

Tópicos em Administração



5
VOLUME



Editora Poisson

Editora Poisson

Tópicos em Administração

Volume 5

1ª Edição

Belo Horizonte

Poisson

2018

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Dra. Cacilda Nacur Lorentz – Universidade do Estado de Minas Gerais
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674

**Tópicos em Administração - Volume 5/
Organização Editora Poisson - Belo
Horizonte - MG : Poisson, 2018
253p**

Formato: PDF

ISBN: 978-85-93729-67-6

DOI: 10.5935/978-85-93729-67-6.2018B001

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. I. Título

CDD-658.8

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

www.poisson.com.br

contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| Capítulo 1: Programa de Capacitação e Progressão Profissional para os Jovens Soldados da 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada de Mato Grosso do Sul..... Juliane Nantesda Fonseca, Narciso Bastos Gomes, Jane Corrêa Alves Mendonça, Vera Luci de Almeida | 6 |
| Capítulo 2: Proposta de implementação de um plano de gerenciamento de resíduos sólidos no The Burgers – Unidade Dourados – MS..... Alexandre Borges Miranda, Vera Luci de Almeida, Jane Corrêa Alves Mendonça | 17 |
| Capítulo 3: Inteligência social: Um novo antecedente para a capacidade de CRM Andreia Bolivar Pedroso D’Amico, Denise Gabriela Rodrigues, Rafael Demczuk | 29 |
| Capítulo 4: Gestão de processos no âmbito da advocacia pública: Estudo de caso da reestruturação administrativa da Procuradoria de Obrigações da Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais..... Ana Luiza Santos Terra, Bruna de Paula Ferreira Costa, Fernanda Alen Gonçalves da Silva, Luciana Versiani dos Reis | 38 |
| Capítulo 5: Gestão sustentável em uma Organização Militar no estado do Mato Grosso do Sul..... Natasha de Araújo Cezar, Daniela Althoff Philippi | 48 |
| Capítulo 6: Práticas comerciais e a dinâmica mercadológica (pós)moderna: uma análise dos deveres anexos e das funções do princípio da boa-fé objetiva na defesa do consumidor brasileiro..... Adriana Sant’Anna, Dirce do Nascimento Pereira, Zilda Mara Consalter | 59 |
| Capítulo 7: Compreendendo os itens de maior rotatividade de uma microempresa do setor gastronômico através da curva abc: estudo de caso no restaurante Ponto Certo no município de Caicó/RN Leandro Aparecido da Silva, Giovanni Mateus Bezerra de Araújo, Pablo Phorlan Pereira de Araújo, Tiago Douglas Cavalcante Carneiro, Emilson Souza de Carvalho | 70 |
| Capítulo 8: Fundamentos para a estruturação, desenvolvimento e gestão de redes de pesquisa: o caso da Rede AgroHidro da Embrapa..... Tércia Zavaglia Torres, Lineu Neiva Rodrigues, Azeneth Eufrausino Schuler, Sônia Ternes | 78 |
| Capítulo 9: Satisfação no trabalho dentre os empregados do setor administrativo de uma instituição de educação superior..... Cintia Sonale Rebonatto, Priscila Sardi Cerutti, André da Silva Pereira, Carlos Costa | 89 |
| Capítulo 10: O estudo das tentações: a teoria do <i>self-control</i> aplicada ao comportamento do consumidor..... Denise Gabriela Rodrigues, Rafael Demczuk, Andreia Bolivar Pedroso D’Amico | 99 |
| Capítulo 11: Perfil do turista do faxinal dérevo, Prudentópolis – PR (Brasil)..... Elieti Fátima de Goveia, Vanessa Alberton, Ronaldo Ferreira Maganhotto, Leandro Baptista, Ana Paula Perardt Farias | 111 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| Capítulo 12: Planejamento Estratégico como Ferramenta de Enfrentamento à Crise Econômica Brasileira: Como os Microempreendedores Individuais estão sobrevivendo? Estudo de caso com os pequenos negócios do segmento de confecção | 124 |
| Henrique Pereira da Silva, Valter de Souza Pinho | |
| Capítulo 13: O gerenciamento estratégico de compras e estoques na busca por eficiência e eficácia na administração pública | 136 |
| Andre Lezan Fernandes, Vanessa Ishikawa Rasoto | |
| Capítulo 14: Inteligências Múltiplas: Um Estudo de Caso | 145 |
| Marisa Claudia Jacometo Durante, Liliane Aline Fleck Zimmer | |
| Capítulo 15: Estudo da Cidade e Proposta da Avaliação da Imagem para Município de São Vicente do Sul-RS..... | 157 |
| Gibsy Lisiê Soares Caporal, Gisele Simi Turchetti, Leonardo Santos de Souza | |
| Capítulo 16: As múltiplas perspectivas sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos | 165 |
| Andreia Bolivar Pedroso D'Amico, Denise Gabriela Rodrigues, Rafael Demczuk | |
| Capítulo 17: Jogos empresariais aplicados à gestão. | 176 |
| Sonia Maria Esposte Sturaro | |
| Capítulo 18: Arquitetura Estratégica: O que significa na prática? | 185 |
| Jefferson Augusto Krainer, Christiane Wagner Mainardes Krainer, Renata Alves Monteiro Correia, Alessandra Tourinho Maia, Cezar Augusto Romano | |
| Capítulo 19: Indústria farmacêutica: O perfil do propagandista | 198 |
| Uile Paranhos, Ricardo Milanez de Siqueira | |
| Capítulo 20: Gestão do conhecimento: uma abordagem preliminar para construção de modelo em uma instituição de ensino superior privada | 206 |
| Andreia Marques Maciel de Carvalho | |
| Capítulo 21: Uma proposta de planejamento estratégico para implantação de uma empresa do setor de produções e eventos de porte regional | 217 |
| Elias Rocha Gonçalves Júnior, Virgínia Siqueira Gonçalves, Ivan Junio Silva Costa, Álvaro de Azeredo Araújo de Carvalho | |
| Capítulo 22: Os negros em cargos diretivos nas organizações: um estudo de caso em uma empresa de reciclagem | 231 |
| Karine de Jesus Rodrigues Santana, Rommel Melgaço Barbosa, Janice Rodrigues da Silva, José Waldo Martinez Espinosa, Jorge Luiz Lopes Maciel, Omar Ouro-Salim | |
| Autores: | 238 |

Capítulo 1

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E PROGRESSÃO PROFISSIONAL PARA OS JOVENS SOLDADOS DA 4ª BRIGADA DE CAVALARIA MECANIZADA DE MATO GROSSO DO SUL

Juliane Nantes da Fonseca

Narciso Bastos Gomes

Jane Corrêa Alves Mendonça

Vera Luci de Almeida

Resumo: No Brasil, a inserção dos jovens no mercado de trabalho tem se tornado um dos desafios da do Governo Federal para garantir emprego condições de ascensão social aos jovens. Este estudo apresenta as características do programa de capacitação desenvolvido pela 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada de Dourados-MS aos jovens soldados incorporados adquiram as competências necessárias para desenvolver os trabalhos técnicos e operacionais no dia-a-dia nos setores estão são lotados, visando também incentivar a formação de um jovem soldado cidadão e profissional para que após a sua baixa no serviço militar tenha condições para se inserir no mercado de trabalho. O estudo é de caráter qualitativo e os dados foram obtidos por meio de entrevista estruturada. Para a análise dos dados adotou-se a Análise de conteúdo na perspectiva de Bardim. Foram entrevistados um Comandante e dois soldados ativos e beneficiados pelo programa. Os resultados do estudo mostram que a maioria dos jovens soldados que servem na 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada de Dourados nunca trabalhou ou fez cursos profissionalizantes antes de ingressar no serviço militar. Quanto às características do programa, verificou-se evidências de excelente organização técnica e didático pedagógico de forma capacitar e desenvolver as competências necessárias para o soldado exercer suas atividades na instituição. O programa contempla parcerias com universidades e escolas de formação técnica. Para os soldados beneficiados, o programa é contribuir para o desenvolvimento dos trabalho no dia-a-dia na Brigada e para garantir uma vaga emprego após darem baixa no serviço militar e tornarem um cidadão respeitado.

Palavras-chave: Mercado de Trabalho, Capacitação, Empregabilidade.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho é caracterizado pelas oportunidades de empregos ofertadas pelas organizações, predomina pela oferta de vagas e procura por parte da empresa e das pessoas que desejam ingressar no mercado de trabalho. A legislação brasileira proíbe a contratação de jovens abaixo dos dezesseis anos, assim, a maioria dos jovens que ingressam no mercado de trabalho estão na faixa dos 18 a 24 anos. Muitos desses jovens não têm experiência profissional anterior e nem capacitação para ingressar no mercado trabalho.

Quanto à falta de profissionais qualificados para responderem as necessidades das empresas, Resende *et al.* (2013) afirma, com base no estudo intitulado “Carência de Profissionais: um desafio para as grandes empresas brasileiras”, que o Brasil é um dos países que se encaixa com perfeição no contexto das realidades: escassez de mão de obra e a falta de qualificação dos profissionais em geral, o que ressalta a importância da capacitação em qualquer tipo de organização.

A economia brasileira, mesmo quando apresenta diferentes cenários de oportunidades de emprego, se depara com essa carência de profissionais, fazendo com que as empresas, especialmente as mais intensivas em mão de obra, passem a mudar suas estratégias de gestão reduzindo as exigências em relação à capacitação e experiência de trabalho dos profissionais buscados no mercado e, conseqüentemente, uma maior necessidade de treinamento das equipes, ressaltando que essas necessidades e dificuldades de contratação, são causadas, muitas vezes, por gargalos na educação e capacitação dos que desejam ingressar no mercado de trabalho.

No cenário de recessão brasileira, os jovens são os que mais estão apresentando dificuldades de inserção no mercado de trabalho. O desemprego da faixa etária de 18 a 24 anos de idade, segundo os dados divulgados pelo **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** (IBGE) no primeiro trimestre de 2016, aumentou consideravelmente. Assim, acredita-se que a capacitação profissional tem se tornado ainda mais requisitada, as empresas pretendem investir em profissionais que já possuam competências e experiências bem definidas.

Nesse contexto, o Exército Brasileiro (EB) está desenvolvendo, por meio dos seus dirigentes, incluindo-se a 4ª Brigada de Cavalaria de Dourados-MS um Programa de Capacitação para os jovens militares, devido à transformação do próprio Exército em razão da tecnologia apurada e avançada, bem como, a competitividade do mercado de trabalho, que exige profissionais com experiências, conhecimentos e habilidades (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014).

A 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada de Dourados-MS, teve a iniciativa de desenvolver o Programa de Capacitação dos jovens militares no ano de 2015, que consiste num “projeto piloto”, tendo como objetivo principal e futuro, enfatizar o processo de transformação a uma nova doutrina, com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados e profissionais altamente capacitados e motivados para atuarem tanto internamente, enquanto militares, para que o Exército enfrente com os meios adequados os desafios do século XXI, quanto em meio à sociedade e no mercado de trabalho, quando derem baixa (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2016).

Assim, diante da proposta da 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada em capacitar jovens militares, visando minimizar o desemprego para estes militares após seu desligamento da instituição, bem como prepará-lo para exercer as atividades internas da Brigada, é que se estabelece a pergunta inicial da pesquisa: quais características formatam as estratégias do Programa de Capacitação desenvolvido pelo Exército Brasileiro - 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada, a fim de assegurar competências ao jovem militar que atuará no Exército e, após o seu desligamento, no mercado de trabalho?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

A capacitação profissional é uma exigência necessária para adaptar o trabalhador a um cargo ou exercício de atividades no ambiente organizacional. Com as mudanças da economia, avanços tecnológicos e processos relacionados ao mercado, as empresas se viram com certa dificuldade para se manterem ativas no mercado e, conseqüentemente, uma maior necessidade

de mudar conforme o meio em que estão inseridas.

Assim, elas pautam-se num novo modelo de gestão, baseado na formação e qualificação profissional, onde, focando na melhora da produtividade, têm-se apostado no desenvolvimento de seu pessoal através de políticas de educação, que visam à criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI 1997). Por um lado, há o aumento dos trabalhadores informais e, do outro, empresas que buscam por profissionais capacitados e atualizados e empresas buscando capacitar seus funcionários para que tenham o retorno em produtividade.

O indivíduo que busca por oportunidades, deve estar atualizado sobre as diversas mudanças do mercado, bem como, os interesses das organizações que ofertam vagas. É fundamental estar bem informado, com qualificações e, se possível, com experiências que darão maiores chances de conseguir uma vaga em meio a tanta procura. Por outro lado, o trabalhador inserido no mercado, num emprego formal, sendo fundamental no processo produtivo do meio em que atua, também deve buscar a constante adaptação e reciclagem dos seus conhecimentos e habilidades, pois, o fato de estar empregado, não garante que a empresa o terá para sempre em seu quadro de funcionários.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é um atributo necessário para qualquer profissional exercer um trabalho ou uma atividade lúdica, escrita ou de produção e que deve ser apropriado e gerido pela organização, totalmente inserido à gestão do conhecimento, que, segundo Terra (2005), é um processo amplo e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento que seja relevante para as organizações, existindo autores que ressaltam que essa gestão é totalmente nova, tendo em vista que torna-se nos tempos de hoje, o uso de computadores e tecnologia de informação no âmbito mundial para que a organização consiga desenvolver todos os processos da forma desejada e com uma amplitude significativa, utilizando-se os conhecimentos humanos e organizacionais que detêm.

Para Luchesi (2012) o conhecimento como papel fundamental na história, pois sua

aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. Mas Luchesi (2012) contrapõe que, apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização, mas sim, exatamente quando aliado a sua gestão que ele faz diferença.

Afirmam Nonaka; Takeuchi (1997), que o conhecimento tácito, expressa, por definição, uma compreensão implícita, que existe sem ser constatada, algo que se sabe, possivelmente, mesmo na ausência da capacidade para se explicar, ou seja, é o conhecimento obtido através da experiência pessoal, do contato direto com situações que propiciam novas experiências (CARDOSO; CARDOSO, 2007).

Quanto o conhecimento explícito, para Cardoso; Cardoso, (2007), este refere-se ao conhecimento expresso de forma articulada, ou seja, possível ser explicado e exemplificado com palavras escritas, fórmulas matemáticas, mapas, etc. Quando, através da utilização da linguagem, se consegue converter o conhecimento tácito em explícito. Assim, os indivíduos oscilam entre o saber tácito e explícito a cada segundo da sua vida, uma vez que é exclusivamente humana a capacidade de fundir o novo e o velho conhecimento (CARDOSO; CARDOSO, 2007).

2.3 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Segundo Bomfim (2012), o estudo sobre competências profissionais traz diversas vantagens para as organizações, como o aumento da produtividade no ambiente de trabalho, a satisfação e motivação do trabalhador, entre outras. Desta forma, a competência profissional nas organizações permite um avanço para o desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e atitudes dos profissionais na busca da qualidade e produtividade no ambiente em que atuam. O "saber fazer" dos profissionais por mais simples e previsíveis que sejam, exige também o "saber" e o "saber ser" capazes de pensar e atuar com qualidade e produtividade.

O conceito de competência surgiu pela primeira vez por David McClelland (1973 apud FISCHER *et al*/ 2006), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência eram realizados nos processos de escolha das pessoas para as organizações,

podendo ser utilizado como referência para a construção e compreensão de instrumentos de gestão de pessoas.

No processamento do saber, a competência é o aspecto relevante do conhecimento, a qual envolve a *expertise*, como o aprendizado e destreza em realizar e discernir a essencialidade do fazer. Dessa forma, o exercício das profissões acompanha as necessidades da sociedade emergente, que, cada vez mais exigente, tanto na interação pessoal, quanto na formação especializada, direciona o profissional a buscar conhecimento (NINA, 2006).

A competência profissional está inserida nos diferentes níveis organizacionais e, segundo Brandão (1999), alguns autores elevam o conceito de competência à equipe de trabalho ou mesmo à organização como um todo.

3. METODOLOGIA

O estudo é uma pesquisa de campo e por caráter qualitativo do estudo, os dados foram coletados por meio da entrevista utilizando-se de um roteiro estruturado de perguntas previamente elaborada conforme orienta (2009). Antes das entrevistas o roteiro foi previamente testado com profissionais da brigada para colher as impressões sobre as categorias de análises. Para a análise dos dados foi adotada a análise de conteúdo na Perspectiva de Bardim (2009) e a pesquisa documental. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas em textos para análise das expressões que sinalizavam as características do programa e a percepção dos soldados quanto os benefícios da capacitação obtida pelo programa. O Comandante entrevistado é identificado por (E01), no momento da entrevista, gestor do programa de capacitação; os soldados beneficiados pelo programa, por (E02) e o soldado (E03).

Para a condução do estudo desenvolveu-se uma Matriz de Amarração apresentada no Apêndice 01. De acordo com Telles (2001), a Matriz de Amarração foi sugerida por Mazzon em 1981 para avaliar a coerência das relações entre as dimensões e decisões dos caminhos de uma pesquisa, indicando, assim, uma consistência metodológica, sendo um instrumento de análise cujo foco está na compatibilidade entre o referencial teórico, os objetivos, as hipóteses de pesquisa e as

técnicas de análise de dados planejadas. Esta matriz foi realizada para possibilitar direcionar o pesquisador quanto às etapas, objetivos e base teórica, para analisar e tratar os dados colhidos.

4. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISES.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

O estudo foi realizado no Exército Brasileiro, situado na cidade de Dourados, fundado em 1935. A cidade de Dourados se situa na região Centro Sul do Mato Grosso do Sul a 230 km da capital do estado. Quanto as suas fronteiras, está próxima à fronteira do Paraguai. Por suas características e proximidade a várias cidades, apresentou-se como a melhor opção para a instalação do comando da 4ª Brigada, que iniciou suas atividades em 1981, com seu comando em Campo Grande, no mesmo estado, sendo que, no ano seguinte, 1982, vislumbrou-se a necessidade da mudança da sede do comando para mantê-la mais próxima das suas unidades subordinadas, situadas na linha de fronteira sul do estado. Em 24 de Junho de 1982, foi composto um grupo de trabalho para conduzir a execução das medidas necessárias à ativação da transferência do comando de Campo Grande para Dourados. A 4ª Brigada é também conhecida por “Brigada Guaicurus”, em homenagem aos índios da região. Esta unidade é responsável pelo Programa de Progressão Profissional que pretende expandir seus ideais juntamente aos objetivos futuros, missão a ser realizada até 2022 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2016).

O Exército pertence à nação brasileira, sendo permanente e regular e sempre voltado para a conquista e a manutenção dos valores e aspirações nacionais constantes da Constituição Federal (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014). Sua missão e visão de futuro é contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social. Para isso, preparar a força terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão, tendo como objetivo futuro, mais precisamente até 2022, o processo de transformação com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, profissionais altamente

capacitados e motivados, para que o exército enfrente, com os meios adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no cenário internacional (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2016).

Verificando a necessidade de contribuir, ainda mais, com a sociedade brasileira, em relação à formação dos jovens que se alistam ao Exército e executam internamente, além das atribuições militares, atividades diárias em diversos setores da instituição, o Exército Brasileiro, especialmente por meio da 4^o BDA C MEC teve a iniciativa de idealizar e colocar em prática, o Programa de Progressão Profissional, que possui um caráter social, pois, embora o novo modelo de capacitação do EB não consiga atingir todos os jovens, como moças e rapazes não aceitos nas seleções de alistamento, as mudanças são perceptíveis à vida de muitos dos jovens que não possuem uma boa estrutura familiar e até mesmo estrutura financeira, que quando se viram servindo ao Exército, puderam objetivar novos caminhos. Esse programa visa enriquecer, ainda mais, a estadia dos jovens militares, conseguindo diferenciá-los e aprimorá-los em suas experiências, contribuindo de igual para igual com outras instituições que também desempenham trabalhos destinados a população jovem do Brasil

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O Comandante entrevistado é o responsável pelo programa de capacitação progressão profissional, cuja patente é de Tenente Coronel, atuando no comando da Base Administrativa da 4^a Brigada Mecanizada de Dourados-MS. Tem 30 anos como militar do Exército sendo auxiliado de superiores e subordinados para elaboração e toda estruturação.

Os soldados entrevistados, são da mesma turma de alistamento, possuindo dois anos de ingresso no Exército. Participaram de cursos de capacitação distintos desde 2016, visto que o programa teve início de sua execução nos anos 2016 e 2016. Em 2015,

O Soldado (E02), tem o ensino médio completo. Tem 20 anos de idade e experiência de trabalho em escritório de contabilidade, de pouca duração, com curso na área de comunicação. Esse soldado Trabalha no Pelotão de Segurança, que tem como objetivo principal, apoiar todo o quartel,

desde a parte operacional, como faxina e outras funções, à excursões.

O Soldado (E03) trabalhou como auxiliar protético, tem ensino médio completo, vinte anos de idade e fez curso básico de auxiliar administrativo, mas não chegou a trabalhar na área. Ele afirma “profissionalizei-me aqui dentro, pois antes estava até desempregado. Tirei habilitação no Exército, hoje sou motorista e já fiz cursos”. Se tratando dos setores e divisões em que os soldados atuam internamente no quartel, Esse soldado executa funções no Pelotão de Manutenção e Transporte, trabalhando com tudo relacionado à oficina de viaturas, no concerto e, também, como motorista.

4.2.1 PERFIL DOS SOLDADOS INGRESSADOS NA BRIGADA E BENEFICIÁRIOS DO PROGRAMA

A faixa etária dos soldados que estão ingressados e que desenvolvem trabalhos internamente e, conseqüentemente, requer capacitação, varia entre 18 a 25 anos. Esses soldados ficam em média sete anos antes do seu desligamento da Brigada, o que estima-se terem em média 25 anos ao se desligarem do serviço militar.

Segundo o Comandante responsável pelo programa muitos soldados alistados no exército local possuem apenas o ensino fundamental completo; alguns ainda cursam ou concluíram o ensino médio e outros, possuem cursos preparatórios e experiências profissionais, na maioria das vezes, sem carteira assinada.

4.3. FINALIDADES DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E PROGRESSÃO PROFISSIONAL

O Programa de Progressão Profissional, executado na 4^a Brigada de Cavalaria Mecanizada, considerado um projeto piloto, MS, tem por objetivo desenvolver a capacitação dos jovens militares, bem como, um plano de carreira para o efetivo profissional, como Sargentos, Cabos e Soldados temporários, que são os que não “engajam”, não seguem a carreira permanente, de maneira a proporcionar fatores para a atração, retenção e motivação dos militares prestadores do serviço, por meio de três projetos estruturantes, visualizados de maneira integrada e complementar.

Reconhecido como um projeto, o programa visa atender as exigências delineadas na concepção estratégica do EB, buscando um ciclo virtuoso da dimensão humana – “atração e retenção” de recursos humanos, bem como, contribuir para o processo de desmobilização com inclusão social, preparando para sociedade ex-militares que possam ser facilmente absorvidos pelo mercado de trabalho, redundando, conseqüentemente, no reforço da credibilidade do Exército perante a sociedade.

4.4 COMPETÊNCIAS DESEJADAS PARA OS JOVENS SOLDADOS

Para a a 4ª Brigada é importante despertar o interesse dos soldados sobre a capacitação, sobre o fato de estarem em contato com o conhecimento, para buscarem cada vez mais o desenvolvimento de suas competências gerais. “Queremos que eles tenham competências para exercer a sua função e seu cargo no Exército e que agregue conhecimento para quando sair do Exército valorize o aprendizado e ser valorizado” (E01).

Na visão do comandante o Comandante responsável pelo programa as competências requeridas para os soldados diferem-se de acordo com a função executada. “O soldado que está num setor financeiro, tem que desenvolver habilidades distintas de um soldado que está no setor de mecânica, por exemplo, “ (E01) ou seja, são competências diferentes, onde há o aprimoramento de diferentes habilidades.

Na visão do soldado (E02) “o que pode destacar em relação ao seu aprendizado é a forma organizada com que age atualmente, afirmando que há muita organização em suas atitudes e na maneira com que lida com suas funções, planejando tarefas e atividades, até mesmo, por meio de uma planilha de organização de serviços, um organograma, ou seja, suas habilidades foram aprimoradas em relação às atividades executadas.” Para o soldado (E03) em relação ao seu trabalho diz que “a área em que trabalho se trata de oficina e mecânica, exige-se uma extrema iniciativa para que tudo esteja sempre organizado e limpo, sendo imprescindível a manutenção correta de todos os itens existentes do setor, bem como seu controle. Para (E03) as competências, nestes casos, são exercidas dia a dia, na operação das atividades

Acreditam (E01 e E02) que a atitude mais diferenciada adquirida atualmente na Brigada, é o fato do respeito à sociedade em geral ser mais elevada, pois o militarismo, por meio da hierarquia, exige isso internamente, mas que reflete intensamente fora do quartel. Afirmam os soldados entrevistados que na 4ª Brigada boas atitudes são exigidas de forma mais rígida, porém, é algo que se “aprende em casa, com pai e mãe” e, acrescenta que no seu caso, a atitude mais perceptível foi a responsabilidade que adquiriu, pois “se lá fora a pessoa não tem, quando entra aqui aprende, porque tem que honrar vários compromissos, muitos horários, serviços, tudo isso e, assim fui aplicando em todas minhas atitudes”.

Quanto aos valores pretendidos para o Exército Brasileiro, por se tratar de um aspecto pessoal que afeta, também, a sociedade de modo geral.” É preciso ter ética e responsabilidade e acrescenta, é algo que nos empenhamos em enfatizar desde que o cara entra para o Exército.

4.5 CURSOS DE CAPACITAÇÃO OFERECIDOS PELO PROGRAMA

O programa contempla cursos técnicos, administrativos, comportamentais, de liderança e de direção automotiva, desenvolvidos pela Brigada e pelos parceiros do projeto. Os conteúdos e formatos dos cursos atendem as necessidades de formação, das competências desejadas, perfil

4.5.1 EQUIPE EXECUTORA DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

O programa de Capacitação do Exército Brasileiro em Dourados-MS é organizado pela 4ª Brigada de Cavalaria em parcerias com as universidades federais UFGD e UFMS; a UEMS, o Instituto Federal, o SENAI, SENAC e o Sistema S, que conta com outros parceiros, além dos mencionados. Para a gestão do programa Exército também capacita com seus militares, como um Sub Tenente citado, que ministra vários cursos, como o de liderança.

Os profissionais internos envolvidos são os oficiais e praças da própria Brigada, que executam e administram o contato com os parceiros, a disponibilidade de novos, a busca por diferentes cursos, auxílio na elaboração da capacitação, entre outras

atividades relacionadas, que fazem com que todo o programa seja executado.

4.5.2 CUSTOS E FONTES DE RECURSOS

O custo do programa é calculado com base no custo unitário por soldado. Estima-se que custo para um soldado é em torno de R\$1.500,00 por ano. Esses custos variam de acordo com cada curso. O retorno do investimento decorre do bom desempenho e empenho do soldado no desenvolvimento do trabalho na Brigada e possível inserção no mercado de trabalho após sua baixa no Exército.

O programa recebe auxílios de programas tais como: soldado-cidadão, e o programa, assim como recursos alocados diretamente de órgãos específicos do Exército, como também o SISFRON, que disponibiliza recursos para capacitações na área de atuação do mesmo, como informática e mecânica, acrescentando, também, o Ministério da Defesa como origem dos seus recursos.

Alguns cursos de formação profissional previsto no programa são realizados em parceria com o Sistema S (SENAI, SESI, SENAC, SESC, SENAR, SEST). Essas instituições disponibilizam cursos e estruturas para o desenvolvimento da capacitação dos soldados.

O entrevistado (E01) afirma que, por enquanto, o programa não está vinculado a programas do Governo Federal, mas já existe essa pretensão, mesmo sendo algo mais complexo e envolvendo muita política, eles objetivam transformar o programa a nível nacional, junto aos institutos federais.

4.5.3 RESULTADOS DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

Inicialmente os resultados desejados com a implantação era capacitar como um teste piloto um percentual de jovens militares engançados na Brigada. “A ideia inicial era de capacitar 30% do efetivo, cuja variação foi de 20%.” (E01)

Os resultados pretendidos pela Brigada além de estratégica é de cunho social e de estímulo ao desenvolvimento pessoal do jovem militar. Na visão do próprio soldado almeja o nível técnico da área em que desejar se capacitar, ou seja, some suas

capacitações e as busquem enquanto estiver atuando na Brigada.

4.6 AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

O programa em fase de implementação procura avaliar os resultados do programa no desenvolvimento dos trabalhos práticos desenvolvidos pelos soldados no dia-a-dia na Brigada. Segundo o soldado (E03) No curso em afirma que o programa aplica provas práticas e escritas, aplicadas durante o curso e também a avaliação a que são submetidos no dia a dia, principalmente por seu superior, quanto as atividades que executam.

O soldado bem avaliado no programa referente ao mérito de desempenho para se beneficia na progressão de carreira do soldado, o um “sistema meritocrático”, Para o comandante, toda capacitação feita pelo soldado, gera uma pontuação dentro do EB, que pode servir como se fosse uma prova de títulos como no concurso público.

Além da capacidade técnica é avaliado também o comportamento, a responsabilidade, teste físico, execução de tiro, ou seja, é um conjunto de fatores, toda uma soma de atividades realizadas que gera uma pontuação e consequentemente uma classificação para cada soldado.

4.6.1 AVALIAÇÃO DOS SOLDADOS EGRESSOS

O programa desenvolvido pela 4ª Brigada está sendo implementado de forma experimental, como um projeto que poderia ou não, dar certo, alguns aspectos, como a avaliação dos egressos, não foi pensada inteiramente. Assim, ações para avaliar o programa juntos aos soldados que deram baixa no Exército serão implementadas ao longo da implementação e sucesso do programa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo identificar as características que formatam o programa de capacitação para jovens soldados militares alistados ao Exército Brasileiro, que tem como escopo, o desenvolvimento das competências (conhecimentos, habilidades, valores e atitudes) do jovem militar, elevando sua atuação na Brigada e possibilitando capacitações, desenvolvimento pessoal e

experiências profissionais para que no desligamento do Exército, o jovem tenha o exercício de uma profissão e seja incluso no mercado de trabalho.

O estudo focou na capacitação dos jovens militares e traz significativas contribuições ao levar a conhecimento da sociedade, um programa bem estruturado e desenvolvido, que busca a capacitação não somente por interesses internos, mas, também, visando a saída do jovem, que, ao término do seu tempo de permanência no Exército, que se dá até sete anos, terá mais que experiências militares, como também, capacitações que o assegure experiências suficientes para o exercício de uma profissão e assim, inserção ao mercado de trabalho, garantindo que um novo perfil de profissionais, que atualmente, são procurados pelo mercado de trabalho, sejam disponibilizados pelo Exército Brasileiro.

Verifica-se evidências de que o Programa de Capacitação em estudo foi pensado tendo em vista a própria transformação do Exército Brasileiro que passou operar em novas frentes, principalmente no Sistema Integrado de Monitoramento Terrestre de Fronteiras (SISFRON) em funcionamento nas fronteiras do Mato Grosso do Sul, dessa forma

objetivando capacitar os jovens soldados para os novos desafios do Exército. Para suas operações o Exército Brasileiro articula uma rede de cooperação que envolve universidades, institutos de ensino, escolas técnicas, agências Governamentais e empresariais com vistas promover o desenvolvimento econômico e social nas regiões fronteiriças, incluindo-se a cidade de Dourados-MS.

Os parceiros do programa de capacitação são flexíveis quanto às necessidades da Brigada, visando atender os militares em meio às limitações do tempo disponível pelos soldados, já que eles executam trabalhos internos, não possibilitando um período integral para

Verifica-se que o Programa em estudo configura-se como uma ação estratégica e também operacional, partindo da estratégia que objetiva envolver todo o país, mas, até então, baseando-se numa ação operacional, que é executada na 4ª BDA C MEC.

Por fim, sugere-se a realização de outros estudos, ampliando a investigação dos elementos que estruturam o programa de capacitação, a fim de contribuir ainda mais para sua estruturação e conhecimento.

REFERENCIAS

- [1]. BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- [2]. BOMFIM, Rosa Amorim. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. Revista Organização Sistêmica, vol.1, n. 1 Jan – Jun 2012.
- [3]. BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, 1999.
- [4]. CARDOSO, Leonor; CARDOSO, Pedro. Para uma revisão da teoria do conhecimento de Michael Polanyi. Revista portuguesa de pedagogia, ano 41-1 2007, 41-54.
- [5]. CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. Metodologia científica. 4 ED. São Paulo: Makron Books, 1996.
- [6]. Desemprego bate 10,9% e atinge 11,1 milhões de pessoas; é o pior desde 2012. economia uol disponível em: <http://economia.uol.com.br/empregos-ecarreiras/noticias/redacao/2016/04/29/desemprego-bate-109-no-1-trimestre-e-atinge-111-milhoes-de-pessoas.htm>. Acesso em: 14 ago., 2016.
- [7]. Desemprego entre os jovens de até 24 anos chega a 24,1%, diz ibge. economia uol, são paulo, 2016. disponível em: <http://economia.uol.com.br/empregos-ecarreiras/noticias/redacao/2016/05/19/desemprego-entre-os-jovens-de-ate-24-anos-chega-a-241-diz-ibge.htm>. acesso em: 14 ago., 2016.
- [8]. DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- [9]. FISCHER, André Luiz et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. Salvador, BA: 30º encontro da ANPAD, 2006.
- [10]. LUCHESI, Eunice Soares Franco. Gestão do Conhecimento nas Organizações. CET – Companhia de engenharia de tráfego – São Paulo, 2012.
- [11]. Ministério da Defesa – Exército Brasileiro. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/>. Acesso em: 10 set., 2016.
- [12]. NINA, Renée Rosanne Vaz. Profissional da informação: o bibliotecário e suas representações das competências profissionais e pessoais para

atuar em bibliotecas. 2006. 257f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

[13]. NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

[14]. O Exército Brasileiro. EB20-MF-10.101. 1º ed. 2014. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/documents/10138/6563889/Manual+-+O+Ex%C3%A9rcito+Brasileiro/09a8b0d2-81d0-4a69-a6ea-0af9a53eaf45>. Acesso em: 10 set., 2016.

I. RESENDE, Paulo Tarso VILELA DE; ET AL. Carência de profissionais: um desafio para as grandes empresas brasileiras. Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2013.

[15]. SOARES, Robson. Agregando pessoas - recrutamento e seleção de pessoas. Portal HSM, 2011.

[16]. TELLES, Renato. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em administração. Revista de Administração, São Paulo v.36, n.4, p.64-72, outubro/dezembro 2001.

[17]. TERRA, José Cláudio Cyrineu. Por que investir em Conhecimento? Revista Banas Qualidade, ano 15, n. 160, set. 2005.

Problema de Pesquisa: Quais características formatam as estratégias do programa de capacitação profissional desenvolvida pelo Exército Brasileiro - 4º Brigada de Cavalaria Mecanizada, a fim de assegurar habilidades e competências ao jovem militar que atuará no Exército e, após o seu desligamento, no mercado de trabalho?

| Problema de Pesquisa: Quais características formatam as estratégias do programa de capacitação profissional desenvolvida pelo Exército Brasileiro - 4º Brigada de Cavalaria Mecanizada, a fim de assegurar habilidades e competências ao jovem militar que atuará no Exército e, após o seu desligamento, no mercado de trabalho? | | | |
|---|---|--|--|
| Objetivo Específico | Perguntas do Roteiro de Pesquisa | Referencial | Metodologia |
| 1. Identificar o perfil dos soldados | 1. Qual o perfil dos soldados beneficiados pelo programa de capacitação? Em quais setores/divisões atuam os soldados contemplados com a capacitação? | Entrevista | Entrevista com comandante e com os soldados |
| 3. Mapear as competências e perfil desejado dos soldados | 2. Quais habilidades são requeridas e que se desejam adquirir pelos soldados? 3. Quais os conhecimentos que se esperam que sejam adquiridos pelos soldados? 4. Quais as atitudes comportamentais esperadas devido ao programa de capacitação? 5. Quais os valores que se desejam que sejam adquiridos pelos soldados? | BOMFIM (2012); DAVID MCCLELLAND (1973 APUD FISCHER ET AL, 2006); (NINA, 2006); SVEIBY (1998); BRANDÃO (1999); | Entrevista com comandante e soldados |
| 2. Descrever o processo, as etapas e ações para capacitação dos soldados e sua importância | 6. Como surgiu a necessidade da capacitação para os soldados? 7. Com qual objetivo surgiu o programa de capacitação no comando de Dourados? 8. Quantas fases compreende o programa de capacitação? 9. Qual a periodicidade da execução do programa de capacitação? 10. Qual a importância do programa de capacitação para o exército, para os soldados, para a sociedade? 11. O programa de capacitação está vinculado com a missão do Exército? 12. O programa de capacitação é considerado uma ação estratégica ou operacional para o Exército Brasileiro? 13. Há custos para o desenvolvimento das capacitações para o Exército? 14. Qual o investimento aproximado por soldado? 15. Quais as origens dos recursos? Envolvem somente recursos públicos ou há recursos privados (parcerias e convênios)? | NONAKA; TAKEUCHI 1997; VIEIRA E ALVES (1995); LAZEAR 'E GIBBS (1998); VIDIGAL E VIDIGAL (2012); LUCHESI (2012). | Pesquisa documental; entrevista com comandante |

Continuação...

| Objetivo Específico | Perguntas do Roteiro de Pesquisa | Referencial | Metodologia |
|--|---|---|---|
| 2. Descrever o processo, as etapas e ações para capacitação dos soldados e sua importância | 16. Há dotação orçamentária para o desenvolvimento e execução do programa de capacitação? 17. O programa está vinculado a outros programas de capacitação do Governo Federal? 18. Quais os resultados pretendidos em nível organizacional? 19. Quais os resultados pretendidos para a formação dos soldados? 20 - Existe um sistema de avaliação da aprendizagem? Qual o formato? 21. Há algum mérito de desempenho para a formação na capacitação? 22. Como o Exército avalia o desempenho do soldado na realização das atividades em que foi capacitado? 23. O desempenho das atividades após a capacitação interfere na progressão de carreira do soldado? De que forma? 24. Há egressos de soldados que deram baixas e foram capacitados pelo programa atuando no mercado de trabalho formal? 25. Há acompanhamento do soldado que foi capacitado desempenhando a profissão adquirida no mercado de trabalho formal? | NONAKA; TAKEUCHI 1997; VIEIRA E ALVES (1995); LAZEAR 'E GIBBS (1998); VIDIGAL E VIDIGAL (2012); LUCHESI (2012). | Pesquisa documental; entrevista com comandante |
| 3. Verificar como se formatam as estratégias de parcerias para capacitação | 26. Há entidades parceiras para a realização da capacitação? Quais? 27. Os parceiros auxiliam na elaboração e execução do programa de capacitação? 28. Quais os profissionais (internos e externos) envolvidos no desenvolvimento e execução do programa de capacitação? 29. Onde são executadas as capacitações profissionais? | NONAKA; TAKEUCHI 1997; | Entrevista com comandante e pesquisa documental |

Capítulo 2

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS NO THE BURGERS – UNIDADE DOURADOS – MS

Alexandre Borges Miranda

Vera Luci de Almeida

Jane Corrêa Alves Mendonça

Resumo: Atualmente, a população mundial vem gerando uma quantidade e variedade muito grande de resíduos sólidos, provenientes de diversas atividades. Os restaurantes de *fast-food*, ou seja, comida rápida, são um dos grandes geradores de resíduos sólidos descartáveis, dentre estes, o papel e o plástico, gerados em grandes proporções. Nos últimos anos, o município de Dourados/MS, vem se tornando a aposta de muitas redes de *fast-food*, sendo considerada uma das cidades que mais se desenvolve no estado do Mato Grosso do Sul. Assim sendo, o objeto deste estudo foi a franquia The Burgers, especializada em Burger & Grill, inaugurada em Dourados/MS, no ano de 2015. Para propor o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), foi realizado um diagnóstico de como se dá, atualmente, o manejo dos resíduos no The Burgers. Os dados foram tratados de forma quali-quantitativa. A partir dos resultados adquiridos com o levantamento de dados, foi elaborada uma proposta de PGRS, tendo como justificativa, propor para a empresa pesquisada, um caminho adequado para o gerenciamento de seus resíduos, proporcionando a empresa atende a legislação vigente, além de garantir vários benefícios particulares, contemplando também a sociedade e o meio ambiente.

Palavras chave: Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), Resíduos Sólidos, Coleta Seletiva, Educação Ambiental.

1 INTRODUÇÃO

Conforme Mano et al. (2010), para garantir as condições de existência das futuras gerações, sem deixar de atender às necessidades das atuais, deve haver um compromisso entre os setores industriais e a sociedade em relação às práticas de produção e de consumo. Antes do descarte dos resíduos sólidos, deve-se fazer o seu gerenciamento de modo a avaliar o seu potencial de redução, reutilização e reciclagem.

Para tanto, a Política Nacional de Resíduos Sólidos, instituída pela Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, estabelece a classificação dos resíduos sólidos, considerando dois aspectos: a origem e a periculosidade.

Pelo fato dos resíduos terem origens e características diferentes, há a necessidade de tratar e destinar de maneira específica cada tipo dos mesmos. Surge então, o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), instrumento destinado a auxiliar os gestores no gerenciamento destes resíduos, desde a sua geração até a destinação final segura, visando preservar a saúde pública e do meio ambiente. O Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) é um documento integrante do processo de licenciamento ambiental, por meio do princípio da minimização (BRASIL, 2011)

Para auxílio na instituição de um PGRS se faz uso da educação ambiental, como uma importante ferramenta para se reverter a problemática apresentada. Diante da presente abordagem neste trabalho, apresenta-se a realização de uma Proposta de um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PPGRS), para o The Burgers – Unidade Dourados/MS.

Neste sentido, a realização deste trabalho propõe ao The Burgers, um meio de se tornar referência na cidade de Dourados/MS. Além de beneficiar a empresa com uma proposta de um PGRS, este trabalho busca evitar que resíduos recicláveis gerados pela a empresa pesquisada, sejam destinados ao aterro sanitário, ocasionando na perda da matéria prima e exercendo pressão sobre os recursos naturais virgens, que se encontram cada vez mais escassos diante da intensa industrialização.

2 RESÍDUOS SÓLIDOS

Lixo é todo material inútil, posto em lugares públicos. Resíduo, é palavra adotada muitas vezes para significar sobra no processo produtivo, geralmente na indústria. É nesse sentido, a definição dada ao termo resíduo pela Associação Brasileira de Normas e Técnica – ABNT (1993, p.5) “Material desprovido de utilidade pelo seu possuidor”.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) estabeleceu que a gestão e o gerenciamento de resíduos sólidos no Brasil, deverá ser realizada pela seguinte ordem de prioridade: não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos, bem como disposição final ambientalmente adequada. Isso significa que somente poderão ser enviados aos aterros sanitários os rejeitos, ou seja, resíduos que, depois de esgotadas todas as possibilidades de tratamento e recuperação por processos tecnológicos disponíveis e economicamente viáveis, não apresentam outra possibilidade que não a disposição final ambientalmente adequada (BRASIL, 2010).

2.1 A PROBLEMÁTICA DOS RESÍDUOS SÓLIDOS

Conforme Mano, Pacheco e Bonelli (2005), o problema do acúmulo do lixo surgiu quando o ser humano trocou o nomadismo pelo modo de vida sedentário, o que gerou a necessidade de destinar o lixo em lugares afastados de seu ambiente aglomerado. Neste sentido, o desenvolvimento econômico traz um preço embutido nos hábitos e costumes sociais, na qualidade de vida, no crescimento e ampliação do nível de renda e consumo. Tal fator, associado ao crescimento desordenado das cidades devido o êxodo rural, agrava os problemas urbanos (SALGADO; CANTARINO, 2006).

O agravante é que grande parte desses resíduos é constituído por matéria-prima que poderia estar sendo reinserida no processo produtivo, como é o caso dos materiais recicláveis, e também por matéria orgânica, basicamente alimentos, que devido às más condições de armazenamento e ao desperdício, tanto no preparo quanto no consumo, acaba por virar lixo ao invés de transformar-se em compostos orgânicos (ABES, 2000, p. 6).

2.2 GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS COMERCIAIS

Conforme Oliveira et al. (2007), o adequado é gerenciar o resíduo sólido na sua origem, favorecendo a promoção de um resíduo de qualidade, quase pronto para o destino final. Isto dá evidência do compromisso que o gerador tem em relação ao meio ambiente. Para o sucesso de um PGRS é de extrema importância o cuidado com a fonte geradora. Ela deve possuir noções de educação ambiental que seja amplamente fornecida a todos os geradores envolvidos, ou seja, é necessário que o gerador saiba qual a ação que estará provocando se descartar de forma incorreta o resíduo que está gerando. A redução na fonte é uma eficiente forma de melhorar o gerenciamento de resíduos.

Os resíduos sólidos gerados em restaurantes, enquadrados como resíduos de serviços urbanos (RSU), em grande parte são resíduos orgânicos. Porém, não descarta a geração de papel, plástico e metal em grande quantidade. No gerenciamento integrado dos RSU é fundamental considerar os seguintes fatores: número de habitantes no município; poder aquisitivo da população; condições climáticas; hábitos e costumes da população; nível educacional (GIPPI, 2001).

2.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS (PGRS)

Conforme Brito (2012), o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos aponta e descreve as ações relativas ao manejo dos resíduos sólidos, observando suas características e riscos nos estabelecimentos, considerando aspectos como geração, segregação, acondicionamento, coleta, armazenamento, transporte, tratamento e disposição final, assim como ações de proteção à saúde e ao meio ambiente. O plano ainda dá condições de implantação e acompanhamento das ações.

O PGRS visa melhorar a relação dos indivíduos com o meio ambiente no qual a empresa está inserida. Alguns benefícios podem ser financeiros ou pessoais, ambos os ganhos são positivos para a implantação do plano. Ressalta-se que para um PGRS ter sucesso em sua aplicação, é expressamente necessária a manutenção constante do plano, por meio da melhoria contínua. É necessário, também, implementar alguns programas que

visam contribuir para a consolidação do PGRS e garantir seu correto funcionamento.

2.4 GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS EM RESTAURANTE DE *FAST-FOOD*

As projeções indicam que, em 2075, a população mundial pode chegar a 9,5 bilhões de pessoas, o que significa um aumento de aproximadamente três bilhões de pessoas em relação à população mundial atual. Atualmente, são produzidos em torno de 4 bilhões de toneladas de alimentos por ano. Porém, estima-se que entre 30–50% de toda a comida produzida no mundo (1,2–2 bilhões de toneladas) seja transformada em resíduos sólidos. Portanto, políticas sociais, econômicas e ambientais precisam ser construídas hoje para garantir a sustentabilidade no futuro (IMECHE, 2013). Os resíduos sólidos gerados em restaurantes de *fast-food* são divididos em duas categorias: orgânicos e inorgânicos.

Neste sentido, o gerenciamento adequado de resíduos em restaurantes de *fast-food* garantem diversos benefícios, tanto para a empresa, como para seus colaboradores.

3 PROPOSTA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS NO THE BURGERS

3.1 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

A elaboração do diagnóstico preliminar do gerenciamento dos resíduos sólidos no The Burgers (TB), objetiva realizar um levantamento quali-quantitativo dos resíduos sólidos gerados pelos colaboradores e clientes, a fim de determinar o destino final a ser dado aos mesmos, embasando a implantação do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos para a empresa. Os dados coletados devem ser analisados, gerando documentos à empresa acerca de suas características, através de gráficos, tabelas e descrição propriamente dita. Também é importante na determinação do destino de seus resíduos sólidos.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

O The Burgers (TB) é uma franquia especializada em Burger & Grill que ainda não possui uma estrutura que possibilite o atendimento à legislação ambiental vigente. O

diagnóstico inicial se deu inicialmente através de visita *in loco*, onde se identificou a ausência da coleta seletiva, assim como a ausência da estrutura necessária para a realização correta desta coleta. Ressalta-se que na região onde a empresa está localizada, também não possui coleta seletiva realizada pela prefeitura do município, ocasionando assim em um desleixo por parte dos cidadãos e das empresas localizadas na região.

De modo a visualizar a atual situação da produção e manejo destes resíduos, desde o

momento do descarte interno até a destinação final destes materiais, foi realizado um levantamento da estrutura física dos coletores de resíduos, assim como as práticas internas utilizadas pelos colaboradores da empresa, em relação ao descarte dos resíduos. Para a o diagnóstico inicial, foram definidos seis setores da empresa aonde se encontrava os coletores de resíduos, sendo estes definidos da seguinte forma: I setor – cozinha; II setor - salão 1º piso; III setor – salão 2º piso; IV setor – área restrita; V setor – toaletes e VI setor – área externa.

Quadro 1 – Diagnóstico Inicial

| Setor | Descrição |
|---------------|---|
| Cozinha | A cozinha do TB é equipada com vários aparelhos necessários para o preparo de alimentos característicos de <i>fast-food</i> . No interior da cozinha, se encontra disponíveis cinco coletores de resíduos, destinados para todos os tipos de resíduo (exceto óleo). O óleo resultante da fritadeira do TB é recolhido por uma empresa que faz o uso ambientalmente correto deste resíduo. Observa-se, no entanto, que não há uma separação de material reciclável do material não reciclável e, conseqüentemente, nota-se a ausência de coletores específicos para estes resíduos. |
| Salão 1º Piso | O salão do 1º piso do TB, corresponde à um espaço onde se concentra 18 mesas com capacidade para atender aproximadamente 74 pessoas. Além do atendimento aos clientes, ainda no 1º Piso há o espaço kids para as crianças. Neste setor, são destinados apenas dois recipientes para a coleta de resíduos gerado no local, sendo um localizado ao lado da porta de entrada principal e outro localizado no interior do caixa do TB. |
| Salão 2º Piso | O salão do 2º piso do TB, concentra 20 mesas com capacidade para atender aproximadamente 94 pessoas, sendo dividido em área interna e área externa. Neste setor, são destinados dois coletores de resíduos, sendo um localizado abaixo da pia de higiene das mãos e o outro localizado no interior da choperia. |
| Área Restrita | A área restrita do TB corresponde ao local onde se faz a destinação das bandejas com todos os resíduos gerados pelos clientes, ou seja, grande parte dos resíduos são destinados para a área restrita, onde vem a ser separados em orgânicos e resíduo seco. Também pela a área restrita se dá ao acesso à dispensa e cozinha do TB. Neste setor se disponibiliza três coletores de resíduos, sendo um destinado para coletar lenços de papel da pia de higiene das mãos, um destinado ao resíduo seco e o outro destinado para os resíduos orgânicos. O TB disponibiliza para seus clientes dois toaletes para higiene, sendo estes, masculino e feminino. Também disponibiliza para seus colaboradores dois toaletes, masculino e feminino. Assim, em ambos estes, estão dispostos oito coletores de resíduos. De maneira geral, o principal resíduo gerado nestes é o papel. |
| Toaletes | A área externa do TB é onde está localizado o estacionamento privativo. Na área externa também se encontra o coletor geral de resíduos, especificamente um contêiner, onde é destinado todos os resíduos acondicionados, afim de armazenar por um curto período de tempo até a sua coleta pelos agentes de limpeza pública. Além do contêiner, há um contentor para a coleta de resíduos. |
| Área Externa | A área externa do TB é onde está localizado o estacionamento privativo. Na área externa também se encontra o coletor geral de resíduos, especificamente um contêiner, onde é destinado todos os resíduos acondicionados, afim de armazenar por um curto período de tempo até a sua coleta pelos agentes de limpeza pública. Além do contêiner, há um contentor para a coleta de resíduos. |

Fonte: Autor

3.3 SEPARAÇÃO E PESAGEM DOS RESÍDUOS GERADOS

A separação e pesagem dos resíduos gerados no TB, ocorreu durante os dias 16/11/2015 até o dia 22/11/2015, (exceto o dia 17/11/2015, devido não ocorrer funcionamento), assim conclui uma semana de pesagem dos resíduos.

O período em que ocorreu a separação dos resíduos corresponde ao horário de funcionamento da empresa, ou seja, das 18:00 às 23:30 (segunda à quinta) e das 18:00 às 00:00 (sexta à domingo). Ressalta-se que não foram pesados os resíduos gerados no período matutino e vespertino, sendo este período destinado para o preparo dos alimentos disponíveis no cardápio do TB. A não pesagem destes resíduos, se deve ao fato da geração destes, não serem de grande proporção e por fim não interferir significativamente nos dados da pesagem geral dos resíduos.

No primeiro dia de separação e pesagem dos resíduos, foram selecionados os coletores a ser identificados por tipo de resíduo que seria descartado. Assim, ficou compreensível à todos os envolvidos como seria o descarte dos determinados resíduos em cada coletor. No final de cada dia de separação foram coletados todos os resíduos acondicionados e destinados para uma avaliação e separação daqueles que estivessem fora do seu acondicionamento apropriado. Assim, após avaliação completa, os resíduos foram pesados e os registros anotados.

Os resíduos orgânicos foram pesados e em seguida foram armazenados para serem

destinados à alimentação de animais. Aos demais resíduos, após a sua pesagem foram destinados ao contêiner apropriado para acondicionar todos os resíduos do TB.

3.4 DADOS RELATIVOS À PESAGEM DOS RESÍDUOS

Após o período de pesagem dos resíduos gerados pelo TB, elaborou-se tabelas com a respectivas pesagens dos resíduos em dia, semana, mês e ano. Assim, a Tabela 1 representa a quantidade gerada de resíduos pelo TB diariamente, correspondente ao período no qual se aplicou a separação e pesagem dos resíduos.

Pode-se afirmar que a geração diária de resíduos no TB apresenta uma oscilação entre os dias de semana e aos dias de final de semana, pois é possível verificar uma geração de resíduos em maior proporção na sexta-feira, sábado e domingo. Observa-se ainda, entre os resíduos recicláveis, a geração de plástico e papel em maiores proporções. A geração do papel é proveniente, principalmente, pelos dispostos sobre as bandejas, utilizadas para o fornecimento dos pratos e lanches aos clientes, além do seu uso para a higiene.

A composição do plástico está ligada em maior aspecto aos copos de refrigerante utilizados pelo TB. Estes copos estão diferenciados pela sua quantidade em ml, podendo ser de 300ml, 500ml ou 700ml. Gera-se também, plástico designado de embalagens de produtos que são utilizados no preparo de alimentos.

Tabela 1. Quantidade de resíduos gerados no The Burgers (período de uma semana)

| Resíduos | Segunda | Terça | Quarta | Quinta | Sexta | Sábado | Domingo | Total |
|-------------------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| Papel | 3,5kg | - | 4kg | 5kg | 6kg | 6kg | 5kg | 29,5kg |
| Papelão | 0,4kg | - | 1kg | 500g | 3kg | 3kg | 2kg | 9,9kg |
| Plástico | 6,2kg | - | 8kg | 4kg | 17kg | 14kg | 12kg | 61,2kg |
| Metal | 0,2kg | - | 100g | 350g | 500g | 600g | 400g | 2,1kg |
| Vidro | 0,5kg | - | 250g | 594g | 800g | 350g | 200g | 2,6kg |
| Total Recicláveis | 20,3kg | - | 25,4kg | 21,6kg | 46,3kg | 44,7kg | 35,2kg | 105,3kg |
| Orgânico | 9kg | - | 12kg | 11kg | 18kg | 20kg | 15kg | 85kg |
| Rejeito | 0,5kg | - | 100g | 200g | 1kg | 800g | 600g | 3,2kg |
| Total Rejeitos | 10,8kg | - | 13,3kg | 10,4kg | 27,3kg | 23,9kg | 19,6kg | 88,2kg |
| *TRGS: 193,5kg | | | | | | | | |

*TRGS – Total de resíduos gerados em uma semana.

Fonte: O autor

O resíduo reciclável gerado em maior quantidade pelo TB é o plástico, correspondendo a 61,2kg gerados em uma semana. Em seguida, o resíduo orgânico, corresponde a 85kg gerados por semana e, o papel, com a geração de 29,5kg.

3.5 PROBLEMÁTICA DO GERENCIAMENTO DOS RESÍDUOS NO THE BURGERS

Diante do diagnóstico inicial realizado no TB, verifica-se diversas irregularidades na disposição final de alguns resíduos. A disposição de resíduos secos e orgânicos no mesmo coletor é um exemplo, porém, há uma separação considerável entre o resíduo seco e o orgânico. A falta de coleta seletiva no interior e exterior da empresa, ocasiona a perda de interesse dos colaboradores em fazer a separação correta dos resíduos gerados.

O TB gera uma quantidade expressiva de resíduos recicláveis como papel e plástico, pois, devido ser uma franquia de *fast-food* utiliza-se em grandes proporções estes materiais para atender seus clientes. A falta de coleta seletiva dos resíduos gerados no TB, ocasiona a perda de valor dos resíduos recicláveis em seu reaproveitamento, sendo um fator agravante, devido a pressão relacionada ao uso dos recursos naturais na cadeia de produção atual.

3.6 PLANEJAMENTO

A fase de planejamento é crucial para assegurar um PGRS eficaz, que atue na correção de situações prejudiciais ao meio ambiente e à saúde das pessoas. Contudo, o planejamento visa minimizar os impactos negativos e aumentar os pontos positivos em relação ao meio ambiente. O planejamento para o PGRS do TB deve seguir as seguintes etapas: (1) definir seus objetivos; (2) determinar os procedimentos de manejo de seus resíduos; (3) definir indicadores de desempenho; (4) desenvolver métodos de capacitação para os envolvidos; (5) definir planos de ação, visando à melhoria contínua.

3.7 OBJETIVOS DO PGRS PARA O THE BURGERS

O objetivo geral do PGRS do TB é gerenciar adequadamente os resíduos sólidos gerados pelo The Burgers – Unidade Dourados/MS, visando proteger a saúde e o meio ambiente. Os objetivos específicos são: adequação do The Burgers às normas e legislações vigentes; desenvolver boas práticas, relacionadas aos resíduos, evitando riscos ambientais.; direcionar esforços para resolver problemas vinculados aos resíduos sólidos.

A seguir, será abordada cada etapa do Plano sugerido, como: os procedimentos de manejo dos resíduos sólidos do The Burgers, os indicadores de desempenho para o monitoramento do Plano e os programas que contribuem para a sensibilização e

capacitação dos envolvidos, como a coleta seletiva, por exemplo.

3.8 MANEJO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS

É fundamental que todas as atividades realizadas no TB, que estejam voltadas ao manejo dos resíduos sólidos, estejam em conformidade com o que a legislação determina. Todas as etapas do manejo precisam ser realizadas corretamente, pois, no final de todo o processo é possível saber se houve êxito no desempenho de todos os envolvidos.

3.9 SEGREGAÇÃO

No TB sugere-se que a segregação de seus resíduos sólidos seja dividida em três grupos: Resíduos recicláveis: compostos por papel, papelão, vidro, metal e plástico.

Resíduos comuns (rejeitos): compostos pelos materiais que não apresentam condições boas à reciclagem.

Resíduos orgânicos: compostos por matéria orgânica.

Recomenda-se que os colaboradores façam a segregação dos resíduos nos devidos coletores designados para cada tipo de resíduo. Esta etapa é fundamental para um manejo adequado, pois se ela não for realizada adequadamente, inviabiliza as etapas posteriores do manejo dos resíduos sólidos. Assim, após os resíduos serem segregados corretamente pelos colaboradores, conforme seu tipo, dará prosseguimento a etapa de acondicionamento.

3.10 IDENTIFICAÇÃO E ACONDICIONAMENTO DOS RESÍDUOS

A identificação se trata de identificar os sacos plásticos dos diversos tipos de resíduos, através de adesivos com símbolos dos grupos de resíduos, favorecendo o correto manuseio.

No TB, sugere-se que haja coletores de resíduos em pontos estratégicos, facilitando o acesso à todos da empresa, com identificação para “resíduos comuns”, para os “resíduos recicláveis” e para os “resíduos orgânicos”.

O acondicionamento dos resíduos sólidos é uma etapa de manejo fundamental, pois

contribui à preservação dos recipientes dos resíduos sólidos, protegendo, por consequência, os colaboradores que realizam o manuseio e, também, facilita as etapas posteriores.

No acondicionamento dos resíduos sólidos do TB, recomenda-se o uso de sacos plásticos de cor diferente para os diferentes resíduos. No caso do resíduo comum, sugere-se que os sacos plásticos sejam da cor preta e que o coletor tenha tampa, e, se possível, acionada com o pé. Para os resíduos recicláveis, sugere-se a utilização do saco plástico na cor azul e que o coletor possua tampa, também com acionamento com o pé. Para os sacos plásticos recomenda-se que eles estejam preenchidos no máximo com até 2/3 da sua capacidade total, para facilitar o seu fechamento. O recipiente do acondicionamento dos resíduos orgânicos deve ser de cor marrom, com saco plástico de cor preta e com símbolo, identificando de maneira clara o tipo de resíduo.

3.1 TRANSPORTE INTERNO

Para o procedimento de transporte dos resíduos, sugere-se que se tenha colaboradores treinados para levar os resíduos sólidos da empresa até o local de armazenamento. A regularidade da coleta externa e o conhecimento dos dias e horários da mesma são fundamentais para que os colaboradores possam executar a tarefa eficientemente. A administração da empresa deve providenciar as informações referentes aos dias de coleta dos resíduos recicláveis e resíduos comuns e informar a todos os colaboradores. Para facilitar o entendimento, sugere-se que este informativo seja construído em forma de quadro, acessível aos interessados.

3.12 ARMAZENAMENTO

Após a coleta interna dos resíduos gerados na empresa, há o armazenamento dos mesmos em local próprio, enquanto se providencia a sua destinação final, podendo ser a reciclagem, o reaproveitamento e/ou o envio ao aterro sanitário. A guarda dos resíduos sólidos é temporária e estes devem ser separados conforme o seu tipo (comum, recicláveis e/ou orgânico). Este local deve ser de fácil acesso aos colaboradores e aos caminhões do transporte externo. Sugere-se que os locais de armazenamento dos

resíduos sejam azulejados, com ralo sifonados, passível de higienização, e possua identificação do tipo de resíduo disposto.

3.13 COLETA E TRANSPORTE EXTERNO

A coleta externa no TB deverá ser realizada conforme o grupo de resíduos armazenados. Quanto ao tipo do veículo, para os resíduos comuns e orgânicos, poderá ser do tipo compactador e para os resíduos recicláveis, poderá ser caminhões baú ou outro modelo adaptado. Os resíduos recicláveis gerados no TB podem ter dois destinos: a venda ou a doação.

3.14 DISPOSIÇÃO FINAL

A disposição final é o procedimento no qual o resíduo coletado pelo transporte externo terá seu devido destino. Na grande maioria dos casos, os resíduos aos quais não couberem tratamentos são destinados ao aterro sanitário. A reciclagem é uma das opções de destinação final para os resíduos recicláveis, podendo a empresa realizar a doação dos resíduos para as cooperativas de reciclagem do município.

3.15 DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Esta etapa visa facilitar o monitoramento do Plano de Gerenciamento dos Resíduos Sólidos do The Burgers e também, possibilitar a identificação de oportunidades de melhoria, ou seja, o uso de indicadores permite acompanhar o gerenciamento dos resíduos sólidos de forma a identificar pontos a serem melhorados.

Os indicadores fornecem informações que dão suporte aos seus gestores na definição das ações de gerenciamento. Há ações específicas para cada situação encontrada em seu monitoramento. Assim, são exemplos as ações preventivas, as corretivas e as evolutivas.

Contudo, são sugeridos os seguintes indicadores para o PGRS do The Burgers:

Quantidade total de resíduos gerados pela empresa – QTRGE; Porcentagem de resíduos recicláveis na empresa – PRRE; Porcentagem de resíduos recicláveis da empresa destinados à AGEcold – PRRAGEcold; Porcentagem de colaboradores participantes das palestras ambientais – PCPPA; Número total de material informativo distribuído na empresa – NTMIDE; Taxa de capacitação dos colaboradores da empresa- TCCE.

3.16 CAPACITAÇÃO DOS ENVOLVIDOS E SENSIBILIZAÇÃO

A capacitação e a participação em treinamentos, por parte dos envolvidos, é fundamental para o sucesso no gerenciamento dos resíduos sólidos, pois, desta forma, pode estimular os colaboradores num maior envolvimento, fazendo deles multiplicadores das informações recebidas. Assim, é importante que todos participem deste processo.

Sugere-se que o The Burgers estabeleça um canal de informação com os seus colaboradores e clientes, para passar as informações sobre o gerenciamento de resíduos, assim como, dar visibilidade às ações que estão planejando e/ou executando. Neste momento, a confecção de materiais informativos, voltados ao gerenciamento dos resíduos sólidos, é uma opção interessante, como folders, cartilhas e outros.

3.17 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação corresponde a um plano de curto prazo, elaborado para especificar ações, responsabilidades e prazos para o alcance de objetivos, composto por um conjunto de medidas (SOUZA, 2010).

Para isso, utiliza-se o método 5W2H para a elaboração desse Plano de Ação. Esta ferramenta analisa cada atividade do PGRS da empresa, identificando problemas e apresentando soluções, excluindo qualquer margem de dúvidas, fundamental a qualquer gestor. O Plano de Ação para o The Burgers, para que tenha um PGRS adequado, está detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 – Plano de Ação para o The Burgers.

| Objetivos | O que? | Quem? | Onde? | Quando? | Por quê? | Como? |
|---|---|------------------------------|-------------|---|---|---|
| Implantação do PGRS no The Burgers | Implantar um Plano de Gerenciamento de Resíduos no The Burgers | Gestor Ambiental; Direção | The Burgers | Após a definição do PGRS. | Para garantir reaproveitamento dos resíduos recicláveis | Por meio da aquisição de recurso financeiro e pessoal |
| Implantação da segregação de resíduos | Implementar a segregação de resíduos após sua identificação | Gestor Ambiental; Direção | The Burgers | Durante a implantação do PGRS | Para possibilitar que os resíduos sejam separados corretamente | Por meio da aquisição de recurso financeiro e pessoal |
| Disponibilizar o acondicionamento para os resíduos | Aquisição de materiais para acondicionar os resíduos segregados | Gestor Ambiental; Direção | The Burgers | Durante a implantação do PGRS | Para o acondicionamento correto dos materiais segregados | Por meio da aquisição de recurso financeiro |
| Implementação de coletores para o armazenamento interno de resíduos | Implementar coletores de resíduos identificados no interior da empresa | Gestor Ambiental; Direção | The Burgers | Durante a implantação do PGRS | Para armazenar temporariamente os resíduos no interior da empresa | Por meio da aquisição de recurso financeiro |
| Definição de local apropriado para o armazenamento externo dos resíduos | Definir local apropriado para armazenamento externo dos resíduos | Gestor Ambiental; Direção | The Burgers | Durante a implantação do PGRS | Para o armazenamento adequado dos resíduos em curto período de tempo | Por meio da aquisição de recurso financeiro |
| Aquisição de equipamentos para transporte interno de resíduos | Adquirir equipamentos para transporte dos resíduos no interior do The Burgers | Gestor Ambiental; Direção | The Burgers | Durante a implantação do PGRS | Para auxiliar os colaboradores no transporte interno dos resíduos | Por meio da aquisição de recurso financeiro e pessoal |
| Implantar a coleta seletiva no The Burgers | Implantar um programa de coleta seletiva | Gestor ambiental; Direção | The Burgers | Após a implantação do PGRS | Para uma melhor segregação e destinação final dos resíduos gerados | Por meio da aquisição de recurso financeiro e de pessoal |
| Sensibilizar os colaboradores e clientes sobre a importância do gerenciamento de resíduos sólidos | Sensibilização de todos os envolvidos | Gestor ambiental; Direção | The Burgers | Durante e após a implantação da coleta seletiva | Para informar ao público alvo sobre a importância da coleta seletiva | Por meio de palestras, cursos, treinamentos, reuniões, oficinas, etc. |
| Implantar a política dos 3Rs no The Burgers | Implantar a política dos 3Rs no The Burgers – Reduzir, Reutilizar e Reciclar | Gestor ambiental; Direção | The Burgers | Após a implantação do PGRS | Para o uso racional dos materiais, assim como o descarte correto dos resíduos | Por meio de palestras educativas, oficinas e reuniões |

3.18 IMPLANTAÇÃO

Esta etapa visa determinar quais as ações a serem executadas em um determinado momento na empresa. São decididos quais os materiais devem ser adquiridos e as adequações que devem ser feitas. A empresa deve estabelecer um escopo de projeto de adequação do seu interior e exterior. Neste escopo, apresenta-se os locais no qual será necessário realizar adaptações. O responsável pelas ações voltadas ao gerenciamento de resíduos sólidos na empresa é a equipe gestora do local (gestor ambiental e administradores), que tomarão as iniciativas, estimulando os colaboradores, comunicando a realização de tais atividades. A abordagem deve ser alegre e criativa, favorecendo a capacitação de interessados.

Num primeiro momento pode ser realizada a sensibilização ambiental na empresa, juntamente com a distribuição do material informativo aos colaboradores. Destaca-se que a realização de tais atividades deve seguir uma periodicidade acordada com a direção da empresa, ou seja, deve ser contínua. Assim, pode-se utilizar oficinas, minicursos, palestras, entre outras. A coleta seletiva é a etapa posterior, após a obtenção de um ambiente capacitado e comunicado, de forma a obter a colaboração de todos. Não se pode esquecer de divulgar os resultados obtidos, pois desta forma, podem ser projetadas novas metas, buscando à melhoria contínua.

No entanto, para garantir que os objetivos do Plano sejam satisfatórios, se torna necessário a verificação de cada etapa do processo, observando se está sendo executada corretamente.

3.19 MONITORAMENTO

O acompanhamento do PGRS deve ser feito através dos indicadores. A equipe gestora será responsável por tal atividade, e deverá elaborar relatórios com informações a respeito do andamento da coleta seletiva na empresa.

REFERÊNCIAS

[1]. ABES, Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental. Modelo de Gestão Integrada dos Resíduos Sólidos Urbanos. Brasília: setembro de 2000.

O ciclo PDCA é uma ferramenta importante de planejamento fundamental nesse período, dado as funções de “Planejar, Implementar, Verificar e Agir”. É um ciclo contínuo, que possibilita avaliar pontos fortes e fracos visando à melhoria contínua da gestão. Sugere-se um monitoramento mensal por parte da empresa, utilizando os indicadores definidos anteriormente e sempre que necessário.

4 CONCLUSÃO

Os restaurantes de *fast-food* são geradores de grandes quantidades de resíduos. Muitos dos resíduos gerados nesses estabelecimentos são recicláveis, sendo compostos por materiais como o papel, plástico, metal e vidro. Além destes materiais, gera-se em maior proporção os resíduos orgânicos.

A elaboração, implantação e monitoramento de um PGRS, busca propiciar uma consciência sustentável nas pessoas em relação aos resíduos sólidos, assim como objetiva mostrar os caminhos a seguir para atingir metas estabelecidas no Plano.

Desta forma, o trabalho atendeu a todos os seus objetivos, pois apresentou uma proposta para a empresa estudada, dentro da sua realidade, possibilitando a mesma o atendimento as especificações ambientais. Além disso, a realização deste trabalho no The Burgers de Dourados/MS, possibilitou compreender a necessidade de zelar pelos recursos naturais, garantindo seu uso de forma sustentável e assegurando o seu uso pelas futuras gerações. Por fim, o trabalho evidencia que hoje é necessário mudar os hábitos incorretos em relação ao meio ambiente. Assim, as empresas que hoje adotarem boas práticas em relação ao meio ambiente, se tornarão destaque no mercado, conquistando uma imagem sólida, aliada à responsabilidade socioambiental, além de conquistar novos clientes, colaboradores, expansão de mercado, entre outros.

[2]. ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – NBR 9.190 – Sacos plásticos para acondicionamento de lixo – classificação. Norma técnica, 1993.

- [3]. ABRELPE. Panorama dos resíduos sólidos no Brasil 2012. Disponível em <<http://www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2012.pdf>> Acesso em: 13 out. 2015.
- [4]. ABREU, E.S.; SPINELLI, M.G.N.; ZANARDI, A.M.P. Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição: um modo de fazer. 2a ed. São Paulo: Metha; 2003.
- [5]. BRASIL. Conselho Nacional do Meio Ambiente – Resolução CONAMA nº 275, de 25 de abril de 2001. Publicada no DOU nº 117-E, de 19 de junho de 2001. Estabelece o código de cores para os diferentes tipos de resíduos, a ser adotado na identificação de coletores e transportadores, bem como nas campanhas informativas para a coleta seletiva. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=273>>. Acesso em: 03 fev. de 2014.
- [6]. _____. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988. In: Coletânea de Legislação Ambiental, Constituição Federal/ organização Odete Medauar; obra coletiva de autoria da Editora Revista dos Tribunais. 10. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011. (MiniCódigos).
- [7]. _____. Lei 12.305, de 2 de Agosto de 2010. Institui a Política Nacional dos Resíduos Sólidos; altera a Lei 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. In: Coletânea de Legislação Ambiental, Constituição Federal/ organização Odete Medauar; obra coletiva de autoria da Editora Revista dos Tribunais. 10. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011. (MiniCódigos).
- [8]. _____. Lei 9.795, de 27 de Abril de 1999. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. In: Coletânea de Legislação Ambiental, Constituição Federal/ organização Odete Medauar; obra coletiva de autoria da Editora Revista dos Tribunais. 10. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011. (MiniCódigos).
- [9]. BRITO, C. M. Elaboração e implementação do PGIRS. Universidade Estadual de Londrina, Londrina – PR, 2012. Disponível em: <http://www.uel.br/proplan/Plano_residuos_%20final.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2016.
- [10]. DOURADOS (Município). Lei nº 3.494, de 21 de novembro de 2011. Institui a Política Municipal de Resíduos Sólidos, nos termos da Lei Federal 12.305, de 2 de agosto de 2010, incluindo o Sistema de Gestão Sustentável de Resíduos da Construção Civil e Resíduos Volumosos e o Plano Integrado de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil, nos termos da Resolução CONAMA nº 307, de 5 de julho de 2002, e dá outras providências. Dourados: guia de leis, Dourados, 2011.
- [11]. GRAHAN, S.; POTTER, A. The antecedents and consequences of sustainable supply chain management within the food industry. Proceedings of EurOMA Conference, Porto-Portugal, 2010.
- [12]. GRIPPI, S. Lixo, reciclagem e sua história: guia para as prefeituras brasileiras. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.
- [13]. INSTITUTION OF MECHANICAL ENGINEERS – IMechE. (2013) Global Food: Waste Not, Want Not. Londres. Disponível em: Acesso em: 13 jan. 2016.
- [14]. JACOBI, P. Educação ambiental: cidadania e sustentabilidade. Cadernos de Pesquisa, n. 118, p. 189-205, março/2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n118/16834.pdf>>. Acesso em: 03 Abr. 2015.
- [15]. LIMA, L. M. Q. Lixo: tratamento e biorremediação. 3. ed. Brasil: Hemus, 2004, 265p.
- [16]. MANO, E. B.; PACHECO, É. B. A. V., BONELLI, C. M. C. Meio ambiente, poluição e reciclagem. 2ª Ed. São Paulo, Blücher, 2010.
- [17]. MANO, E. B.; PACHECO, E. B. A. V.; BONELLI, C. M. C. Os componentes do lixo urbano. In: Meio ambiente, poluição e reciclagem. 1. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.
- [18]. MINUCCI, F. R. et al. O destino dos resíduos sólidos provenientes das atividades nos laboratórios e oficinas da engenharia mecânica. Revista Ciências do Ambiente On-Line, v. 4, n.º2, agosto, 2008. Disponível em: <http://sistemas.ib.unicamp.br/be310/index.php/be310/article/viewFile/155/111>. Acesso em: 02 de nov. de 2014.
- [19]. NETO, J. A. Os desafios da produção e do consumo sob novos padrões sociais e ambientais. In: NETO, João Amato (Org.). *Sustentabilidade e Produção*: teoria e prática para uma gestão sustentável. São Paulo: Ed. Atlas, 2011. 245p.
- [20]. OLIVEIRA, D. et al. Gerenciamento dos resíduos sólidos em condomínios no bairro de Manaira. II Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte Nordeste de Educação Tecnológica João Pessoa / PB, 2007.
- [21]. PICHAT, Philippe. A gestão dos resíduos. Lisboa: Gráfica Manuel Barbosa & Filhos Ltda., 1995 (Collection DOMINOS).
- [22]. SALGADO, M. F. M. A.; CANTARINO, A. A. A. A riqueza do lixo. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/270.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2015.
- [23]. SILVA, E. F. C.; OLIVEIRA, L. M. P. Elaboração de uma proposta de um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos Domésticos do Condomínio Arezzo em Dourados – MS. 2013. Monografia (Bacharelado em Gestão Ambiental).

Faculdade de Ciências Biológicas e Ambientais,
Universidade Federal da Grande Dourados,
Dourados, 2013.

[24]. SILVA JUNIOR, E.A., Manual de controle
higiênico-sanitário em serviços de alimentação. 6ª
Ed. São Paulo: Livraria Varela, 1995.

[25]. SOUZA, D. L. Planejamento estratégico
em organizações públicas: planejamento de longo
prazo em organizações públicas com a utilização
do *Balanced Scorecard* e de cenários
prospectivos. UNIVERSIDADE GAMA FILHO,
Brasília, 2010.

Capítulo 3

INTELIGÊNCIA SOCIAL: UM NOVO ANTECEDENTE PARA A CAPACIDADE DE CRM

Andreia Bolivar Pedroso D'Amico

Denise Gabriela Rodrigues

Rafael Demczuk

Resumo: Esse ensaio teórico utiliza como base as teorias da Visão Baseada em Recursos (VBR) e de capacidades. O artigo apresenta argumentos da literatura de marketing que mostram como o advento dos aplicativos de mídia social alteraram o comportamento dos consumidores. Além disso, o artigo evidencia a necessidade de adaptação das empresas aos novos “consumidores sociais”. Para isso, o artigo traz conceitos de CRM (*customer relationship management*), mídia social, consumidor social, CRM social e inteligência social. Com base nesses conceitos e na teoria de capacidades de CRM, propõe-se uma alteração no modelo de capacidade de CRM apresentado por Wang e Feng (2012) no artigo “*Customer relationship management capabilities*”. A alteração proposta é a substituição da tecnologia de CRM, como recurso antecedente a capacidade de CRM, pela inteligência social. A influência que a inteligência social tem sobre as três dimensões do CRM: capacidade de gerenciamento da interação com o consumidor, capacidade de aprimorar o relacionamento com o consumidor e capacidade de reconquistar o consumidor, corroboram com a proposição apresentada.

Palavras-chave: Mídia social, Capacidade de CRM, Inteligência social.

1 INTRODUÇÃO

O advento dos aplicativos de mídia social promoveu uma mudança importante na forma e na velocidade de comunicação entre as pessoas (GREENBERG, 2010). Mensagens são enviadas para toda uma rede de contatos de forma instantânea, possibilitando que os membros dessa rede possam criticá-la e repassá-la imediatamente. A facilidade proporcionada pela fusão das redes sociais (que fazem parte da mídia social) com os celulares *smartphones* atrai as pessoas a ficarem sempre conectadas com suas redes de contatos (KUMAR, 2015).

Trazendo essa realidade para as organizações, isso significa que os consumidores podem criticar e divulgar suas experiências com um dado serviço ou produto de forma abrangente e fácil, o que impacta diretamente a imagem dessa organização frente a um número ilimitado de clientes e potenciais clientes, concorrentes, órgãos reguladores e demais *stakeholders* (MALTHOUSE ET AL., 2013).

Além do avanço da mídia social, a perda da confiança dos indivíduos nas grandes corporações e em seus gestores, justificada pelo colapso que ocorreu em 2008 nas instituições financeiras de Wall Street afetando toda a economia mundial, fez com que os consumidores passassem a acreditar mais em "alguém como eles" do que em corporações, governos ou especialistas (GREENBERG, 2010). Isso fomentou a troca de informação sobre empresas através dos aplicativos de mídia social com pessoas consideradas "alguém como eu". De acordo com a pesquisa da Pew Research Center de 2015, 65% dos estadunidenses com mais de 18 anos utilizam pelo menos uma rede social, em 2005 esse valor era de 7%. Dos jovens adultos, entre 18 e 29 anos, 90% utilizam pelo menos uma rede social.

Dado esse cenário, as empresas passaram a ampliar seus orçamentos de mídia social (KUMAR, 2015), para obter uma comunicação mais assertiva com seus clientes, promover o engajamento desses, mapear os perfis dos clientes nas redes sociais e conseguir *insights* valiosos sobre o comportamento desses clientes, suas experiências e expectativas. Além disso, os profissionais da área de Marketing estão cada vez mais atentos às tecnologias de mídia social como um meio de superar os obstáculos encontrados na implementação de iniciativas eficazes de

gerenciamento do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management - CRM*), estendendo, portanto, o CRM para um contexto de CRM social (GREENBERG, 2010; TRAINOR ET AL., 2014).

Sendo a capacidade de CRM a habilidade e o conhecimento incorporados nas atividades de CRM presentes no processo organizacional (MORGAN, 2012; WANG; FENG, 2012), pode-se afirmar que o estudo dessa capacidade também pode ser estendido para um contexto social. Com base nessa afirmação e no novo cenário promovido pelo advento da mídia social, esse trabalho tem o seguinte objetivo: apresentar, por meio de um ensaio teórico, argumentos da literatura de marketing que abordam a relação entre CRM e mídia social e que justificam a inclusão do contexto de mídia social no modelo de capacidade de CRM proposto por Wang e Feng (2010).

A relevância desse trabalho é justificada tanto pela sua abordagem de mídia social quanto de CRM. Kumar (2015) diz que abordar a questão do uso de mídia social pode ter um impacto potencialmente significativo sobre o curso futuro do marketing. Greenberg (2010) reforça a relevância da abordagem de CRM em momentos de recessão econômica, tal qual o Brasil enfrenta atualmente, argumentando que o CRM fornece uma estratégia que atinge a preocupação central que as empresas têm durante a recessão econômica que é a manutenção dos clientes.

O artigo está dividido em quatro partes: (1) introdução; (2) o referencial teórico, que apresenta os conceitos de: visão baseada em recursos e capacidades, CRM e Capacidades de CRM, Mídia Social e Consumidor Social, (3) discussão, onde é apresentada a proposição do trabalho e (4) considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E CAPACIDADES

Esse estudo tem como base teórica a Visão Baseada em Recursos (VBR) e a Teoria de Capacidades. A visão baseada em recursos argumenta que uma vantagem competitiva sustentável decorre de recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991). Os recursos são os ativos controlados pela empresa, que servem como entradas para as capacidades organizacionais (GRANT, 1991). Os principais recursos de

marketing são: conhecimento, recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos legais, recursos organizacionais, recursos de relativos a reputação, informações e recursos relacionais (MORGAN, 2012). Tão importante quando lembrar os fundamentos da VBR, é compreender como ele se relaciona com as capacidades.

Para Day (1994) as capacidades unificam esses recursos e permitem que eles sejam implementados de forma vantajosa. Ele afirma que as capacidades são um conjunto complexo de habilidades e conhecimento acumulado, exercido através do processo organizacional, que possibilita as organizações coordenar atividades de forma mais eficaz e utilizar melhor seus recursos resultando em vantagem competitiva.

As capacidades de uma organização se desenvolvem quando indivíduos e grupos dentro da organização aplicam seus conhecimentos e habilidades para adquirir, combinar e transformar os recursos disponíveis de forma a contribuir para alcançar os objetivos estratégicos da empresa (MAHONEY & PANDIAN, 1992; TEECE ET AL., 1997). Partindo da definição geral de capacidade, pode-se dizer que as capacidades de marketing são os processos especializados, arquitetônicos, interfuncionais e dinâmicos pelos quais os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor para o mercado (MORGAN, 2012).

Morgan (2012) classifica as capacidades de marketing em quatro grupos, sendo eles: capacidades especializadas, capacidades interfuncionais, capacidades arquiteturais e capacidades dinâmicas. As capacidades especializadas englobam as funções do marketing acerca de produto, preço, comunicação e distribuição. As capacidades interfuncionais têm como foco a integração de capacidades especializadas e são compostas pela a capacidade de CRM, capacidade de gestão da marca e capacidade de desenvolvimento de novos produtos. As capacidades arquiteturais são centradas no planejamento e implementação das estratégias de marketing. E, por fim, as capacidades dinâmicas referem-se à capacidade da empresa de aprender com o mercado e utilizar as ideias provenientes dessa aprendizagem para reconfigurar os recursos da empresa e reforçar as suas

capacidades, refletindo o ambiente dinâmico do mercado onde a empresa está inserida.

O foco desse artigo, conforme já mencionado, é a capacidade de CRM, a qual será definida e detalhada no próximo tópico.

2.2 CRM E CAPACIDADE DE CRM

O CRM pode ser entendido como estratégia e/ou como processo. Como estratégia, tem-se as definições de Payne e Frow (2005) e de Greenberg (2010). Para Payne e Frow (2005), CRM é uma abordagem estratégica, que une o potencial das estratégias de relacionamento de marketing com a inteligência da informação para criar relacionamentos rentáveis e duradouros com os clientes e demais *stakeholders*, visando com isso criar maior valor aos acionistas. O CRM oferece oportunidades para utilizar dados e informações tanto para compreender os clientes e para co-criar valor com eles. Isto exige uma integração interfuncional de processos, pessoas, operações e recursos de marketing ativado através de informação, tecnologia e aplicações. Greenberg (2010) define o CRM como sendo um conjunto de filosofias, estratégias, sistemas e tecnologias que deveriam, de forma eficiente e efetiva, gerenciar as transações dos consumidores com as empresas e conseqüentemente as relações com esses clientes.

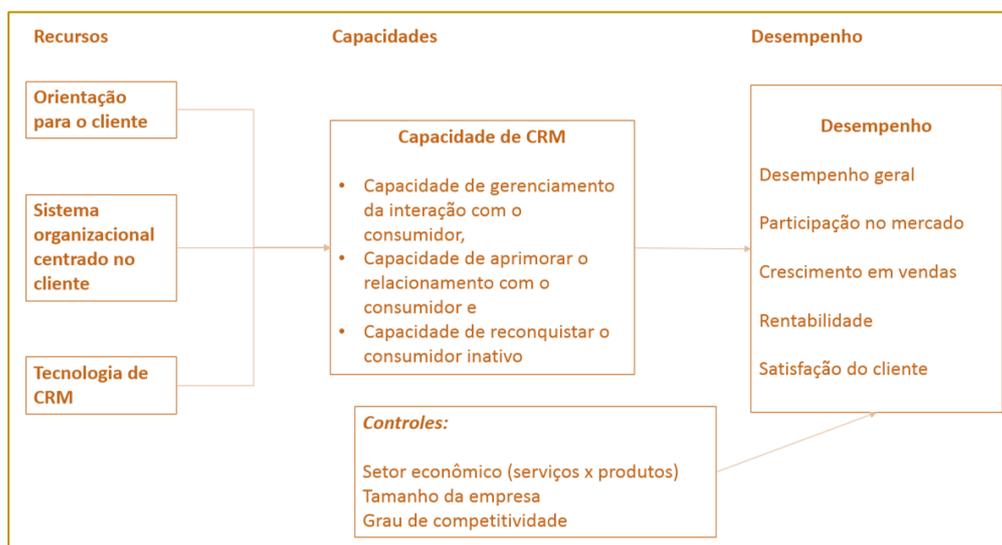
Como processo, tem-se a definição de Reinartz e colegas (2004) que afirmam que o CRM é um processo sistemático para gerenciar relacionamento com clientes em todas as fases (iniciação, manutenção e encerramento) e em todos os pontos de contato com o cliente, a fim de maximizar o valor da carteira de relacionamento. Já, Parvatiyar e Sheth (2001) definem CRM de forma mais ampla, considerando-o como estratégia e processo de aquisição, retenção e parceria com clientes seletos com o objetivo de criar valor superior para a empresa e para o cliente. Devido a sua maior abrangência, esse será o conceito abordado neste artigo.

Incorporada nas atividades estratégicas e processuais do CRM está a capacidade de CRM (WANG; FENG, 2012). Ela reflete a habilidade da organização e o conhecimento acumulado para identificar, iniciar e manter relacionamentos com bons clientes e alavancar esses relacionamentos de forma a torná-los mais lucrativos (MORGAN, 2012). Sendo assim, a capacidade de CRM pode ser

tratada como um construto multidimensional composto por três fatores: capacidade de gerenciamento da interação com o consumidor, capacidade de aprimorar o

relacionamento com o consumidor e capacidade de reconquistar o consumidor (*customer win-back capability*) – ver figura 1 (WANG; FENG, 2012).

Figura 1 – Modelo de capacidade de crm de wang e feng (2012)



Fonte: Adaptado de Wang e Feng (2012).

A capacidade de gerenciamento da interação com o consumidor refere-se à habilidade de identificar, adquirir e reter consumidores rentáveis. Já, a capacidade de aprimorar o relacionamento com o consumidor é o conjunto de habilidades que a empresa utiliza para alavancar suas vendas (vender itens mais caros e melhores) e vender produtos e serviços adicionais (vendas casadas). Por outro lado, a capacidade de reconquistar o consumidor refere-se às habilidades que a empresa possui e emprega para reestabelecer o relacionamento com clientes rentáveis que foram perdidos ou que estão inativos (WANG; FENG, 2012).

Conforme já mencionado, os recursos são os ativos controlados pela empresa, que servem como entradas para as capacidades organizacionais e, portanto, têm potencial de ganho financeiro (GRANT, 1991). Os recursos que são unificados e trabalhados pela capacidade de CRM, para que resultem vantagem competitiva e melhoria de resultado para a organização, segundo o modelo proposto por Wang e Feng (2012), são: orientação para o cliente, sistema organizacional centrado no cliente e tecnologia de CRM.

A orientação para o cliente pode ser vista como a cultura organizacional que reflete: os valores, as normas de comportamento e o compartilhamento de modelos mentais, que possibilitam uma empresa colocar os interesses dos clientes sempre em primeiro lugar, porém sem excluir os interesses dos demais *stakeholders*, a fim de desenvolver uma organização rentável e duradoura (Deshpandé et al., 1993). O sistema organizacional centrado no cliente reflete o quanto os sistemas e as estruturas já existentes na organização são orientados para o cliente. As empresas precisam integrar as atividades de CRM nos processos organizacionais (WANG; FENG, 2012). Trainor e colegas (2014) também utilizam o sistema organizacional centrado no cliente como antecedente da capacidade de CRM.

A tecnologia de CRM é a tecnologia de informação implementada para melhorar a gestão dos relacionamentos com os consumidores (REINARTZ ET AL., 2004). Ela inclui sistemas que dão suporte a vendas, marketing e serviço; armazenagem de dados e sistemas para integrar e analisar os dados dos consumidores (WANG; FENG, 2012). Nesta definição, a tecnologia de CRM equivale a tecnologia de CRM tradicional, que se limita a informações do comportamento de

compra do consumidor e as informações internas das empresas, ou seja, informações transacionais desconsiderando informações da interação desses consumidores.

O próximo tópico apresentará conceitos relacionados a mídia social e a forma com que ela alterou a interação entre os indivíduos. Esses conceitos indicam o quão importante é para as empresas estarem atentas a essa nova forma de interação como meio de fomentar suas capacidades se relacionarem com seus clientes.

2.3 MÍDIA SOCIAL E CONSUMIDOR SOCIAL

Mídia social é um grupo de aplicativos que tem como base a internet e que permite a criação e a troca de conteúdo gerado pelos seus usuários. Esse conteúdo deve ser publicado em site público, onde os usuários possam tecer comentários sobre ele no próprio site, ou em redes sociais para um grupo de pessoas (KAPLAN; HAENLEIN, 2010).

Os aplicativos de mídia social introduziram uma nova forma de comunicação. Originalmente, as mídias sociais foram idealizadas para promover a interação entre um indivíduo e seus pares pertencentes a sua rede social de forma simples e ágil. Porém, possibilitou também a interação de consumidores com empresas, as quais passaram a fazer parte das redes sociais de seus consumidores. Como exemplo de aplicativos de mídia social tem-se: blogs quando abertos para comentários, fóruns de discussões, LinkedIn, Facebook, Youtube e Twitter (TRAINOR ET AL., 2014).

Os aplicativos de mídia social estão evoluindo rapidamente e novos aplicativos são continuamente introduzidos no mercado (MALTHOUSE ET AL., 2013), por esse motivo, no presente artigo não haverá distinção entre tipos específicos de mídia social.

A mídia social proporcionou o surgimento do consumidor social. Os consumidores sociais são aqueles que confiam em seus pares (“alguém como eles”), com os quais estão conectados através da *web*, aplicativos de mídia social e dispositivos móveis. Eles esperam que as informações por eles desejadas estejam disponíveis sob demanda, e ao mesmo tempo, almejam ter acesso às ferramentas para compartilhar e socializar essas informações com os membros de sua rede – independente de conhecê-los

realmente ou não. Os consumidores sociais exigem transparência e autenticidade de seus pares e das empresas com quem escolhem se relacionar. Quando isso ocorre, eles passam a ter a sensação de ligação com a empresa, criando uma atitude de lealdade para com ela e passando a atuar como defensores da mesma (GREENBERG, 2010).

Para Malthouse e colegas (2013), um jeito fundamental das mídias sociais afetarem o CRM é proporcionando ao cliente a oportunidade de participar ativamente na relação com a empresa, ou seja, promovendo o engajamento do cliente com a marca. Esses autores, por conveniência, definiram dois níveis de engajamento: baixo nível de engajamento e alto nível de engajamento. Clientes com baixo nível de engajamento são apenas consumidores passivos do conteúdo disponibilizado pela empresa na mídia social, ou aqueles que usam formas de resposta com pouco envolvimento, tais como “curtir” um conteúdo disponibilizado pela empresa no Facebook. Já os clientes com alto nível de envolvimento, são aqueles que são ativos em relação a marca ou participam de várias formas de co-criação com a marca, por exemplo, escrevendo ou postando vídeos no Youtube sobre como utilizar um produto da marca (MALTHOUSE ET AL., 2013).

O consumidor social é um consumidor apoderado, dado o seu maior volume de opções de escolha e ao acesso instantâneo a informações provenientes de seus pares de confiança ou de terceiros. Desta maneira, eles não dependem de em um determinado fabricante, distribuidor ou revendedor para obter informações sobre um produto ou serviço oferecido. Produtos e serviços semelhantes, bem como informações sobre eles, podem ser encontrados por meio de várias empresas concorrentes e em diversos canais (GREENBERG, 2010).

Além disso, o consumidor social possui o poder de defender ou depreciar a marca para um amplo número de pessoas, por meio da mídia social. Portanto, ele pode afetar um importante recurso do marketing: a reputação da empresa. Esse, tem sido identificado como um dos mais importantes recursos intangíveis da empresa e está ligado a resposta dada pelos consumidores às iniciativas de marketing e aos resultados da empresa (MORGAN, 2012). Sendo assim, pode-se afirmar que o consumidor social impacta o resultado organizacional.

Para gerenciar o relacionamento com o consumidor social, Greenberg (2010) propõe o CRM Social, o qual será tratado no próximo tópico deste artigo.

2.4 CRM SOCIAL E INTELIGÊNCIA SOCIAL

Antes do advento da mídia social, os clientes eram passivos em relação as ações de CRM. Nesse cenário, a empresa era o principal ator e a forma de resposta dos clientes às ações da empresa era essencialmente capturada pelo comportamento de compra desses clientes. Esse comportamento mudou com a transformação do consumidor em consumidor social, onde ele passa a ser ativo nessa relação, podendo facilmente expressar e difundir suas opiniões (MALHOUSE ET AL., 2014).

No entanto, as empresas não estão preparadas para esse novo cenário. Elas necessitam encontrar novas formas para engajar seus clientes. O que era efetivo antes do advento da mídia social, como captar histórico e padrões de compra, não é mais suficiente. É preciso ir além para dar respostas satisfatórias para essa nova geração de clientes apoderada pela transformação da comunicação. Mapear conversas dos clientes sobre a empresa e sobre outros assuntos relevantes - tanto dentro como fora dos sistemas da empresa - é agora mais relevante do que nunca, considerando que clientes agem sobre essas conversas, afetando o negócio da empresa (GREENBERG, 2010).

Com base nesse novo contexto, Greenberg (2010) apresenta o CRM Social. Enquanto o CRM tradicional era uma estratégia focada nas transações dos clientes, o CRM Social incorpora tanto as transações dos clientes quando as interações desses clientes. Greenberg (2010) define CRM Social como sendo uma filosofia e uma estratégia de negócios, suportada por um sistema e uma tecnologia, desenhada para engajar o cliente em uma interação colaborativa que permite benefícios mútuos em um ambiente transparente e confiável. O CRM Social engloba a integração das ferramentas de tecnologia tradicionais de CRM com as mídias sociais.

As ferramentas, que fazem a ligação entre as tecnologias tradicionais de CRM e os aplicativos de mídia social, têm as seguintes funções: (1) monitorar e tratar as conversas

dos consumidores em fóruns de discussão e comunidades virtuais, (2) obter os perfis dos clientes em redes sociais como Facebook e LinkedIn, (3) analisar os sentimentos dos consumidores sobre a empresa através de sofisticadas análises de texto (GREENBERG, 2010). Como exemplos dessas ferramentas, podemos citar: Radian6, Helpstream e SAP Business Objects Insight. Porém, Greenberg (2010) afirma que essas ferramentas só são significantes se a empresa as utilizar para ter ideias relevantes sobre seus clientes, ou seja, se forem utilizadas para gerar aprendizado sobre os clientes.

Esse aprendizado sobre o cliente, pode ser relacionado com o conceito de inteligência social proposto por Stone e Woodcock (2013). Para eles, inteligência social é o conhecimento dos consumidores gerado pela combinação de informações extraídas do comportamento do consumidor nas mídias sociais e da inteligência proveniente dos sistemas de marketing e CRM tradicionais, permitindo às empresas gerenciar em tempo real, ou muito próximo dele, conversas com os consumidores, além de ouvir suas opiniões e dar respostas relevantes e contextualizadas.

Morgan (2012) inclui o conhecimento e a tecnologia na lista dos recursos de marketing. Considerando que a inteligência social é um conhecimento gerado pela combinação de informações provenientes das tecnologias novas e tradicionais, ela pode ser classificada como um recurso.

No próximo tópico desse artigo, é apresentado como a inteligência social, como recurso, pode ser utilizada pela capacidade de CRM, seguindo o modelo de Wang e Feng (2012).

3 DISCUSSÃO

Recursos sozinhos não são suficientes para melhorar o desempenho organizacional (DAY, 1994). As tecnologias de *hardware* e *software* de CRM e as ferramentas de integração com aplicativos de mídia social só gerarão vantagem competitiva e resultado financeiro para a organização se forem integradas a outros recursos organizacionais (DAY, 1994; TRAINOR ET AL., 2014). Devido a isso, o modelo de Wang e Feng (2012) é bastante relevante e apropriado para se estudar a capacidade de CRM, uma vez que ele combina a tecnologia de CRM com a orientação para o cliente e o sistema

organizacional centrado no cliente como antecedentes da capacidade de CRM para melhorar o desempenho organizacional.

Porém, conforme apresentado anteriormente, a definição de tecnologia utilizada por Wang e Feng (2012) equivale a tecnologia de CRM tradicional, a qual no contexto do consumidor social deve ser integrada aos aplicativos de mídia social (GREENBERG, 2010). Ou seja, no novo contexto deter apenas informações sobre o comportamento de consumo do cliente, através dos canais de contato da empresa, não é mais suficiente para engajá-los e para se obter uma visão mais completa da atitude do consumidor frente a empresa. Essa visão completa é dada pela inteligência social, a qual origina-se da combinação das informações extraídas do comportamento do consumidor nas mídias sociais e da inteligência proveniente dos sistemas de marketing e CRM tradicionais (STONE; WOODCOCK, 2013).

Com base nos argumentos apresentados sobre mídia social e consumidor social, CRM Social e inteligência social, e capacidade de CRM apresenta-se a seguinte proposição:

P1: *A tecnologia de CRM tradicional, que Wang e Feng (2012) apresentam como um dos recursos antecedentes da capacidade de CRM, no contexto atual do consumidor social, deve ser substituída pela inteligência social.*

Para se obter a inteligência social, as empresas precisam investir em novas tecnologias, como por exemplo ferramentas que unifiquem os sistemas tradicionais de CRM com ao aplicativos de mídia social, novos talentos, treinamentos, novas formas de trabalhar e de pensar – o que gera custos para elas (STONE; WOODCOCK, 2013). No entanto, esse novo recurso – inteligência social – unificado pela capacidade de CRM com a orientação para o consumidor e com os sistemas centrados no consumidor tendem a trazer vantagem competitiva e ganhos de desempenho organizacional.

Para reforçar a proposição desse artigo, apresenta-se como que a inteligência social pode ser utilizada em cada uma das dimensões da capacidade de CRM apresentadas por Wang e Feng (2012): capacidade de gerenciamento da interação com o consumidor, capacidade de aprimorar o relacionamento com o consumidor e capacidade de reconquistar o consumidor (*customer win-back capability*).

Na dimensão “capacidade de gerenciamento da interação com o consumidor”, a qual engloba a habilidade de identificar, adquirir e reter consumidores rentáveis, a empresa pode utilizar a inteligência social para criar grupos de clientes potenciais com ideologias semelhantes a fim de oferecer propostas relevantes a eles através de uma mídia adequada (STONE; WOODCOCK, 2013). Porém essas propostas atrativas, oferecidas aos clientes potenciais, chegarão facilmente aos clientes atuais, através dos aplicativos de mídia social, e esses poderão exigir os mesmos benefícios das novas propostas e ameaçar romper o relacionamento com a empresa em caso de negativa. Desta maneira, é essencial que as empresas avaliem para quais grupos irão oferecer suas propostas e como lidarão com as exigências dos clientes atuais (MALTHOUSE ET AL., 2013).

A inteligência social fomenta também a habilidade da empresa em engajar os clientes com a marca e retê-los. Isso porque a inteligência social possibilita a empresa entender, de maneira mais abrangente, os interesses e desejos de seus melhores clientes, o que eles gostam e desgostam, onde eles costumam comprar e o que eles efetivamente compraram (MALTHOUSE ET AL., 2013). Além disso, a inteligência social promove o diálogo entre a empresa e o consumidor, possibilitando que o cliente atue ativamente em relação a marca e possam co-criar conhecimento.

Greenberg (2010) apresenta o exemplo da *Starbucks* para demonstrar a co-criação entre consumidor e empresa. *MyStarbucksIdea* é uma comunidade para os consumidores de bebidas da *Starbucks* que visa descobrir quais são os novos produtos eles gostariam de consumir. Qualquer membro registrado na comunidade pode lançar uma ideia de um novo produto (ou serviço), a qual é avaliada pelos demais participantes. As melhores ideias passam a fazer parte da linha de produtos Starbucks. Com isso, os clientes passam a ter uma série de novos produtos que eles realmente desejavam, além de se sentirem engajados com o processo e com a marca. A Starbucks, por meio do *MyStarbucksIdea*, tem o benefício da participação do cliente na criação de seus produtos a um custo incrivelmente baixo.

A inteligência social também pode ser entendida como um recurso importante para a capacidade de aprimorar o relacionamento

com o consumidor. Por fornecer um conhecimento profundo sobre os consumidores e seus desejos, esse recurso pode ser usado para incentivá-los a adquirir um maior volume de produtos e a comprar produtos diferentes e com maior frequência. Além disso, possibilita identificar os produtos e serviços que os clientes possam querer no futuro, garantindo, portanto, um maior desenvolvimento da relação da empresa para com eles (STONE; WOODCOCK, 2013).

O papel da inteligência social na capacidade de reconquistar um cliente inativo está na possibilidade de utilizar informações sobre seu comportamento para propor benefícios

adequados para a retomada do relacionamento e o diálogo para entender o motivo pelo qual o mesmo não está mais se relacionando com a empresa. Uma empresa que utiliza a mídia social para promover a co-criação e o diálogo com seus clientes tende a construir relações duradouras.

Conforme apresentado, a substituição do recurso tecnologia de CRM por inteligência social no modelo de Wang e Feng (2012) é essencial para adaptar o modelo ao contexto atual e essa substituição é válida para as três dimensões da capacidade de CRM. A Figura 2 mostra o modelo de Wang e Feng (2012) com a alteração sugerida.

Figura 2 – Modelo de Capacidade De CRM De Wang E Feng (2012)



Fonte: Adaptado de Wang e Feng (2012).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo “apresentar argumentos da literatura de CRM que abordam a relação entre CRM e Mídia Social e que justificam a inclusão do contexto de mídia social no modelo de capacidade de CRM proposto por Wang e Feng (2012)”. Para isso, foram apresentados, entre outros, os conceitos de mídia social, consumidor social, CRM social e inteligência social. Todos esses conceitos, extraídos da literatura de marketing, mostraram como que a mídia social impacta os consumidores e a relação entre os consumidores e empresas. O entendimento dos conceitos que relacionam CRM e mídia social pode gerar ideias e mudanças na forma de condução das ações de CRM por parte dos profissionais da área,

além de ser essencial para melhorar o gerenciamento do relacionamento com o consumidor no contexto atual.

A contribuição teórica desse artigo está na proposição da substituição do recurso tecnologia de CRM pelo recurso inteligência social como antecedente da capacidade de CRM, seguindo o modelo apresentado por Wang e Feng (2012). A construção dessa proposição foi embasada na VBR, nos conceitos que envolvem a capacidade de CRM e em todos os conceitos que interagem com o conceito de mídia social.

Como proposição de estudos futuros, tem-se a necessidade de se testar empiricamente o modelo de Wang e Feng (2012) com a alteração proposta nesse artigo em empresas de diversos setores. Além disso, há poucos

estudos que relacionam mídia social e capacidade de CMR, o que apresenta

oportunidade de desenvolvimento de novos estudos na área.

REFERÊNCIAS

- [1]. BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- [2]. DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. *the Journal of Marketing*, p. 37-52, 1994.
- [3]. DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, p. 23-37, 1993.
- [4]. GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- [5]. GREENBERG, Paul. The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 25, n. 6, p. 410-419, 2010.
- [6]. KUMAR, V. Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for. *Journal of Marketing*, v. 79, n. 1, p. 1-9, 2015.
- [7]. MAHONEY, Joseph T.; PANDIAN, J. Rajendran. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.
- [8]. MALTHOUSE, Edward C. et al. Managing customer relationships in the social media era: introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, v. 27, n. 4, p. 270-280, 2013.
- [9]. MORGAN, Neil A. Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, n. 1, p. 102-119, 2012
- [10]. PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish N. Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social research*, v. 3, n. 2, p. 1-34, 2001.
- [11]. PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.
- [12]. PERRIN, Andrew. Social Media Usage: 2005-2015. Pew Research Center. Disponível em: <<http://www.pewinternet.org/2015/10/08/social-networking-usage-2005-2015/>>. Acesso em: 12 jul.2016.
- [13]. REINARTZ, Werner; KRAFFT, Manfred; HOYER, Wayne D. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, v. 41, n. 3, p. 293-305, 2004.
- [14]. STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. Social intelligence in customer engagement. *Journal of Strategic Marketing*, v. 21, n. 5, p. 394-401, 2013.
- [15]. TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, p. 509-533, 1997.
- [16]. TRAINOR, Kevin J. et al. Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 6, p. 1201-1208, 2014.
- [17]. Wang, Y., & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50(1), 115-129.

Capítulo 4

GESTÃO DE PROCESSOS NO ÂMBITO DA ADVOCACIA PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DA REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DA PROCURADORIA DE OBRIGAÇÕES DA ADVOCACIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Ana Luiza Santos Terra

Bruna de Paula Ferreira Costa

Fernanda Alen Gonçalves da Silva

Luciana Versiani dos Reis

Resumo: Considerando a nova realidade trazida pelas inovações tecnológicas, especialmente às relacionadas ao processo eletrônico, além da publicação do Decreto Estadual n. 46.739/2015, que passou a exigir legalmente a implementação de comunicação eletrônica entre os órgãos do Estado de Minas Gerais, em junho de 2015, iniciou-se um trabalho de Gestão de Processos na Advocacia-Geral do Estado (AGE-MG). No âmbito da Procuradoria de Obrigações, unidade especializada da AGE, foi realizado um diagnóstico preliminar, cujos resultados apontaram a necessidade de realização de profundas mudanças administrativas, que perpassavam o próprio funcionamento do setor. Assim, após o mapeamento e redesenho dos fluxos da procuradoria, implementou-se, visando uma atividade processual célere, a distribuição, o envio e o recebimento de processos, ofícios e documentos por meio digital, a comunicação, interna e externa, predominantemente por meio eletrônico e a prática e acompanhamento de atos processuais diretamente pelo sistema corporativo Tribunus. Além de trazer eficiência, organização aos procedimentos e tornar mais rápida a comunicação entre os órgãos e entidades do Estado e o Poder Judiciário, houve também uma grande economia de materiais de escritório, recursos humanos e financeiros, prezando-se ainda pela sustentabilidade. A reestruturação dos macroprocessos foi viabilizada sem o dispêndio de recursos públicos, considerando-se a crise financeira vivida pelo Estado. Apesar do sucesso alcançado, alguns desafios ainda estão presentes, especialmente no que tange aos problemas de infraestrutura, falta de recursos e à ampliação do trabalho realizado a outros setores da AGE, em particular, às unidades da advocacia no interior do Estado.

Palavras chave: Gestão de Processo, procedimentos eletrônicos, economia de recursos, celeridade.

1 INTRODUÇÃO

A Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais (AGEMG) é o órgão público que presta consulta e assessoramento jurídico ao Estado, além de representá-lo judicial e extrajudicialmente, tutelando o interesse público mineiro em todas as instâncias e Tribunais.

Subdividida em Procuradorias Especializadas – localizadas na sede, em Belo Horizonte – e Advocacias Regionais – localizadas no interior mineiro e em Brasília, exerce suas atividades na totalidade de Minas Gerais e também no Distrito Federal.

Até 2015, os trâmites e processos internos da AGE baseavam-se apenas em procedimentos físicos, com documentação em papel e pastas administrativas. Entretanto, alterações no âmbito do judiciário brasileiro e no próprio Poder Executivo de Minas Gerais tornaram imperiosa a adaptação, redesenho dos fluxos internos e, portanto, a implementação da Gestão de Processos.

Desde 2007, conforme diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), iniciou-se a implantação gradual de sistemas eletrônicos para tramitação de processos judiciais em todas as instâncias. Além disso, em abril de 2015, foi publicado o Decreto Estadual n. 46.739, que “dispõe sobre o uso de correio eletrônico institucional no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo” (MINAS GERAIS, 2015).

Assim, fez-se necessária a criação de procedimentos virtuais, visando dar celeridade às atividades, com a) o envio de ofícios; b) trâmite e recebimento de processos e documentos pelo meio digital; c) prática e acompanhamento de atos processuais diretamente pelo sistema corporativo *Tribunus* (desenvolvido para o controle e acompanhamento de processos judiciais e expedientes que tramitam ou são acompanhados pela AGE), d) visando também a economia de recursos financeiros e a sustentabilidade.

Nesse contexto, em maio de 2015, por iniciativa do Advogado-Geral do Estado, foi estruturada uma equipe com atuação matricial, sob coordenação da Assessoria de Planejamento (ASPLAN), com a responsabilidade de elaborar um diagnóstico da situação e das atividades, à época, de cada uma das Procuradorias sediadas em Belo

Horizonte. Além da análise basilar, atribui-se a esta equipe a tarefa de implementar a Gestão de Processos, inicialmente, nas unidades locais de atuação, visando posterior integração e difusão das boas práticas aos demais setores da AGE.

No âmbito da Procuradoria de Obrigações, estas funções foram desempenhadas pelas autoras do presente artigo. Decorridos dois anos do princípio das atividades, observa-se resultados significativos, os quais serão apresentados em um estudo de caso, visando não só relatar a experiência, mas possibilitar sua expansão.

O principal objetivo do trabalho é analisar a implementação do gerenciamento de processos no âmbito da Procuradoria de Obrigações da Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais. Complementarmente, busca-se (i) rever os conceitos fundamentais do gerenciamento de processos; (ii) estudar o caso do redesenho de processos em um ambiente eminentemente jurídico; (iii) avaliar os resultados e propor melhorias futuras.

Assim, serão apresentadas a metodologia do presente trabalho, os principais conceitos que embasam a situação analisada, o estudo de caso da implementação da Gestão de Processos na Procuradoria de Obrigações da AGE-MG e, por fim, os desafios futuros e conclusões.

2 METODOLOGIA

A metodologia escolhida para o presente artigo foi a do estudo de caso. Segundo YIN (2001, p. 32), o “estudo de caso 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”. Esta ferramenta acadêmica apresenta-se, portanto, como norteadora de análises das conjunturas observadas no mundo real num determinado momento, possibilitando a investigação de suas causas, efeitos ou fases em seu desenvolvimento.

O estudo de caso tem vasta aplicação na exploração de casos típicos e atípicos, na compreensão de comportamentos pessoais ou organizacionais, bem como, em análises comparativas. Quanto às vantagens deste método, sabe-se que fomenta novas descobertas, devido à flexibilidade e adaptabilidade que o permeiam; permite

avaliar múltiplas dimensões de um problema, caracteriza-se pela simplicidade dos procedimentos, além de desenvolvimento de análises profundas. (VENTURA, 2007).

O estudo de caso, enquanto metodologia de pesquisa, envolve quatro etapas centrais, segundo Ventura (2007), (i) delimitação da unidade caso; (ii) coleta de dados; (iii) seleção, análise e interpretação dos dados e (iv) elaboração do relatório do caso.

Assim, inicialmente, definiu-se a unidade de caso, a saber a implementação da Gestão de Processos na Procuradoria de Obrigações da Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais. A coleta de dados foi realizada durante os dois anos de implementação da gestão, dados esses que integram o próprio projeto e outros relativos à sua realização, que são a base do presente trabalho. Quanto à sua análise e a elaboração do relato do caso, estes serão apresentados nas próximas seções.

A fim de contextualizar a análise da implementação abordada, imprescindível visitar conceitos-chaves e basilares para compreensão do estudo de caso realizado. Estas definições estruturam a interpretação dos dados e das situações selecionadas. A seguir, passaremos à sua análise.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Transformações e mudanças ocorrem diariamente na vida das pessoas e nas rotinas das organizações. Estas, geralmente, surgem a partir de questionamentos da realidade, valores e costumes praticados e resultam em um rompimento de paradigmas.

A mudança organizacional está associada às alterações no cotidiano das atividades em uma organização. Antes da década de 70, elas se davam nos procedimentos internos e na continuidade do padrão destes. Com o fim do modelo taylorista-fordista, houve o advento das inovações tecnológicas, sendo a busca pela mudança voltada para elevar a efetividade na produção, tendo em vista o contexto de competitividade entre as nações, conhecido como o início do período da globalização (SOARES, 2007).

Segundo Motta (2000, p. 3), nos dias de hoje, a "(...) a mudança só tem sentido tomando-se o indivíduo como foco e objeto exclusivo de análise.". Desta forma, devem ser inseridos

novos valores e crenças capazes de alterar o comportamento das pessoas, sendo esta, possivelmente, a maior dificuldade de implementar as transformações nas organizações, tendo em vista que as pessoas possuem convicções próprias que podem apresentar-se como resistência às mudanças.

Nesse sentido, o presente trabalho irá tratar de uma importante metamorfose organizacional ocorrida na Procuradoria de Obrigações da Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais, que propiciou maior efetividade nos trabalhos prestados pelos servidores administrativos e procuradores nela alocados. Para tanto, serão apresentados, nas próximas seções, dentre outros pontos, os desafios enfrentados na implementação dessa mudança.

3.2 CONCEITO DE PROCESSO

O conceito de processo está associado às atividades capazes de transformar entradas ("insumos") em produtos, com valor agregado superior, no próprio produto, na organização e nas pessoas que a compõe.

Assim define o CBOK (p. 35): "Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados". Nesse sentido, idealmente, as atividades possuem uma composição lógica entre elas, e, quando realizadas em conformidade com as normas, geram o produto esperado.

Em outras palavras, processo é o conjunto de atividades encadeadas e organizadas com objetivo de transformar através da agregação de valor e gerar um produto capaz de atender às necessidades dos clientes, internos ou externos.

3.3 GESTÃO DE PROCESSOS

O gerenciamento de processos envolve a contínua análise dos processos na organização, de seus resultados e do alinhamento com a missão organizacional. A realização permanente desta atividade é essencial para aprimorar a eficiência e avaliar o impacto das mudanças e transformações realizadas na organização, bem como para a contínua melhoria e refinamento dos processos.

O embasamento teórico do estudo de caso desenvolvido neste artigo consiste na metodologia definida no Guia BPM CBOK (Guia para Gerenciamento de processos de Negócio), segundo o qual a Gestão de Processos, quando atrelada a indicadores de desempenho, possibilita o aprimoramento contínuo das rotinas organizacionais.

3.4 ETAPAS DA GESTÃO DE PROCESSOS

O Gerenciamento de Processos perpassa as seguintes etapas:

a) Planejamento:

Nessa primeira etapa, serão alinhadas estratégias, metas e expectativas para as atividades organizacionais, capazes de auxiliar no gerenciamento dos processos. Além disso, é fundamental o envolvimento dos patrocinadores da iniciativa na organização e a sensibilização dos responsáveis pela realização dos processos;

b) Análise:

De acordo com o CBOK, uma vez realizado o planejamento, os processos atuais devem ser compreendidos considerando as metas e objetivos traçados. Como resultado desta etapa, são estruturados os principais pontos para a próxima etapa, quais sejam: objetivos da modelagem dos processos, o ambiente onde será modelado, escopo da modelagem e pessoas envolvidas;

c) Desenho e Modelagem:

Segundo o guia CBOK (2013, p. 144), entende-se por desenho: "(...) a definição formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado". Para tanto, a compreensão dos processos envolvidos é fundamental. A modelagem, por sua vez, envolve atividades que irão representar os processos, sejam os atuais ou os que tenham sido propostos;

d) Implementação:

É nessa fase que o desenho será transformado em fluxos e procedimentos documentados, testados e operacionalizados. Neste momento, haverá a transformação de fato dos processos da organização, sendo implementados os resultados das etapas: análise, desenho e modelagem

e) Monitoramento:

Essa etapa é também conhecida como "Gerenciamento de desempenho", considerando os indicadores definidos e as metas propostas. É responsável pela aferição e validação do processo, a fim de garantir que o que foi modelado está em conformidade com as atividades desempenhadas na organização e com seus objetivos. Ao realizar esta análise, torna-se possível levantar a necessidade de mudanças e as diretrizes para realização de alterações (GESPUBLICA, 2011);

f) Refinamento:

A fase do refinamento está intimamente ligada à filosofia de melhoria contínua que permeia a Gestão de Processos. Diante das mudanças propostas e com os dados do monitoramento de processos implementados, é fundamental auferir os resultados e a conformidade com as metas definidas. A partir dessas informações, torna-se possível corrigir eventuais gargalos identificados e refinar o processo.

3.5 REDESENHO DE PROCESSOS

O guia CBOK define o redesenho de processos como o "(...) repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente". (2013, p. 240). Nesse sentido, há uma análise do processo como um todo, tomando como base os conceitos fundamentais desses mesmos processos organizacionais. Como resultado espera-se melhoria nos indicadores de desempenho da organização, seja ela em termos de celeridade, custo, qualidade, etc. (MORENO, 2012).

Assim, o redesenho de processos apresenta-se como elemento central e crucial da Gestão de Processos. Destaca-se que não consiste em atividade estanque no tempo, mas em tarefa contínua, na medida em que visa-se o aprimoramento constante.

3.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão de Conhecimento é entendida como um conjunto de conceitos, métodos e atividades cujo objetivo é (...) "aumentar a capacidade de criação, armazenagem, recuperação, transferência e reutilização do conhecimento nas empresas" (MORENO, 2012, p. 207).

O compartilhar de informações é fundamental nas organizações, sejam elas públicas ou

privadas, pois permitem a adequada realização das atividades e processos propostos, além de garantir a melhoria contínua. Além disso, a segmentação do conhecimento implica em perdas e variações negativas na curva de aprendizado e, portanto, na consecução da missão organizacional.

Importa destacar a relevância da necessidade de articulação entre a Gestão de Processos e a Gestão do Conhecimento. Isto porque a primeira remete ao aprimoramento constante, sendo, portanto, indispensável a construção e propagação das lições aprendidas, ou seja, imperiosa a aplicação da segunda.

Diante da relevância da difusão do conhecimento, o presente artigo aborda a aplicação do conhecimento construído nos processos, o estímulo ao compartilhamento de *know-how*, de informações e de experiências entre os servidores que trabalham na unidade de análise.

4 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NO ÂMBITO DA PROCURADORIA DE OBRIGAÇÕES

Diante dos conceitos discutidos na seção anterior, passaremos para o estudo do caso selecionado. De início, será apresentada a situação inicial, que ensejará a apresentação do processo de implementação e dos resultados obtidos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

Desde 2007, o Poder Judiciário empreende esforços para promover, gradualmente, o trâmite eletrônico dos processos judiciais. Minas Gerais, de acordo com o Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), está entre os 13 tribunais estaduais que já implantaram o Processo Judicial Eletrônico (PJe). A experiência começou nas Varas Regionais do Barreiro em 2012, e era, inicialmente, restrita às ações de divórcio consensual. A partir de então, o sistema vem sendo expandido e, atualmente, mais de 50% de processos novos ingressam pelo meio eletrônico. No que tange aos Juizados Especiais, o sistema eletrônico (Projudi) foi implantado, como sistema piloto, em meados de 2007.

A realidade do processo eletrônico e a configuração da era eletrônico-digital no Poder Judiciário promovem impactos diretos

nos órgãos responsáveis pela representação judicial, como a AGE. É que como um dos vértices da complexa relação processual está mais moderno e ágil, torna-se imprescindível fazer confluir as tecnologias entre todos os envolvidos.

Dentro deste contexto eletrônico e digital, foi publicado em abril de 2015, o Decreto Estadual n. 46.739, que estabelece, dentre outras definições, a obrigatoriedade de envio de informações, pelos entes à Advocacia, para subsidiar a defesa do Estado em juízo, de forma eletrônica, no caso de processos eletrônicos, e a preferência pelo envio digital, nos outros casos.

Entretanto, embora a realidade estivesse configurada, a Advocacia-Geral do Estado ainda não estava adaptada à este novo cenário. No caso da Procuradoria estudada, havia apenas tramitação de documentos em suporte físico (papel), em volumes significativos. Ineficiências e rotinas desnecessárias eram frequentes: impressão de documentos eletrônicos, montagem de pastas físicas de processos, controle manual da distribuição de processos aos procuradores, confecção de ofícios em papel, entre tantas outras identificadas. Tais procedimentos, além de depender de uma quantidade imensa de materiais de escritório, recursos humanos e receitas públicas, também prejudicavam a celeridade do serviço prestado, qual seja a representação judicial e efetiva defesa do interesse público, na fatal contramão dos princípios da sustentabilidade.

Nesse sentido, indispensável mencionar que o envio de ofícios, processo crítico num órgão que representa judicialmente todo o Estado de Minas Gerais, demandava no mínimo cinco dias para finalização, a contar do pedido de envio pelo responsável por acompanhar o processo judicial. Além disso, a comunicação entre os órgãos e entidades representados não seguia qualquer padronização, cuja ausência implicava constantes solicitações de correções, inclusive de detalhes, com conseqüente retrabalho. A atividade de distribuição dos mandados das ações judiciais, por sua vez, tinha tramitação idêntica, independentemente da complexidade.

Assim, considerando o princípio da eficiência e da economicidade, bem como a necessidade do uso racional dos recursos financeiros e ambientais e, ainda, a elevação da utilização da tecnologia nas mais diversas

atividades, mostrou-se imprescindível a adaptação da AGE ao novo contexto utilizando as ferramentas tecnológicas disponíveis.

Nesse sentido, indispensável a implantação de efetiva Gestão de Processos, até então inexistente, para garantir o adequado desempenho da missão institucional da AGE. Tal gestão baseou e fomentou, então, revisão das rotinas existentes, com sua revisão, sobretudo mediante criação de procedimentos virtuais, visando uma atividade processual célere, com o envio de ofícios, processos e documentos e recebimento de respostas pelo meio digital, e a prática e acompanhamento de atos processuais diretamente pelo sistema corporativo Tribunus (desenvolvido para o controle e acompanhamento de processos judiciais e expedientes que tramitam ou são acompanhados pela AGE).

4.2 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

Diante das oportunidades de melhoria apresentadas acima e considerando a necessidade de adaptação à nova realidade eletrônica, foram incentivadas várias iniciativas no âmbito da Advocacia-Geral do Estado. Dentre essas, priorizou-se aquelas voltadas à adequação ao processo judicial eletrônico aliada à proposição de soluções às questões estruturais relacionadas ao objeto central da Advocacia, qual seja, a defesa do Estado no âmbito judicial e extrajudicial, bem como aos processos críticos correlatos. Assim, para realização desse objetivo, foi estruturada a implementação da Gestão de Processos, coordenada pela Assessoria de Planejamento.

No âmbito da Procuradoria de Obrigações, unidade de análise, inicialmente foi feito um diagnóstico preliminar para compreensão da estrutura existente e das atividades desenvolvidas, a fim de viabilizar o planejamento da atuação. Além desse levantamento, o planejamento considerou as diretrizes de reestruturação e de organização de trâmites eletrônicos.

Diante do observado, a implementação da Gestão de Processos foi organizada a partir das quatro coordenações existentes na unidade – importante destacar que o grau de urgência das ações acompanhadas em cada coordenação é diferenciado. As atividades de

reestruturação foram realizadas em paralelo, com priorização de atuação inicial naquelas dotadas de processos críticos, com grande relevância e urgência, notadamente a coordenação responsável por acompanhar ações versando sobre Direito à Saúde, cujo risco de demora poderia, inclusive, ocasionar a morte de um indivíduo.

Em cada uma das coordenações, o trabalho realizou-se por meio de etapas semelhantes, as quais serão descritas. Interessante ressaltar que algumas fases ocorreram simultaneamente em coordenações diferentes e que, por vezes, soluções definidas para um setor eram expandidas para outros que estavam em fases distintas, a fim de potencializar melhorias e resultados.

Considerando que as fases de planejamento e análise haviam sido estruturadas para toda a unidade, a atuação nas coordenações iniciou-se com o mapeamento dos processos existentes, seguida da identificação de gargalos e proposição de melhorias. Esta ação contou com a participação direta dos servidores que realizavam as atividades, seja na descrição das tarefas ou na proposição de soluções. As melhorias foram submetidas à chefia da Procuradoria de Obrigações e reformuladas ou aprovadas, conforme a capacidade de implementação. Uma vez legitimadas, apresentou-se as propostas aos servidores e foi iniciada a implementação. Os processos então foram verificados na prática e adequados, conforme a necessidade, tendo sido formalizados após o período de validação.

Os principais gargalos comuns encontrados foram a ausência de padrões para documentação; a ausência de procedimento operacional para tramitação eletrônica, apesar da implementação dos sistemas de processo eletrônico no judiciário e a morosidade no envio de ofícios.

No que tange à primeira questão, levantou-se os documentos utilizados com grande similaridade e foram elaborados modelos padrões, os quais foram validados pela chefia e repassado à todos os servidores a fim de evitar retrabalho e garantir a celeridade, principalmente na elaboração de ofícios.

Acerca do gargalo referente à tramitação física, foi proposta a distribuição eletrônica de processos judiciais. Além de racionalizar o procedimento, esta mudança propiciou economia de recursos, especialmente em termos de papel e de materiais de escritório,

como pastas timbradas, etiquetas, colchetes e livros de controle.

Considerando o volume significativo do arquivo, decidiu-se que a aplicação da distribuição e da lógica de ordenamento eletrônico de arquivos seria implementada a partir de marcos específicos. Assim, definiu-se marcos iniciais para implementação em cada um das coordenações da Procuradoria.

Na distribuição eletrônica, toda a documentação recebida em meio físico é digitalizada e inserida no fluxo com os demais arquivos recebidos em meio eletrônico. Para realização da distribuição e encaminhamento aos procuradores, bem como para fins de arquivo, optou-se por utilizar, majoritariamente, a rede interna da AGE. Há, também, na AGE, o VDocs um mecanismo de armazenamento utilizado na AGE, mas que por restrições técnicas à época da implementação não atendia à todas as necessidades de forma eficiente.

Visando organizar a documentação e facilitar buscas futuras, padronizou-se a nomenclatura dos arquivos envolvidos, bem como, as estruturas para disponibilização das pastas administrativas virtuais individuais de cada processo. Importa destacar que para cada coordenação foi criada unidade de rede específica, visando garantir a definição de autorizações específicas compatíveis com a função de cada procurador e servidor. Com a distribuição eletrônica, introduziu-se também a comunicação via e-mail desta, dispensando a utilização de antigos cadernos de controle para comprovação de trâmites internos.

Cabe destacar que todas as etapas da distribuição são registradas com códigos e acompanhamentos padronizados no sistema Tribunus, auxiliando também no controle e na sistematização do andamento dos processos, através da extração de relatórios. A sua utilização é fundamental para obtenção de informações gerenciais para acompanhamento do andamento das atividades no setor.

Concomitantemente, em atendimento às disposições do já mencionado Decreto Estadual n. 46.739/2015, buscou-se organizar a comunicação com os órgãos através de canais eletrônicos. Tal medida é vital, não só pela elevação da agilidade e eficácia da troca de informações, mas principalmente porque mitiga um dos principais gargalos identificados na representação dos órgãos do Estado em processos judiciais: o

encaminhamento de subsídios para atuações de qualidade por parte dos procuradores. Era comum a dificuldade das Secretarias de Estado em cumprir determinações judiciais em função do prazo para encaminhamento, utilizando-se do suporte físico, das decisões. Além disso, não raras vezes o lapso entre solicitação de elementos para subsidiar a defesa e a efetiva chegada das informações à AGE era superior ao prazo judicial.

Assim, foram estabelecidos fluxos eletrônicos com vários órgãos que provaram-se funcionais. A maior parte destes, baseado na comunicação por e-mail, mas em outros casos, alicerçados no compartilhamento de acesso à sistemas corporativos já implementados.

No que tange à utilização de sistemas de outros órgãos, é fundamental destacar o significado deste compartilhamento, pois, ambas as instituições fizeram concessões visando o fim último de um Estado Democrático e a consecução do interesse público. A prática mais evidente, na inovação em questão, envolve a parceria com a SES, para encaminhamento de decisões e atos processuais nos casos de judicialização da saúde, a fim de proteger o bem central da vida, primando o cidadão e sem deixar de respeitar os interesses estatais. Ainda em referência direta à esta iniciativa, constantemente, busca-se ampliar o leque de órgãos com comunicação eletrônica, prezando sempre pela celeridade e segurança.

Como exemplo, além da SES, já foram estabelecidas parcerias com inúmeros órgãos e entidades, da administração direta e indireta do Estado, como por exemplo, o Detran, Secretaria de Educação, Secretaria de Defesa Social, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, Junta Comercial do Estado, Fundação Clóvis Salgado, Loteria Mineira, Secretaria de Governo, Instituto Mineiro de Agropecuária, dentre outras, e, também, o Tribunal de Contas do Estado, que não integra o Poder Executivo.

Durante o processo de implementação da Gestão de Processos os principais obstáculos identificados foram a infraestrutura existente e a resistência à mudança.

Inicialmente, os servidores internos do setor mostraram-se resistentes às mudanças dos procedimentos anteriores, mesmo sendo alvos de constantes críticas e reclamações. Externamente, a relação com os

demais setores da AGE e órgãos e entidades do Estado exigiu especial atenção, vez que fez-se necessário que estes outros entes alterassem os seus fluxos internos de trabalho para o estabelecimento das soluções. Nesse transcurso, algumas instituições foram mais abertas, ao passo que, com outras, ainda enfrentam-se dificuldades para viabilização de cooperação.

Para sanar tal questão, contou-se com forte apoio da chefia, tanto da unidade, quanto da instituição. Além disso, os próprios servidores, envolvidos no fluxo, após o choque inicial, vivenciaram os benefícios da mudança, tornaram-se apoiadores do projeto, mobilizando-se para sugerir melhorias contínuas.

Com relação à infraestrutura, nota-se escassez geral de recursos, que seriam fundamentais para estruturação eletrônica ideal. Entretanto, soluções alternativas foram sendo buscadas, aproveitando-se ao máximo os equipamentos e insumos disponíveis. Buscou-se atuar de forma inovadora e através de parcerias, apesar da ciência de possíveis avanços nos procedimentos, mediante aprimoramento na infraestrutura (física e do sistema Tribunus), foram feitos apontamentos em diagnóstico consolidado apresentado à chefia superior do órgão no fim de 2015.

Por fim, no desenvolvimento das atividades, evidenciou-se a relevância e a necessidade da gestão do conhecimento e documentação das boas práticas adotadas. Desta forma, garantiu-se, também, a elaboração de POPs detalhados e atualizados.

Na próxima seção serão abordados, detalhadamente, os principais resultados alcançados.

4.3 IMPACTOS E RESULTADOS

A implementação do fluxo eletrônico de distribuição e encaminhamento de documentos tornou mais célere a distribuição dos processos judiciais aos procuradores, as solicitações de informações aos órgãos e o envio de ofícios.

O principal mecanismo para monitoramento e avaliação das atividades desenvolvidas é o sistema corporativo Tribunus, plataforma eletrônica de controle de processos judiciais e expedientes administrativos da AGE. Através dele, é possível extrair relatórios e verificar o quantitativo de expedientes e processos,

enviados e recebidos, que tramitam de forma física ou virtual. Esses relatórios podem ser trabalhados para atender a demandas específicas da unidade, podendo servir de insumo para obtenção de informação gerencial.

Conta-se, também, com relatório elaborado por outros setores, como, por exemplo, o almoxarifado, que consegue medir o quantitativo de materiais de escritório, especialmente pacotes de papel, utilizados pelo setor.

Todavia, ainda que dispondo desses mecanismos, não foi possível calcular, todavia, a diminuição do tempo médio de distribuição de processos aos procuradores, dado que não havia mensuração deste, antes da mudança para os fluxos eletrônicos.

Entretanto, anteriormente, com a distribuição física, era necessário fotocopiar todos os mandados e seus documentos, montar uma pasta administrativa, com etiqueta, para cada processo, disponibilizar para o Coordenador, que distribuía e devolvia ao setor administrativo. Os servidores, então, lançavam o responsável pelo Tribunus, registravam cada processo em um livro de protocolo e disponibilizavam para os procuradores. Atualmente, a distribuição é realizada de forma digital, sendo os processos distribuídos em um ou dois dias após a confirmação de recebimento de ofício pelo órgão, de forma mais segura e célere.

No que tange ao encaminhamento de documentos externos, com os envios físicos, era necessária a confecção e impressão dos ofícios e dos documentos, além da sua disponibilização para a assinatura da Procuradora-Chefe, que conferia e revisava todos individualmente. Havia centralização de atividades com baixa complexidade que se confundiam com as prioritárias, além de ampla carga de retrabalho por ausência de padronização.

Agora, em alguns casos mais simples, que se restringem somente a dar ciências aos órgãos, das decisões, os ofícios saem do próprio e-mail do setor administrativo. Nos casos mais complexos, os documentos saem do e-mail da Procuradora-Chefe que, rapidamente, os encaminha para os entes envolvidos. Assim, atualmente, os ofícios são encaminhados em até dois dias úteis a partir do recebimento dos mandados pela unidade. Antes, com o fluxo físico, esse período era de, no mínimo, quatro dias úteis.

Além disso, houve redução dos recursos necessários, como a carga de trabalho dos servidores administrativos, o custo com correios e carros, para levar os documentos, e os materiais de escritório, particularmente, a do número de papéis utilizados pela Procuradoria de Obrigações, devido à implementação do fluxo eletrônico.

Segundo dados enviados pelo Almoarifado da AGE, em se tratando de outros materiais de escritório, houve significativa queda do consumo, para praticamente zero, de capas para processos, colchetes e etiquetas, utilizados, anteriormente, para a confecção de pastas administrativas de processos, que seriam distribuídas aos procuradores. O consumo de papel, por sua vez, teve redução de aproximadamente 20%.

Atualmente, o volume de tramitações externas físicas, de envio e recebimento, é em torno de 48% menor do que no período anterior à iniciativa. Segundo relatórios extraídos do Tribunus, foram enviados 25.997 expedientes físicos entre junho/14 a maio/15 e 12.863, entre junho/15 a maio/16, e recebidos 1.136 expedientes físicos entre junho/14 a maio/15 e 1.446, entre junho/15 a maio/16. Além disso, o tempo mínimo para encaminhamento de ofício eletrônicos foi reduzido para um dia.

Importa destacar que não houve ônus adicional no desenvolvimento das atividades. A atuação inovadora da reduzida equipe baseou-se e utilizou-se de recursos já disponíveis, contudo com propostas transformadoras em seu emprego.

Por fim, o impacto mais significativo foi na própria cultura organizacional e o fomento à melhoria contínua. Tanto os servidores responsáveis, quanto a chefia, foram sensibilizados pelo processo e alteraram suas posturas, buscando e sugerindo constantes aprimoramentos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DESAFIOS FUTUROS

Diante do exposto, nota-se que a implementação de processos na unidade de análise derivou, inicialmente, de uma deliberação da alta liderança da instituição. Todavia, apesar de inicial resistência à mudança, os envolvidos no processo foram, gradualmente, integrando-o e atuando conjuntamente para realização de refinamentos constantes.

O redesenho dos processos impactou positivamente a carga de trabalho, principalmente, administrativa (houve redução de 5 servidores na consecução dos mesmos objetivos), assim como promoveu redução dos custos com materiais de escritório. Notáveis, também, os ganhos de eficiência e celeridade propiciados pelas alterações das rotinas, incorporação do elemento eletrônico e digital, além da padronização e definição de modelos.

Significativos resultados foram observados no período, contudo, ainda há pontos para aprimoramento, especialmente na fase de monitoramento e refinamento da gestão de processos. Nesse sentido, estão sendo propostos novos relatórios capazes de monitorar de forma mais próximas os tempos médios para realização das atividades, possibilitando, assim, atuação efetiva e precisa.

Ressalta-se também a infraestrutura precária da instituição como um todo, com um foco para os equipamentos e a equipe de informática, que não estão preparados para atender de maneira ideal as mudanças, no que tange aos novos fluxos eletrônicos. Num contexto de crise fiscal, busca-se implementar melhorias de forma criativa, não se contando com a disponibilização, em médio prazo, de recursos humanos e financeiros.

A Assessoria de Planejamento estruturou uma carteira de indicadores da AGE, específica para as unidades. Estes serão acompanhados a partir das metas definidas e a compilação dos resultados será apresentada à alta liderança, oferecendo-lhe uma visão analítica das atividades.

Além disso, faz-se necessária a expansão das boas práticas desenvolvidas para outras unidades da AGE-MG, especialmente para aquelas dispersas pelo interior do Estado, com recursos humanos e infraestrutura limitada. Os principais desafios, então, remetem ao monitoramento e difusão da Gestão de Processos.

6 CONCLUSÃO

O presente artigo apresentou o processo de reestruturação administrativa da Procuradoria de Obrigação do Estado de Minas Gerais, com destaque especial para a mudança de cultura e para os resultados obtidos sem, contudo, olvidar os desafios para o refinamento contínuo. Baseou-se a análise em

dados e observações de todo o período de implementação, os quais subsidiaram uma abordagem acadêmica através do estudo de caso.

Destaca-se o desenvolvimento das atividades em conformidade com as fases da Gestão de Processos, bem como sua adaptabilidade à situação fática, como por exemplo, na

priorização da implementação nas coordenações críticas. Apesar das limitações financeiras e dos obstáculos observados, houve notáveis resultados positivos. No que tange aos desafios futuros, versam sobre a expansão das boas práticas e ao refinamento das melhorias efetuadas no período de análise.

REFERÊNCIAS

- [1]. ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento (CBOK) - versão 3.0.2013. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em 31 de Maio de 2017.
- [2]. GESPÚBLICA. Guia de Gestão de Processos de Governo: Áreas de Integração para Governo Eletrônico Arquitetura e-PING de Interoperabilidade. Brasília: Governo Brasileiro - Comitê Executivo de Governo Eletrônico, 2011. Disponível em: <http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf>. Acesso em 31 de maio de 2017.
- [3]. MINAS GERAIS. Decreto Estadual nº 46.739, de 10 de abril de 2015. Dispõe sobre a prestação de informações pelos órgãos e entidades da Administração Pública estadual para a defesa do Estado em juízo e dá outras providências. Disponível em <<http://www.age.mg.gov.br/images/stories/download/s/decretos/decreto-46739-a1.pdf>>, acesso em 20 maio 2017.
- [4]. MORENO, Valter; SANTOS, Lúcia Helena A. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 17, n. 1, p. 203-230, jan./mar. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v17n1/a12v17n1.pdf>>. Acesso em 31 de maio de 2017.
- [5]. MOTTA, Paulo R. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. Disponível em: <<http://files.finessi.webnode.com.br/200000037-d2d12d3cb3/Transforma%C3%A7%C3%A3o%20Organizacional%20A%20teroia%20e%20a%20pratica%20de%20inovar.pdf>>. Acesso em 31 de maio de 2017.
- [6]. SOARES, Helena T. M. Mudança organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos. 169 f. Dissertação, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo - FIPL, Pedro Leopoldo. 2007. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_helena_teixeira_magalhaes_soares_2007.pdf> Acesso em 31 de maio de 2017.
- [7]. VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Revista SOCERJ*. Rio de Janeiro, v. 1, p. 383-386, set./out 2007. Disponível em: <http://www.rbconline.org.br/wp-content/uploads/a2007_v20_n05_art10.pdf>. Acesso em 30 maio 2017.
- [8]. YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf>. Acesso em 30 maio 2017.

Capítulo 5

GESTÃO SUSTENTÁVEL EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR NO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL

Natasha de Araujo Cezar

Daniela Althoff Philippi

Resumo: A prática do desenvolvimento sustentável (DS) nas organizações ainda requer muitos estudos. Comumente as organizações mantêm em seus discursos a busca pela sustentabilidade que nem sempre condizem com a prática. O conceito originou-se de concepções restritas do desenvolvimento, limitando-se ao econômico, influenciando a existência de problemas de ordem ambiental e social. Para uma organização ser sustentável é necessário que procure em todos os seus processos a ecoeficiência e ser socialmente responsável. Em estudo exploratório, com base na literatura sobre o tema e a sua prática em Organizações Militares, verificou-se carência de estudos com essa temática no Exército Brasileiro. Diante disso, a pesquisa objetivou descrever os principais aspectos relativos à sustentabilidade na gestão de uma OM situada no estado do Mato Grosso do Sul. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi qualitativa e do tipo estudo de caso. As fontes de dados foram documentos referentes à gestão ambiental da OM, entrevista com o principal responsável no que se refere às dimensões da sustentabilidade e a observação não participante. Como principais resultados, evidenciaram-se as ações da OM voltadas às dimensões social, econômica e ambiental do DS, que foram descritas como proposto. Observou-se algo peculiar neste tipo de organização no que se refere à sua missão institucional que, por natureza, traz em seu bojo a dimensão social. Contudo, alguns processos relacionados ao DS merecem revisão ou aprimoramento, especialmente quanto à dimensão ambiental, o que já está sendo trabalhado dentro da OM, conforme prevê o seu plano de gestão ambiental.

Palavras-chave: Gestão Ambiental, Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável, Organização Militar.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de Desenvolvimento Sustentável origina-se no debate internacional fundamentado em críticas a percepções restritas do desenvolvimento, limitando-se muitas vezes apenas ao desenvolvimento econômico, o que tem contribuído para a maior ocorrência de desastres ambientais e para o aumento das desigualdades sociais (Van Bellen, 2002; Philippi e Edrmann, 2008). Tais problemas têm, conforme Philippi e Edrmann (2008), levado a novas concepções do desenvolvimento, incluindo no seu bojo outras dimensões, como a social e a ambiental, entre outras, além da econômica. Para a UNEP (2007) e Coral (2002) a sustentabilidade compõe-se fundamentalmente nas dimensões: econômica, social e ambiental, o que se convencionou denominar de *triple bottom line* como um ideal a ser perseguido por diversos setores da sociedade, incluindo-se as organizações.

Desta maneira, o descaso com a sustentabilidade constitui um dos principais problemas enfrentados pela humanidade e, assim, organizações, civis ou militares, públicas ou privadas devem estar direcionadas a ela. De acordo com Viterbo Junior (1998, p.15), “o sistema de gestão da organização é a base para o estabelecimento de um método de gerenciamento que vise à melhoria contínua dos resultados e promova o desenvolvimento sustentável”.

A pesquisa orientou-se no que defendem Pereira, Silva e Cabornari (2011) para quem a sustentabilidade só é possível quando cada dimensão recebe atenção nas mesmas proporções e são examinadas separadamente, atentando-se também ao que apregam Coral (2002) e Dias (2011) de que o fundamental é que haja um equilíbrio e permanente entre elas. Tendo em vista o tema relacionado aos processos de sustentabilidade e organizações e que houve a possibilidade de realizar pesquisa em uma organização militar. Inicialmente, buscou-se na literatura a existência de estudos em organizações deste tipo envolvendo a temática. Foram identificadas pesquisas como a de Rosa (2014) que aborda as implicações da legislação ambiental para o exército brasileira; a de Perezino (2014) que apresenta enfoque na evolução da legislação ambiental contemporânea e seus reflexos sobre o exército brasileiro do século XXI e, ainda, a de Neves (2011), cujo foco foi nas ações e

percepções da gestão ambiental no exército brasileiro.

Desta maneira, verificou-se que nenhum dos estudos contemplou especificamente processos de serviços militares de uma organização sob a ótica da sustentabilidade na sua plenitude, pois as pesquisas encontradas concentram-se na dimensão ambiental, sem, contudo evidenciar as demais dimensões da sustentabilidade.

Entende-se que organizações militares brasileiras devam seguir o propósito das legislações ambientais específicas, contudo, dada a relevância do tema sustentabilidade nas organizações, observando-se também as outras dimensões e a busca da harmonia entre elas, a pesquisa ora descrita apresentou como problema a ser estudado: ‘como é a sustentabilidade na gestão de uma Organização Militar, situada no estado do Mato Grosso do Sul’?

2 SUSTENTABILIDADE

As ideias direcionadas a um desenvolvimento que respeite o meio ambiente foram amplamente propagadas a partir da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano realizada em Estocolmo em 1972 (SACHS, 1986). A expressão desenvolvimento sustentável (DS) começou a ser utilizada no final da década de 1970 e decolou a partir dos trabalhos da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como Comissão Brundtland – Nosso Futuro Comum –, criada em 1983 pela Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU). No Relatório de Brundtland (1987) o DS é concebido como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades. O relatório faz referência à incompatibilidade no DS e aos padrões de produção e de consumo vigentes. Ainda, segundo o mesmo Relatório, há uma série de medidas que devem ser tomadas pelos países para o desenvolvimento sustentável, dentre as quais podem ser destacadas: limitação do crescimento populacional; garantia de recursos básicos (água, comida, energia) em longo prazo; preservação da biodiversidade e dos ecossistemas; diminuição do consumo de energia e desenvolvimento de tecnologias com uso de fontes energéticas renováveis; aumento da produção industrial nos países

não industrializados com base em tecnologias ecologicamente adaptadas; controle da urbanização desordenada e integração entre campo e cidades menores; adoção da estratégia de desenvolvimento sustentável pelas organizações; banimento das guerras; e implantação de um programa de DS pela ONU.

O conceito de desenvolvimento sustentável deve ser assimilado pelas lideranças de uma empresa como uma nova forma de produzir sem degradar ao meio ambiente, estendendo essa cultura a todos os níveis da organização, para que seja formalizado um processo de identificação do impacto da produção da empresa no meio ambiente e resulte na execução de um projeto que alie produção e preservação ambiental, com uso de tecnologias adaptada a esse preceito (RELATÓRIO DE BRUNDTLAND, 1987).

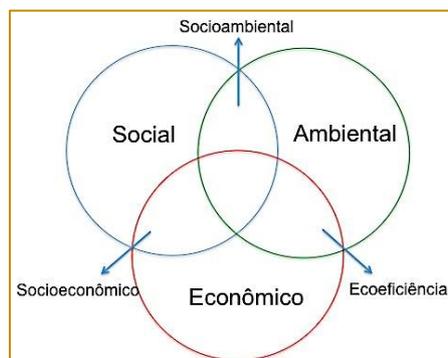
Os avanços tecnológicos tornaram cada vez mais curto o tempo para que o impacto sobre o meio ambiente e a sociedade fosse plenamente sentido (ALMEIDA, 2002). O autor ainda completa que a empresa que quer ser sustentável inclui entre seus objetivos o cuidado com o meio ambiente, o bem-estar do *stakeholders* e a constante melhoria da sua própria reputação. Araújo (2008, p.22) afirma que “o desenvolvimento sustentável é definido pela Conferência Rio 92 como aquele que satisfaz as necessidades sem comprometer a capacidade das futuras gerações a satisfazer as suas próprias”. Fialho et al. (2008) complementam que as competências voltadas para a

sustentabilidade combinam conhecimento, habilidades e características pessoais e reúnem um conjunto de conhecimentos da gestão socioambiental como o conjunto de procedimentos visando à execução e controle de ações objetivando o DS.

2.1 OS PILARES DA SUSTENTABILIDADE

No art. 225 da Constituição Federal Brasileira de 1988 constam que “todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações” (BRASIL, 1988). Ao se planejar e executar suas ações, os governos, as empresas e as organizações têm que considerar o equilíbrio entre os seguintes aspectos no processo de tomada de decisões: econômicos (crescimento e desenvolvimento da economia); sociais (atendimento das necessidades humanas) e ambientais (capacidade de regeneração, recuperação do ambiente natural). Para Pereira; Silva; Carbonari (2011, p.71) a ideia é de que o “desenvolvimento e o crescimento de um país sejam capazes de assegurar o mínimo de qualidade de vida para todas as pessoas, ao mesmo tempo em que seja garantida maior proteção ao meio ambiente”. O DS está assim fundamentado em três dimensões (econômica, ambiental e social), que consistem nos pilares da sustentabilidade, visualizados na figura 01.

Figura 01 – O tripé da sustentabilidade



Fonte: adaptado de Coral (2002)

Para que o resultado seja possível, cada dimensão deve receber a mesma atenção e examinada separadamente (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011) e, segundo os autores: (1) a perspectiva social enfatiza a presença do ser humano na terra, principal preocupação é o bem-estar humano e a qualidade de vida. O social diz respeito ao processo de desenvolvimento que leve a um crescimento estável com distribuição de renda igualitária; (2) a perspectiva econômica relaciona a alocação e a gestão mais eficiente dos recursos com o fluxo regular do investimento público e privado; (3) a perspectiva ambiental tem como principal preocupação os impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente. Dias (2011) afirma que o mais importante na abordagem dessas três dimensões da sustentabilidade empresarial é o equilíbrio dinâmico necessário e permanente que devem ter, e que tem que ser levado em consideração pelas organizações. O tema, contudo, segundo Philippi e Erdmann (2008), embora esteja presente nos discursos empresariais, nem sempre está devidamente inserido na prática organizacional, o que, mormente, caracteriza a sua apropriação indevida.

No âmbito empresarial, as três dimensões da sustentabilidade se identificam com o conceito de *Triple Bottom Line* (DIAS, 2011). O termo é adotado para enfatizar a importância da busca pela sustentabilidade, o que implica que as organizações tenham que alterar a sua abordagem econômica tradicional, incluindo as dimensões ambiental e social, tonando-se mais sustentáveis (UNEP, 2007). “No Brasil é conhecido como o tripé da sustentabilidade, que tanto pode ser aplicado de maneira macro, para um país ou o próprio planeta, como micro, em uma residência, uma empresa, uma escola ou uma pequena vila” (DIAS, 2011, p.46).

2.2 GESTÃO EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (DS)

Afonso (2006, p.60) explica que a busca da sustentabilidade requer estratégias de planejamento de longo prazo, completando ao mencionar que “planejar é buscar racionalmente uma situação melhor que a atual, evitando ou minimizando problemas e aproveitando possíveis benefícios”, e conclui afirmando que a grande maioria das empresas tem incorporado o conceito de sustentabilidade a seu discurso sem, contudo,

modificar qualquer um de seus processos de produção. Segundo Aligleri; Aligleri; Kruglianskas (2009, p.116), “uma gestão responsável e sustentável é construída pelas pessoas e a forma como a empresa interage com seus colaboradores pode impactar mais no comprometimento, empenho e satisfação do que um bom salário” e, ainda afirmam que é o bom ambiente de trabalho e a maneira como as organizações tratam as pessoas, sejam elas público interno ou sociedade em geral, que abrem oportunidades para o crescimento da sustentabilidade.

Na dimensão social, Araújo (2008, p.109) destaca que o conceito de responsabilidade social é essencialmente baseado na “iniciativa das empresas em contribuir com o desenvolvimento da sociedade em termos socioambientais, inspiradas por uma tradição de auto regulação e autodisciplina”.

Sobre o pilar ambiental, Seifert (2011) afirma a gestão ambiental, bem como o DS, amadureceram nas últimas décadas e, para se obter a harmonia, tem-se que lidar com situações extremamente complexas, envolvendo uma realidade problemática e cujas condições necessitam ser melhoradas. Para o mesmo autor (p.46) o contexto de gestão ambiental “não é apenas uma atividade filantrópica ou tema para ecologistas e ambientalistas, mas também uma atividade que pode propiciar ganhos financeiros para as empresas”. O que se evidencia é que a legislação ambiental existe para patrocinar as soluções sustentáveis estimulando as empresas que se adotam e punindo as que se beneficiam dos custos de produção mais baixos por não investirem na proteção. Uma economia sadia não resiste sem investimento na área ambiental (ROBLES JR; BONELLI, 2006).

“Sendo assim, acredita-se que a grande maioria dos impactos negativos provocados pelas indústrias se deve, fundamentalmente, ao fato da inexistência de um modelo de gestão ambiental” (REIS; QUEIROZ, 2002, p.70). Lima (2008) destaca que gestão ambiental deve ser precedida por uma política de meio ambiente que organize e ponha em prática as diversas ações que visem o atendimento das demandas sociais e principalmente de proteção ambiental. Seifert (2011) ainda afirma que na gestão ambiental, tanto de nível público quanto privado, constituem-se em sistemas que incluem a estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidade, práticas,

procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental.

Neste íterim, a boa gestão ambiental alinha-se ao pilar econômico à medida que se concentra no fornecimento de bens e serviços, a preços competitivos, que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduzem progressivamente o impacto ambiental, caracterizando a empresa, desta forma, como uma organização ecoeficiente (VILELA JR; DEMAJOROVIC, 2006).

2.3 LEGISLAÇÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS

Lima afirma que “a gestão de resíduos sólidos abrange atividades referentes à tomada de decisões estratégicas com relação aos aspectos institucionais, administrativos, operacionais, financeiros e ambientais” (LIMA, 2008, p.21). E o termo gerenciamento de resíduos sólidos refere-se aos aspectos tecnológicos e operacionais e ao desempenho da produtividade e qualidade, e relaciona à prevenção, redução, segregação, reutilização, acondicionamento, coleta, transporte, tratamento e destinação final dos resíduos sólidos (LIMA, 2008).

Com relação aos resíduos, tramitou por mais de 20 anos no Congresso Nacional o Projeto de Lei 354/1989, por intermédio da Lei 12.305 de 2010, que criou a Política Nacional de Resíduos Sólidos, que integra a Política Nacional do Meio Ambiente e articula-se com a Política Nacional de Educação Ambiental e com a Política Federal de Saneamento Básico.

Considera-se resíduo sólido o material, substância, objeto ou bem descartado resultante de atividades humanas em sociedade, a cuja destinação final se propõe proceder ou se está obrigado a proceder, nos estados sólido ou semissólido, bem como gases contidos em recipiente e líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou em corpos d’água, ou exijam para isso soluções técnica ou economicamente inviáveis em face da melhor tecnologia disponível (AMADO, p.865, 2014).

O autor ainda destaca as principais inovações referente à Lei dos Resíduos Sólidos: (1) a proibição dos lixões; (2) a atribuição de responsabilidade às indústrias pela destinação dos resíduos sólidos que produzem; (3) a inclusão social das

organizações de catadores; (4) a logística reversa, que determina que fabricantes, importadores, distribuidores e vendedores realizem o recolhimento de embalagens usadas; (5) a responsabilidade compartilhada entre sociedade, empresas e governo na gestão dos resíduos sólidos; e por fim (6) a responsabilidade das pessoas de acondicionar de forma adequada o lixo para o seu recolhimento, devendo fazer a separação onde houver a coleta seletiva.

3 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos técnicos optou-se pelo estudo de caso, pois, para Jung (2004, p.54), é “um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Através dele é possível descrever um sistema de produção ou técnico no âmbito particular ou coletivo, sendo uma importante ferramenta para os pesquisadores que buscam entender “como” e “por que” funcionam os procedimentos. Considerou-se o estudo de caso o método mais adequado, uma vez que a pesquisa buscou investigar como a sustentabilidade está presente na gestão de uma OM, o que requereu procedimentos para a coleta de dados que permitissem o necessário aprofundamento. A pesquisa caracterizou-se ainda como de natureza qualitativa, pesquisa que, de acordo com Michel (2009), é aquela que possui uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo e, por isso, carece de uma interpretação dos fenômenos à luz do contexto. As fontes de coleta de dados foram pesquisa documental, entrevista e observação.

Rampazzo (2013, p.52) explica que a pesquisa documental busca informações na fonte primária: “Algumas pesquisas elaboradas a partir de documentos são importantes não porque respondem definitivamente a um problema, mas porque proporcionam melhor visão desse problema”. Assim, os documentos consultados foram referentes à sustentabilidade, aos objetivos setoriais e a normas e procedimentos vinculados ao DS, tais como o plano de gestão ambiental, o regulamento interno de serviços gerais e as instruções reguladoras.

Segundo Gressler (2007), a entrevista consiste em uma conversação envolvendo

duas ou mais pessoas com o propósito de se obter informações para uma investigação, contudo não é somente uma simples conversa, porém uma conversa orientada para um objetivo definido. Inicialmente foi aplicada uma entrevista com o Tenente e Gestor Ambiental da OM estudada, com o objetivo de conhecer de forma geral a organização, seus setores, a política e os procedimentos voltados à sustentabilidade e direcionar a coleta de dados das diferentes fontes.

A observação tem como principal objetivo registrar e acumular informações, devendo ser controlada e sistemática, além de possibilitar contato pessoal e estreito do investigador com o fenômeno pesquisado. Marconi e Lakatos (2011) explicam que na observação não participante o pesquisador entra em contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, sem integrar-se a ela. “Apenas participa do fato, sem participação efetiva ou envolvimento, age como espectador” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p.279). O foco da observação foram procedimentos vinculados à sustentabilidade. Contudo, nem todos os procedimentos e observações puderam ser registrados em diário de campo, pois não houve autorização para a observação e consequente registro dos procedimentos referentes às questões ambientais.

Para Gil (2010) a análise e interpretação dos dados é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta. “A rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento” (GIL, 2010, p.122). A finalidade da pesquisa científica, mais do que relatar ou descrever os dados empiricamente, é desenvolver um caráter interpretativo quanto aos dados obtidos. Assim, os conteúdos foram separados e classificados, conforme o problema de pesquisa, e, então, foram interpretados e relacionados à base teórica.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir apresentam-se os resultados da pesquisa. Inicialmente, abordam-se aspectos específicos do Exército e da OM, a gestão ambiental e, então, descrevem-se os resultados sobre as dimensões do DS.

4.1 O EXÉRCITO BRASILEIRO (EB) E A ORGANIZAÇÃO MILITAR (OM) ESTUDADA

A missão e a visão do EB compreendem contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social. Para isso, preparar a Força Terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão (Ministério da Defesa, 2016). A OM estudada integra, em Mato Grosso do Sul, o Comando Militar do Oeste (CMO), que tem a missão de atuar na defesa da Pátria, dissuadir ameaças aos interesses nacionais e, em situação de guerra ou conflito externo, conduzir a campanha militar terrestre para neutralizar agressão ou ameaça a soberania e garantir a integridade territorial, o patrimônio e os interesses vitais do Brasil. Na garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, manter-se em condições de ser empregado, por ordem do Presidente da República, na forma da lei, em situação emergencial e temporária, depois de esgotados os instrumentos constitucionais responsáveis. Ficar em condições de participar de operações internacionais, de acordo com os interesses do País. O CMO é presença soberana na fronteira oeste (COMANDO MILITAR DO OESTE, 2017).

A OM iniciou as suas atividades em 06 de outubro de 1942, e é formada por aproximadamente 638 militares. A OM tem a incumbência de apoiar a população principalmente em momentos de calamidade ou ainda no desenvolvimento da região. E em tempos de paz forma reservistas – aptos a defender a pátria – mas principalmente forjando o caráter dos jovens para que retornem ao seio da sociedade, cidadãos conscientes de seus deveres e produtivos para a sociedade.

4.2 GESTÃO AMBIENTAL E O EXÉRCITO BRASILEIRO

O EB é um órgão público e ao realizar suas atividades ou administrar patrimônio tem o dever de cumprir todas as normas e direitos ambientais cabíveis. A instituição em toda a sua existência sempre tomou as medidas necessárias para a proteção e prevenção do meio ambiente (PEREZINO, 2014). A proteção ao meio ambiente no Exército teve seu marco inicial com a aprovação do Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX) no ano de

1985. Desde então a organização passou a abordar a Política de Gestão Ambiental. Neste sentido foram expedidas normas administrativas com o intuito de adequar o comando do exército aos ditames da legislação ambiental. No ano de 2001, o Comando do Exército expediu dois normativos de alta relevância no quesito à proteção ambiental, a portaria 570 que aprovou a Política de Gestão Ambiental no Exército (PGAEB), e a portaria 571 na qual se refere à Diretriz de Gestão Ambiental do Exército (DGAEB).

O Sistema de Gestão Ambiental do EB (SIGAEB) possui uma estrutura complexa que envolve os órgãos do mais alto escalão do EB até os comandos militares e regiões militares. Dessa forma, o SIGAEB é complementado pelos Planos de Gestão Ambiental de cada unidade espalhada dentro do território nacional (ROSA, 2014). O art. 10 da portaria 001/2011, referente às instruções reguladoras, mostra que o Sistema de Gestão Ambiental do EB envolve as etapas de planejamento, implementação e operação, verificação e análise crítica, e ação corretiva.

4.3 SUSTENTABILIDADE NA OM

Na dimensão social, verificou-se que na OM há uma estrutura e cuidados relativos à saúde e segurança no trabalho. A seção de saúde, é uma área sensível à reutilização de resíduos proveniente de suas atividades, atua com ações em *prol* do meio ambiente como a destinação do lixo produzido para a separação depois de coletados, os rejeitos hospitalares passam por um tratamento que elimina os seus riscos de contaminação. Dessa forma é possível evitar acidentes de trabalho e contribuir para a saúde da população (Ten. Gestor Ambiental, 2016).

A saúde e segurança no trabalho abrange praticamente toda atividade militar. Desde a exigência de uma ficha de gerenciamento de risco para qualquer instrução militar, até a utilização de Equipamento de Proteção Individual (EPI) em qualquer atividade, conforme a periculosidade, e também como a utilização de toucas, luvas e máscaras para o manuseio de alimentos na área de aprovisionamento (Ten. Gestor Ambiental, 2016).

Além disso, verificou-se a particularidade de que a dimensão social está diretamente inserida na missão maior da instituição em

relação à sociedade. A OM possui estreita ligação com entidades públicas e privadas da cidade, oferecendo diversos tipos de apoio em *prol* do desenvolvimento sociocultural e ambiental da comunidade (Ten. Gestor Ambiental, 2016). Igualmente, seu papel maior é revelado ao se verificar que há também formas de apoio à sociedade (comunidade local) em casos de desastre com danos materiais e pessoais. A OM desenvolve ações de apoio logístico, apoio à saúde pública em conjunto com a prefeitura, apoio à população com emprego de passadeira de alumínio em caso de alagamento, dentre outros vários apoios que têm a finalidade de complementar atividades em que sejam necessárias a presença da OM com a população local, desde a presença da banda em festividades até como a utilização de botes para procição fluvial (Ten. Gestor Ambiental, 2016). Nesse intuito, Araújo (2008) ressalta a necessidade da organização de exercer uma função social, onde o mesmo faz questionar a cerca do verdadeiro conceito, revela o próprio questionamento sobre a responsabilidade social.

Na dimensão econômica, há na OM, estrutura específica, representada pelo setor financeiro. O setor é responsável por todo o controle de materiais, bens e serviços que a organização consome. Esse controle é efetivado sempre tomando por base qual a linha de ação menos impactante, tanto no aspecto econômico quanto ambiental e social. Ações como a conscientização dos soldados incorporados pelo alistamento militar sobre a importância de não desperdiçarem água e comida, sobre a conservação dos materiais que lhe são disponibilizados, tudo isso gera economia, tanto de recursos naturais quanto de dinheiro, além de criar a mentalidade de sustentabilidade, que o soldado levará para o seu ambiente familiar e social, fora da OM, podendo disseminar as boas práticas aprendidas durante seu serviço militar (Ten. Gestor Ambiental, 2016). Notou-se, pois, uma peculiaridade da forte ligação do setor financeiro da OM (que mais atende na organização a dimensão econômica) com a dimensão ambiental e também com a dimensão social.

No que se refere à dimensão ambiental, a OM possui um plano de gestão ambiental que tem o objetivo de auxiliar o Comandante na tomada de decisões que permitam adequar a estrutura e o funcionamento das atividades dentro da OM às normas estabelecidas no

RISG, sugeridos à luz da atual legislação ambiental brasileira, observadas as particularidades, potencialidades e possibilidades especiais da OM. Os planos são: tratamento de resíduos sólidos, preservação da flora e fauna, arborização, iluminação, saneamento, abastecimento e utilização de recursos, manejo de produtos com alta periculosidade, educação ambiental, e monitoramento das atividades de proteção ambiental (Ten. Gestor Ambiental, 2016).

Quanto à estrutura organizacional da OM, mais relacionada à gestão ambiental, existe um oficial responsável por essa gestão, ligado à 4ª Seção e a mesma também é responsável pelo controle financeiro da OM. A 5ª Seção é responsável pelas ações sociais (Ten. Gestor Ambiental, 2016). Além de responsável específico pela sustentabilidade ambiental, a OM exerce diversas as funções de sustentabilidade social e econômica, dentre essas ações podemos destacar (Ten. Gestor Ambiental, 2016): (1) promover atividades que valorizem o conhecimento sobre o ambiente natural regional e os recursos ambientais da OM; (2) uso de tratamento e de reutilização da água; (3) fiscalizar e proibir o uso de herbicidas persistentes na limpeza de áreas pavimentadas com escoamento para galerias pluviais, cursos d'água e rede de esgotos, bem como dos inseticidas ou quaisquer outros produtos tóxicos no controle de seres vivos sem o acompanhamento de pessoal competente; (4) realizar reflorestamento por estaquia, quando necessário, com espécies apropriadas nas vertentes principais e sujeitas a erosão laminar ou em sulcos erosivos já estabelecidos, nas margens e em pontos abertos na mata ciliar dos arroios e em torno de lagos naturais ou artificiais; (5) promover a separação do lixo seco – papéis, vidros, plástico, metais – do orgânico em todas as áreas de responsabilidade da OM; (6) reciclagem diária do lixo sólido; e (7) observar a destinação dos resíduos especiais da Seção de Saúde da OM.

Não obstante, há uma divulgação dos assuntos relativos ao meio ambiente e sustentabilidade para os militares desta OM, assim os militares divulgam esse conhecimento no meio familiar e social, possibilitando um maior conhecimento por parte da população (Ten. Gestor Ambiental, 2016). Há, ainda, o desenvolvimento da mentalidade para a conservação dos recursos naturais, através de medidas de conscientização quanto ao desperdício de

água e outros recursos, havendo a filtragem da real necessidade de descartar materiais antigos, mas que estejam em bom estado de funcionamento, para que se evite o desperdício em todos os sentidos, além de medidas para que se previna o desgaste prematuro dos materiais, que geraria uma demanda por novos materiais e conseqüentemente, possível desperdício. Todas essas ações são gerenciadas para controlar o que está sendo consumido dentro da OM e há militares responsáveis, dos setores de fiscalização, para impedir que gastos excessivos sejam autorizados (Ten. Gestor Ambiental, 2016). Desta forma, percebe-se que a estrutura e a política da OM relativa à dimensão ambiental, condiz com o que assevera Seifert (2011), o que denota presença efetiva desta dimensão.

O material consumido na organização passa por um controle, realizado pela fiscalização: sobras de alimentos, combustíveis que poderiam estar sendo utilizados e não estão tudo é relacionado e não deve haver nenhum tipo de descontrole na utilização desses materiais, para não gerar ônus para OM e aumentar a sustentabilidade no desenvolvimento das atividades (Ten. Gestor Ambiental, 2016). Percebe-se, novamente, forte relação entre as dimensões econômica e ambiental. Contudo, em todas as visitas feitas a OM, por meio de observações, verificou-se a utilização de copos descartáveis para água e café pelos militares, o que poderia ser foco de mudança para a redução de impactos negativos ao meio ambiente. O artigo 286 do Regulamento Interno de Serviços Gerais (RISG) enseja a continuidade ao tradicional zelo e à salutar convivência do militar com o meio ambiente, o controle ambiental, no âmbito da unidade, visa orientar, educativamente e preventivamente, todos os integrantes da OM sobre os cuidados e o respeito à natureza, na execução de atividades diárias e operacionais.

Sobre os resíduos sólidos, a OM possui uma ação contínua no tratamento de resíduos sólidos, com importantes atitudes para evitar problemas relacionados à disposição inadequada do lixo já tomadas, como a inclusão da OM no sistema público de coleta (item I, art. 294, RISG) e a eliminação dos depósitos de resíduos a céu aberto (item II, art. 294, RISG), entendido como resíduos não orgânicos (Ten. Gestor Ambiental, 2016). A OM promove ainda ação em apoio à prefeitura municipal no auxílio de viaturas com

caçambas para a coleta de pneus em borracharias e empresas, para que seja feito o armazenamento, a reutilização e reaproveitamento dos mesmos (Ten. Gestor Ambiental, 2016).

O Tenente entrevistado pontuou também outras atividades relacionadas na qual é de função da OM, como: (1) promover a separação do lixo seco (papeis, vidro, plástico e metais) do orgânico em todas as áreas de responsabilidade da OM; (2) observar a destinação dos resíduos especiais da seção de saúde; (3) verificar a possibilidade da execução da coleta seletiva do lixo pela prestadora responsável; (4) não incinerar o lixo orgânico, como os restos vegetais de aparas de grama, buscando o aproveitamento da matéria na adubação orgânica de eventuais cultivos; (5) executar rigoroso acompanhamento da destinação final dos óleos lubrificantes e combustíveis, verificando o cumprimento da legislação em vigor que recomenda a coleta direta pelos fornecedores comerciais dos produtos; (6) promover o aproveitamento de papeis, metais e outros materiais reutilizáveis; (7) não enterrar resíduos sólidos sob quaisquer circunstâncias; e (8) recolher os resíduos (comuns e do posto de saúde) e destiná-los aos aterros controlados, conforme normas do município.

A OM, por ser um órgão público, não possui nenhuma forma de geração de receita, porém existe o reaproveitamento de materiais, por meio da reciclagem de alguns que estejam inutilizados, mas não com o fim de gerar receitas, mas para atender as necessidades internas da OM (Ten. Gestor Ambiental, 2016).

Por fim, a dimensão ambiental, associada à busca do equilíbrio da natureza, da preservação dos recursos energéticos e naturais, da redução dos impactos negativos das atividades humanas sobre o meio ambiente e da utilização de recursos não renováveis e da emissão de poluentes (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011) e à busca do manejo adequado e não prejudicial de resíduos e do alcance de uma economia de recursos substancial (MARSHALL JR. et. al., 2009, p.85) está presente na OM. Constatou-se que a OM possui tarefas cotidianas que visam minimizar o impacto ambiental, tais como: tratamento de resíduos sólidos e líquidos, preservação da flora e fauna, iluminação e saneamento, tratamento e de reutilização da água, separação do lixo seco do orgânico, reciclagem diária do lixo

sólido. Contudo, evidenciou-se que a destinação dos resíduos da Seção de Saúde e refeitório pode ser ainda melhorada.

No que se refere à dimensão social, cuja principal preocupação é o bem-estar humano e a qualidade de vida (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011), verificaram-se ações externas, internas e externas e internas. Externamente, há ações como palestras de militares em escolas municipais proporcionam um maior conhecimento sobre a OM. Além do Pelotão Esperança (parceria entre a prefeitura e a OM) e formas de apoio à sociedade em caso de desastres com danos materiais e pessoais. Externamente e internamente, há o desenvolvimento da mentalidade para a conservação dos recursos naturais, através de medidas de conscientização quanto ao desperdício de água e outros recursos. Internamente, os militares utilizam os EPIs em atividades que oferecem risco e cuidados relativos à saúde, considerando a existência do ambulatório. Também no que concerne à dimensão social, no sentido de reduzir consideravelmente as diferenças sociais (SACHS, 1986) e prezar pelo crescimento estável com distribuição de renda igualitária (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011), verificou-se que não existem ações em longo prazo que busquem atender a tais objetivos para a sociedade em âmbito geral, tal objetivo limita-se a geração de renda para os próprios militares.

A dimensão econômica, na busca pela gestão mais eficiente dos recursos (SACHS, 1986) e por requerer que a eficiência econômica não deva ser avaliada apenas com base na lucratividade, mas levar em conta aspectos macrossociais (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011), é evidenciada na OM na promoção do aproveitamento de papéis, metais e outros materiais reutilizáveis, e, mesmo que inexistindo formas de geração de receita, há o reaproveitamento de alguns materiais para atender as necessidades internas da OM.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que existe uma política de sustentabilidade expressa nos seguintes documentos: Regulamento Interno e Serviços Gerais, Licenciamento do Exército, Plano de Gestão Ambiental da OM e nos relatos de tais cargos: Capitão, Tenente e o Major, que são os responsáveis pela aplicação e execução do Plano de Gestão na OM. Identificou-se a

vinculação dos objetivos especialmente nos setores da saúde, refeitório e na garagem. Porém, por uma questão de privacidade da Organização, não foi possível conhecer, analisar e descrever corretamente tais processos vinculados à sustentabilidade, uma vez que foram apenas mencionados pelos responsáveis.

Percebeu-se que a OM tem uma mentalidade muito forte quando se trata das dimensões ambiental e social. Por se tratar de um órgão público federal, há diretrizes e normas para o melhor cuidado com o ambiente no qual está inserido, e faz parte da função do Exército ajudar a comunidade em situações de riscos. Também na dimensão social há cuidados relativos à saúde e à segurança dos próprios militares. No que se refere à dimensão econômica, a OM não tem nenhuma geração de renda para a mesma, no sentido restrito de lucro, pela própria natureza da OM. Há, porém, pequenas funções ou atividades para se diminuir o gasto gerado pela unidade, como economias de luz e água. Todavia, por conta de uma política de privacidade da OM, não foi possível analisar e descrever os processos ambientais, sendo possível apenas identificá-los no que prevê a Lei dos Resíduos Sólidos.

Por fim, através do estudo concluído, sugere-se à OM, principalmente no que se refere à questão ambiental, que promova melhorias na unidade conforme prevê a legislação em vigor, que efetivem um contrato firmando oficialmente a parceria com a prefeitura com relação ao recolhimento dos resíduos da saúde, que retirem o uso de copos plásticos nos setores e que cada um possa levar a sua caneca ou copo para o café e água, deixando o uso dos copos plásticos apenas para os visitantes, assim diminuindo tais resíduos. E que possam aprimorar o Plano de Gestão Ambiental da OM, tendo como base em revisão conforme todas as legislações vigentes, sejam das esferas municipais, estaduais e federais.

Como retrato, há uma escassez de estudos em OMs, especialmente no que se refere à prática da sustentabilidade. No entanto, sabe-se da importância de pesquisas nessas instituições para que possam melhorar os seus processos e atividades operacionais em prol do DS. Assim, sugerem-se pesquisas semelhantes em outras OMs e nova pesquisa na OM objeto de estudo desta, com maior tempo, para um aprofundamento no que se referem à dimensão ambiental, dadas algumas limitações ocorridas na presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

- [1]. AFONSO, Cintia Maria. Sustentabilidade: caminho ou utopia? São Paulo: Annablume, 2006.
- [2]. ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009.
- [3]. ALMEIDA, Fernando. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- [4]. AMADO, Frederico. Direito ambiental esquematizado. São Paulo: Método, 2014.
- [5]. ARAÚJO, Gisele Ferreira de. Estratégias de sustentabilidade: aspectos científicos, sociais e legais, contexto global: visão comparativa. São Paulo: Editora Letras Jurídicas, 2008.
- [6]. BRASIL. Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988.
- [7]. BRASIL. Planalto. Casa Civil. Lei n 12.305 de 2010. Disponível: <https://goo.gl/C5kUTw>. Acesso em agosto de 2016.
- [8]. BRUNDTLAND, Relatório de. Nosso futuro comum. <https://goo.gl/4frQ7T>. 1987. Acesso em maio de 2017.
- [9]. CORAL, Elisa. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. Florianópolis: UFSC, 2002.
- [10]. DIAS, Reinaldo. Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- [11]. FIALHO, Francisco Antonio Pereira; FILHO, Gilberto Montibeller; MACEDO, Marcelo; e MITIDIERI, Tibério da Costa. Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento: o desenvolvimento sustentável e a nova realidade da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2008.
- [12]. GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [13]. GRESSLER, Lori Alice. Introdução à pesquisa: projetos e relatórios. 3. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2007.
- [14]. JUNG, Carlos Fernando. Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas

tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

[15]. LIMA, José Dantas. Gestão de resíduos sólidos urbanos no Brasil. 2008.

[16]. MARSHALL JUNIOR, Isnard; CICERO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. Gestão da qualidade. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

[17]. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

[18]. MICHEL, Maria Helena. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

[19]. NEVES, Eduardo Borba. A gestão ambiental no Exército Brasileiro: ações e percepções. 2011. Tese apresentada com vistas à obtenção do título de Doutor em Ciências na área de saúde pública e meio ambiente. Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP, Rio de Janeiro.

[20]. PEREIRA, Adriana Camargo; SILVA, Gibson Zucca da; CARBONARI, Maria Elisa Ehrhardt. Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente. São Paulo: Saraiva, 2011.

[21]. PEREZINO, Paulo Eduardo de Mello. A evolução da legislação ambiental contemporânea e seus reflexos sobre o Exército Brasileiro do século XXI. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. Especialização. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro.

[22]. PHILIPPI, Daniela Althoff; ERDMANN, Rolf Hermann. A Produção Mais Limpa e suas alterações no PCP: uma Análise a partir das Dimensões Social, Econômica e Ecológica do Desenvolvimento Sustentável, Anais do. XXV. Simpósio da Inovação Tecnológica, 2008, XXV SIMPOI -. Simpósio da Inovação Tecnológica, Brasília, DF, BRASIL, Português.

[23]. RAMPAZZO, Lino. Metodologia Científica: para alunos do curso de graduação e pós-graduação. 7. ed. São Paulo: Loyola, 2013.

[24]. REIS, Luis Filipe Sanches de Sousa; QUEIROZ, Sandra Mara Pereira de. Gestão Ambiental em pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2002.

[25]. ROBLES JR, Antonio; BONELLI, Valério Vitor. Gestão da qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial. São Paulo: Atlas, 2006.

[26]. ROSA, Carlos Mário de Souza Santos. As implicações da legislação ambiental para o Exército Brasileiro. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. Especialização. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro.

[27]. SACHS, Ignacy. Espaços, tempos e estratégias do desenvolvimento. São Paulo: Vértice, 1986.

[28]. SEIFERT, Mari Elizabete Bernardini. Gestão Ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

[29]. UNEP – United Nations Environment Programme. Annual Report – 2007. Disponível em: <http://www.unep.org/PDF/AnnualReport/2007/AnnualReport2007_en_web.pdf> Acesso em: 08/11/2013.

[30]. VAN BELLEN, Hans. M. Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa. Tese de doutorado 2002 (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

[31]. VILELA JR, Alcir; DEMAJOROVIC, Jacques. Modelo e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações. São Paulo – Senac, 2006.

[32]. VITERBO JR, Ênio. Sistema integrado de Gestão Ambiental: como implementar um sistema de gestão que atenda à norma ISO 14001, a partir de um sistema baseado na norma ISO 9000. São Paulo: Aquariana, 1998.

Capítulo 6

PRÁTICAS COMERCIAIS E A DINÂMICA MERCADOLÓGICA (PÓS) MODERNA: UMA ANÁLISE DOS DEVERES ANEXOS E DAS FUNÇÕES DO PRINCÍPIO DA BOA-FÉ OBJETIVA NA DEFESA DO CONSUMIDOR BRASILEIRO

Adriana Sant'Anna

Dirce do Nascimento Pereira

Zilda Mara Consalter

Resumo: Discorre sobre as contínuas e irrefreáveis transformações econômico-culturais que perpassa a sociedade (pós) moderna, e que, simultaneamente, orientam as ações empresariais no mercado de consumo. Identifica o efetivo sentido e alcance do princípio da boa-fé objetiva, o qual serve, *a priori*, ao estabelecimento e manutenção do equilíbrio contratual, vez que, distinguindo-se dos fornecedores, os consumidores integram, por lei, o polo juridicamente mais frágil das vinculações aqui retratadas. Assim, a proposta de reflexão tem como principal argumento, a dificuldade de se respeitar este princípio, atribuindo-lhe a necessária eficácia, mormente naquilo que diz respeito à atuação dos fornecedores. Para tanto, em pesquisa eminentemente teórica, e em respeito ao método dedutivo de abordagem, far-se-á, inicialmente, uma análise em abstrato da legislação e axiologia consumeristas, bem como das corriqueiras práticas comerciais adotadas no mercado de consumo. Após, buscar-se-á identificar a amplitude e funções conexas ao princípio da boa-fé objetiva e, por fim, compreender as facetas desta norma geral de conduta, imprescindível à defesa dos consumidores vulneráveis. As técnicas de pesquisa utilizadas são a documental indireta, especialmente a legislativa (o Código de Defesa do Consumidor) e doutrinária. Com a conclusão do estudo aferiu-se, por principais resultados, a enumeração de hipóteses de não obediência ao referido princípio, com desdobramentos nefastos ao consumidor, *v.g.* práticas comerciais e cláusulas contratuais abusivas.

Palavras chave: Práticas mercadológicas, deveres satelitários, (Pós) Modernidade.

1 INTRODUÇÃO

Socialmente incorporado como um dos comportamentos mais remotos e intangíveis do ser humano - posto que indispensável à sua subsistência - o ato de consumir perpassa a vida cotidiana de todo e qualquer sujeito, não sendo desarrazoado inferir que todos são consumidores, independentemente das fases de sua existência, por inúmeros motivos que vão desde as necessidades mais elementares, atreladas à autopreservação, até pelo simples atendimento de um querer exclusivamente individual.

Assim, ainda que possa ser visto e classificado como algo totalmente supérfluo, "o consumo em si mesmo considerado", pode ocorrer tão somente pelo prazer de fazê-lo ou, então, como "uma condição e um aspecto, permanente e irremovível, sem limites temporais ou históricos; um elemento inseparável da sobrevivência biológica que nós humanos compartilhamos com todos os outros organismos vivos". (BAUMAN, 2008, p. 38). Sob tal perspectiva, é que as práticas comerciais mostram-se como elementos inerentes à dinâmica do mercado consumerista pós-moderno, ou seja, são a grande força motriz do enlace fornecedor-produto-consumidor, não sendo temerário afirmar que essa tríade raramente se estabelece, sem que haja, de algum modo, a influência daquelas condutas no poder decisório do indivíduo, que ao comprar seus produtos, mantém o aquecimento da economia e dos setores de produção.

Tanto é fato, que importa estudar qual é o alcance das estratégias de divulgação e oferta de mercadorias no comportamento do consumidor, chegando ao ponto de se questionar se tais instrumentos, da forma como são utilizados pelos fornecedores, não turvam a livre vontade e autonomia daquele destinatário final de bens e serviços, produzindo, assim, abusos e excessos na seara jurídico-negocial.

Neste momento, com o intuito de nortear a análise de questões centrais à temática proposta, faz-se a seguinte indagação: é correto afirmar que, para esta cultura de consumo, incorporada na sua íntegra ao cotidiano do homem contemporâneo, no instante em que ocorre a aquisição de bens e mercadorias, há, por parte dos fornecedores, respeito ao princípio da boa-fé objetiva? E ainda: na execução diferida dos contratos de consumo, o dever anexo de cooperação entre

as partes, com o intuito de mitigar os prejuízos sofridos pela parte mais vulnerável, é levado a efeito?

Face a estas questões, e longe de pretender encontrar respostas imediatas e definitivas, não há como negar o poder de sedução de algumas estratégias de mercado, e que, dependendo da circunstância, podem gerar consequências no âmbito jurídico, por direcionar a escolha - e até mesmo afetar a validade do ato, diante da inobservância de valores fundamentais insertos no Código de Defesa do Consumidor.

Em razão disso, impende ressaltar a importância das funções de controle e integração resultantes do princípio da boa-fé objetiva, bem como dos seus deveres anexos de proteção e cooperação, investigação cuja abordagem se dará por intermédio do método dedutivo, partindo-se da pesquisa acerca da evolução e do atual *status* da relação consumerista para, na sequência, averiguar o papel daquela cláusula geral de defesa do consumidor, nas contratações desta natureza. Para a consecução do método, foi utilizada a documentação indireta, especialmente a legislação e a doutrina nacional, esperando-se que o conteúdo teórico e as conclusões a que se chega ao final do estudo, sejam proveitosos e que suscitem profunda reflexão daqueles que se dispuserem a lê-lo.

2 ESTRUTURA NORMATIVA DE DEFESA DO CONSUMIDOR: ASPECTOS DE UM DIREITO FUNDAMENTAL PÁTRIO

Realizar uma abordagem histórica da gênese e evolução do consumo, com o intuito de melhor compreender o as nuances deste fenômeno sócio-cultural, significa, também, desenvolver um trabalho de identificação dos diversos modelos comportamentais que são experimentados pelos indivíduos de determinada coletividade, por ocasião do estabelecimento de relações negociais desta natureza, ao longo de toda a sua existência. Nessa acepção, não há como refutar o argumento de que o ato de consumir, desde os primórdios, se revela como um importante sinal caracterizador dos sujeitos de direito:

O consumo é parte indissociável do cotidiano do ser humano. É verdadeira a afirmação de que todos nós somos consumidores. Independentemente da classe social e da faixa de renda, consumimos desde o nascimento e em todos os períodos de nossa

existência. Por motivos variados, que vão desde a necessidade da sobrevivência até o consumo por simples desejo, o consumo pelo consumo. (ALMEIDA, 2015, p. 01-02).

Na Idade Média, por exemplo, em razão do aparecimento dos burgos, e conseqüente ampliação do comércio e da manufatura, surgiram condições favoráveis à adulteração e fraude, tanto de especiarias quanto de alimentos, eis que os fornecedores destes produtos, na tentativa de rapidamente satisfazer o vertiginoso crescimento da demanda, faziam uso de inúmeros artifícios, mesmo que ilícitos, a fim de aumentar o volume de suas lucrativas negociações. (TEIXEIRA, 2014, p. 74).

Todavia, é possível constatar que somente a partir do Século XVIII - com a Revolução Industrial e a sedimentação do pensamento capitalista - despontaram os primeiros movimentos voltados à estruturação de um regramento legislativo específico para as relações de consumo, acontecimentos estes que serviram de base ao nascimento de um "novel direito": o direito do consumidor. No Ocidente, foram os Estados Unidos que, em 1872, lideraram a tarefa de implantar e formalizar, aquelas consideradas como as primeiras regras disciplinadoras das negociações consumeristas, ao editarem uma lei que reprimia os atos fraudulentos praticados na execução dos contratos firmados no âmbito do comércio. (ALMEIDA, 2015, p. 07). Houve também, neste mesmo período, a criação de agências governamentais, *v.g.* a *Federal Trade Commission*, a qual, dotada de amplos poderes investigatórios, tinha como principal finalidade, a aplicação das leis de repressão às práticas comerciais desleais e de proteção ao consumidor. (CAVALIERI FILHO, 2014, p. 5).

Também é importante salientar que, nas últimas décadas, em razão dos vários desdobramentos experimentados por inúmeras nações, e em todas as camadas da sociedade, a regulamentação do consumo, em especial, a proteção do "sujeito frágil" desta relação, consiste em tema de tal importância, que suplanta as preocupações e limites de qualquer legislação nacional, resultando, inclusive, na aprovação pela Organização das Nações Unidas (ONU) da Resolução nº 39/248/85, a qual, segundo teóricos consumeristas, representa evolução primordial ao estabelecimento de sistemas jurídicos próprios de amparo ao consumidor.

Mencionada Resolução reconheceu expressamente "que os consumidores se deparam com desequilíbrios em termos econômicos, níveis educacionais e poder aquisitivo" (*apud* ALMEIDA, 2015, p. 05), necessitando, por conseguinte, de defesa específica diante dos seus fornecedores.

Esta normativa da ONU, também apresentou vasto conteúdo principiológico, ao fazer incidir sobre os dirigentes estatais, o compromisso de instauração de políticas públicas adequadas ao atendimento das necessidades dos consumidores, considerando, por óbvio, as peculiaridades sócio-culturais e econômicas de cada país.

Como se vê, contingenciadas pela própria existência e conduta humana, é fato que as vinculações consumeristas têm sido alvo de constantes modificações, deixando no passado as clássicas operações mercantis, de cunho pessoal e direto, para avançar às contratações virtuais e de massa, as quais são fixadas por simples adesão e, em muitos casos, a partir de informes publicitários nebulosos e incompletos, dados enganosos e cláusulas tendenciosas à promoção de ganhos irregulares por parte dos fornecedores. Trata-se da "sociedade de consumidores", retratado por Bauman (2008, p. 71-2) nos seguintes termos: "Numa sociedade de consumidores, todo mundo precisa ser, deve ser e tem que ser um consumidor por vocação, ou seja, ver e tratar o consumo como vocação. Nessa sociedade, o consumo visto e tratado como vocação é ao mesmo tempo um direito e um dever humano universal que não conhece exceção".

Então, como resposta aos anseios desta coletividade repleta de compradores vorazes e, diante da urgente necessidade de incisiva ação terapêutica governamental, na busca por minimizar a fragilidade daquele que consome, o avanço legislativo pátrio mais significativo, deu-se com a promulgação da Carta Constitucional de 1988, que culminou por elevar, definitivamente, a defesa do consumidor à categoria de direito fundamental e de princípio da ordem econômica, além de impor ao Estado, o dever de elaborar um "código próprio" para disciplinar as típicas relações consumeristas, obrigação esta, cumprida mediante a promulgação da Lei nº 8.078/90 (Código de Defesa do Consumidor). E, neste mesmo movimento de conformação da realidade negocial contemporânea à legislação própria é que ocorreu o surgimento de uma "outra"

dinâmica do mercado de consumo, a qual tem gerado situações em que, não raras as vezes, o consumidor termina por firmar pactos abusivos, flagrantemente contrários aos princípios e normas que buscam sua proteção, justificando, ainda mais, a correta e necessária inserção do direito consumerista, no rol dos direitos fundamentais da Constituição de 1988 (CF/88), bem como, a existência de um microsistema específico de defesa daqueles considerados vulneráveis. A partir desta perspectiva, Medeiros Garcia (2015, p. 15) menciona:

A inclusão da defesa do consumidor como direito fundamental na Constituição Federal, vincula o Estado, e todos os demais operadores, a aplicar e efetivar a defesa deste ente vulnerável, considerado mais fraco na sociedade. É o que chamamos de *força normativa da Constituição*, segundo a qual, os direitos nela assegurados, em especial os direitos fundamentais, não são meros programas ou discursos a serem seguidos, mas apresentam força de norma jurídica, passível de ser executada e exigível. A constituição, sob novo enfoque que se dá ao direito privado, funciona como centro irradiador e marco de reconstrução de um direito privado brasileiro mais social e preocupado com os vulneráveis.

Na mesma linha de análise, e segundo consideração de Cláudia Lima Marques (2016, p. 27), “a Constituição seria a garantia e o limite de um direito privado construído sob seus valores, principalmente os direitos fundamentais, transformando-o em um direito privado solidário.”.

Como efeito desta opção legislativa do poder constituinte originário - que acompanhou uma tendência mundial de influência do direito público sobre o direito privado - há um espraiamento dos direitos fundamentais nas tratativas privatísticas; ocorrência denominada de eficácia horizontal dos direitos acima referenciados, em contraposição à eficácia vertical, em que se observa o respeito aos direitos fundamentais nas relações entre o indivíduo e o Estado.

Aclarando de outra maneira, o entendimento a respeito da eficácia horizontal dos direitos fundamentais significa afirmar que as violações a esta categoria de direitos não acontecem apenas na seara das vinculações jurídicas entre o cidadão e o Estado, mas também nas relações estabelecidas entre pessoas físicas e/ou jurídicas de direito

privado. Logo, os direitos fundamentais preconizados no texto constitucional, têm a força de vincular não somente os poderes públicos, pois direcionam-se, igualmente à defesa dos particulares, disciplinando em certa medida, o exercício da autonomia e liberdade de contratação na esfera privada. Complementando tal pensamento, segue Kouri (2013, p. 33) afirmando que o direito consumerista é reconhecido no texto constitucional - haja vista o conteúdo dos seus artigos 5º, inciso XXXII, 150, § 5º e 170, inciso V -, como “fundamental porque o consumidor busca no mercado, na qualidade de não profissional, de destinatário de tudo o que o mercado produz, a satisfação de suas necessidades essenciais de alimentação, saúde, educação, segurança, lazer etc”. E mais, para Sarmiento (2010, p. 279), com fulcro nos parâmetros axiológicos contemplados pela CF/88, “a eficácia dos direitos fundamentais nas relações privadas é direta e imediata, não dependendo da atuação do legislador ordinário, nem se exaurindo na interpretação das cláusulas gerais do direito privado.”.

Deve-se registrar, também, que embora a legislação de defesa do consumidor, enquanto tema específico, seja considerada relativamente recente, o ordenamento jurídico pátrio não esteve totalmente alheio aos acontecimentos externos, sendo possível elencar, cronologicamente, algumas das principais regulamentações que antecederam o advento da CF/88 e da Lei nº 8.078/90, e, de uma forma ou outra, contribuíram às suas formulações: a) o Decreto nº 22.626/33, de repressão à usura; b) a Constituição Federal de 1934 que, nos arts. 115 e 117, elencou as primeiras regras de proteção à economia popular; c) o Decreto-lei nº 869/38, e o Decreto-lei nº 9.840/46, os quais cuidaram da previsão dos crimes contra a economia popular, resultando, posteriormente, na Lei nº 1.521/51 – Lei de Economia Popular; d) a Lei nº 4.137/62 – Lei de Repressão ao Abuso do Poder Econômico; e, e) a Lei nº 7.347/85, que disciplinou a Ação Civil Pública de responsabilidade por danos causados ao consumidor, juntamente com a tutela de outros direitos. (ALMEIDA, 2015, p. 09-10).

Após tais progressos do órgão legiferante pátrio, há que se ressaltar que, ao atribuir à defesa do consumidor o *status* de direito fundamental, conectado ao princípio da dignidade da pessoa humana, o texto da Constituição de 1988, como poderia se inferir,

a priori, não tornou este direito incompatível com o princípio da livre iniciativa e da expansão econômica do mercado, mas, tão-somente buscou estabelecer parâmetros mínimos à existência coordenada e harmoniosa entre os polos das relações jurídicas nascidas desses interesses. É o que nos ensina Luís Roberto Barroso, ao mencionar que:

Princípios são normas jurídicas que não se aplicam na modalidade tudo ou nada, como as regras, possuindo uma dimensão de peso ou importância, a ser determinada diante dos elementos do caso concreto. São eles mandados de otimização, devendo sua realização se dar na maior medida possível, levando-se em conta outros princípios, bem como a realidade fática subjacente. Vale dizer: princípios estão sujeitos à ponderação e à proporcionalidade, e sua pretensão normativa pode ceder, conforme as circunstâncias, a elementos contrapostos. (BARROSO, 2010, p. 11).

Neste passo, e para dar equilíbrio às pactuações firmadas no mercado, surgiu a necessidade de reconhecimento da vulnerabilidade do consumidor que, segundo Rizzatto Nunes (2015, p. 57), prende-se à hipossuficiência técnica daquele sujeito que apenas deseja satisfazer uma necessidade pessoal, acreditando que os fornecedores, posicionados como tais no mercado, cumprirão este papel, nos exatos termos da oferta realizada, ou seja, “ele, consumidor, não participa do ciclo de produção e, nesta medida, não tem acesso a esses meios, assim como também não dispõe de prévios mecanismos de controle sobre os produtos e serviços que adquire [...], logo, necessita de proteção específica”.

Noutras palavras, é justamente esta fragilidade que identifica a grande massa de consumidores, os quais simplesmente se colocam como destinatários finais de bens e serviços oferecidos no mercado e, em regra, não dispõem das informações necessárias à realização de contratos que atendam à confiança dispensada aos fornecedores do mercado. Por esta razão é que o Código de Defesa do Consumidor apresenta extenso conteúdo axiológico, com elevado grau de protecionismo àquele sujeito considerado vulnerável, quando da fixação dos contratos de consumo. E, nesta estrutura de defesa do código consumerista, integrando uma relação meramente exemplificativa de valores, também se encontra os princípios da

educação para o consumo e o da informação, cuja observância, especialmente deste último, tem sido deixada de lado por um considerável número de fornecedores que, ao empreender suas estratégias de marketing e práticas comerciais, visam apenas bons resultados das operações custo-benefício.

Objetivando uma melhor compreensão, quanto ao princípio da educação para o consumo, Filomeno (2007, p. 146) menciona a existência de dois aspectos: a) a educação formal, ministrada nos bancos escolares por meio de disciplinas que abordem esta temática; e b) a educação informal, esta de inteira responsabilidade dos fornecedores, os quais têm a obrigação legal de bem informar o consumidor sobre as características dos produtos e serviços disponibilizados no mercado de consumo.

Por seu turno, o princípio da informação representa o dever imposto ao fornecedor de prestar todos os esclarecimentos necessários sobre o produto ou serviço, assim como, de explicar nitidamente o conteúdo da contratação que será fixada, sob pena de vir a ser responsabilizado pelas omissões e/ou inverdades que venham a frustrar a legítima expectativa do consumidor.

Desta maneira, com a finalidade de atribuir concretude e ampla eficácia à fundamentalidade do direito do consumidor, o princípio da vulnerabilidade, inserto no art. 4º, inciso I, do CDC, deve ser acolhido e interpretado, como elemento basilar de todo o microsistema consumerista, pois dele decorrem inúmeros outros mandamentos, como os acima descritos.

Aqui, reitera-se a observação de que toda esta gama de proteção legislativa, voltada àquele sujeito juridicamente frágil, o qual, em muitas situações, ao adquirir bens e serviços no mercado de consumo, o faz por mero impulso, instigado e atraído pelas ofertas ditas imperdíveis, graças às excelentes campanhas publicitárias e estratégias comerciais dos fornecedores, é imprescindível ao equilíbrio contratual, pois “a cultura do consumo”, potencializado e imediato, sem um tempo razoável à reflexão do consumidor, é vivenciada diariamente por todos os membros da atual sociedade.

Portanto, ainda na esfera axiológica do Código de Defesa do Consumidor, igualmente consta o princípio da boa-fé objetiva, o qual será abordado mais adiante, em virtude de sua relevância para o tema ora proposto.

3 MERCADO E PRÁTICAS COMERCIAIS: NUANCES DA CULTURA DO CONSUMO (PÓS)MODERNO

Consoante observações já feitas anteriormente, é inegável que o consumo, com o passar do tempo e em virtude das inúmeras modificações sócio-econômicas experimentadas pelos sujeitos, ganhou posição de muito destaque em nossas vidas, e deixou de representar apenas uma atividade corriqueira de aquisição e circulação de bens e serviços, necessária à sobrevivência dos indivíduos.

É fato também, nesta mesma esteira de avanços, que o consumo se revelou como um “atributo” identificador do ser humano, pois ao expandir os incontáveis e efêmeros desejos de compra, sob o falso pretexto de encontro com o bem-estar, terminou por reduzir o sujeito a um mero destinatário final de objetos mercantilizados.

Esta peculiar atitude comportamental, então definitivamente assumida pelos consumidores (pós) modernos, no sentido de adotarem novas bases valorativas ao ato de consumir, praticando-o de forma sensorial e massificada, muitas vezes em resposta aos apelos e práticas mercadológicas dos setores de produção e respectivos fornecedores, gerou uma relação de “dependência” entre os sujeitos e o mercado consumerista. Ou seja, a percepção de que a “felicidade” pode ser experimentada por meio do consumo, é tão sedutora e persuasiva, que acaba por conduzir os indivíduos a ações estereotipadas, e quase excludentes de outras possibilidades, despertando nas pessoas a necessidade, ou quase um dever, de adquirir mercadorias e serviços a todo tempo e em quaisquer circunstâncias. Neste sentido, Bauman (2008, p. 71) explica que:

A sociedade de consumidores, em outras palavras, representa o tipo de sociedade que promove, encoraja ou reforça a escolha de um estilo de vida e uma estratégia existencial consumistas, e rejeita todas as opções culturais alternativas. Uma sociedade em que se adaptar aos preceitos da **cultura de consumo** e segui-los estritamente é, para todos os fins e propósitos práticos, a única escolha aprovada de maneira incondicional. (destacado).

Isso porque, a partir do Século XVIII, o consumo iniciou uma redefinição em relação ao comércio, pois por ele passaram a ser aferidas as condições sociais que

possibilitavam a venda e compra de mercadorias. Nesta época, a troca e o dinheiro já implicavam em profundas transformações culturais e econômico-sociais, em um contexto de instabilidade de *status*, no qual os estilos de vida poderiam ser determinados pelo acesso ao consumo. (SLATER, 2001, p. 29).

Neste cenário, muito bem estabelecido por McCracken (2003, p. 49), é possível verificar que o consumo, como um fato social permanente, veio a se sedimentar no Século XIX, provocando profundas modificações na sociedade da época, as quais podem ser claramente percebidas também nos dias atuais, merecendo destaque, *v.g.*, a atribuição de significado simbólico e comunicativo aos bens que circulam no mercado.

Por meio de um rápido resgate das linhas de pensamento desenvolvidas até aqui, percebe-se que, se antes da configuração da então denominada sociedade de consumo a finalidade do ato de consumir residia basicamente no atendimento das necessidades primárias do indivíduo, com o advento do consumismo, esse cenário se altera. O consumismo chega quando o consumo assume o papel-chave que, na sociedade de produtores, era exercido pelo trabalho e, de maneira distinta do consumo, que é basicamente uma característica e uma ocupação dos seres humanos como indivíduos, representa um atributo da sociedade. (BAUMAN, 2008, p. 41) e, com o seu surgimento e sua integral absorção à vida cotidiana, houve alteração profunda na própria orientação das vinculações sociais, visto que a estabilidade, que era indispensável à saúde e manutenção dos sistemas relacionais, passa a ser compreendida como um perigo real a estes mesmos sistemas, e o consumo, por sua vez, adquire tal importância que se entrelaça com a ideia de felicidade:

[...] não tanto à satisfação de necessidades, como suas versões oficiais tendem a deixar implícito, mas a um volume e uma intensidade de desejos sempre crescentes, o que por sua vez implica o uso imediato e a rápida substituição dos objetos destinados a satisfazê-la. Novas necessidades exigem novas mercadorias, que por sua vez, exigem novas necessidades e desejos. O advento do consumismo inaugura uma era de obsolescência embutida dos bens oferecidos no mercado [...]. (BAUMANN, 2008, p. 4).

Interessante observar que esta procura desenfreada, empreendida pelo indivíduo, na tentativa de conquistar o “sentir-se feliz”, não decorre de um comportamento naturalístico seu, mas sim da correspondência que se firmou, na sociedade (pós)moderna, entre dois mitos: o da felicidade e o da igualdade. Isso porque, a pós-modernidade, segundo Lipovetsky (2005, p. 15), deve ser entendida como uma continuação do processo moderno, momento em que ocorre intensa potencialização desses mesmos ideais, ou seja, exacerbado individualismo, consumo em excesso, e fragmentação da sociedade e dos costumes.

Todavia, para que este “binômio mítico” possa funcionar com eficiência, é preciso que esta felicidade almejada, seja dotada de mensuração, ou seja, deve resultar não só dos bens que quantitativamente o sujeito consegue possuir, mas, principalmente, do simbólico perfil de êxito e sucesso contido em tais objetos. Nesta contextualização, a publicidade se apresenta como um verdadeiro, e muito eficiente, meio de transporte de significados, posto que, tem o poder de agregar extensos conteúdos simbólicos às mercadorias disponíveis no mercado consumidor. (CHAUI, 2006, p. 52 e ss). Esse cenário factual, de certa forma, vai ao encontro das seguintes considerações feitas por Lipovetsky (2005, p. 84 e 85), ao abordar aspectos pertinentes ao individualismo na contemporaneidade:

O consumismo é um processo que funciona à base da sedução: sem qualquer dúvida os indivíduos adotam os objetos, as modas, as fórmulas de lazer elaboradas pelas organizações especializadas, porém de acordo com suas conveniências, aceitando isto e não aquilo, combinando livremente os elementos programados.

Diante dessas constatações, o que mais causa perplexidade é a total inversão de importantes valores experimentada pelos sujeitos sociais que, inevitavelmente, passaram a visualizar o indivíduo, atribuindo-lhe ou não determinados predicados, na exata correspondência do seu poder de compra. É assim que surge o consumismo que, segundo Bauman (2008, p. 126), ao pautar o ato de consumir no excesso e desperdício, conduz o consumidor à:

[...] satisfação momentânea, algo que se durar muito tempo, deve-se temer, e não ambicionar – a satisfação duradoura, de uma

vez por todas, deve parecer aos consumidores, pouco agradável, pois somos impulsionados e/ou atraídos a procurar incessantemente por satisfação, mas também a temer o tipo de satisfação que nos faria interromper esta procura.

Disso significa dizer que esta tendência compulsiva à aquisição de bens, na qual todos os lugares e momentos são vistos como adequados ao ato de consumir, é delineada, também, por outros fatores que despertam no indivíduo uma “necessidade artificial”. Esta demanda, não gerada de forma espontânea, comumente surge como consequência de determinadas práticas comerciais, por vezes abusivas, adotadas por aqueles detentores dos meios de produção, os quais têm como principal objetivo, criar e/ou instigar nos indivíduos, até aqui apenas potenciais consumidores, vontades tão fortes, a ponto de fazer com que se rendam a estes apelos, e terminem por ser conduzidos ao ato de consumir, o qual, daqui em diante, adquire *status* de algo quase que indispensável à sensação de bem-estar.

Assim, na sociedade pós-moderna, portanto, vê-se que o progresso individual e a noção de felicidade encontram-se diretamente atrelados ao conforto proporcionado pelo consumo em excesso de bens e serviços, algo que termina por invadir todos os espaços, inclusive aqueles antes considerados imunes às vorazes estratégias de mercado. (BAUMAN, 2011, p. 14-15).

4 PRINCÍPIO DA BOA-FÉ OBJETIVA: FUNÇÕES E DEVERES ANEXOS À DEFESA DO CONSUMIDOR

Diante das considerações tecidas, verifica-se, então, que as normas insertas no Código Consumerista Brasileiro são eminentemente de interesse social, eis que têm relevância para a sociedade como um todo, não dizendo respeito somente às partes, consumidores e fornecedores. São elas normas de “função social, pois não só procuram assegurar uma série de novos direitos aos consumidores, mas também possuem a função de transformar a sociedade de modo a se comportar de maneira equilibrada e harmônica nas relações jurídicas”. (MARQUES, 2016, p. 27).

Neste caminhar, e buscando dar concretude aos aspectos sociais, é que o CDC altera sensivelmente os limites e o alcance do direito

das obrigações, ao relativizar a máxima *pacta sunt servanda*, e diminuir o âmbito destinado à livre autonomia da vontade das partes, estabelecendo, para tanto, um extenso rol de princípios, como o da vulnerabilidade e da boa-fé objetiva.

A vulnerabilidade diz mais respeito a um estado da pessoa, um estado inerente de risco ou um sinal de confrontação excessiva de interesses identificado no mercado (RIPPERT, 2002, p. 90), podendo ser “permanente ou provisória, individual ou coletiva, que fragiliza e enfraquece o sujeito de direitos, desequilibrando a relação [...]” ou, ainda “técnica, jurídica e fática” (MARQUES; BENJAMIN; MIRAGEM, 2016, p.144).

O princípio da boa-fé objetiva, por sua vez, “constitui um conjunto de padrões éticos de comportamento, aferíveis objetivamente, que devem ser seguidos pelas partes contratantes em todas as fases da existência da relação contratual, desde a sua criação, durante o período de cumprimento e, até mesmo, após a sua extinção”. (GARCIA, 2015, p. 61). Além disso, conforme doutrina e jurisprudência consumeristas, a boa-fé objetiva também deve ser interpretada como cláusula geral (TARTUCE, 2007, p. 173), da qual irradiam as funções de controle e de integração, compreendidas nos seguintes termos:

A função de controle da boa-fé objetiva visa evitar o abuso do direito subjetivo, limitando condutas e práticas comerciais abusivas, reduzindo, de certa forma, a autonomia dos contratantes. [...] A função integrativa desse princípio insere novos deveres para as partes diante das relações de consumo, pois além da verificação da obrigação principal, surgem novas condutas a serem também observadas. São os assim denominados *deveres anexos* ou *deveres laterais*, sendo que a violação a qualquer um deles, implicará em inadimplemento contratual. (GARCIA, 2015, p. 63-64)

Em decorrência dessa interpretação atribuída ao princípio da boa-fé objetiva, não se acolhe no ordenamento jurídico o pátrio, o exercício de um direito de maneira absoluta, isto é, desprendido dos valores de lealdade e probidade, pois frustraria as expectativas legítimas que foram despertadas no outro contratante, e que, no caso em tela, tem sua posição negocial ainda mais enfraquecida, dada a sua inerente vulnerabilidade enquanto destinatário último dos bens e serviços disponibilizado no mercado de consumo. E

nesta condição de “comprador final”, o indivíduo vulnerável torna-se alvo da publicidade e do *marketing*, eficazes práticas de mercado que, ao produzirem necessidades e desejos na mente humana, são responsáveis, em grande parte, pelo fomento e expansão deste contemporâneo processo de consumo e de consumismo.

Por publicidade se entende “o anúncio veiculado por qualquer meio de comunicação, inclusive embalagens, rótulos, folhetos e material de ponto de venda”. (RIZZTO NUNES, 2005, p. 390) e concebe-se o *marketing* como o “conjunto de atividades que são exercidas para criar e levar a mercadoria do produtor ao consumidor final. É atividade total de comerciar. Estuda as tendências do mercado, as preferências do consumidor e a distribuição do produto. Marketing é algo que vem antes da mercadoria e vai além da mercadoria” (SANT’ANNA, 2016, p. 17), sendo um conceito mais amplo do que o de publicidade. Esses dois conceitos, embora possam gerar certa confusão para o leigo (que poderá, equivocadamente, entendê-los como sinônimos), implicam, de fato, em duas etapas do processo de consumo:

A primeira refere-se aos estímulos (publicidades) que são recebidos pelos sujeitos, os quais, sendo analisados conforme predisposições anteriores, criam uma atitude, um julgamento favorável, ou não, à compra. A segunda consiste na investigação das possibilidades de compra e no desenvolvimento da motivação para a compra. A terceira é a compra propriamente dita, e a quarta consiste no consumo e troca de informações, alterando ou não, a disposição para novos consumos. (GIGLIO, 2004, p. 105).

O mesmo ocorre com algumas marcas de produtos que, por meio da publicidade, adquirem o poder de funcionar como elementos que atribuem identidade ao sujeito, definindo-o diante dos grupos sociais e da coletividade como um todo. Consta-se o estabelecimento de um vínculo de subordinação por parte dos consumidores diante dos fornecedores de produtos e suas respectivas marcas, e isto ocorre de tal forma que, *v.g.*, as marcas apostas aos aparelhos celulares e às roupas fazem com que estes, sem aquelas, não tenham como aparecer e identificar o indivíduo que as utiliza, ou, posto de outro modo:

Na marca, a dupla dimensão de emblema e nome produz, portanto, a sujeição, cujo rebento é a criação de um grupo ou coletivo. A clientela de uma marca representa então um grupo constituído como uma corporação. Cada indivíduo que usa ou exhibe uma marca, mostra a servidão voluntária em ação: uma forma de renúncia ao entreconhecimento dado pela palavra, em proveito de um sistema de signos que o representa e o situa como membro de um coletivo unificado pelo nome da marca. (QUESSADA, 2003, p. 149).

Diante de tal cenário, é muito difícil ficar isento, ou escapar ileso deste processo, pois é nesta contínua e incansável mobilidade dos sujeitos consumidores que são moldadas as diversas relações interpessoais, as quais também passam a ser orientadas, irrefutavelmente, pelas sensações, devaneios e apelos do mercado de consumo, todos veiculados mediante estratégias publicitárias. Portanto, com a finalidade de evitar o cometimento de abusos e excessos nos pactos consumeristas, em especial por parte dos fornecedores, no desenvolvimento de suas atividades e práticas comerciais, voltadas à ávida captação de consumidores, é que houve o estabelecimento dos deveres anexos, os quais ampliam, sobremaneira, os efeitos do princípio da boa-fé objetiva. A partir desse entendimento, tem-se que os deveres anexos são basicamente divididos em: dever de informação, de cooperação e de proteção (ou cuidado).

O dever anexo de informação impõe ao fornecedor a obrigatoriedade de disponibilizar aos consumidores, o máximo possível de dados sobre a funcionalidade e características dos produtos/serviços, bem como, de seus riscos potenciais no momento da utilização. Tais esclarecimentos devem acontecer principalmente na fase pré-contratual, porque é exatamente aí, que o fornecedor faz uso de persuasivas estratégias de venda, para estimular o desejo de compra e conseguir a adesão do consumidor. Por seu turno, o dever anexo de cooperação (*duty to mitigate the loss*) exige que o fornecedor propicie ao seu cliente, meios facilitadores ao adimplemento contratual, evitando, desse modo, um ônus maior à condição do consumidor-devedor. É neste sentido, a lição doutrinária de Garcia (2015, p. 66), ao afirmar que o descumprimento deste dever anexo, é recorrente nas relações de consumo:

O *duty to mitigate the loss* consiste na obrigação do credor de buscar evitar o

agravamento do devedor. O credor de uma obrigação precisa colaborar com o devedor na tomada de medidas cabíveis para buscar que o dano sofrido se restrinja às menores proporções possíveis. Se a parte em posição de vantagem negligencia em tomar as providências que possibilitam mitigar as perdas, a parte devedora poderá pedir a redução das perdas e danos, em proporção igual ao montante da perda que poderia ter sido diminuída. [...] Não pode a instituição bancária permanecer inerte quando o consumidor não encerra a conta corrente, e dele é cobrada uma quantia mensal para sua manutenção. Muitas vezes, o banco permanece inerte, esperando alcançar um montante razoável para executar o consumidor, quando poderia notificá-lo para providenciar o encerramento.

Já o dever anexo de proteção (ou de cuidado), estabelece a obrigação do fornecedor de sempre adotar condutas que preservem a integridade pessoal e financeira do consumidor, impedindo, com isso, a geração de danos morais e prejuízos materiais. Exemplificando tal hipótese, é vedado ao fornecedor disponibilizar estacionamento gratuito a seus consumidores, objetivando atraí-los em virtude da segurança e facilidade de movimentação, e tentar eximir-se da responsabilidade pelos danos que porventura venham a ser causados no veículo (GARCIA, 2015, p. 67).

Percebe-se, então, que muitas das práticas comerciais empregadas pelos fornecedores, na tentativa de conquistar o maior número possível de compradores e atingir altos índices de lucratividade no mercado de consumo, ganham destacado interesse quando esbarram na (i)licitude, justamente por não observarem os fundamentos axiológicos preconizados no CDC, *v.g.* boa-fé objetiva e deveres anexos, resultando, inevitavelmente, em lesividade ao consumidor.

Sendo assim, na proposta de análise aqui desenvolvida, é possível afirmar que a estruturação principiológica consumerista, com destaque para o princípio da boa-fé objetiva e deveres anexos, foi idealizada em virtude da necessidade inadiável de se buscar soluções para os novos conflitos decorrentes da “cultura de consumo”, a qual é dotada, predominantemente, das características da impessoalidade e universalidade, *locus* em que praticamente inexistem, *a priori*, a noção de importância

pública, pois não se consome com a finalidade de se construir uma sociedade melhor, mas, em grande medida, para satisfazer necessidades e vontades que, não raras as situações, são irreais, artificialmente criadas e difundidas pelos fornecedores, mediante estratégias e práticas mercadológicas iníquas.

5 CONCLUSÃO

Por ora, o que se pode afirmar é que o ato de consumir, de per si, não deve ter conotação negativa. Problemas ocorrem quando distorções levam a um universo que refoge aos padrões de uma relação saudável (notadamente aquela que reside na falsa noção que se tem hodiernamente de que a felicidade e a realização só podem ser experimentadas por meio do consumo). Essa ideia é tão sedutora e persuasiva que acaba por conduzir o indivíduo a um comportamento estereotipado e quase excludente de outras possibilidades, ou seja, gera no sujeito a premente necessidade de comprar o produto/marca/estilo imposto por um determinado fabricante.

Há que se salientar que esse tipo de comportamento, na maioria das vezes, é “fabricado” pelas práticas midiáticas de marketing, e que disso significa dizer que esta tendência compulsiva à aquisição de bens, na qual todos os lugares e momentos são vistos como adequados ao ato de consumir, é delineada, também, por outros fatores que

despertam no indivíduo uma “necessidade artificial”.

Como afirmado, esta demanda de natureza não espontânea, comumente é consequência de práticas comerciais, por vezes abusivas, usadas pelos detentores dos meios de produção, que têm como principal objetivo, criar e/ou instigar nos indivíduos vontades tão fortes, a ponto de fazer com que se rendam a estes apelos e terminem por ser conduzidos ao ato de consumir, quem, daí em diante, adquire *status* de algo indispensável à sensação de bem-estar.

Essa, sim, é a conduta que deve ser refreada pelo ordenamento jurídico – a fim de garantir efetividade aos comandos valorativos e legais constantes no CDC. Aliás, teoricamente este cumpre muito bem o seu papel de norma específica protetiva do consumidor. Os instrumentos axiológicos e legais já existem. O que lhes falta é a efetividade.

Assim, apenas a boa legislação não basta para emprestar efetividade na prevenção ou como paliativo em eventuais circunstâncias danosas ao consumidor, sendo neste aspecto, um *locus* em que praticamente inexistente, *a priori*, a noção de importância pública. Talvez o que falte sejam políticas públicas voltadas à alteração da ideia de que o consumo serve para suprir lacunas ou falhas de convivência, ou que serve de moeda de troca. A proposta seguiria, então, em duas direções: a primeira, a educação para o consumo; e a segunda, que esse consumo seja sustentável.

REFERÊNCIAS

- [1]. ALMEIDA, João Batista de. Manual de direito do consumidor. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- [2]. BARROSO, Luis Roberto. A dignidade da pessoa humana no direito constitucional contemporâneo: natureza jurídica, conteúdos mínimos e critérios de aplicação. Versão provisória para debate público. Disponível em: http://www.luisrobertobarroso.com.br/wp-content/.../Dignidade_texto-base_11dez2010.pdf. Acesso em: 24 maio. 2017.
- [3]. BAUMAN, Zygmunt. Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- [4]. _____. Vida em fragmentos: sobre a ética pós-moderna. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.
- [5]. CAVALIERI FILHO, Sérgio. Programa de direito do consumidor. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- [6]. CHAÚÍ, Marilena. Simulacro e poder: uma análise da mídia. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006.
- [7]. FILOMENO, José Geraldo Brito. Código brasileiro de defesa do consumidor comentado pelos autores do anteprojeto. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

- [8]. GARCIA, Leonardo de Medeiros. Direito do consumidor: código comentado e jurisprudência. Salvador: JusPodivm, 2015.
- [9]. GIGLIO, Ernesto M. O comportamento do consumidor. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- [10]. LIPOVETSKY, Gilles. A era do vazio. São Paulo: Manole, 2005.
- [11]. MARQUES, Cláudia Lima. Contratos no código de defesa do consumidor. 8. ed. São Paulo: RT, 2016.
- [12]. _____; BENJAMIN, Antônio Herman V.; MIRAGEM, Bruno. Comentários ao código de defesa do consumidor. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.
- [13]. MCCracken, Grant. Cultura e consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- [14]. QUESSADA, Dominique. O poder da publicidade na sociedade consumida pelas marcas: como a globalização impõe produtos, sonhos e ilusões. Trad. Joana Angélica D. Melo. São Paulo: Futura, 2003.
- [15]. RIPERT, Georges. A regra moral nas obrigações civis. 2. ed. Campinas: Bookseller, 2002.
- [16]. RIZZATTO NUNES, Luís Antônio. Curso de Direito do Consumidor. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- [17]. SANT'ANNA, Armando *et al.* *Propaganda: teoria, técnica e prática*. 9ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- [18]. SARMENTO, Daniel. Direitos Fundamentais e Relações Privadas. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Iuris, 2010.
- [19]. SLATER, Don. Cultura do consumo & modernidade. São Paulo: Nobel, 2001.
- [20]. TARTUCE, Flávio. A função social dos contratos: do Código de Defesa do Consumidor ao novo Código Civil. São Paulo: Método, 2007.
- [21]. TEIXEIRA, Odemir Bilhalva. Aspectos principiológicos do código de defesa do consumidor. Campinas: Russel, 2014.

Capítulo 7

COMPREENDENDO OS ITENS DE MAIOR ROTATIVIDADE DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR GASTRONÔMICO ATRAVÉS DA CURVA ABC: ESTUDO DE CASO NO RESTAURANTE PONTO CERTO NO MUNICÍPIO DE CAICÓ/RN

Leandro Aparecido da Silva

Giovanny Mateus Bezerra de Araújo

Pablo Phorlan Pereira de Araújo

Tiago Douglas Cavalcante Carneiro

Emilson Souza de Carvalho

Resumo: Os brasileiros vêm optando pelo consumo de alimentos fora de suas residências, proporcionando o crescimento do setor gastronômico. Apoiado nesse contexto, a pesquisa apresenta a seguinte problemática: Como o emprego da ferramenta curva ABC pode cooperar com o gerenciamento de estoques de uma empresa do setor gastronômico? Para a obtenção do objetivo geral, foi imprescindível a boa execução dos seguintes objetivos específicos: analisar os itens e níveis de estoque de uma empresa gastronômica, considerar os principais itens pertencentes ao seu gerenciamento de estoques, classificar os itens de maior importância do estoque através da curva ABC, identificar a imobilização de capital em estoques de maior e menor importância através das técnicas da curva ABC. A metodologia utilizada foi de caráter exploratório-descritivo, com abordagem quantitativa, o levantamento dos dados utilizou o método de pesquisa documental. A pesquisa foi realizada no restaurante Ponto Certo, localizado em Caicó/RN. A análise dos resultados permitiu identificar quais os itens de maior importância dentro da demanda do restaurante, bem como suas variações dentro do cardápio.

Palavras chave: Gestão de estoques, Ferramenta *Just in Time*, Curva ABC.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade nas empresas vem crescendo a cada dia, com isso o Brasil aparece em terceiro lugar como o país mais empreendedor do planeta (SEBRAE, 2011). Uma pesquisa do Sebrae (2011), aponta que 60% das empresas fecham suas portas em aproximadamente dois anos de existência, contudo outra pesquisa indica que a quantidade de micro e pequenas empresas (MPE's) cresceram a uma taxa de 26% ao ano (SEBRAE, 2014).

A população brasileira vem optando pelo consumo de alimentos fora de suas residências, conforme dados do SEBRAE (2012), mais de R\$ 116,5 bilhões de reais vêm sendo gastos com alimentos em bares, restaurantes, pizzarias, padarias, ambulantes, dentre outros. Por causa da diversidade e competição do setor gastronômico no Brasil, as organizações estão buscando novas ferramentas para poder obter o seu diferencial competitivo. Estas buscam reduzir custos, minimizando seus estoques, sempre procurando modelos de gestão inovadores que possam proporcionar um aumento na lucratividade, reduzindo suas despesas.

Embasado nessa temática, a pesquisa responderá a problemática: Como o emprego da ferramenta Curva ABC pode cooperar com o gerenciamento de estoques de uma empresa do setor gastronômico? A questão partiu da suposição de que os gestores de segmentos gastronômicos precisam distinguir detalhadamente cada item que compõe os seus estoques, o capital imobilizado no seu armazenamento, bem como suas demandas.

Para a resolução do problema de pesquisa tem-se como objetivo geral: Compreender como a aplicação da ferramenta Curva ABC pode colaborar com a gestão de almoxarifado de uma empresa do setor gastronômico. Para o alcance do objetivo geral, é necessário a boa execução dos seguintes objetivos específicos: Analisar os itens e níveis de estoque de uma empresa gastronômica; Considerar os principais itens pertencentes ao seu gerenciamento de estoques; Classificar os itens de maior importância do estoque através da Curva ABC; Identificar a imobilização de capital em estoques de maior e menor importância através das técnicas da Curva ABC.

Segundo Gomes (2004) o turismo da cidade de Caicó é um dos atrativos mais culturais da região do Seridó e sua culinária é muito

peculiar, onde ao longo do tempo vem se destacando por seus diferenciais gastronômicos. Tem sua origem na culinária indígena, africana e portuguesa.

Toda a pesquisa foi realizada no restaurante Ponto Certo situado no município de Caicó/RN, maior município da região do Seridó, onde o mesmo disponibilizou sua base de dados para coleta e realização dos cálculos necessários, bem como esteve disponível para explanar e definir mudanças conforme a proposta da pesquisa.

2 GESTÃO DE ESTOQUES

As empresas estão adotando cada vez mais a redução dos custos da cadeia de suprimentos, visto que as parcerias estão sendo cada vez mais adotadas pelas empresas como forma de compartilhamento de compras, diminuindo as despesas em relação à estocagem de produtos (BOWERSOX, 2001).

A sazonalidade é um dos períodos em que a empresa mais fatura entre épocas específicas do ano e ela apresenta dois fatores que visualizam estes eventos, tais como a média vendida de produtos de anos anteriores e por base das transformações do mercado vendedor, onde ele passa entre os primeiros meses como vendedores, comprando todo o estoque, ressuprindo sua empresa para que possa mudar sua postura para o comprador, onde ele começa a escoar suas mercadorias decorrentes da sua média de vendas, atrelando com o marketing, utilizando promoções para ter um maior giro de mercadorias de sua organização (BOWERSOX, 2001).

2.1 FERRAMENTA *JUST IN TIME* (JIT)

Corrêa e Gianesi (1993) dizem que o JIT é muito mais do que uma técnica da administração da produção, sendo considerado como uma completa "filosofia", a qual inclui os aspectos de administração de materiais, gestão da qualidade, arranjo físico, projeto de produto, organização de trabalho e gestão de recursos humanos. A técnica administrativa é um conjunto de práticas de organização de estoque, aumentando o desempenho e o melhoramento contínuo.

A mão de obra humana é algo indispensável dentro da filosofia JIT, pois ela proporciona para o funcionário a autonomia de usar os

recursos na fabricação ou manipulação de matéria e equipamentos de acordo com o pedido de demanda feito pelos clientes, sem gerar desperdícios de maquinários, materiais, tempo, sujeira no local de trabalho e na quantidade certa para cada processo. A utilização do layout em forma de U faz com que se tenha mais eficácia no espaço usado para o maquinário de acordo com o necessário (CORRÊA; GIANESI; 1993).

As atividades logísticas dentro de armazéns e estoque estão se tornando cada vez mais importantes dentro das organizações, e muitos precisam trazer ferramentas adequadas para poderem ser gerenciadas e controladas. Dentro das armazenagens, controle de estoque, manuseio de mercadorias, fluxo e espaço físico são componentes essenciais do conjunto de atividades da logística, que por sua vez seus custos podem absorver dentro de 10% a 40% das despesas logísticas (POZO, 2016).

2.2 CURVA ABC

A curva ABC surgiu no ano de 1897 por Vilfredo Pareto. A mesma originou-se de um estudo por uma comparação de 20 para 80, que por sua vez 20% da população obtinham 80% das riquezas produzidas pelo país e 80% da população com 20% das riquezas. Esse conhecimento foi passado como uma ferramenta que começou a se difundir em atividades da administração, com isso obtendo controle e reduzindo o déficit de problemas ocasionados por excesso de produtos estocados, reduzindo a lucratividade da produção (POZO, 2016).

Os custos unitários geram conjunto de produtos diferenciados, onde itens de Classe A são os que apresentam pouco volume de itens estocados e com valor maior acima de 50%. A classe B: é representado por itens de maior quantidade estocados com valor de capital intermediário, sendo o oposto da classe A apresentado pela curva entre 20 a 30% do capital investido na organização. A classe C: são produtos que possuem maiores quantidades estocadas com menor porcentagem de capital arrecadado da organização, com 20% dos itens apresentados, por serem os que menos geram rentabilidade para a organização, não é preciso uma atenção especial em relação aos demais, já que seu faturamento é relativamente pequeno (POZO, 2016).

A montagem da Curva é composta por quatro passos fundamentais para a sua construção, da seguinte forma: (POZO, 2016):

- Levantamento de problemas a serem resolvidos, como a quantidade, preço unitário e preço final;
- Fazer o levantamento de todos os itens e agrupá-los em ordem crescente de preço total e sua somatória;
- Dividir cada valor de cada linha pela coluna, obtendo a porcentagem de cada item e seu acumulado, $(\text{Menor} / \text{Maior}) \times 100$;
- O último é a divisão e classificação dos itens por A, B e C, possibilitando melhores tomadas de decisões.

Para Ballou (2006), a curva ABC é particularmente útil para o planejamento da distribuição quanto aos produtos agrupados ou classificados conforme seu nível de vendas. O conceito da curva é decorrente de sua classificação de produtos da logística em administração de matérias baseadas em determinados itens que geram maiores fluxos em rotatividades de mercadorias vendidas.

3 METODOLOGIA

O estudo foi de caráter exploratório-descritivo por apresentar como determinadas informações se distribuem dentro do universo amostral. A abordagem do estudo é quantitativa por se tratar de um estudo estatístico com o intuito de analisar um fenômeno particular ao universo pesquisado. O levantamento utilizou o método de pesquisa documental, devido ao fato da natureza das fontes apoiar-se de materiais que não auferiram até o momento um tratamento analítico, podendo estes ainda serem reelaborados conforme as necessidades do estudo. O estudo analisou relatórios de “primeira mão” oriundos de arquivos digitais pertencentes ao banco de dados da empresa em estudo (HAIR JR. *et al*, 2005).

O local do estudo foi o restaurante Ponto Certo, localizado na Avenida Seridó, 729. O Ponto Certo é um estabelecimento do setor gastronômico que atende a população seridoense no estado do Rio Grande Do Norte. Para acolher a estas propostas, o restaurante Ponto Certo presta serviços aos clientes em geral, bem como à população do município de Caicó/RN, onde este abrange uma área geográfica correspondente a

aproximadamente 67.747 habitantes, segundo levantamentos do IBGE (2016).

A fonte de dados deste estudo é composta por 215 tipos de produtos que são servidos e estão disponíveis no cardápio da empresa Ponto Certo, e foram coletadas informações referentes às vendas destes itens no período de 01 de maio de 2016 até 31 de outubro de 2016. Não foram inseridos neste universo os produtos de vendas disponibilizados como “compra eventual”, pela ocorrência dos mesmos não apresentarem previsões mensais de vendas e não constarem no cardápio, dificultando assim sua identificação.

A digitação, tabulação e elaboração da curva ABC utilizou o aplicativo Microsoft Excel 2010,

onde a tabela era composta por 6 colunas, identificadas como: Itens que vão do N° 1 ao 215, Descrição do Produto, Quantidade Vendida, Média Consumo Mensal, Acumulado em Porcentagem e Classificação a qual pertencem os materiais.

4 PESQUISA E RESULTADOS

Esta pesquisa teve como levantamento o estudo de caráter exploratório-descritivo com análise de dados fornecidos pelo restaurante Ponto Certo, e coletados e identificados, que por sua vez foi alcançado 215 itens classificados e ordenados pela ferramenta Curva ABC.

Tabela 1- Classificação ABC - Itens da Classe A

| Dados Coletados entre 01/05/16 e 31/10/2016 | | | | | |
|---|-------------------------------|-------|--------|--------|----|
| I | DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS | QNT | M | A% | CL |
| 1 | FILÉ PAMERGIANA | 1.103 | 183,83 | 11,49% | A |
| 2 | FILÉ PAMERGIANA M | 1.137 | 189,50 | 19,38% | A |
| 3 | PIZZA DE FRANGO COM CATUP. GG | 819,5 | 136,58 | 26,78% | A |
| 4 | PIZZA DE CARNE DE SOL GG | 509,5 | 84,92 | 31,50% | A |
| 5 | PIZZA BRASILEIRA GG | 365,5 | 60,92 | 35,22% | A |
| 6 | PIZZA FRANGO COM CATUP. G | 465,5 | 77,58 | 38,67% | A |
| 7 | PIZZA FRANGO COM CATUP. M | 575 | 95,83 | 42,00% | A |
| 8 | PIZZA PORTUQUESA GG | 332,5 | 55,42 | 44,66% | A |
| 9 | PIZZA CARNE DE SOL G | 291 | 48,50 | 46,81% | A |
| 10 | PIZZA CARNE DE SOL M | 320 | 53,33 | 48,89% | A |
| 11 | PIZZA CALABRESA GG | 261 | 43,50 | 50,95% | A |
| 12 | PIZZA FRANGO CATUP. P | 413,5 | 68,92 | 52,87% | A |
| 13 | PIZZA BRASILEIRA G | 213,5 | 35,58 | 54,55% | A |
| 14 | PIZZA CATUPERU GG | 174,5 | 29,08 | 56,13% | A |
| 15 | FILÉ EXECUTIVO | 338 | 56,33 | 57,69% | A |
| 16 | PIZZA BRASILEIRA M | 179,5 | 29,92 | 58,94% | A |
| 17 | PIZZA CARNE DE SOL P | 214,5 | 35,75 | 60,03% | A |
| 18 | PIZZA FRANGO GG | 137 | 22,83 | 61,11% | A |
| 19 | PIZZA PORTUQUESA G | 159 | 26,50 | 62,18% | A |
| 20 | PIZZA PONTO CERTO GG | 99,5 | 16,58 | 63,19% | A |
| 21 | PIZZA CAIPIRA GG | 95,5 | 15,92 | 64,12% | A |
| 22 | PIZZA CARNE DE SOL CATUP. GG | 89 | 14,83 | 65,04% | A |
| 23 | PIZZA PORTUQUESA M | 171,5 | 28,58 | 65,96% | A |
| 24 | PIZZA CALABRESA G | 132 | 22,00 | 66,84% | A |

(continuação...)

| Dados Coletados entre 01/05/16 e 31/10/2016 | | | | | |
|---|------------------------------------|-------|-------|--------|---|
| 25 | PIZZA CALABRESA M | 153,5 | 25,58 | 67,70% | A |
| 26 | PIZZA BRASILEIRA P | 141 | 23,50 | 68,48% | A |
| 27 | PIZZA PORTUQUESA ESP. GG | 90,5 | 15,08 | 69,26% | A |
| 28 | PIZZA CATUPERU M | 131,5 | 21,92 | 70,02% | A |
| 29 | PIZZA CATUPERU G | 91 | 15,17 | 70,69% | A |
| 30 | PIZZA DE CARNE DE SOL COM CATUP. G | 77,5 | 12,92 | 71,34% | A |
| 31 | PIZZA PONTO CERTO G | 72 | 12,00 | 71,97% | A |
| 32 | PIZZA PONTO CERTO M | 90,5 | 15,08 | 72,60% | A |
| 33 | PIZZA PORTUQUESA P | 146 | 24,33 | 73,21% | A |
| 34 | PIZZA DE FRANGO G | 89,5 | 14,92 | 73,81% | A |
| 35 | PICANHA NA CHAPA | 57 | 9,50 | 74,40% | A |
| 36 | CAMARÃO A GREGA | 53 | 8,83 | 74,99% | A |
| 37 | PIZZA A MODA DA CASA GG | 66 | 11,00 | 75,55% | A |
| 38 | CAMARÃO AGREGA M | 69 | 11,50 | 76,11% | A |
| 39 | PIZZA FRANGO M | 98,5 | 16,42 | 76,66% | A |
| 40 | ISCA DE FRANGO | 118 | 19,67 | 77,15% | A |
| 41 | PIZZA CALABRESA P | 117,5 | 19,58 | 77,64% | A |
| 42 | PICANHA NA CHAPA M | 70 | 11,67 | 78,13% | A |
| 43 | PIZZA PORTUQUESA ESP. G | 69,5 | 11,58 | 78,61% | A |
| 44 | PIZZA CAIPIRA G | 5,9 | 0,98 | 79,09% | A |
| 45 | PIZZA CARNE DE SOL CATUP. M | 60 | 10,00 | 79,54% | A |
| 46 | PIZZA PRESUNTO GG | 60,5 | 10,08 | 79,97% | A |
| I - Itens; QNT - Quantidade Vendida de Cada Item; M – Média de Consumo de Itens Mensal; A% - Acumulado dos Itens em Porcentagem; CL – Classificação ABC dos Itens | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com a tabela acima foi percebido que 46 itens dentre os 215 do total, ou seja, 21% da variedade de itens, foram classificados como os que mais tiveram saídas, sendo estes classificados como itens A. Esse ainda representam quase 80% do faturamento total da empresa. Segundo Pozo (2016) são os itens mais importantes, pois integram as primeiras tomadas de decisões da empresa, os dados apresentados representam uma importância monetária, onde concentram aproximadamente 20% do volume de itens e aproximadamente 80% do faturamento total da empresa.

Já os itens da classe B tem grande importância, juntamente aos itens de classe A, onde estes são identificados no cardápio da empresa como: Filé A La Carte, Frango, Peixe

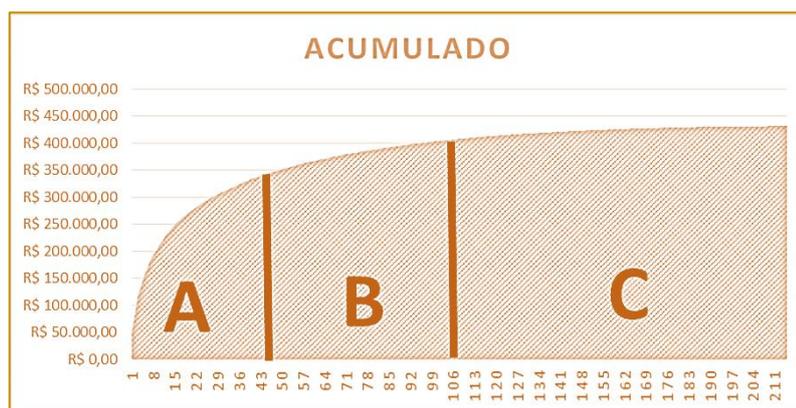
Camarão, Petiscos e Pizzas, dentre outros. Estes representam 65 produtos detectados na curva ABC, correspondendo a aproximadamente 25% dos produtos comercializados pela empresa. Segundo Pozo (2016) são os itens intermediários que deverão ser tratados logo após a medida tomada sobre os itens de classe A, onde são considerados de segunda importância, pois correspondem entre 15% e 30% do capital imobilizado em estoques. Em relação a sua importância, estes podem ser adquiridos em um prazo um pouco maior aos itens da classe A, porém não devem ser esquecidos.

Para os itens classificados como classe C, foram detectados seis tipos de produtos como Filé A La Carte, Frango, Peixe Camarão, Petiscos e Pizzas. Estes apresentam 104

produtos, ou seja, mais de 48% dos itens da pesquisa. Com relação ao faturamento estes representam menos de 5%, sendo considerados itens de menor importância dentro da pesquisa. O proprietário deve prestar atenção a estes itens, pois um alto investimento nos itens desta classe, pode imobilizar o capital da empresa, dificultando posteriormente a aquisição de itens de classes A e B.

Segundo Pozo (2016) São os itens de menor importância, embora volumosos em sua quantidade, estes apresentam um valor monetário reduzido de faturamento. Estes representam somente 5% em média do valor monetário, apresentando aproximadamente 50% da variedade de itens, estes devem ter uma importância reduzida devido sua baixa agregação de valor.

Figura 1 - Gráfico da Curva ABC do Restaurante Ponto Certo



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico acima representa os níveis em comparação dos dados utilizados e coletados diante do fornecimento da empresa restaurante Ponto Certo. A análise dos dados teve o intuito de levantar itens para o diagnóstico dos níveis de estoques em vendas apresentadas pela organização, onde obteve o seu comparativo. Segundo Ballou (2006), estes apresentam-se de 80 por 20, onde 80 significa a porcentagem do seu faturamento total e 20 a porcentagem de itens apresentados. O restaurante Ponto Certo com a participação de 46 itens na classe A, apontou 21,39% dos itens nesta classe, um pouco superior ao recomendado pelo autor, já para o faturamento total essa classe apresenta 79,97%, que representam adequadamente os 80% do faturamento total sugerido pelo autor.

Com relação a classe B, Pozo (2016) recorda que esses itens devem apresentar um faturamento na casa dos 15% e uma variedade de itens de aproximadamente 30%. O restaurante Ponto Certo apresentou 14,52% do faturamento total, apresentando resultados muito próximos aos propostos pelo autor, com relação a variedade de produtos, esta classe foi representada por 65 itens que retratam 30,23% da variedade total de itens

pesquisados. Comparando essa variedade a proposta do autor, pode-se aferir que a mesma permanece dentro dos padrões sugeridos pelo autor, guardadas as devidas proporções.

Conforme Pozo (2016) os itens de classe C são representados por aproximadamente 50% da variedade de itens existentes, tendo estes uma participação mínima no faturamento total, apenas 5%. A pesquisa apresentou que os itens de classe C correspondem a 4,98% de todo o faturamento do restaurante Ponto Certo, esses valores aproximam-se dos 5% sugeridos pelo autor, a classe C ainda apresentou 104 variações de itens que compõem 48,37% do total de itens da pesquisa, esse valor também aproxima-se dos 50% sugeridos pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa realizada, pôde-se apresentar a aplicabilidade da ferramenta Curva ABC na gestão de estoques do almoxarifado do restaurante Ponto Certo, situado no município de Caicó/RN. Neste foram identificados os itens que atendem ao público em geral com maior demanda e giro

de produtos em seu cardápio, como também conferiu-se os itens de baixa demanda.

A pesquisa procurou responder a problemática: Como o emprego da ferramenta Curva ABC pode cooperar com o gerenciamento de estoques de uma empresa do setor gastronômico? Essa questão partiu da hipótese de que os gestores de segmentos gastronômicos necessitavam distinguir os diversos itens existentes na sua cartela de produtos, observando o capital imobilizado no seu armazenamento, compreendendo suas demandas.

Para isso a pesquisa apresentou como solução do problema o objetivo geral que é o de compreender como a aplicação da ferramenta Curva ABC pode colaborar com a gestão de almoxarifado de uma empresa do setor gastronômico. Para obtenção do alcance desse objetivo, a pesquisa apresentou os seguintes resultados.

No primeiro objetivo específico que tratava de analisar os itens e níveis de estoque de uma empresa gastronômica, verificou-se que por meio da pesquisa com os dados coletados, foram diagnosticados 215 itens, onde estes apresentam um consumo médio mensal variando bastante entre as classes A, B e C. Os itens da classe A apresentam um consumo superior aos das outras classes. Como exemplo pode-se observar o item file parmegiana que apresenta um consumo médio mensal de 183 unidades/mês, bem diferente do item pizza lombinho M que apresenta um consumo médio mensal de 0,08 unidades/mês.

O segundo objetivo tratou de considerar os principais itens pertencentes ao seu gerenciamento de estoques, que por sua vez o filé parmegiana está no topo dos produtos mais rentáveis, que são classificados como itens da classe A, os demais 45 itens pertencentes a esta classe, correspondem aqueles de maior rentabilidade, sendo responsáveis por 79,97% do faturamento da organização. Os 46 itens pertencentes a esta classe apresentam uma participação de 21,39% do total de itens, sendo estes os motivadores da maior movimentação do restaurante Ponto Certo.

O terceiro objetivo trata a questão de classificar os itens de maior importância dentro da Curva ABC. Para isso foi necessário coletar, identificar e classificar cada item, analisando em vista das classes A, B e C. Os itens das classes B e C possuem uma maior

variedade, correspondendo a 167 produtos distintos, porém com participação apenas de 20,03% do faturamento total. Ambas as classes somadas não atingem as proporção da classe A supracitada. Estes porém tornam-se importantes quando trata-se de competitividade entre organizações, pois uma maior variedade de itens no cardápio, pode proporcionar uma maior vantagem competitiva para o restaurante.

O quarto e último objetivo específico foi o de identificar a imobilização de capital em estoques de maior e menor importância através das técnicas da curva ABC, com base nesta pesquisa que tratou das demandas de consumo dos produtos do restaurante, concluiu-se que os 46 itens da classe A representam uma imobilização de 79,20% do capital investido. Já para os 65 itens da classe B, a empresa deverá investir somente 14,52% do seu capital. Por último, para os itens de classe C que totalizam uma variação de 104 itens, o restaurante deverá imobilizar apenas 4,98% do seu capital. Com base nos resultados apresentados a organização poderá tomar melhores decisões com relação a aquisição de insumos.

A pesquisa em questão mostrou que a gestão e gerenciamento de estoques pode ser uma ferramenta imprescindível para o desenvolvimento de uma organização. Aumentando sua eficiência na gestão administrativa, proporcionando um melhor fluxo e controle de sua gestão. A finalidade da gestão de estoques é colocar em prática todo o conhecimento como foi abordado e posto em pauta na proposta da ferramenta curva ABC.

Com base em pesquisas bibliográficas, foi percebido que a administração na gestão de estoques é um processo em gerenciamento de riscos e incertezas, e que o mercado está sempre em mudanças, e a cada dia surgem novas necessidades para que hajam processos mais rápidos, com menos custos e despesas, com mínimo de esforço e mais eficiência em cada gerenciamento de fluxo de manuseio e tomadas de decisões.

Diante da realidade com relação a competição entre as MPE's, muitas dessas organizações não possuem um sistema de gestão de estoques. Neste sentido, esta pesquisa contribuiu com uma demonstração de uma gestão de estoques em uma MPE, utilizando a ferramenta curva ABC. O estudo mostra que com uma boa compreensão dos

itens de seus estoques, as empresas podem se organizar, ou até mesmo competir de forma salutar em um mercado tão competitivo como é o do setor gastronômico, por exemplo.

As empresas podem reduzir desperdícios e controlar melhor os custos com aquisições de produtos que tenham uma menor rotatividade,

focando nos itens que proporcionam maior giro de vendas, reduzindo seu estoque, adquirindo apenas nas quantidades certas e no momento certo. Tal aplicação pode colaborar para que a empresa tenha uma maior qualidade na prestação de seus serviços, proporcionando uma maior satisfação aos seus clientes e colaboradores.

REFERÊNCIAS

- [1]. BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- [2]. BOWERSOX, Donald J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- [3]. GOMES, Maria Marluce. História da gastronomia do Rio Grande do Norte. Natal: Estrela, 2004.
- [4]. HAIR JR., Joseph F et al. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- [5]. CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. Just In Time, MRP II e OPT: Um enfoque estratégico, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- [6]. IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA, 2016. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/SD2>>. Acessado em: 17 de nov. de 2016.
- [7]. POZO, Hamilton. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- [8]. SEBRAE. GEM 2011: Brasil é o terceiro país com maior nº de empresas. 2011. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/gem-2011-brasil-e-o-terceiro-pais-com-maior-n-de-empresasdetalhe21,4c0ccd8d48ae3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 20 out. 2016.
- [9]. _____. Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. 2011. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 20 out. 2016.
- [10]. _____. Estudo de Mercado do Setor de Bares e Restaurantes. 2012. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9708855d4feabaf2ab182a45d3736dee/\\$File/4498.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9708855d4feabaf2ab182a45d3736dee/$File/4498.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2016.
- [11]. _____. Estudo de Tendências e Oportunidades de Negócios em Goiás. 2014. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Estados/Estudo_de_Tendências_e_Oportunidades_de_Negócios_em_Goiás.pdf](https://www.sebrae.com.br/Estados/Estudo_de_Tendencias_e_Oportunidades_de_Negocios_em_Goiás.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2016.

Capítulo 8

FUNDAMENTOS PARA A ESTRUTURAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE REDES DE PESQUISA: O CASO DA REDE AGROHIDRO DA EMBRAPA

Tércia Zavaglia Torres

Lineu Neiva Rodrigues

Azeneth Eufrausino Schuler

Sônia Ternes

Resumo: A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), uma instituição pública ligada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), do governo federal brasileiro, instituiu a Rede AgroHidro para estudar as interações da agricultura com os recursos hídricos de bacias hidrográficas em diferentes biomas brasileiros. Para isto realizou-se uma pesquisa quanti-qualitativa de caráter longitudinal. Na primeira fase levantaram-se informações junto aos integrantes da Rede, sobre os aspectos relativos às competências individuais e à estrutura e gestão da Rede. Na segunda identificaram-se os elementos favorecedores da estruturação, desenvolvimento e gestão da Rede. Concluiu-se que os aspectos organizacionais e as relações e influências destes nas interações sociais ocorridas na Rede devem favorecer ações de troca de dados, informações, conhecimentos e experiências para facilitar a execução das atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I); promover uma gestão compartilhada para desenvolver vínculos entre os pares; estimular a organização de informações nas diversas áreas de conhecimentos e temas que envolvam as necessidades da Rede; e fortalecer as relações entre os pares a partir do estabelecimento de princípios comunicacionais voltados para autonomia crítica, dialogismo, corresponsabilidade entre os pares e pensamento complexo. Quanto aos aspectos relacionados à gestão, desenvolvimento e estruturação da Rede AgroHidro concluiu-se que as competências humanas e organizacionais existentes na Rede; o modelo de gestão praticado pelos diversos gestores que a integram; o excesso de burocracia; e o estabelecimento de papéis/atribuições claras entre os seus integrantes são fatores que favorecem, em maior ou menor grau, a estruturação, desenvolvimento e gestão da Rede.

Palavras chave: Rede AgroHidro, Embrapa, Redes de Pesquisa, Gestão de Redes de Pesquisa, Estruturação de Redes de Pesquisa.

1 INTRODUÇÃO

As instituições de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica (PD&I) atualmente implantam políticas e instrumentos de gestão que as ajudam a tomar decisões estratégicas. Uma destas políticas refere-se à formação e ao desenvolvimento de redes de pesquisa. As redes de pesquisa usam as competências individuais e organizacionais para integrar recursos e buscar soluções sistêmicas para os problemas sociais trazendo ganhos em termos de aprendizagem e conhecimentos. Ancoradas por premissas colaborativas, participativas e coletivas as redes se estabelecem a partir das interações, relações e comunicações promovidas entre os atores individuais que as compõem. Na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, foi criada a Rede AgroHidro que busca o desenvolvimento e a inovação tecnológica para construir, desenvolver e gerir as comunicações criadas entre os cientistas, educadores, agentes públicos e privados de diversas instituições para favorecer a criação de novos conhecimentos, metodologias, processos e tecnologias, estudando as interações da agricultura com os recursos hídricos de bacias hidrográficas em diferentes biomas brasileiros, avaliando-se as alterações hidrológicas advindas de mudanças climáticas e do uso da terra, com vistas à sustentabilidade da agricultura e à manutenção da qualidade de vida das comunidades rurais.

Neste sentido foi desenvolvida uma investigação entre os anos 2012 e 2016 para responder à seguinte questão de pesquisa: quais elementos circunscritos à rede de pesquisa AgroHidro são percebidos pelos atores que a integram como fundamentais à sua estruturação, desenvolvimento e gestão? O objetivo da pesquisa foi estudar formas de estruturar, desenvolver e gerir esta Rede para potencializar o alcance dos seus resultados. A abordagem metodológica da pesquisa foi quanti-qualitativa tendo sido realizada em duas fases. Na primeira a metodologia utilizada foi a quantitativa sendo levantadas informações junto aos integrantes da Rede, sobre os aspectos relativos às competências individuais e aos aspectos organizacionais como estrutura e gestão da Rede. Na segunda fase a metodologia adotada foi a qualitativa e identificou-se junto aos gestores da Rede os elementos favorecedores da estruturação, desenvolvimento e gestão da Rede.

Este artigo possui cinco seções contando com esta introdução. Na segunda apresenta-se o referencial teórico que embasa a pesquisa. Na seção três a metodologia da pesquisa e a forma de tratamento dos dados são discutidas. A quarta seção analisa os resultados da pesquisa e na quinta apresentam-se as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. IMPORTÂNCIA DA ÁGUA E DOS RECURSOS HÍDRICOS PARA A AGRICULTURA

No fim do século XX a temática ambiental passa a permear de forma mais intensa as discussões das instituições governamentais e não-governamentais e da sociedade civil. A preocupação concentra-se em criar as condições promotoras para o desenvolvimento sustentável das atividades produtivas, tendo em vista que o modelo de desenvolvimento socioeconômico exercido até então foi danoso a toda a sociedade. Segundo Tocchetto (2005) é papel da sociedade priorizar investimentos e esforços em alternativas que minimizem os impactos negativos das suas atividades produtivas a partir da adoção de estratégias de prevenção.

Dentre as questões ambientais que suscitam atenção e cuidados especiais encontra-se a referente à água. A falta de água causada pela escassez da chuva, por desperdício, bem como pela contaminação das fontes naturais, há muito vem ameaçando a sobrevivência da espécie humana. Questões relativas à utilização da água no planeta vêm ganhando destaque nas atuais discussões ambientais e climáticas porque sua demanda tem aumentado vertiginosamente sem que haja, em contrapartida, planejamento e gestão adequados para seu uso. Ademais, o aumento populacional e a degradação ambiental fazem com que a água seja considerada um recurso raro, portanto, estratégico.

No segmento agropecuário a questão hídrica é crítica e deve ser compreendida de maneira integrada à questão da segurança alimentar. Para a Rodrigues et al. (2013) o crescimento populacional demandará mais alimentos, fato que, aliado às novas demandas energéticas de bases renováveis, alterará os padrões atuais de uso dos recursos hídricos no meio agrícola. As mudanças climáticas afetarão o ciclo hidrológico e a produção nacional de

alimentos acarretando prejuízos à disponibilidade dos recursos hídricos para o consumo humano e animal, para a geração de energia e, principalmente, para a agricultura, por ser essa a atividade que mais demanda esses recursos (RODRIGUES et al., 2013).

O enfrentamento referente à escassez de água passa necessariamente pelo planejamento do uso racional destes recursos, sendo essencial estabelecer políticas hídricas efetivas de modo a assegurar a produção de alimentos e minimizar a pobreza por meio do desenvolvimento sustentável. Neste contexto evidencia-se a necessidade de empresas como a Embrapa investirem esforços na busca de alternativas que minimizem os impactos negativos do uso da água no segmento agropecuário brasileiro. Assim, a Embrapa criou em 2010 uma rede de pesquisa intitulada Rede AgroHidro para investigar o uso sustentável dos recursos hídricos a partir dos desafios associados às crises de suprimento de alimentos e de água no contexto mundial. O objetivo principal desta Rede é promover a integração, a troca de experiências e o avanço de conhecimentos entre profissionais e instituições nacionais e estrangeiras que estudam as interações entre os recursos hídricos e as cadeias produtivas agropecuárias e florestais, em busca de soluções baseadas em conhecimentos e tecnologias, voltadas à sustentabilidade e à melhoria da qualidade de vida dos produtores rurais e da população em geral (RODRIGUES et al., 2016). A Rede, liderada pela Embrapa Cerrados, conta com a parceria de diversas universidades e instituições governamentais e não governamentais (20 Centros de Pesquisa da Embrapa e mais de 30 instituições de ensino e pesquisa externas à Embrapa).

2.2. REDES DE COLABORAÇÃO E REDES DE PESQUISA: IMPORTÂNCIA PARA INSTITUIÇÕES DE PD&I

O termo redes vem do latim *retiolus* e significa um conjunto de linhas entrelaçadas. É um conceito que está presente na história desde o século XII quando designava caça, pesca e tecidos (MUSSO, 2004). É também empregado para caracterizar um conjunto de fluxos, como recursos e informações, que passa por um conjunto de nós, por exemplo, indivíduos, grupos, organizações e sistemas

de informações (FOMBRUN, 1997). Observa-se atualmente que este tema vem se constituindo em um importante *locus* de estudo de diversas áreas do conhecimento.

No campo da sociologia da ciência muitos estudos têm sido realizados sobre redes de colaboração e redes de pesquisa. Balancieri (2004) afirma que a colaboração científica é um fenômeno tão antigo quanto a própria ciência, e os esforços colaborativos envolvendo pesquisadores de países diferentes foram detectados já no século XVII quando o cientista inglês Robert Boyle adotou, pela primeira vez, a expressão 'colégio invisível' para descrever um grupo de pesquisadores de diferentes instituições que mantinham contatos entre si para trocarem ideias (MUELLER, 1994). Define-se redes de colaboração como um grupo de pessoas, normalmente cientistas de áreas de domínios de conhecimentos diferentes, que atuam em distintas instituições públicas e/ou privadas de ensino, pesquisa, desenvolvimento e inovação que, conectadas por algum meio de comunicação (atualmente as tecnologias digitais), relacionam-se entre si para trocarem ideias, informações, conhecimentos, competências, experiências, saberes e saberes-fazer.

Gresham Júnior (1994) defende que as redes colaborativas devem ser compreendidas pelas instituições de PD&I como canais comunicacionais formais que apresentam a particular vantagem de manter seus pesquisadores em contatos com outros atores sociais para que se atualizem, obtenham feedbacks, compartilhem informações em diversos estágios formativos do desenvolvimento de uma ideia, promovendo aprendizagens em outros domínios de conhecimentos. Estas redes colaborativas ampliam potencialmente as chances de os cientistas gerarem em seus projetos de pesquisa resultados de alto valor agregado para a sociedade. A partir do uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) de cariz digital e a potencialidade comunicacional que elas inserem, os estudos sobre redes de colaboração, passaram a enfatizar a participação individual dos cientistas e o reconhecimento da interdependência que estabelecem entre si quando criam um fluxo informacional e comunicacional de troca de experiências e conhecimentos.

As redes de pesquisa podem ser definidas como arranjos organizacionais originários das profundas alterações que as instituições de ensino e PD&I passaram a sofrer a partir da segunda metade do século XX. É notório que o ambiente organizacional, sobretudo a partir da década de 1990, tornou-se mais dinâmico e complexo alterando e desafiando as estruturas tradicionais das pequenas e das grandes empresas (PECI, 1999). Mudanças nas condições econômicas, sociais e políticas obrigaram as empresas a alterarem seus modelos de gestão e de organização da atividade humana no interior do sistema produtivo empresarial.

Este contexto impulsionou as empresas a buscarem alternativas para eliminar as barreiras que as limitavam a promover maiores avanços. Como consequência surgiram novos arranjos institucionais como as fusões, constituições de cadeias empresariais, conglomerados, alianças estratégicas e, principalmente, a formação de redes. Especificamente no caso das instituições de PD&I, segundo Balancieri (2004), além destes fatores, a aceleração nas mudanças científicas e tecnológicas, a necessidade de uma base científica ampla para a produção e a abertura dos mercados à competição global das empresas, aliadas à globalização da ciência, resultaram em novas exigências para as instituições de PD&I. Dentre estas o autor aponta a necessidade imperiosa de encurtarem o ciclo pesquisa ↔ desenvolvimento ↔ produto.

Diante dessa realidade as redes de pesquisa emergem como uma alternativa concreta de promoção do desenvolvimento tecnológico cooperativo e da colaboração externa de vários cientistas com vistas à ampliação das chances de as instituições de PD&I entregarem para a sociedade soluções integradas de valor agregado. Assim, define-se redes de pesquisa como uma organização de coesão tênue formada por pesquisadores isolados ou grupos de cientistas ligados entre si por vínculos de naturezas diversas, que, de forma interdisciplinar e complementar, se unem para trocar ideias, informações, experiências, conhecimentos, competências e saberes (WEISZ; ROCCO, 1996).

Inúmeras são as vantagens para instituições como a Embrapa criarem o arranjo estrutural no formato de redes de pesquisa. Ele permite à Empresa acompanhar seus próprios movimentos estratégicos, indicando, não

apenas as mudanças nos modos comunicacionais de se relacionar com seus públicos, mas, principalmente, a forma de transferir informações para a sociedade e de aprender com os próprios integrantes da rede e com o ambiente ao qual está imersa (MARTELETO, 2010). Possibilita também traçar estratégias que levem em “[...] conta os fluxos e a dinâmica de funcionamento da empresa, considerando que sua estrutura, seus quadros e sua cultura organizacional são elementos que a configuram” (SANT’ANA, 2011).

As redes de pesquisa são também consideradas redes sociotécnicas, ou seja, um conjunto de elementos (humanos e não-humanos) que, conectados entre si, estão em permanente interação para alcançar um objetivo comum. Os elementos técnicos (não-humanos) são os equipamentos, normas, técnicas, métodos, procedimentos, valores, crenças, cultura, estrutura organizacional e os elementos sociais (humanos) são as pessoas e as relações sociais que elas produzem a partir da interação que se estabelecem entre elas.

Um único elemento da rede de pesquisa nunca age sozinho sobre os outros porque, na essência, a rede é a conexão entre os dois elementos que possuem naturezas distintas (VACARI et al., 2017). Um cientista, por exemplo, que integra a Rede sociotécnica AgroHidro, está conectado com outros cientistas e também com diferentes elementos não-humanos. Ele não exercerá as suas funções na Rede se não: tiver acesso a computadores, usar seu *know-how* e conhecimento técnico seguindo os valores e cultura organizacional da Empresa, apresentar suas ideias para seus pares, seguir o modelo de gestão de pesquisa da Embrapa usando as normas, políticas, diretrizes, procedimentos e condutas estabelecidos por ela para promover as parcerias, conduzir e liderar ações conjuntas com seus pares de outras instituições se todos estes elementos não estiverem funcionando devidamente alinhados às formas como a Rede AgroHidro estiver estruturada e gerida (ALCADIPANI; TURETA, 2009). Prado e Baranuskas (2012) argumentam que o sucesso das redes sociotécnicas, portanto, das redes de pesquisa, depende do quanto um ou mais elementos mobilizam seus próprios interesses e o de outros elementos para alterar um determinado estado de coisas. Assim, para

assegurar o alcance dos objetivos da Rede AgroHidro e conectar os elementos em torno de interesses mútuos, torna-se necessário estabelecer mecanismos de estruturação, desenvolvimento e gestão de todos os elementos (humanos e não-humanos) que a integram.

A abordagem sociotécnica é particularmente vantajosa porque sinaliza para as instituições de PD&I que é necessário priorizar a estruturação e o desenvolvimento simultâneo dos elementos técnicos e sociais/humanos visando facilitar a gestão das redes de pesquisa, sobretudo, se considerarmos que é a partir da interface destes dois elementos organizacionais que se torna mais viável o alcance da eficiência e eficácia das redes de pesquisa criadas por estas instituições.

Entende-se, portanto que os produtos gerados pelas redes de pesquisa são resultados da mobilização, negociação e associações que surgem entre os elementos heterogêneos (humanos e não-humanos) que as integram. À medida que a estrutura, o desenvolvimento e a gestão das redes de pesquisa se tornem mais eficientes e favoreçam as trocas e as interações entre os

seus elementos estar-se-á construindo no âmbito das instituições de PD&I uma cultura de aprendizagem e um fluxo de construção de conhecimento contínuos, que tem como essência a própria atuação profissional dos cientistas que integram estas redes de pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa quanti-qualitativa de caráter longitudinal composta por duas fases conforme apresentado na Figura 1. Na primeira fase, realizada em 2012 quando do início da formação da Rede AgroHidro, aplicou-se um questionário para os integrantes. O objetivo desta fase da pesquisa foi levantar a percepção deles sobre os aspectos relativos às competências individuais e à estrutura e à gestão da Rede. Na segunda fase da pesquisa, realizada entre os anos de 2014 e 2015, aplicou-se uma entrevista junto aos pesquisadores que compunham o grupo gestor da Rede AgroHidro para identificar os elementos que favorecem a estruturação, o desenvolvimento e a gestão da Rede.

Figura 1- Delineamento metodológico da pesquisa.



O questionário on-line foi composto por quatro variáveis identificadas a partir da literatura sobre competências individuais e estrutura e gestão de Redes. Foi enviado para 134 pessoas que compunham a Rede AgroHidro, durante o período de 20 de março a 18 de abril de 2012, destas 65 responderam, ou seja, 48,5% do universo de sujeitos da pesquisa. A análise dos dados coletados através do questionário foi realizada com o apoio do software R que é especificamente voltado para computação estatística

(inferência, simulações, *data mining*, gráficos etc.).

As entrevistas, realizadas junto a 11 pesquisadores que integram o grupo gestor da Rede foram realizadas entre os meses de outubro de 2014 a abril de 2015. O longo período transcorrido para a realização das entrevistas se deveu a dois fatos: os sujeitos desta fase da pesquisa atuavam em cidades diferentes da responsável pela pesquisa; e ocorreu uma impossibilidade de ordem financeira e orçamentária que tornaram a

coleta de dados e a sua análise mais longa do que o esperado. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado que contemplava tópicos-guia levantados na literatura sobre estrutura, desenvolvimento e gestão de redes de pesquisa. Todas as entrevistas, gravadas em áudio mediante autorização dos sujeitos, foram transcritas. Os dados coletados nelas foram analisados por meio da técnica de análise de discurso. Esta técnica permitiu a identificação dos sentidos dados pelos sujeitos acerca dos tópicos-guia definidos no roteiro semiestruturado (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Os sentidos identificados e interpretados geraram as quatro categorias de análise que serão discutidas na seção seguinte.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 RESULTADOS DA FASE QUANTITATIVA DA PESQUISA

Na fase quantitativa da pesquisa foram exploradas quatro variáveis conforme destaca a Figura 2. São elas: 1) competências necessárias ao trabalho em rede; 2) ganhos obtidos com o trabalho em rede; 3) esforços despendidos com o trabalho em rede; e 4) complementaridade de competências entre os pares. Além disto, foi identificada a percepção dos integrantes da Rede AgroHidro sobre a forma como ela deveria ser gerida na fase inicial de sua formação.

Figura 2- Aspectos relativos às competências individuais e à estruturação e gestão da Rede.



A primeira variável se relaciona ao 'trabalho em rede'. Nesta variável os integrantes da Rede AgroHidro informaram que há quatro competências de caráter individual importantes e necessárias para o estabelecimento das bases de suporte à solidificação, formação, estruturação e gestão da Rede. São elas: competências comportamentais que se referem às atitudes que os integrantes devem ter para assegurar que a Rede se estabeleça com a estrutura adequada de funcionamento; competências técnicas que se relacionam às fases de produção da pesquisa (prospecção de demandas, planejamento, execução, gestão e avaliação da pesquisa); competências transversais são aquelas que atravessam todos os processos que os integrantes da Rede executam para atuarem nela e estão ligadas a aspectos como: auto-organização, métodos de trabalho eficientes e eficazes, relacionamento interpessoal e articulatório com os pares que integram a Rede; competência de interdependência técnica que são aquelas que se inter-relacionam entre

si para potencializar o alcance dos resultados da Rede AgroHidro.

As competências comportamentais vistas pelos sujeitos como mais importantes foram as de: comprometimento com 92% de resposta (perceber relações entre interesses pessoais/profissionais e os propósitos da rede); espírito de colaboração (77%) (procurar o desenvolvimento pessoal/profissional dos pares); e constância de propósito (51%) (buscar sempre o alcance de resultados). As competências técnicas ressaltadas como as mais importantes na fase inicial de formação da Rede em 2012 foram as de execução de ações de PD&I (55%) (realizar as ações planejadas seguindo métodos compatíveis e cumprindo os prazos estabelecidos) e de gerenciamento de ações de PD&I (50%) (coordenar e liderar a execução das ações planejadas gerenciando conflitos e negociando outras ações para se alcançar os resultados esperados). As competências transversais consideradas mais importantes foram as: metodológicas (45%) (estabelecer métodos próprios de trabalho e de reflexão sobre a eficiência e eficácia do

que está sendo executado em conjunto com os parceiros); e auto-organização (40%) (organizar ideias e pensamentos de diversas áreas de conhecimentos, conciliando-as às etapas de PD&I que são realizadas com os parceiros). A competência de interdependência técnica que se destacou como importante foi a de execução e gerenciamento das ações de PD&I conforme observado quando os integrantes da Rede informaram sobre as competências técnicas que mais contribuiriam para viabilizá-la na sua fase inicial como um espaço de produção de informações e conhecimentos coletivos para a promoção de resultados integrados.

Na segunda variável 'ganhos com o trabalho colaborativo em rede' os integrantes informaram que o ganho excepcional ao se atuar em rede está relacionado à troca de ideias, informações, conhecimentos e competências entre os pares (83%), havendo também destaque para os ganhos relacionados à ampliação dos relacionamentos pessoais e profissionais (81%) e de compreensão sistêmica dos problemas ligados às interações entre agricultura e recursos hídricos (79%).

Na terceira variável 'esforço despendido no trabalho colaborativo em rede' ficou evidenciado nas respostas dos gestores da Rede AgroHidro que o que exigiu excessivo esforço da parte deles na fase inicial de formação da Rede foi a competência de executar as ações de PD&I planejadas (64%). Esta racionalidade observada na resposta se compatibiliza com a fase de formação inicial da Rede porque é exatamente nela que o esforço de execução se faz mais presente, uma vez que é necessário concatenar todas as ações que são realizadas em diversos projetos simultaneamente para gerar os resultados esperados. Assim, é nesta fase que se exige dos integrantes muita articulação, coordenação, condução e liderança, além da capacidade de aplicar os conhecimentos de um domínio de conhecimento específico em um contexto mais amplo que é o que se quer com a Rede AgroHidro. Certamente que todo este esforço

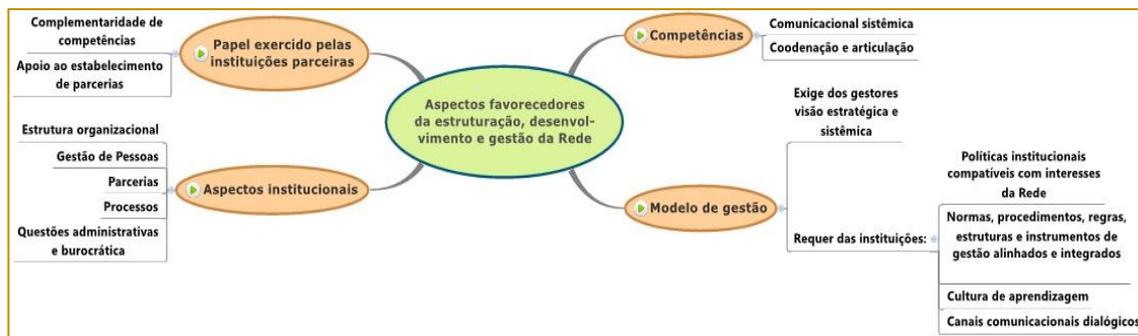
requeriu dos integrantes a mobilização de competências comportamentais como as de compartilhamento de conhecimentos, criatividade, iniciativa e excelência na pesquisa. Por estas razões parece óbvio que a competência técnica de execução tenha surgido como uma das mais relevantes para a viabilização da Rede AgroHidro na sua fase inicial.

A quarta variável é a 'complementaridade de competências entre os pares'. Nesta variável evidencia-se a interface entre as competências técnicas e transversais. Aqui surge novamente como destaque a importância da competência técnica de execução das ações de PD&I (77%) e sua relação com a competência transversal de articulação (62%). Tal resposta esclarece a interdependência entre ambas as competências à medida que a possibilidade de executar ações conforme planejado é indissociável da articulação ou da capacidade que os diversos cientistas da Rede precisam ter/desenvolver para encaixar ideias, informações, conhecimentos, experiências e saberes relativos às suas respectivas áreas de conhecimento e às etapas do processo de PD&I. Parece evidente que quanto maior for a articulação ou a capacidade que os integrantes da Rede tiverem de fazer reflexões e discussões esquematizando ações para serem executadas de forma encadeadas, maiores também serão as chances de obterem êxitos conforme o esperado e mais adequada também se torna a execução destas ações.

4.2 RESULTADOS DA FASE QUALITATIVA DA PESQUISA

Na fase qualitativa da pesquisa surgiram quatro categorias de análise (Figura 3) que, segundo os gestores da Rede AgroHidro, favorecem a sua estruturação, desenvolvimento e gestão. São elas: 1) as competências; 2) o modelo de gestão; 3) os aspectos institucionais; e 4) o papel exercido pelas instituições que compõem a Rede.

Figura 3- Aspectos favorecedores da estruturação, desenvolvimento e gestão da Rede.



A primeira categoria de análise refere-se às 'Competências'. Na perspectiva desta pesquisa, competência é entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que servem para analisar e mensurar o desempenho dos indivíduos e o das organizações. Em resumo, competência é entendida como estoque de recursos, que o indivíduo ou a organização detém. Nesta categoria ficou evidente para os gestores que competência é essencial para o desenvolvimento da Rede. Eles sinalizaram que os integrantes da Rede AgroHidro devem ter algumas competências como iniciativa, criatividade, excelência na pesquisa, comunicacional, espírito de colaboração, constância de propósito, ética, articulatória, coordenação, comprometimento e compartilhamento de conhecimentos, experiências e saberes. Dentre estas competências duas foram consideradas como as mais relevantes para a fase de desenvolvimento que a Rede se encontrava: a comunicacional sistêmica e a de coordenação/articulação. A competência comunicacional sistêmica é aquela capaz de criar uma ambiência, ou seja, capaz de promover "[...] fluxos informacionais pluridirecionais, descentralizando a verticalidade das relações sociais e de comunicação nos diferentes ambientes, sobretudo nas empresas" (CORRÊA, 2009, p. 326). Este tipo de comunicação é mais aderente aos interesses de uma Rede de pesquisa como a AgroHidro porque favorece o compartilhamento de informações de forma rápida, horizontal, interativa e dinâmica entre as pessoas, ampliando a capacidade delas de aprenderem a partir desta interação. A competência de articulação se refere à capacidade de integrar os diversos domínios de conhecimentos que os integrantes da Rede possuem, de forma a produzir soluções

abrangentes e de valor agregado para a sociedade. A coordenação refere-se à capacidade que os próprios gestores devem ter de articular atividades imprescindíveis para o alcance de resultados da Rede aos recursos existentes e de lidar com conflitos evitando a perda dos esforços de comunicação e de colaboração entre as pessoas. Portanto, estas competências, corroboram para que haja na Rede AgroHidro a emergência de uma nova forma de organização para a produção do conhecimento. Isto porque a constituição de um dispositivo de coordenação apóia a aprendizagem das pessoas e das empresas que compõem a Rede; permitem a exploração de competências complementares, fundamental para dominar soluções caracterizadas pela complexidade e diversidade de áreas de conhecimento distintas; instauram um ambiente organizacional (ou interorganizacional) que abre a possibilidade da exploração de sinergias pela junção de diferentes competências (KÜPPERS; PYKA, 2002).

A segunda categoria de análise refere-se ao modelo de gestão. Define-se modelo de gestão como o conjunto de opções de gestão que foram estruturadas sob um quadro de referência ou esquema para serem aplicados a um negócio empresarial. O uso de modelo de gestão tende a ampliar as chances de uma organização alcançar resultados considerados estratégicos. Nesta categoria os gestores da Rede AgroHidro evidenciaram que o êxito na gestão da Rede requer, de um lado, que os pesquisadores tenham competências para enxergar, estratégica e sistemicamente, o campo de atuação da Rede, se articulando em torno de ações integradas que gerem alternativas exequíveis de enfrentamento dos problemas complexos

nela inseridos e, de outro, que a Empresa e as instituições parceiras formulem e implementem políticas institucionais compatíveis com o modelo flexível e plural que permeia a execução das atividades no *modus operandis* de uma Rede. Esta percepção dos gestores da Rede AgroHidro corrobora com a ideia de que gestão é um processo ativo, participativo e dinâmico de determinar e orientar o caminho a ser seguido pela Rede visando à consecução de seus objetivos. Eles sinalizam que gerir uma Rede envolve elementos técnicos e sociais como recursos financeiros, materiais, tecnológicos, analíticos, decisórios, comunicacionais, motivacionais, avaliativos e, principalmente, os referentes às competências individuais e/ou organizacionais (GARAY, 2011). Gerir implica na tomada de decisões levando em conta as demandas do ambiente, os recursos (financeiros, humanos ou materiais) e, principalmente, as políticas institucionais que devem se alinhar à dinâmica de gestão e estruturação das redes de pesquisa.

Os aspectos institucionais compõem a terceira categoria de análise e se referem à interdependência existente entre os elementos sociotécnicos que integram a Rede AgroHidro. Para os gestores da Rede AgroHidro são aspectos institucionais todo tipo de ação organizacional estabelecida de forma intencional para ampliar a eficiência de funcionamento da Rede e a sua eficácia. São aspectos institucionais a estrutura organizacional que as instituições da Rede estabelecem para favorecer a gestão e o alcance dos seus resultados; as políticas empresariais, sobretudo as de gestão de pessoas e as relativas ao estabelecimento de parcerias; os processos organizacionais finalísticos e de apoio que asseguram a qualidade dos produtos gerados pela Rede; e as questões burocráticas e administrativas que permeiam a execução de atividades importantes como a orçamentária, financeira, administrativa etc. Dentre os aspectos institucionais, os relativos às questões administrativas e burocráticas surgiram como aqueles que condicionam o alcance de melhores resultados para a Rede. Os gestores informaram que a burocracia interna na Embrapa faz com que despendam muitos esforços para atender demandas administrativas que não são necessariamente estratégicas, mas precisam ser executadas por eles. Argumentam que este esforço seria desnecessário se a Empresa tivesse seus

principais processos mais integrados e implementasse sistemas de planejamento, acompanhamento e controle mais simplificados. Fica evidente que os aspectos institucionais influenciam a dinâmica de funcionamento das redes de pesquisa, assim como também são influenciados pela forma como seus integrantes se inter-relacionam. Isto sinaliza que estas influências não são apenas mútuas, mas múltiplas e dependentes das interações intra e interorganizacionais (SANT'ANA, 2011).

A última categoria que surgiu nos discursos dos gestores da Rede AgroHidro refere-se ao papel que as instituições integrantes da Rede devem exercer para favorecer o alcance dos resultados. Sobre isto os gestores informaram que as instituições que integram a Rede devem principalmente apoiar as cientistas no desenvolvimento das competências humanas e estabelecer e fortalecer políticas, estruturas e modelos/formas de gestão que se harmonizem e se compassem com a flexibilidade e dinamicidade com que a Rede caminha para alcançar seus objetivos. Os gestores sinalizam para o fato de que a Rede AgroHidro é uma figura estruturante de caráter onipotente porque tem a capacidade de organizar ações simultâneas e complementares com autonomia e coordenação. Esta capacidade alavanca resultados, otimiza o uso de recursos, motiva as pessoas e as comprometem com a busca por melhores resultados.

5 CONCLUSÕES

Por tratar-se de um estudo de caráter exploratório esta pesquisa constitui-se em uma aproximação de como uma rede de pesquisa pode ser estruturada, desenvolvida e gerida. De maneira geral a pesquisa serviu para indicar elementos que podem favorecer sua estruturação e gestão além de levantar novas hipóteses sobre outros fatores que contribuam para isto.

Quanto aos aspectos organizacionais e as relações e influências destes nas interações sociais ocorridas na Rede AgroHidro, conclui-se ser importante que os gestores favoreçam ações de troca de dados, informações, conhecimentos e experiências para facilitar a execução das atividades de PD&I; promovam uma gestão compartilhada para desenvolver vínculos entre os pares; estimulem a organização de informações nas diversas

áreas de conhecimentos e temas que envolvam as necessidades da Rede; e fortaleçam as relações entre os pares a partir do estabelecimento de princípios comunicacionais voltados para autonomia crítica, dialogismo, corresponsabilidade entre os pares e pensamento complexo. No que se refere à gestão propriamente dita da Rede AgroHidro, conclui-se que os gestores desta Rede julgam importante a Embrapa: favorecer a criação de modelos de gestão compatíveis com a dinâmica de funcionamento da Rede; estabelecer políticas, normas e diretrizes que permitam o uso pleno dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros; minimizar a burocracia no processo de execução, planejamento, acompanhamento e controle das atividades da Rede; e preparar os gestores para coordenarem esforços e

fortalecerem as parcerias visando o desenvolvimento da Rede de acordo com os interesses mútuos de todos os atores que a integram.

Entende-se que a Rede AgroHidro é um organismo aberto, relacional e dinâmico, cujos resultados até agora obtidos refletem o estágio atual de sua formação. Neste sentido é muito importante e necessário avançar em novos estudos para identificar e analisar os fatores de gestão que influenciam seus resultados; efetuar uma cartografia entre as competências individuais dos integrantes da Rede e os fatores de gestão que a influenciam; e realizar um estudo para acompanhar seu desenvolvimento e capturar o processo por ela engendrado para obter os resultados pretendidos.

REFERÊNCIAS

- [1]. ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria ator-rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil. O&S, v. 16, n. 51, p. 647-664, out./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v16n51/03.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2017.
- [2]. BALANCIERI, R. Análise de redes de pesquisa em uma plataforma de gestão em ciência e tecnologia: uma aplicação à plataforma Lattes. 2004. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87468>>. Acesso em: 18 maio 2017.
- [3]. CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo, Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, out./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>>. Acesso em: 20 maio 2017.
- [4]. CORRÊA, E. S. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 317-335.
- [5]. GRESHAM JÚNIOR, J. L. From invisible college to cyberspace college: computer conferencing and the transformation of informal scholarly communication networks. *Interpersonal Computing and Technology Journal*, v. 2, n. 4, p. 37-52, Oct. 1994.
- [6]. FOMBRUN, C. J. Strategies for network research in organizations. *The Academy of Management Review*, v. 7, n. 2, p. 280- 291, Apr. 1997.
- [7]. GARAY, A. Gestão. In: CATANNI, A. D.; HOLZMANN, L. Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 209-210.
- [8]. KÜPPERS, G.; PYKA, A. The self-organization of innovation networks: introductory remarks. In: KÜPPERS, G.; PYKA, A. (Ed.). *Innovation networks: theory and practice*. Cheltenham: Edward Elger, 2002. p. 3-21.
- [9]. MARTELETO, R. M. Redes sociais, mediação e apropriação de informação: situando campo, objetos e conceitos na pesquisa em ciência da informação. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*. Brasília, DF, v. 3, n. 1, p. 27-46, jan./dez. 2010. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/26/56>>. Acesso em: 19 maio 2017.
- [10]. MUELLER, S. P. M. O impacto das tecnologias de informação na geração do artigo científico: tópicos para estudo, *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 23, n. 3, p. 309-317, set./dez. 1994.
- [11]. MUSSO, P. A Filosofia da rede. In: PARENTE, A. (Org.). *Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas de comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2004. p. 17-38. Disponível em: <https://www.4shared.com/get/48v7xDdo/musso_pie_rre_-_a_filosofia_da_.html?simpleLogin=true&startDownload=true#=_>>. Acesso em: 12 maio. 2017.
- [12]. PECCI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 36, n. 6, p 7-24, 1999. Disponível em: <

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/articloe/view/7596>>. Acesso em: 18 maio 2017.

[13]. PRADO, A. B.; BARANAUSKAS, M. C. C. Relações sociais em comunidades de cientistas através da lente da actor-network theory: um estudo preliminar. In: CONFERÊNCIA IADIS IBERO-AMERICANA WWW/Internet 2012, Madrid, 2012. Proceedings... Madrid: IADIS press, 2012. Disponível em: <<http://eurydice.nied.unicamp.br/portais/ecoweb/nied/ecoweb/publicacoes/artigos-em-conferencias/relacoes-sociais-em-comunidades-de-cientistas-atraves-da-lente-da-actor-network-theory-um-estudo-preliminar.1.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2017.

[14]. RODRIGUES, L. N. Impactos da agricultura e das mudanças climáticas nos recursos hídricos: diagnose e propostas de adaptação e mitigação em bacias hidrográficas nos diferentes Biomas brasileiros. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2013. (Embrapa. Macroprograma,1 - Qualidade, produção e sustentabilidade no uso dos recursos hídricos - Código SEG. 01.1201.001.000.00). Projeto em andamento.

[15]. RODRIGUES, L. N.; PADOVANI, C. R.; OLIVEIRA, M. D.; SORIANO, B. M. A. (Ed.). Memórias do III seminário e I workshop da rede agrohidro. Corumbá: Embrapa Pantanal, 2016. 24 p. Disponível em:

<<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/157941/1/DOC140.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2017.

[16]. SANT'ANA, L. F. Análise de redes sociais como metodologia para a comunicação do contexto das organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 5., 2011, São Paulo. Anais... São Paulo: Abrapcorp, 2011. 13 p. V Abrapcorp 2011. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_lidiane-santanna.pdf>. Acesso em: 19 maio 2017.

[17]. TOCCHETTO, M. R. L.; PEREIRA, L. C. Desempenho ambiental e Sustentabilidade. 2005. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=212>>. Acesso em: 26 ago. 2008.

[18]. VACARI, I.; TORRES, T. Z.; VISOLI, M. C.; APOLINÁRIO, D. R. F.; OLIVEIRA, F. S. Desenvolvimento de software na Embrapa: abordagem a partir da teoria ator-rede. Brazilian Journal of Management & Innovation, v. 4, n. 3, Maio/Ago. 2017, p. 64-88. Disponível em: <<http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/159462/1/desenvolvimento-software.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2017.

[19]. WEISZ, J.; ROCO, M. C. Redes de pesquisa e educação em engenharia nas américas. Rio de Janeiro: FINEP, 1996.

Capítulo 9

SATISFAÇÃO NO TRABALHO DENTRE OS EMPREGADOS DO SETOR ADMINISTRATIVO DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Cintia Sonale Rebonatto,

Priscila Sardi Cerutti,

André da Silva Pereira,

Carlos Costa

Resumo: Dada a importância do trabalho na vida do homem, surge a necessidade de investigar as relações e interferências que provoca no indivíduo, a partir do conceito de satisfação no trabalho. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi o de identificar a satisfação no trabalho dos empregados de uma unidade acadêmica de uma Instituição de Ensino Superior (IES), localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul (RS). Assim, neste estudo de abordagem quantitativa, do tipo descritivo, participaram 15 empregados do quadro técnico-administrativo da unidade. A coleta de dados primários deu-se por meio de um questionário estruturado em duas partes principais: na primeira foram abordados os dados sociodemográficos e, na segunda, utilizando-se uma escala *Likert* de sete pontos - Escala de Satisfação no Trabalho (EST) - buscou-se compreender sobre a satisfação com os colegas, a satisfação como o salário, a satisfação com a chefia, a satisfação com a natureza do trabalho e, por fim, a satisfação com as promoções. A análise dos dados se deu por meio do uso do *software* IBM SPSS *Statistics v.24*. Desse modo, os resultados revelaram a existência de uma variação entre satisfação e insatisfação no contexto pesquisado. Os maiores graus de satisfação foram constatados com os colegas, a chefia e com a natureza do trabalho e os menores relacionados ao salário e às promoções.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Instituição de ensino superior. IES. Satisfação no emprego.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho é uma das atividades humanas mais antigas, não se pode olvidar que dele dependem os homens para, via de regra, sobreviver. Na lógica da evolução e do desenvolvimento que regem a sociedade, as configurações do trabalho também foram se modificando com o passar do tempo e esse passou a definir quem é o indivíduo para a sociedade, condicionando sua vida, sendo instrumento organizador da esfera pessoal e social dos sujeitos, interferindo diretamente nas relações humanas. Não só representa meio de sobrevivência, “dignificando e enobrecendo o homem”, mas tornou-se ambiente propício à dominação e submissão do sujeito pelo capital e, também, de resistência, de constituição do fazer histórico da sociedade num processo lento, contraditório e desigual (Dias, 1994).

Diante dessa perspectiva é importante compreender que o trabalho, e as relações humanas que nele se estabelecem, tornou-se fonte de prazer, de sofrimento, de satisfação, de insatisfação. Sentimentos que, apesar de serem contraditórios, podem originar reações positivas - por exemplo, que culminem no desenvolvimento profissional e pessoal do trabalhador, buscando um outro espaço laboral - ou negativas. Essa dualidade pode ser entendida pela análise da movimentação promovida com a organização do trabalho, a estrutura ambiental onde se desenvolvem as relações de trabalho e, ainda, a forma como os indivíduos percebem o processo de realização de suas atividades e se identificam ou não com elas. Com efeito, entende-se que a satisfação pode influenciar o comportamento do indivíduo e sua produtividade, conforme aponta Dejours (2015).

Se por um lado o trabalho propicia ao trabalhador condições favoráveis, por outro, muitas vezes, é percebido como indesejado, mostrando-se fragmentado e sem sentido, burocrático e rotineiro, carregado de exigências (Rodrigues, 2008). Na tentativa de compreender os sentimentos provocados pelo trabalho nos indivíduos, a (in) satisfação nesse ambiente foi atrelada ao conceito de motivação, sendo que ambos foram utilizados para explicar a maneira como o trabalhador se comporta em seu meio laboral. A (in) satisfação no trabalho é um fenômeno que pode influenciar todas as esferas da vida pessoal do trabalhador, afetando seu

comportamento familiar e profissional, comprometendo seus níveis de bem-estar, sua saúde física e mental e, conseqüentemente, seu desempenho na organização (Martinez & Paraguay, 2003; Rueda, Santos & Lima, 2012).

Na visão de Alberto (2000), o trabalho se tornou uma das formas mais importantes de o sujeito demarcar seu posicionamento como indivíduo único, dando sentido à sua vida, sendo um dos componentes da felicidade humana visto como decorrente da satisfação plena de necessidades psicossociais, do sentimento de prazer e do sentido de contribuição no exercício da atividade profissional. Numa era em que o capital humano assume relevante importância, passando a ser considerado um diferencial competitivo, surge a premissa de que a satisfação no trabalho pode influenciar o estado emocional do indivíduo, gerando influência sobre sua produtividade, desempenho e bem-estar.

Assim sendo, o trabalho possui um significado maior para o sujeito do que o simples ato de realizar uma tarefa e ser remunerado por ela, não sendo apenas uma busca financeira, mas algo maior, carregado de aspectos subjetivos que são impactantes na individualidade do trabalhador e em sua integração social (Dejours, 2015; Lancman & Jardim, 2004). Desse modo, compreende-se que a satisfação no trabalho corresponde a um estado emocional positivo das pessoas com respeito a sua atividade profissional (Martinez & Paraguay, 2003), e tal estado contribui para a saúde individual do sujeito, assim como, para a eficiência organizacional.

Ante ao exposto evidencia-se que compreender as relações entre os indivíduos e seu trabalho é uma preocupação para os pesquisadores, desde os tempos passados até o momento atual, tendo em vista as transformações dos contextos laborais e a importância dessas atividades para o homem como indivíduo e como ser social. Tal dinâmica, também torna relevante (e premente) compreender as repercussões das relações de trabalho no cotidiano das organizações e para a sociedade.

Nesse sentido, a presente pesquisa buscou identificar a satisfação no trabalho de empregados de uma unidade acadêmica, em uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul (RS). A fim de atingir o objetivo

proposto de forma válida e precisa, utilizou-se a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) proposta por Martins e Santos (2006) e revalidada por Siqueira (2014).

Assim, explana-se o trabalho organizado em cinco partes principais. Essa primeira que introduz o assunto, contextualizando o significado do trabalho no mundo contemporâneo, expondo os objetivos e justificando a pesquisa, seguida de um capítulo que aborda, teoricamente, conceitos essenciais sobre o comportamento organizacional e a satisfação no trabalho. Em seguida apresenta-se os aspectos metodológicos do estudo para, na sequência, abordar-se e discutir-se os dados primários obtidos, por último, apresentam-se as considerações finais advindas do esforço metodológico, teórico e empírico de compreender questões relativas à (in) satisfação no contexto laboral.

2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é um campo de estudo que se ocupa de investigar questões relativas à liderança e poder, estruturas e processos grupais, mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações (Quadros & Trevisan, 2009). Com tal intento, considera que os sujeitos que possuem sua individualidade respeitada no contexto laboral são capazes de formar e fazer parte de grupos proativos, com atitudes positivas, desenvolvendo um clima organizacional agradável. Dessa forma, o comportamento organizacional está relacionado com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento lhes afeta e impacta no desempenho das empresas (Brum, 2015).

Desse modo, a função da área do comportamento organizacional é a de compreender e modificar comportamentos no contexto das organizações, levando em consideração as pessoas como sujeitos e membros de unidades sociais maiores, como grupos e organizações (Wagner & Hollenbeck, 2003). Assim, vem ganhando relevo uma vez que contribui com uma visão aplicada da natureza do trabalho por meio do desenvolvimento da combinação do aprendizado cognitivo e o desenvolvimento de habilidades, elementos essenciais para o

desenvolvimento dos atores organizacionais (Bowditch & Buono, 2002; Robins et al. 2011).

Portanto, o estudo do comportamento do indivíduo no trabalho está relacionado às necessidades humanas e seus anseios influenciados pelo grau de mobilidade, motivação e satisfação percebidos. Nessa perspectiva, o comportamento organizacional é uma área do conhecimento humano importante para o entendimento da dinâmica das organizações, focando no estudo das ações e atitudes humanas, com a intenção de obter produtividade, diminuir o absenteísmo e a rotatividade, promovendo a cidadania organizacional. Aspectos dessa natureza dão a real dimensão da importância dos estudos sobre o comportamento organizacional, estando no seu bojo a base para pesquisas relacionadas à satisfação no trabalho.

2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é tema de pesquisa que interessa diversos estudiosos, de distintas áreas do conhecimento, desde as primeiras décadas do século XX. De acordo com Chen (2008) e Ferreira (2011), os conceitos de satisfação foram se modificando ao longo dos anos e das pesquisas realizadas, já que primeiramente estava ligado essencialmente a questões salariais e suas possíveis influências na produtividade e menos pelas relações sociais e outras dimensões constitutivas.

Assim, os estudos seminais sobre a satisfação no trabalho deram-se em virtude da busca pelo entendimento das variáveis que influenciavam na produtividade organizacional e a influência que a satisfação no trabalho poderia ter sobre a vida pessoal dos trabalhadores (Brandão & Reyes Junior, 2011; Silva et al., 2017). Desse modo, pode-se dizer que a satisfação foi analisada como uma causa de comportamentos no trabalho.

Mais tarde, entre os anos 1970 e 1980, esses estudos sobre comportamento e satisfação no trabalho passaram a ser concebidos como uma atitude. Nesse direcionamento a satisfação passou a ser considerada em função de suas consequências - como um fator que representava os diferentes comportamentos no trabalho -, podendo interferir na produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo, partindo da compreensão de que o trabalhador satisfeito é também produtivo (Siqueira, 2008). Diante

desses pressupostos, para Locke (1984), a satisfação no trabalho é compreendida como um estado emocional agradável ou positivo, resultante de algum trabalho ou de experiências no trabalho. Assim, o autor considera interferir nesse estado, essencialmente, a satisfação com salário, satisfação com colegas, satisfação com chefia, satisfação com promoções e satisfação com a natureza trabalho. Locke (1984) exprime, ainda, que cada dimensão possui uma fonte, uma origem, um foco para a experimentação da satisfação ou insatisfação pelo trabalhador.

No século XXI, a satisfação no trabalho passou a ser vista a partir de conceitos que remetem a um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho (Ferreira, 2011). Para Martins e Santos (2006), o sujeito lança mão de sua bagagem individual (crenças e valores) a fim de avaliar seu trabalho, resultando em um estado emocional que, quando agradável para o indivíduo, resulta em satisfação.

Embora essa dinâmica, conforme Chen (2008), ainda hoje, devido à sua complexidade, observa-se que a satisfação no trabalho tem sido definida de maneiras distintas. Considera-se, para fins deste estudo, a definição trazida por Spector (2003), que considera a satisfação no trabalho como uma variável que indica como o indivíduo se sente em relação ao seu labor em diversos aspectos, revelando o quanto esse mesmo indivíduo aprecia seu trabalho e está feliz com ele. Conforme o referido autor, conhecer sobre essa satisfação permite ao gestor tomar as medidas necessárias a fim melhorar as relações entre o trabalhador e o trabalho que desempenha.

É diante dessas possibilidades, que emergem os estudos sobre a satisfação no trabalho. Dentre esses, os realizados por Peterson e Dunnagan (1998), Rocha (1996) e Zalewska (1996), que relacionam a satisfação no trabalho como elemento importante na prevenção de doenças e na promoção da saúde do trabalhador. Outros estudos, conduzidos pelos mesmos autores, indicam a existência de melhor qualidade de saúde física em sujeitos satisfeitos e, em contrapartida, maior risco de problemas como fadiga, dores musculares, dor de cabeça, alterações digestivas e dificuldade respiratória em indivíduos insatisfeitos.

Resultados de estudos relativos à satisfação no trabalho, apontam, ainda, que a satisfação é um estado emocional e que as emoções implicam em respostas físicas involuntárias, cujo nível de satisfação pode ser fonte de estresse atingindo o trabalhador de forma a provocar reações orgânicas involuntárias. Esses resultados precisam ser avaliados com cautela, pois podem ser interpretados de forma diferente: o nível de satisfação no trabalho pode ser derivado do estresse (e não sua causa) ou, o nível de satisfação no trabalho e o estado de saúde podem ser instigados por outro fator em comum (Peterson & Dunnagan, 1998; Rocha, 1996; Zalewska, 1996, Silva et al. 2017).

Tal cautela, assim como a observação da variedade teórica sobre o assunto e a não existência de um conceito único, justifica e eleva a necessidade de pesquisa sobre o tema. Assim, evidencia-se que são variadas as dimensões constitutivas do sentimento de satisfação no trabalho que ainda precisam ser compreendidas e, sempre, pesquisadas em organizações que desejam a valorização do seu capital humano. É nessa direção que se apresenta, na sequência, os procedimentos metodológicos adotados para identificar a satisfação no trabalho dos empregados de uma unidade acadêmica de uma IES.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa, de abordagem quantitativa, do tipo descritiva, teve como objetivo identificar o nível de satisfação no trabalho do corpo técnico-administrativo de uma unidade acadêmica que compõe uma IES, localizada no norte do estado do RS. A escolha dessa instituição justifica-se a pelo considerável número de empregados e pelo interesse em replicar, posteriormente, o presente estudo junto às demais unidades acadêmicas, bem como pela facilidade de acesso dos pesquisadores aos participantes.

A IES foco do estudo está estabelecida há muito tempo, formou dezenas de milhares de alunos dos cursos de graduação e pós-graduação (*lato e stricto sensu*). A unidade objeto deste estudo foi escolhida aleatoriamente, a partir da listagem fornecida pelo setor de recursos humanos da IES, sendo composta por 21 empregados. No entanto, dois deles estavam em férias, três encontravam-se em atestado médico e um optou por não responder, perfazendo a amostra da pesquisa com 15 empregados

(75% da força de trabalho alocada naquela unidade).

Este estudo é parte de um projeto de pesquisa maior que visa estudar a motivação, satisfação e comprometimento no trabalho, desenvolvido em todos os setores dessa IES. Portanto, não se tem, com estudo, a pretensão de generalizar os resultados obtidos para toda a população, mas entender alguns aspectos relativos ao nível de satisfação no trabalho, em ambiente menor, que serviria de base para um estudo mais alargado.

Os dados primários foram coletados por meio de um questionário, aplicado presencialmente, composto por duas partes: a primeira destinou-se à obtenção dos dados sociodemográficos, a partir de quatro questões fechadas. Na segunda parte, os participantes responderam a 25 questões da EST, que mede o grau de contentamento do trabalhador frente às dimensões do seu trabalho, proposta por Martins e Santos (2006) e revalidada para o contexto brasileiro por Siqueira (2014). Essa é composta por cinco categorias/dimensões organizadas com o mesmo número de perguntas em cada uma, perfazendo 25 afirmativas: (i) satisfação com os colegas, (ii) satisfação como o salário, (iii) satisfação com a chefia, (iv) satisfação com a natureza do trabalho e (v) satisfação com as promoções. As interpretações para cada item são alteradas conforme o grau de intensidade, evidenciando se uma atitude é mais favorável ou não (GIL, 2008). As questões foram validadas em um estudo anterior, por meio da análise fatorial, que apontou para a ocorrência dessas cinco dimensões que no conjunto explicavam 48% da variância total.

As respostas às referidas questões se deram pela utilização de uma escala tipo *Likert* de sete pontos (1: totalmente insatisfeito; 2: muito insatisfeito; 3: insatisfeito; 4: indiferente; 5: satisfeito; 6: muito satisfeito; e, 7: totalmente

satisfeito). Assim, procedeu-se ao cálculo do escore médio das respostas dos participantes em cada dimensão, somando-se as notas atribuídas a cada item e dividindo-as por cinco. A partir dos resultados encontrados, foi possível indicar satisfação, insatisfação ou indiferença do respondente à dimensão. Dessa forma, valores médios de 1 a 3,9 apontam insatisfação, 4 a 4,9 denotam estado de indiferença, e, 5 a 7 indicam satisfação. Quanto maior for o escore médio, maior será o seu grau de contentamento com a dimensão avaliada. Os dados obtidos foram interpretados, conforme o estabelecido por Siqueira (2014). A análise dos dados foi realizada por meio de análises estatística descritivas, foram realizadas com o uso do software IBM *SPSS Statistics* v.24.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Da amostra total dos entrevistados (n=15), 73% (n=11) são do sexo feminino e 27% (n=4) do sexo masculino. Quanto à faixa etária, 7% (n=1) possuem até 20 anos de idade, 33% (n= 5) têm idade de 20 a 30 anos, 40% (n= 6) idade de 30 a 40 anos e, ainda, 20% (n=3) mais de 40 anos. Na variável escolaridade, observou-se que 66% (n=10) dos entrevistados possuem curso superior concluído, 7% (n= 1) apresentam curso superior incompleto e 27% (n=4) cursaram o ensino médio completo.

Verificou-se, ainda, que dentre os empregados com curso superior, 40% (n=6) são pós-graduados. Quanto aos tempos de trabalho no setor, avaliou-se que 20% (n=3) dos empregados entrevistados possuem tempo de serviço inferior a 6 meses, 33% (n=5) de um a três anos de empresa, 14% (n=2) apresentam tempo de casa de quatro a seis anos e cerca de 33% (n=5) fazem parte da instituição há mais de sete anos (Tabela 1).

Tabela 1 - Dados sociodemográficos dos participantes do estudo ($n = 15$)

| Variáveis | <i>n</i> | % |
|-----------------------|----------|----|
| Sexo | | |
| Feminino | 11 | 73 |
| Masculino | 4 | 27 |
| Faixa Etária | | |
| Até 20 anos | 1 | 7 |
| De 20 a 30 anos | 5 | 33 |
| De 30 a 40 anos | 6 | 40 |
| > 40 anos | 3 | 20 |
| Escolaridade | | |
| Superior Completo | 10 | 66 |
| Superior Incompleto | 1 | 7 |
| Ensino Médio Completo | 4 | 27 |
| Tempo de trabalho | | |
| < 6 meses | 3 | 20 |
| De 1 a 3 anos | 5 | 33 |
| De 4 a 6 anos | 2 | 14 |

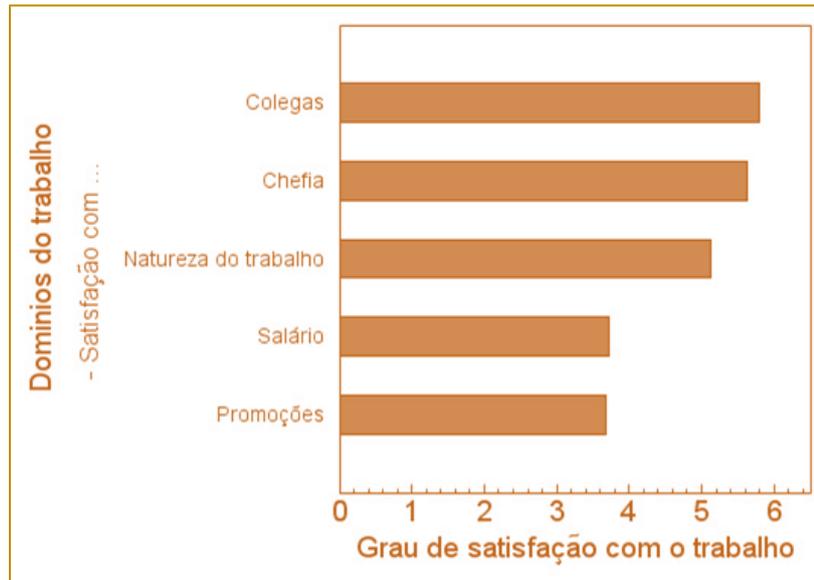
Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

A análise dos resultados da EST mostra os índices de (in) satisfação no trabalho, nas diferentes dimensões avaliadas (Figura 1).

Nesse contexto, percebe-se que as dimensões relacionadas à satisfação com os colegas, com a chefia e com a natureza do trabalho apresentam escores que indicam satisfação, isso é, índices entre 5 e 7. Por

outro lado, os empregados se mostram insatisfeitos com as dimensões relativas aos salários e promoções, revelado pelos valores entre 1 e 3,9. Não foram observadas dimensões onde o escore médio denotasse indiferença (valores entre 4 e 4,9).

Figura 1: Graus de satisfação no trabalho obtido a partir da Escala de Satisfação Trabalho



Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

O grau de satisfação individual, por dimensão, de cada empregado foi avaliado por meio da EST. Essa análise permitiu captar a percepção de cada um dos sujeitos entrevistados nas dimensões analisadas. Com base no índice de satisfação individual fez-se a análise descritiva, calculando índice médio de satisfação (média da EST por dimensão), o desvio padrão e, ainda, os valores máximo e

mínimo dos índices de satisfação individual por dimensão (Tabela 2). Com base no grau de satisfação individual fez-se a análise descritiva, calculando índice médio de satisfação (média da EST por dimensão), o desvio padrão e, ainda, os valores máximo e mínimo dos índices de satisfação individual por dimensão (Tabela 2).

Tabela 2: Estatísticas descritivas individuais das dimensões da EST em estudo

| Dimensões da EST | Medidas estatísticas | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------|---------------|---------|---------|------------------------------|-----------------|
| | Média | Desvio-padrão | Mínimum | Máximum | Intervalo de confiança (95%) | |
| | | | | | Limite inferior | Limite superior |
| Satisfação com colegas | 5,80 | 0,66 | 5,00 | 7,00 | 5,43 | 6,17 |
| Satisfação com salário | 3,78 | 1,24 | 2,40 | 6,00 | 3,09 | 4,47 |
| Satisfação com chefia | 5,61 | 0,74 | 4,00 | 7,00 | 5,20 | 6,02 |
| Satisfação com natureza do trabalho | 5,12 | 0,59 | 3,60 | 6,20 | 4,79 | 5,44 |
| Satisfação com promoções | 3,66 | 0,99 | 1,20 | 4,80 | 3,11 | 4,22 |

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Observa-se à Tabela 2 que em relação à dimensão *satisfação com os colegas* a média foi 5,80, condizente com satisfação nessa dimensão; já o desvio padrão foi baixo, de 0,66 indicando que as respostas individuais tendem a estar próximas da média, não havendo grande disparidade de opiniões. Na dimensão *satisfação com o salário*, obteve-se a média de 3,78, índice que remete à insatisfação, enquanto o desvio padrão foi de 1,24, representando um valor elevado que indica uma alta disparidade nas respostas.

Na dimensão *satisfação com a chefia*, a média obtida foi 5,61, indicando satisfação; por outro lado, o desvio padrão de 0,74 é baixo. Já na dimensão *satisfação com a natureza do trabalho*, a média foi de 5,12 e o desvio padrão foi o menor de todas as dimensões - 0,58. Enquanto isso, a dimensão *satisfação com as promoções* apresentou média de 3,66 e desvio padrão proporcionalmente elevado (0,99).

Na tentativa de aprofundar as análises dos dados individuais dos participantes, foram destacados na Tabela 2 os valores mínimos e máximos de cada dimensão. A variação entre mínimo e máximo nas dimensões permaneceu

entre 2,0 e 3,6. As dimensões onde houve a maior variação entre os valores extremos foram satisfação com salário e satisfação com promoções, as mesmas onde o índice EST representou insatisfação. A dimensão de menor variação entre os extremos foi a de satisfação com os colegas.

Em relação às dimensões com grande variação, verificou-se que os valores da dimensão satisfação com promoções estão deslocados abaixo em 1,2 (aproximadamente 17% do máximo da escala). Esse fato representa a opinião de um dos entrevistados, o qual, por outro lado, posiciona-se como insatisfeito com seu salário, mas em menor proporção, não sendo o valor mínimo encontrado nessa dimensão (2,4 apontado por três indivíduos).

O escore máximo da dimensão satisfação com promoções (4,8) não demonstra satisfação de nenhum dos indivíduos, sendo encontrados valores semelhantes no mínimo da dimensão de satisfação com os colegas. Ainda na dimensão de satisfação com os colegas, destaca-se que foi obtido o valor máximo da escala, assim como na dimensão de satisfação com a chefia. Esses valores, embora relativos ao mesmo indivíduo

analisado, não são comumente encontrados, representando alto índice de satisfação.

O cálculo do desvio padrão em relação à média corrobora o descrito no parágrafo anterior, sendo que as dimensões em que se observam o menor desvio padrão em relação à média são, sucessivamente, a satisfação com os colegas, com o percentual de 11,44%; satisfação com a natureza do trabalho (11,51%) e satisfação com a chefia (13,29%).

Disso, conclui-se que não existe grande divergência de opinião entre os empregados entrevistados nessas dimensões. Entretanto, as dimensões satisfação com as promoções e satisfação com os salários são as que apresentam maior divergência, ou seja, um desvio padrão mais acentuado em relação à média dos índices de satisfação individual, com percentuais respectivos de 27,09% e 32,83%.

Dentre os fatores que deveriam ser melhorados na empresa para maior satisfação, 93% (n=14) dos entrevistados responderam que os salários deveriam ser melhorados e 7% (n=1) acreditam que a comunicação deveria ser melhorada. Em relação ao principal motivo que os fazem trabalhar na empresa, 54% (n=9) afirmaram que trabalham porque gostam do que fazem, 18% (n=2) responderam que gostam do ambiente de trabalho, 14% (n=2) reportaram que se sentem seguros no emprego, 9% (n=1) assinalaram outros motivos e apenas 5% (n=1) informaram estar satisfeitos com o salário que recebem.

Ao serem questionados sobre os motivos que os levariam a sair da empresa, cerca de 40% (n=6) dos empregados responderam que não pretendem sair da empresa; 40% (n=6) sairiam da empresa para ganhar um salário melhor; 13% (n=2) deixariam a instituição para abrir o próprio negócio; e 7% (n=1) abandonaria a empresa para trabalhar em outra instituição do ramo. Essas informações confirmam os baixos escores individuais da dimensão de satisfação com o salário.

A fim de conhecer as percepções dos empregados entrevistados frente à presente pesquisa e às pesquisas do gênero, foi-lhes perguntado como se viam nessa arguição. Para tal questionamento, 73% (n=11) responderam que veem a pesquisa como uma oportunidade, desejando colaborar para a melhoria do ambiente de trabalho na IES, enquanto que 27% (n=4) assinalaram que significa que a instituição se mostra

interessada em conhecer as opiniões de seus empregados.

Diante da análise dos resultados são propostas as seguintes ações com o objetivo de melhorar a satisfação do corpo técnico-administrativo: implementação de um plano de carreira e de um plano de cargos e salários. O plano de carreira, complementar ao plano de cargos e salários, permitiria ao empregado visualizar sua ascensão e, conseqüente, a melhoria de remuneração, além de normatizar o processo de promoções dentro da organização. A adoção de um plano de cargos e salários iria sistematizar e regulamentar as atividades desenvolvidas pelos empregados, permitindo ao colaborador perceber a trajetória que tem pela frente, inclusive em termos de evolução salarial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações dependem de pessoas e o sucesso empresarial está totalmente relacionado à maneira como as empresas atraem o potencial humano e de como atendem aos interesses e necessidades de seus empregados (Brum, 2015), que, muitas vezes, passam longa parte de suas vidas no ambiente laboral. Desse modo, um dos principais desafios das empresas, atualmente, consiste em compreender os processos e as dinâmicas que movem as pessoas, por meio de práticas que as conduzam à satisfação pessoal, que representa uma vantagem competitiva para as organizações.

Com a realização do presente estudo junto ao corpo técnico-administrativo de uma unidade acadêmica de dada IES, com o objetivo de identificar a satisfação no trabalho desses, pode-se evidenciar a satisfação entre colegas, chefia e com a natureza do trabalho. Por outro lado, manifestaram-se índices de insatisfação em relação aos salários e promoções.

Diante de tais achados, sugere-se que a instituição mantenha e aprimore constantemente as estratégias adotadas em relação aos fatores que foram avaliados positivamente pelos empregados, como a satisfação com colegas, com chefia e com a natureza do trabalho. No entanto, é necessário desenvolver estratégias que transformem os fatores avaliados 'negativamente', em fatores satisfatórios. Desse modo, recomenda-se melhorias no planejamento e desenvolvimento de um plano

de carreira e um plano de cargos e salários. Isso pois, o empregado necessita ter conhecimento dos objetivos e metas para que possa atingir os resultados esperados pela IES. Acredita-se que tais atitudes poderiam elevar o moral e a produtividade do corpo técnico-administrativo, demonstrando o comprometimento da organização com o seu quadro funcional.

Por fim, salienta-se que estudos como este permitem aos gestores olharem para dentro da organização, verificando se existem desvios e implantando melhorias, pois somente uma equipe motivada e satisfeita pode conduzir a organização ao sucesso. A manutenção dos vínculos positivos, alicerçados pelas interações cotidianas no trabalho, é considerada fonte da construção da identidade do sujeito com a organização, estando associada à percepção dos indivíduos de serem queridos e valorizados

pelos colegas e pela empresa, por conseguinte com a sua percepção de satisfação no ambiente de trabalho.

É importante mencionar que houve limitações nesse estudo, como a falta de uma abordagem qualitativa, realizada por meio de entrevista, o que contribuiria para melhor entendimento das questões que permeiam as relações pessoais e organizacionais na instituição de ensino superior. Como sugestão de trabalhos futuros, propõe-se a ampliação do estudo para os empregados do corpo técnico-administrativo que atendem tanto as unidades acadêmicas/ensino quanto o setor administrativo, além da utilização de outras escalas que busquem aferir o clima e o comprometimento organizacional afetivo. Outra sugestão de estudo é que se relacionem os motivos de afastamento do trabalho com os sintomas indicativos de estresse e sofrimento psíquico.

REFERÊNCIAS

- [1]. Alberto, L. (2000). *Os determinantes da felicidade no trabalho: um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- [2]. Bowditch, J., & Buono, A. (2002). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- [3]. Brandão, C., & Reyes Junior, E. (2011). A relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho em IES na Amazônia: um estudo de caso. *Revista de Administração de Roraima*, 1(1), 35-46.
- [4]. Brum, M. (2015). A influência do comportamento humano dentro das organizações. *Revista Pós-Graduação: desafios contemporâneos*, 2(3), 181-198.
- [5]. Chen, L. Job satisfaction among information system (IS) personal. (2008). *Computers in Human Behavior*, 24, 05-118.
- [6]. Dejours, C. (2015). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (6ª ed.). São Paulo: Cortez.
- [7]. Dias, E. (1994). *A atenção à saúde dos trabalhadores no setor saúde (SUS), no Brasil* (Tese de Doutorado). Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP.
- [8]. Ferreira, M. (2011). A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (RPOT)*, 11(1), 8-28.
- [9]. Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- [10]. Lancman, S., & Jardim, T. (2004). O impacto da organização do trabalho na saúde mental: um estudo em psicodinâmica do trabalho. *Revista Terapia Ocupacional*, 15(2), 84-96.
- [11]. Locke, E. (1984). Job satisfaction. In M. Gruneberg, & T. Wall, *Social psychology and organizational behaviour*. New York: John Wiley & Sons. Faltam as páginas desse capítulo.
- [12]. Martinez, M., & Paraguay, A. I. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de psicologia social do trabalho*, 6, 59-78.
- [13]. Martins, M. C., & Santos, G. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195-205.
- [14]. Peterson, M., & Dunnagan, T. (1998). Analysis of a worksite health promotion program's impact on job satisfaction. *Journal Occupational Environ. Medicine*, 40(11), 973-979
- [15]. Quadros, D., & Trevisan, R. (2009). *Comportamento organizacional: gestão do capital humano*. Recuperado de http://www.facape.br/ruth/admin-comport_organ/CO_-_Texto_1_
- [16]. Robbins, S. P., Judge, T. A., Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional: teoria e*

prática no contexto brasileiro. (14^a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

[17]. Rocha, L. (1996). *Estresse ocupacional em profissionais de processamento de dados: condições de trabalho e repercussões na vida e saúde dos analistas de sistemas* (Tese de Doutorado). Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo.

[18]. Rueda, F., Santos, A., & Lima, R. (2012). Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. *Boletim de Psicologia*, 62(37), 129-140.

[19]. Siqueira, M. (2008). *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. São Paulo: Bookman.

[20]. Siqueira, M. (2014). *Novas medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. São Paulo: Bookman.

[21]. Spector, P. (2003). *Psicologia nas organizações* (2^a ed.). São Paulo: Saraiva.

[22]. Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2003). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.

[23]. Zalewska, A. (1996). Health promotion among bank workers: who is primarily in need of health promotion and what types of promoting activities they necessitate. In Juczyński, Z., & Ogińska-Bulik, N. *Health promotion: a psychosocial perspective*. Poland: University of Łódź Press. 135-143.

Capítulo 10

O ESTUDO DAS TENTAÇÕES: A TEORIA DO SELF-CONTROL APLICADA AO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Denise Gabriela Rodrigues

Rafael Demczuk

Andreia Bolivar Pedroso D'Amico

Resumo O presente trabalho objetivou verificar como os estudos sobre autocontrole vem sendo trabalhado nos periódicos classificados no primeiro quartil no ranking da AMS até o momento. Foi utilizada a base Scopus para realização de consulta às publicações com os termos “*Self-Control*” e “*Self-Regulation*”, resultando em 195 artigos, os quais foram analisados conforme a congruência com a temática da pesquisa. Quanto à metodologia, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, analisando-se estatística e quantitativamente os dados de todos os trabalhos. A conclusão da análise dos estudos é que ainda apresentam espaço para crescimento com possibilidade de gaps à serem explorados.

Palavras-chave: Self-Control; Tomada de Decisão; Pesquisa bibliográfica.

1 INTRODUÇÃO

Você já se deparou com um dilema entre fazer “aquela viagem” ou poupar o dinheiro? Já sentiu dificuldade de controlar a si mesmo diante uma tentação, desde comprar um produto na promoção, comer um chocolate na dieta, ou ainda ir ou não para a academia? Esses dilemas relacionados ao autocontrole, embora encontrados em diversas áreas, apresentam preocupações adicionais quando aplicados ao contexto de consumo.

O autocontrole é uma área que vem sendo associada a questões relacionadas ao bem-estar e felicidade do consumidor (HOFMANN, et al; 2014). Esta capacidade possui considerável importância, uma vez que, caso o consumidor tenha dificuldades em exercer tal controle de suas ações, acaba tendo problemas financeiros e emocionais (MICK, D. G., PETTIGREW, S., PECHMANN, C. C., & OZANNE, 2012).

Ante o exposto, tal compreensão permite que os consumidores identifiquem os hábitos comuns e as melhores maneiras de atuar em tais condições. Além disso, mesmo que o dinheiro fosse ilimitado, há a restrição do tempo, preferência, personalidade, hábitos saudáveis, ou seja, os consumidores, com frequência, exercem seu autocontrole a fim negociar – consigo mesmos – qual seria a melhor opção. No entanto, o problema não reside unicamente na decisão, mas na satisfação com a decisão tomada, que não raro, é inconsistente com os objetivos dos consumidores (FISHBACH; DHAR, 2005).

A complexidade desse fenômeno se dá porque, durante o processamento das informações para tomada de decisão, o consumidor utiliza vias afetivas e cognitivas, as quais funcionam como um “cabo-de-guerra” interno. A tentação oferece o prazer imediato, que frequentemente se contrapõe com uma recompensa futura. Uma “briga” difícil que tem sido explorada pela área do comportamento do consumidor por diversas perspectivas a fim de estabelecer relações de causa e efeito e identificar mecanismos explicativos que auxiliem o consumidor em seu bem-estar (HONG; CHANG, 2015).

A partir desta compreensão, este artigo tem como objetivo responder ao seguinte questionamento: Como os estudos sobre autocontrole têm sido trabalhados nos principais periódicos de Marketing nos últimos anos? Além disso, tem como objetivos específicos (a) verificar quais foram os

procedimentos metodológicos mais utilizados e se houve algum desenvolvimento ao longo dos anos analisados; (b) examinar quais foram os contextos mais explorados pelas pesquisas nessa amostra; (c) apresentar um breve resumo das principais tendências para estudos futuros; (d) propor a existência de categorias para agrupamento dos trabalhos, e; (e) oferecer reflexões sobre a preocupação com o bem-estar do consumidor.

Uma vez realizada a introdução, apresenta-se a estrutura de organização deste trabalho, que se divide em cinco partes, a presente introdução, seguido da revisão da literatura e os procedimentos metodológicos, na quarta serão apresentados os resultados da coleta e por fim, são descritas as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A tomada de decisão é descrita como “atividades discretas” que demandam a dedicação de tempo e esforço para execução da alternativa escolhida. Tal processo é subjetivo e de considerável complexidade de ser estudado devido às influências comportamentais e cognitivas de cada indivíduo (NUT; WILSON, 2010). O desenvolvimento do conhecimento em relação à racionalidade limitada permitiu que o processo decisório fosse reconsiderado a partir das influências emocionais e cognitivas, admitindo os aspectos da subjetividade que interagem com o processo.

A partir dessas descobertas, pesquisas dedicaram-se a explorar os contextos em que tais influências ocorrem e como afetam o comportamento do indivíduo sob o enfoque cognitivo. A psicologia possui relevante contribuição para a perspectiva evolutiva destes estudos, ampliando os pontos de análise da tomada de decisão (PEREIRA, LOBLER e SIMONETTO, 2010).

O interesse pela complexidade de deliberação tem sido verificado pelo crescente volume de estudos e, especificamente, em relação à capacidade de deliberação à respeito de si mesmo. Os estudos em *self-control* surgiram na Psicologia e ganharam corpo por meio das contribuições da economia comportamental, com sua aplicação ao consumo ocorrendo de forma gradual (METTE; & MATOS, 2016).

O contexto inicial da pesquisa em *self-control* partiu de condições de extrema incerteza e

complexidade, até que seu escopo de conhecimento foi evoluindo e tomando forma. Atualmente, é considerado como um assunto central e está entre as temáticas de maior importância na área da Psicologia Social (VOHS; BAUMEISTER, 2011), além disso, é o tema que apresenta o maior número de pesquisas independentes dentro da área de Neurociências Cognitivas Sociais (KRUGLANSKI; HIGGINS 2007).

Os primeiros estudos sobre a auto regulação foram realizados pela neurociência sob o enfoque gerencial, avaliando executivos em atividade. Os estudos tratavam de diversas habilidades prejudicadas pela função do lobo frontal, como planejamento e resolução de questões problemáticas, que foram medidos por uma série de atividades neuropsicológicas. Os resultados abriram espaço para os modelos de controle cognitivo, considerando a memória de trabalho, atenção seletiva, e seleção de resposta, quesitos estes que podem ser medidos por serem sensíveis ao tempo de resposta. (KRUGLANSKI; HIGGINS, 2007).

O primeiro autor a abordar essas contradições foi Fisher (1930), que discorreu sobre como o consumidor lida com os dilemas ponderando entre custos e benefícios de longo prazo. A clássica analogia que ilustra os dilemas permanece útil para esta compreensão, onde se considera o autocontrole simultaneamente como um visionário com hipermetropia ou um executor míope. Ou seja, a capacidade de planejar é fraca frente aos aspectos atuais ou a vontade imediata, bem como a habilidade de executar tende a desvalorizar os ganhos futuros ou penosos, um constante dilema (THALER; SHEFRIN, 1981), sendo tratado como mecanismo crucial pelo qual as pessoas cobrem seus impulsos e à alteração das respostas ou impulsos, visando o alinhamento com princípios e demais regulamentações, por meio de um processo psicológico interno. (Haugtvedt; Herr; Kardes (2008).

Trata-se ainda, por processos intencionais, no sentido de auto ajustes ou correções, conforme seja necessário para manutenção ou conquista de uma meta pessoal, podendo ser o ato de resistir ou evitar um desejo, corroborando a ideia de que o comportamento refere-se a um ação contínua de avançar em direção (ou contra) ideais objetivados (MICHAEL; SCHEIER, 2011). Tal processo também incorpora características relacionadas ao processo de auto avaliação

dessas ações, podendo ocorrer alteração de objetivos motivados pela dificuldade de atingimento de metas. (MURAVEN, MARK; BAUMEISTER, 2000)

Para o Marketing, o processo que antecede a definição da escolha é um tópico crucial. Assim como para a área de comportamento do consumidor, que se interessa pela compreensão dos mecanismos de autocontrole e de definição de objetivos pessoais a fim de verificar suas influências no comportamento de compra. (HAUGTVEDT; HERR; KARDES, 2008).

A pesquisa em *self-control* enriqueceu o entendimento sobre o comportamento do consumidor e os julgamentos no cotidiano, baseando-se em características de sua personalidade, considerando a satisfação com tais decisões, por meio da autoavaliação de seu desempenho no processo decisório em relação ao alvo pretendido (VOHS; BAUMEISTER, 2011).

Os termos *self-control* ou *self-regulation* podem ser utilizados de forma intercambiável ou ter algumas especificidades que variam de acordo com o autor (VOHS; BAUMEISTER, 2011). No presente trabalho, ambos serão utilizados sem distinção de sentido. Há tradução, podendo se referir também como autocontrole, no entanto, tal conhecimento tem grande volume de estudos e publicações internacionais. Sendo assim, com a finalidade de manter o tema que identifique o assunto optou-se por utilizar preferencialmente a nomenclatura original da língua inglesa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir dos objetivos deste trabalho, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que é caracterizada pelo rigor dos procedimentos a serem adotados, norteadas por um objeto de estudo (MACEDO, 1995). Além da dependência do problema de pesquisa, compreende-se que a pesquisa bibliográfica é realizada como etapa inicial de qualquer pesquisa, mas não se restringe apenas a tal finalidade (LIMA;MIOTO, 2007). Por fim, este método vai além da reprodução descritiva dos conhecimentos gerados a cerca de determinado tema, permitindo a reflexão em torno do conteúdo, tornando-se fonte de novas conclusões, identificação de tendências e padrões (MARCONI;LAKATOS, 2011).

Para a coleta, executou-se uma investigação por meio de buscas exploratórias na internet por meio dos sites Periódicos da Capes e Base da Scopus a fim de definir o termo que viabilizaria a consulta mais acertada, conforme descrição da sobreposição existente na literatura internacional. Utilizou-se então a expressão “*Self-Regulation*”, sendo pesquisado entre aspas para garantir resultados específicos da expressão e não das palavras separadamente, repetiu-se o processo com o termo sem hífen para certificação da abrangência dos resultados. Em seguida, realizou-se o mesmo procedimento com o segundo termo “*Self-Control*”, entre aspas, alternando também a utilização do hífen. Todas as entradas foram direcionadas inicialmente para a correspondência em “Título”, “Palavra - Chave” “*Abstract*” e “Corpo do texto”.

Uma vez delimitado os termos, foi pesquisado na Base Scopus eleita por englobar os principais periódicos das da área de “Administração e negócios”, subárea “Marketing” e principal temática “Comportamento do Consumidor”. Na referida plataforma, foi então efetuada a pesquisa cruzando os quatro termos possíveis, sendo “*Self-Control*” e “*Self-Regulation*”, com a variação sem hífen e com o operador booleano “*o*”.

Outro critério foi a limitação das publicações por periódicos com o maior fator de impacto internacional Q1 pelo índice de citação do ranking do *Scimago Journal & Country Rank*, acessados pelo site, e que compusessem o

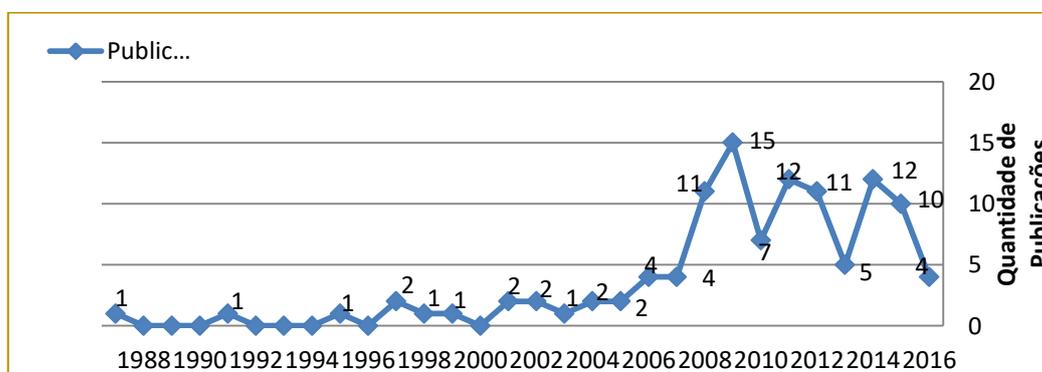
topo do ranking dos periódicos mais relevantes na área de Marketing, acessado pelo site da *Academy of Marketing Science (AMS)*, na seguinte ordem: *Journal of Marketing* (1º), *Journal of Marketing Research* (2º), *Journal of Consumer Research* (3º).

Para tal filtro foi inserido o número do ISSN do periódico impresso e digital, resultando em 99 artigos para o primeiro e 98 para o segundo termo, totalizando 197 arquivos. Para efeito de reflexão do conhecimento que sendo produzido pela academia, optou-se por incluir mais um periódico que não faz parte do *ranking*, mas está alinhado com a proposta do trabalho em fornecer *insights* sobre o bem-estar do consumidor, *O Journal of Marketing Public Policy*, totalizando 199 artigos. Feito isso, verificou-se a existência de redundância de trabalhos, e após comparação, identificou-se que na intercessão da busca havia 10 artigos repetidos, reduzindo o total para 189.

Dando continuidade ao processo de delimitação dos trabalhos a serem analisados, adotou-se o critério incongruência no título para avaliação das publicações pesquisadas, em seguida leitura de todos os *abstracts*, a fim de comprovar adequação ao tema proposto, tal conferência validou 111 artigos.

Por fim, alinhado com o proposto de verificar as publicações mais recentes e identificando possíveis tendências futuras da pesquisa optou-se pelo recorte temporal dos anos mais recentes, uma vez que a maior incidência de publicações sobre este assunto deu-se a partir de 2009, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1: Publicações por Ano (1987- 2016)



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Sendo assim, com o intuito de adequar-se à proposta do escopo deste trabalho e cumprimento de todos os objetivos, optou-se

pelas publicações dos últimos seis anos, resultando em 31 artigos dos quatro periódicos acima citados.

Por fim, os artigos foram analisados e agrupados segundo as abordagens correspondentes com os objetivos deste estudo, com o intuito de mapear os últimos anos destas publicações e ainda fornecer as perspectivas e direcionamentos futuros para o escopo destes estudos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir dos métodos e filtros reportados, foi possível analisar como os estudos relacionados ao *self-control* tem se apresentado no contexto do Marketing e Comportamento do Consumidor, especificamente nos periódicos mais relevantes da área. Foi confeccionado um quadro com informações detalhadas sobre os principais achados. As informações mais específicas e que coadunam com o proposto foram destacadas a seguir:

Quanto ao procedimento metodológico, a predominância é da pesquisa experimental, presente em 98% dos artigos, uma pequena parcela de métodos mesclados com meta-análise e um trabalho faz uma etapa inicial com entrevista por *survey*. O que é consistente com a epistemologia positivista predominante na área, os métodos são congruentes a com abordagem utilizada, todos quantitativos e as análises estatísticas, via software *Statistical Package for the Social Sciences - SPSS*, alinhado com a proposta objetivista.

Sobre a evolução dos métodos, observou-se que na média o número de estudos por artigo foi aumentando com o passar dos anos e os estímulos tornando-se mais elaborados também, demonstrando uma evolução da pesquisa nesse aspecto.

Como a maior parte das relações nesta área já está consolidada, o objetivo geral dos estudos concentra-se na identificação de mecanismos explicativos, mediadores e moderações destas relações. As principais manipulações encontradas envolvem emoções, autoindulgência, quantidade consumida, percepção de tempo, avaliações cognitivas, avaliações afetivas e feedback de consumo. Os principais dilemas abordados foram comidas saudáveis e insalubres, poupança versus gastos imediatos, avaliação de progresso contra comprometimento com a meta, produtos de cunho utilitário contra produtos mais associados ao prazer e

realização de atividades prazerosas versus atividades entediadas.

Dos 31 artigos analisados apenas o trabalho dos autores (WILLIAMS; POEHLMAN, 2016), foi desenvolvido por meio de um ensaio teórico e teve como objetivo avaliar o conceito de “atitudes conscientes” questionando se os estudos do autocontrole aplicado ao contexto do comportamento do consumidor têm produzido resultados precisos uma vez que frequentemente as falhas no autocontrole têm sido atribuídas a atitudes inconscientes, no entanto o autor demonstra por meio da revisão dos últimos 30 anos das publicações mais relevantes na área e conclui que o conceito de consciência ou autoconsciência tem sido inconsistente ao longo das pesquisas já publicadas, mas que está havendo uma convergência e mais importante, salienta que o consumidor deve ser engajado no processo de “consciência” para que o resultado seja significativo para educação no consumo.

Além disso, o trabalho de ROMERO e BISWAS (2016) e KLESSE; LEVAV & GOUKENS (2015), utilizam um método misto, complementando a pesquisa experimental com meta-análise de dados semelhantes. Nos dois artigos o objetivo foi verificar resultados estatísticos congruentes com o encontrado e assim validar proposições de seus estudos.

As contribuições foram agrupadas em cinco categorias, são elas práticas, gerenciais, teóricas, metodológicas e úteis para confecção de políticas públicas.

Sobre as contribuições práticas a área que recebeu maior contribuição foi a do bem-estar do consumidor, cujas descobertas apontam que a saliência da meta (MEHTA et al., 2014), a atenção ao estado presente na hora da tomada de decisão (LARAN et al., 2016), evocação da esperança (WINTERICH et al., 2011), ensino da importância do autocontrole para as crianças (VANBERGEN., et al, 2011), negociação em dupla (DZHOGLEVA et., 2014), boas referências sociais (LOWE et al., 2014), diluição da meta e monitoramento objetivo na medida certa são aspectos que favorecem a manutenção do autocontrole (MURTHY et al ., 2010; GAL; LIU, 2011).

A respeito do panorama deste tipo de contribuição, percebe-se que os artigos tem privilegiado cada vez mais esse aspecto, sendo na maioria dos artigos o objetivo principal de prover educação do consumidor

e está presente em todos os artigos, nessa categoria estão incluídas as contribuições relacionadas ao bem estar do consumidor. Notavelmente, tais resultados têm sido apresentados de forma crescente nos artigos, sugerindo uma tendência que pode ser explicada pelos danos causados pelo consumismo ou ainda pela preferência de financiamento do governo para pesquisas que privilegiem a educação do consumidor (MORAIS, 2016).

Tal panorama é inverso quando comparado aos achados de aplicação gerencial. Observou-se que as implicações focadas nos gestores e nas empresas têm sido reduzidas com o passar do tempo, congruente com o foco para bem estar do consumidor e criação de políticas públicas. Sendo assim, fica aparente uma possível alteração paradigmática em direção a uma

consolidação dos objetivos e motivações da pesquisa em Comportamento do Consumidor.

E contrário à questão crítica da educação para o consumo que dá indícios de ainda não estar totalmente consolidada, o paradigma epistemológico positivista é muito presente na pesquisa de Marketing e no Comportamento do Consumidor. Os métodos pragmáticos quantitativos com pesquisas essencialmente objetivistas é utilizado rigorosamente nos trabalhos conforme já abordado. Em todos os trabalhos analisados, apenas os autores Gal e Liu (2011), apresentaram uma contribuição metodológica relacionada ao trato dos dados para eliminar a existência de correlações espúrias, fornecendo insights para os pesquisadores ao trabalhar com dados em pares, ajustando os dados de modo a evitar tal equívoco de análise de dados.

Tabela 1: Estudos

| Autor | Resumo | Principais Dilemas | Principais Contribuições |
|--|--|--|--|
| Rafay A. Siddiqui, Frank May, Ashwani Monga - 2016 | Investiga a influência da data de validade na taxa de consumo de produtos saudáveis x calóricos. | Frutas x Cupcake | A data de validade pode ser utilizada como um dispositivo ou desculpa para quebrar uma meta. |
| Noah Vanbergen, Juliano Laran - 2016 | Analisa a manutenção (ou não) da meta a partir de lembranças da educação na infância. | Consumo (ou não) de Batata Chips | Valorização da capacidade de autocontrole está diretamente ligada ao bem-estar assim, este deve ser incentivado desde a infância. |
| Leilei Gao, Yanjie Li, Robert S. Wyer Jr - 2016. | Examina a tomada de decisão baseada na escolha entre duas opções ruins. | Dois alimentos gordurosos x Não comer | Quando a atenção do consumidor é muito aguçada ele tem mais dificuldade em manter uma meta, optando por itens mais salientes em vez de mais adequados |
| Lawrence E. Williams, T. Andrew Poehlman - 2016 | Conceituação de Consciência aplicada ao comportamento do Consumidor no contexto (principalmente) do SC | Manter-se saudável x não fazer exercícios físico | A compreensão da consciência torna os estudos sobre SC mais precisos e para o consumidor melhor seu bem estar |
| Marisabel Romero, Dipayan Biswas - 2016 | Verifica qual o impacto da ordem de exposição de produtos saudáveis (Direita x Esquerda), na quantidade consumida. | Maçã x Chocolate | A interpretação do ambiente tem uma ordem de leitura mais precisa. A exposição de produtos insalubres em ordem inversa, pode confundir o consumidor, provocando maior consumo pelo lado dominante. |
| Anne-Kathrin Klesse, Jonathan Levav, Caroline Goukens - 2015 | Identifica qual a influência do meio de expressão de uma preferência na manutenção de uma meta. | Frutas x Chocolate | Quando o consumidor expressa sua escolha por meio da fala é mais propenso a quebrar uma meta do que quando escreve ou manipula máquinas. |

(continuação...)

| Autor | Resumo | Principais Dilemas | Principais Contribuições |
|---|---|---|---|
| Julia D. Hur, Minjung Koo, Wilhelm Hofmann 2015 | Investiga o efeito da antropomorfização de produtos ou marcas na tomada de decisão. | Dieta x Cookie calórico (com face humana) | Propagandas que antropomorfizam tentações oferecem grande risco para o consumidor por causar a ilusão de delegação da responsabilidade sobre si mesmo. |
| Margaret C. Campbell, Caleb Warren - 2015 | Investiga a percepção do peso atribuído ao avanço vs. retrocesso de um objetivo. | Manter hábitos saudáveis (Exercícios) x comer algo calórico (Metas incongruentes) | Quando as metas são objetivamente controladas ajudam na manutenção do autocontrole por meio da percepção e da evolução e redução da desistência. |
| Ravi Mehta, Rui Zhu, Joann Meyers-Levy - 2014 | Analisa a decisão em situações discrepantes sobre a perspectiva da Teoria <i>Construal Level</i> . | Ingestão (ou não) de alimento calórico (exposição ao chocolate M&M's) | Quando há saliência da proximidade do alcance da meta, aumenta a propensão à manutenção da meta – Contribuição Metodológica: auxílio sobre como evitar correlações espúrias. |
| Michael L. Lowe, Kelly L. Haws - 2014 | Verifica a influência social como justificativa para quebrar de metas. | Aquisição (ou não) de agrados. (Incentivada x recriminada) | A influência de grupos de referência oferece risco de realização de más escolhas por parte dos consumidores que sentem-se apoiados. |
| Hristina Dzhogleva, Cait Poyner Lambertson - 2014 | Investigação da influência de decisões em dupla na manutenção de uma meta. | Aquisição (ou não) de agrados em dupla | Casais que tem diferentes níveis de disciplina devem estabelecer critérios para tomada de decisão, uma vez que a tendência de uma dupla mista é sempre piorar a qualidade das decisões. |
| Hyeongmin (Christian) Kim - 2013 | Análise da influência do materialismo situacional ao entrar numa loteria. | Produto luxuoso x Produto utilitário | Ambientes com estímulos materialistas como loterias geram um volume de pensamentos consumistas reprimidos, oferecendo risco às metas financeiras. |
| Keith Wilcox, Andrew T. Stephen - 2013 | Investiga a influência de redes sociais na autoestima e consequente impacto na quebra de uma meta. | Poupar x Gastar | A preocupação com a imagem nas redes sociais gera uma visão sobrevalorizada do consumidor que por sua vez sente sua autoestima elevada e assim, se desengaja das metas. |
| Joseph P. Redden, Kelly L. Haws 2013 | Verifica o impacto da percepção do desejo de saciedade na quantidade consumida de um produto alimentício. | Consumo (alto x baixo) de comida | Produtos saudáveis podem induzir o pensamento de que não saciam, induzindo o aumento da quantidade consumida. |
| Claudia Townsend, Wendy Liu - 2012 | Investiga influência do ato de planejar as metas baseado no estado emocional inicial do consumidor. | Gastar a restituição de impostos com algo prazeroso x poupar para aposentadoria | A crença relacionada aos benefícios da realização de planejamento de metas não tem o mesmo efeito positivo em todos os consumidores. Caso esteja inicialmente muito distante o objetivo, poderá ter emoções negativas e desistir da meta. |

(continuação...)

| Autor | Resumo | Principais Dilemas | Principais Contribuições |
|---|---|---|--|
| David Gal, Wendy Liu - 2011 | Identificação de comportamentos agressivos motivados pela raiva após manutenção do autocontrole. | Frutas x Chocolate | O consumidor pode apresentar emoções negativas como raiva após exercer o autocontrole e resistir à tentações. Sugerindo a necessidade de atenção à atividades que exijam auto monitoramento, pois pode gerar um comportamento agressivo. |
| Karen Page Winterich, Kelly L. Haws - 2011 | Verifica o papel da esperança e emoções positivas na manutenção do autocontrole. | Gastar o <i>gift card</i> x poupar para um trabalho futuro | Evocar o sentimento de esperança durante a tomada de decisão ajuda na manutenção de uma meta. |
| Keith Wilcox, Thomas Kramer, Sankar Sen 2011 | Examina a influência do sentimento de orgulho após a manutenção de metas e consequente impacto na opção por indulgências. | Ser saudável x poupar dinheiro | O consumidor que já é propenso a se sentir orgulhoso de sua capacidade de autocontrolar-se em alguma área tende a maior busca por indulgências. |
| Echo Wen Wan, Nidhi Agrawal - 2011 | Investiga como o exercício do autocontrole influencia decisões subsequentes a partir da <i>Construal Level Theory</i> . | Produto Viável x Desejável | Demonstrou que o esgotamento do autocontrole (<i>ego depletion</i>) diminui os níveis de avaliação e aumenta a preferência por opções mais atraentes, mesmo que inferiores. |
| Juliano Laran, Chris Janiszewski - 2011 | Impacto da interpretação do trabalho voluntário como obrigação ou prazer na manutenção de uma meta. | Completar (ou desistir) de tarefa dispendiosa. | A interpretação de atividades como obrigatórias, em vez de voluntárias, levam o consumidor a piorar o autocontrole. |
| Juliano Laran - 2010 | Verifica a influência de escolhas sequenciais no consumo público (família, amigos) ou privado. | Lanches saudáveis x calóricos | O consumidor após exercer o autocontrole torna-se mais propenso a adquirir indulgências para outras pessoas do que para si mesmo. |
| Parthasarathy Krishnamurthy, Sonja Prokopec - 2010 | Examina se os orçamentos mentais podem auxiliar na manutenção de uma meta. | Chocolate x Frutas | Ter um orçamento mental ajuda na manutenção da meta porque a mantém saliente, no entanto, se o consumidor focar no monitoramento pode gerar licenciamento para indulgências |
| Juliano Laran - 2010 | Investiga como a distância temporal influencia o autocontrole dos consumidores. | Comer Alimentos saudáveis x ser mais saudável (metas concretas x abstratas) | Por meio da conscientização do consumidor, ele se torna mais capaz de cumprir suas metas. |
| Yael Zemack-Rugar, Canan Corus, David Brinberg - 2012 | Examina o comportamento sequencial após falha do autocontrole dos consumidores. | Poupança x Gastos | Ampliou o entendimento do comportamento pós-falha. Oferecendo uma perspectiva potencialmente preditiva para compreensão e manutenção do comportamento sequencial em dilemas. |

(continuação...)

| Autor | Resumo | Principais Dilemas | Principais Contribuições |
|--|---|--|--|
| Juliano Laran, Chris Janiszewski, and Anthony Salerno - 2016 | Investiga a influência do reforço e conscientização de uma meta na tomada de decisão. | Granola x Chips | Ao reforçar a meta consciente, é gerada uma busca clara de objetivos que aumentam a probabilidade de escolher uma alternativa consistente com a meta concorrente, porque a saliência da conquista gera o licenciamento para indulgência. |
| Timothy J. Gilbride, J. Jeffrey Inman, and Karen Melville Stilley - 2015 | Verifica se o planejamento (ou não) de uma viagem altera o comportamento de compras subsequentes. | Adquirir (ou não) boas ofertas de itens não planejados | Ao realizar uma compra não planejada, a tendência é permanecer consumindo itens por impulso, o que oferece risco de endividamento em viagens, por exemplo. |
| Xiaoyan Deng and Raji Srinivasan - 2013 | Investiga o efeito da embalagem transparente em relação à quantidade consumida. | Chocolate x Frutas | Apresentou o paradoxo da embalagem transparente. Produtos menos saudáveis e mais atrativos tendem a ter uma velocidade maior do consumo, já produtos menos interessantes em embalagens menores, tendem a aumentar. |
| Murat Usta, Gerald Häubl - 2011 | Examina o efeito da delegação de decisões à especialistas e consequente influência na tomada de decisão. | Escolha (ou não) de Pacotes de Viagem | Demonstrou que ao delegar decisões para consultores ou agentes gera depleção do ego e consequente propensão à quebra da meta. |
| Anirban Mukhopadhyay, Catherine W.M. Yeung - 2010 | Verifica o efeito das crenças sobre autocontrole nas escolhas de produtos para crianças o consequente impacto na aprendizagem infantil. | Escolha (ou não) de alimentos para os filhos | O incentivo do autocontrole em crianças tem grande contribuição da sua educação para o consumo e consequente bem-estar. |
| Kelly L. Haws, Scott W. Davis, and Utpal M. Dholakia - 2016 | Investiga o impacto das diferenças individuais na eficácia de intervenções de políticas públicas. | Quantidade consumida de Chocolate M&M | A comunicação da políticas públicas deve ser precisa, uma vez que diferentes níveis de disciplina dos consumidores tende a alterar a interpretação, oferecendo o risco de gerar o efeito contrário. |
| Jennifer Christie Siemens, Steven W. Kopp - 2011 | Identifica a influência dos ambientes de aposta online no autocontrole. | Gastar mais (menos) do que o proposto inicialmente | Ambientes online geram uma falsa sensação de anonimato o que mina o autocontrole, sendo extremamente arriscado para ambiente de jogos facilitando o endividamento do consumidor. |

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito principal investigar como os estudos sobre autocontrole têm sido trabalhados nos principais periódicos de Marketing nos últimos

anos e a partir disso verificou-se que a metodologia de trabalho está bem consolidada em métodos quantitativos e pesquisa experimental que tem se tornado mais sofisticada ao longo dos anos, o enfoque

tem sido a produção de informações que contribuam para o bem-estar e educação do consumidor, consistente com a aplicação do tema e preocupações mundiais relacionadas ao consumo. (WILLIAMS; POEHLMAN, 2016.; MORAIS, 2016).

Este trabalho também forneceu um resumo das principais contribuições dos estudos coletados, também possibilita a visualização das principais manipulações dos experimentos nesse campo de estudo, resumindo os principais dilemas estudados neste contexto. E por fim, ofereceu reflexões sobre a preocupação com o bem-estar do consumidor.

Sendo assim, torna-se fundamental o investimento de pesquisas neste contexto para que seja possível auxiliar o consumidor a lidar com tais questionamentos,

especificamente porque o autocontrole é um dos assuntos mais relacionados ao bem-estar do consumidor, devida à frequência com a qual se manifesta no cotidiano do consumidor, tendo sido demonstrado, inclusive, como fonte de felicidade (HOFMANN. et al, 2014).

Uma pesquisa bibliográfica tem como objetivo mapear determinada área de estudo. Neste trabalho realizou-se o mapeamento da pesquisa em *self-control* e identificou-se a tendência relacionada à priorização do bem estar do consumidor como aplicação prática. Para o futuro, sugere-se a ampliação para um horizonte maior de tempo, confrontar resultados para examinar a existência de inconsistências. Aprofundar os detalhamento dos três estágios teóricos do *self-control* e expandir a amostrar investigando se há equilíbrio entre os três.

REFERÊNCIAS

- [1]. CAMPBELL, Margaret C.; WARREN, Caleb. The progress bias in goal pursuit: When one step forward seems larger than one step back. *Journal of Consumer Research*, v. 41, n. 5, p. 1316-1331, 2015.
- [2]. DE MACEDO, Neusa Dias. Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. Edicoes Loyola, 1995.
- [3]. DENG, Xiaoyan; SRINIVASAN, Raji. When do transparent packages increase (or decrease) food consumption?. *Journal of Marketing*, v. 77, n. 4, p. 104-117, 2013.
- [4]. DZHOGLEVA, Hristina; LAMBERTON, Cait Poynor. Should birds of a feather flock together? Understanding self-control decisions in dyads. *Journal of Consumer Research*, v. 41, n. 2, p. 361-380, 2014.
- [5]. FISHBACH, Ayelet; DHAR, Ravi. Goals as excuses or guides: The liberating effect of perceived goal progress on choice. *Journal of Consumer Research*, v. 32, n. 3, p. 370-377, 2005.
- [6]. FISHER, Irving. *The theory of interest*. New York, v. 43, 1930.
- [7]. GAL, David; LIU, Wendy. Grapes of wrath: The angry effects of self-control. *Journal of Consumer Research*, v. 38, n. 3, p. 445-458, 2011.
- [8]. GAO, Leilei; LI, Yanjie; WYER, Robert S. Choosing Between Two Evils: The Determinants of Preferences for Two Equally Goal-Inconsistent Options. *Journal of Consumer Research*, p. ucw002, 2016.
- [9]. HAUGTVEDT, C. P., HERR, P. M. & KARDES, FRANK, R. 2008. *Handbook of Consumer Psychology*. New York: Psychology Press.
- [10]. HAWS, Kelly L.; DAVIS, Scott W.; DHOLAKIA, Utpal M. Control over what? Individual differences in general versus eating and spending self-control. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 35, n. 1, p. 37-57, 2016.
- [11]. HOFMANN, Wilhelm et al. Yes, but are they happy? Effects of trait self-control on affective well-being and life satisfaction. *Journal of Personality*, v. 82, n. 4, p. 265-277, 2014.
- [12]. HONG, Jiewen; CHANG, Hannah H. "I" Follow My Heart and "We" Rely on Reasons: The Impact of Self-Construal on Reliance on Feelings versus Reasons in Decision Making. *Journal of Consumer Research*, v. 41, n. 6, p. 1392-1411, 2015.
- [13]. HUR, Julia D.; KOO, Minjung; HOFMANN, Wilhelm. When temptations come alive: How anthropomorphism undermines self-control. *Journal of Consumer Research*, v. 42, n. 2, p. 340-358, 2015.
- [14]. JOOSTEN, Anne et al. Being "in control" may make you lose control: The role of self-regulation in unethical leadership behavior. *Journal of business ethics*, v. 121, n. 1, p. 1-14, 2014.
- [15]. KIM, Hyeongmin Christian. Situational materialism: How entering lotteries may undermine self-control. *Journal of Consumer Research*, v. 40, n. 4, p. 759-772, 2013.
- [16]. KLESSE, Anne-Kathrin; LEVAV, Jonathan; GOUKENS, Caroline. The effect of preference

expression modality on self-control. *Journal of Consumer Research*, v. 42, n. 4, p. 535-550, 2015.

[17]. KRISHNAMURTHY, Parthasarathy; PROKOPEC, Sonja. Resisting that triple-chocolate cake: Mental budgets and self-control. *Journal of Consumer Research*, v. 37, n. 1, p. 68-79, 2010.

[18]. KRUGLANSKI, A. W. e HIGGINS, E. T. 2007. *Social Psychology Handbook Of Basic Principles*. New York : The Guilford Press.

[19]. LARAN, Juliano. Choosing your future: Temporal distance and the balance between self-control and indulgence. *Journal of Consumer Research*, v. 36, n. 6, p. 1002-1015, 2010.

[20]. LARAN, Juliano. Goal management in sequential choices: Consumer choices for others are more indulgent than personal choices. *Journal of Consumer Research*, v. 37, n. 2, p. 304-314, 2010.

[21]. LARAN, Juliano; JANISZEWSKI, Chris. Work or fun? How task construal and completion influence regulatory behavior. *Journal of Consumer Research*, v. 37, n. 6, p. 967-983, 2011.

[22]. LARAN, Juliano; JANISZEWSKI, Chris; SALERNO, Anthony. Exploring the differences between conscious and unconscious goal pursuit. *Journal of Marketing Research*, v. 53, n. 3, p. 442-458, 2016.

[23]. LIMA, Telma CS; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, v. 10, n. 1, p. 37-45, 2007.

[24]. LOWE, Michael L.; HAWS, Kelly L. (Im) moral support: the social outcomes of parallel self-control decisions. *Journal of Consumer Research*, v. 41, n. 2, p. 489-505, 2014.

[25]. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. Atlas, 2011.

[26]. MEHTA, Ravi; ZHU, Rui; MEYERS-LEVY, Joan. When does a higher construal level increase or decrease indulgence? Resolving the myopia versus hyperopia puzzle. *Journal of Consumer Research*, v. 41, n. 2, p. 475-488, 2014.

[27]. METTE, Frederike Monika Budiner; DE MATOS, Celso Augusto. Uma Análise Bibliométrica dos Estudos em Educação Financeira no Brasil e no Mundo. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, v. 5, n. 1, p. 46-63, 2016.

[28]. MICHAEL, F.C. e SCHEIER, F. C. Self-Regulation of Action and Affect. in cap1 - VOHS, K. D. e BAUMEISTER, F.R. 2011. *Handbook of Self-Regulation Research, Theory, and Applications*. New York: The Guilford Press.

[29]. MISCHEL, Walter. Processes in delay of gratification. *Advances in experimental social psychology*, v. 7, p. 249-292, 1974.

[30]. MORAIS, João. A Co-Criação, o Crowdsourcing ea Sustentabilidade Aplicada à Gestão e Comunicação de Marcas de Moda. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, v. 2, n. 2, 2014.

[31]. MOTTA,P.R., Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 15ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

[32]. MUKHOPADHYAY, Anirban; YEUNG, Catherine WM. Building character: Effects of lay theories of self-control on the selection of products for children. *Journal of Marketing Research*, v. 47, n. 2, p. 240-250, 2010.

[33]. MURAVEN, Mark; BAUMEISTER, Roy F. Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle?. *Psychological bulletin*, v. 126, n. 2, p. 247, 2000.

[34]. NUTT,P.C. e WILSON,D.C. 2010. *Handbook of Decision of making*. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd

[35]. PARKER, Sharon K.; BINDL, Uta K.; STRAUSS, Karoline. Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 2010.

[36]. PEREIRA, Breno A. Diniz; LOBLER, Mauri Leodir; DE OLIVEIRA SIMONETTO, Eugênio. Análise dos modelos de tomada decisão sob o enfoque cognitivo. *Revista de Administração da UFSM*, v. 3, n. 2, p. 260-268, 2010.

[37]. PEREIRA, Breno A. Diniz; LOBLER, Mauri Leodir; DE OLIVEIRA SIMONETTO, Eugênio. Análise dos modelos de tomada decisão sob o enfoque cognitivo. *Revista de Administração da UFSM*, v. 3, n. 2, p. 260-268, 2010.

[38]. REDDEN, Joseph P.; HAWS, Kelly L. Healthy satiation: The role of decreasing desire in effective self-control. *Journal of Consumer Research*, v. 39, n. 5, p. 1100-1114, 2013.

[39]. ROMERO, Marisabel; BISWAS, Dipayan. Healthy-Left, Unhealthy-Right: Can Displaying Healthy Items to the Left (versus Right) of Unhealthy Items Nudge Healthier Choices?. *Journal of Consumer Research*, p. ucw008, 2016.

[40]. SIDDIQUI, Rafay A.; MAY, Frank; MONGA, Ashwani. Time Window as a Self-Control Denominator: Shorter Windows Shift Preference toward Virtues and Longer Windows toward Vices. *Journal of Consumer Research*, p. ucw064, 2016.

[41]. SIEMENS, Jennifer Christie; KOPP, Steven W. The influence of online gambling environments on self-control. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 30, n. 2, p. 279-293, 2011.

- [42]. SIMON, H. *Comportamento Administrativo*. São Paulo: FGV Editora, 1965. Capítulo V – A psicologia das decisões administrativas (p. 93-128).
- [43]. THALER, Richard H.; SHEFRIN, Hersh M. An economic theory of self-control. *The Journal of Political Economy*, p. 392-406, 1981.
- [44]. TOWNSEND, Claudia; LIU, Wendy. Is planning good for you? The differential impact of planning on self-regulation. *Journal of Consumer Research*, v. 39, n. 4, p. 688-703, 2012.
- [45]. USTA, Murat; HÄUBL, Gerald. Self-regulatory strength and consumers' relinquishment of decision control: When less effortful decisions are more resource depleting. *Journal of Marketing Research*, v. 48, n. 2, p. 403-412, 2011.
- [46]. VANBERGEN, Noah; LARAN, Juliano. Loss of Control and Self-Regulation: The Role of Childhood Lessons. *Journal of Consumer Research*, v. 43, n. 4, p. 534-548, 2016.
- [47]. VOHS, K. D. e BAUMEISTER, F.R. 2011. *Handbook of Self-Regulation Research, Theory, and Applications*. New York: The Guilford Press.
- [48]. WAN, Echo Wen; AGRAWAL, Nidhi. Carryover effects of self-control on decision making: A construal-level perspective. *Journal of Consumer Research*, v. 38, n. 1, p. 199-214, 2011.
- [49]. WILCOX, Keith; KRAMER, Thomas; SEN, Sankar. Indulgence or self-control: A dual process model of the effect of incidental pride on indulgent choice. *Journal of Consumer Research*, v. 38, n. 1, p. 151-163, 2011.
- [50]. WILCOX, Keith; STEPHEN, Andrew T. Are close friends the enemy? Online social networks, self-esteem, and self-control. *Journal of Consumer research*, v. 40, n. 1, p. 90-103, 2013.
- [51]. WILLIAMS, Lawrence E.; POEHLMAN, T. Andrew. Conceptualizing Consciousness in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, p. ucw043, 2016.
- [52]. WINTERICH, Karen Page; HAWS, Kelly L. Helpful hopefulness: The effect of future positive emotions on consumption. *Journal of Consumer Research*, v. 38, n. 3, p. 505-524, 2011.
- [53]. ZEMACK-RUGAR, Yael; CORUS, Canan; BRINBERG, David. The "response-to-failure" scale: predicting behavior following initial self-control failure. *Journal of Marketing Research*, v. 49, n. 6, p. 996-1014, 2012.

Capítulo 11

PERFIL DO TURISTA DO FAXINAL DÉREVO, PRUDENTÓPOLIS – PR (BRASIL)

Elieti Fátima de Goveia

Vanessa Alberton

Ronaldo Ferreira Maganhotto

Leandro Baptista

Ana Paula Perardt Farias

Resumo: Trata-se de uma pesquisa cujo objetivo foi analisar o perfil do turista que frequentava a propriedade denominada Faxinal Dérevo. O local está localizado no interior do município de Prudentópolis, no Estado do Paraná (Brasil), a cerca 233 km da capital Curitiba. A propriedade oferecia atividades de turismo rural, gastronomia típica ucraniana e a oportunidade de vivenciar as práticas do Sistema Faxinal, porém em virtude da baixa procura e condições de acesso, o estabelecimento optou por suspender as atividades turísticas. A metodologia utilizada foi de cunho qualitativa, descritiva, de observação *in loco*, anotações em diário de campo e aplicações de questionários para definir o perfil do turista visando compreender a demanda do local. Entre os principais resultados destaca-se que professores e estudantes realizavam saídas técnicas para conhecer o modo simples e peculiar do Sistema Faxinal. Oriundos de estados vizinhos, se deslocavam de ônibus e carro próprio e permaneciam apenas meio período na propriedade.

Palavras chave: Faxinal, Turismo Rural, Perfil.

1 INTRODUÇÃO

Entre as opções de lazer da atualidade, o turismo no meio rural figura como uma opção para vivenciar as atividades desenvolvidas nestes espaços, mesmo não agrícolas, como degustar pratos típicos produzidos na propriedade, de forma simples e artesanal, passeio por meio de carroças, cavalgadas, caminhadas na natureza e atividades desportivas não competitivas.

Neste sentido, o turismo rural em áreas de faxinais configura-se como uma oferta diferenciada, indo além das alternativas comuns de turismo, visto que é um ambiente de práticas específicas, em que é possível ver os animais soltos, convivendo com outras espécies. Além disso, “Acredita-se que tais comunidades, por apresentarem valor diferencial, podem ter o turismo como instrumento ou veículo para manutenção de suas características culturais e paisagísticas” e ainda, pode ser uma fonte de renda alternativa aos faxinalenses (LEMES, 2010, p. 51).

A então coordenadora geral de segmentação do Ministério do Turismo do Brasil, Rosiane Rockenbach (BRASIL, 2008) e Brasil (2010), apontaram que o perfil do turista que procura atividades no meio rural, direciona para os que buscam refúgio, são famílias, grupos de amigos, tem nível médio, superior completo e incompleto, se deslocam de suas residências de uma distância de 150 a 300 km, o tempo de viagens é de curta duração durante finais de semana e feriados. Rockenbach (BRASIL, 2008), acrescentou que há necessidade de ampliação da oferta de atividades para este segmento, além de plano de *marketing* e investimento por parte do setor público, para que o turista tenha mais uma oportunidade de entretenimento durante o ano.

Porém, existem algumas limitações e dificuldades em desenvolver o turismo, independentemente de ser ou não dentro de uma comunidade tradicional como o Faxinal. Essas dificuldades, geralmente dizem respeito à infraestrutura básica de apoio ao visitante, como meios de acesso adequados para o deslocamento e sinalização.

Nesse sentido, a propriedade denominada Faxinal Dérevo, localizada na comunidade Papanduva de Baixo, interior do município de Prudentópolis/PR, cerca de 16 km do centro da cidade é o objeto de estudo dessa pesquisa, que visou identificar o perfil do turista que se deslocava até a propriedade.

A partir deste contexto, foi determinado o objetivo geral: analisar o perfil do turista na propriedade Faxinal Dérevo e na sequência foi estabelecido o problema da pesquisa direcionado a questão: Será que os turistas se deslocaram até a propriedade Faxinal Dérevo motivados pela realização de atividades de turismo ou por outra prática de atividade no local? Em seguida, foram nomeados os objetivos específicos: foi identificado o perfil do turista no Faxinal Dérevo; se verificou a origem e; identificou os motivos das visitas dos turistas com base nos resultados de pesquisa de campo.

É importante frisar que a propriedade suspendeu suas atividades de atendimento ao turista no início do ano de 2015, em virtude da baixa demanda, condições de acesso e falta de sinalização até a sua propriedade. Portanto, os dados dessa pesquisa são frutos de visitas a campo realizadas antes do término das atividades do turismo rural na propriedade.

2 O TURISMO RURAL

Trata-se de um segmento do turismo que pode ser desenvolvido em meio às áreas naturais e que vem “crescendo gradativamente nas diferentes regiões do Brasil, favorecido pelas singularidades dos ciclos econômicos que as marcam e pela diversidade cultural resultante dos processos de colonização” (BRASIL, 2008, p. 15).

É caracterizado como “o conjunto de atividades turísticas desenvolvidas no meio rural, comprometido com a produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade” (BRASIL, 2003, p. 11). De fato, “as atividades não agrícolas no meio rural estão sendo responsáveis cada vez mais pela ocupação econômica do campo, introduzindo nas propriedades novas estratégias familiares de reprodução” (PHILERANO; SOUZA & BAGOLIN, 2008, p.5).

Entre as áreas passíveis de desenvolver o turismo rural, os faxinais são sistemas distintos e que têm um valor inestimável para ser desvendado, atraindo turistas específicos, com finalidades e motivações diferenciadas de visitaçào.

2.1 TURISMO EM ÁREAS DE FAXINAIS

Na região Centro-Sul do estado do Paraná encontra-se um sistema agrossilvopastoril tradicional, chamado de Sistema Faxinal. Este

modo de uso da terra, de forma genérica, pode ser dividido em dois espaços separados por cercas ou valos: as “terras de criar” são áreas de uso comum dos moradores nas quais se preserva a Floresta com Araucária e onde se encontram suas casas e seus animais; e; as “terras de plantar”, que se constituem em áreas de uso particular de cada morador, onde se desenvolve a agricultura de subsistência (MUDREI, 2011, p. 14).

Guil, Fernandes e Farah (2006, p. 60), pressupõe que o Sistema Faxinal, teve início no Centro-Sul do Paraná, entre os séculos XVII e XVIII, estimulado pelos padres jesuítas, sendo aderido pelos caboclos e pelos imigrantes eslavos que chegaram à essa região do estado, fazendo com que este tipo particular de organização permaneça até a contemporaneidade. Os faxinalenses são povos tradicionais cuja formação social se caracteriza principalmente pelo uso comum da terra e dos recursos florestais e hídricos disponibilizados na forma de criadouro comunitário. Através de mobilização social e pressão política, os faxinais conquistaram a identificação de sua territorialidade específica através do Decreto Federal 10.408/2006 – Comissão de Desenvolvimento Sustentável das Comunidades Tradicionais e pela Lei Estadual 15.673/2007.

A crescente desagregação dos territórios de faxinais impulsionou a iniciativa política de auto reconhecimento desses povos atinada com a busca pela garantia de seu território. Alguns dos faxinais que continuam atuantes com seus sistemas de cultivo, se organizaram no movimento social intitulado Articulação Puxirão dos Povos Faxinalenses, que tem como principal reivindicação o acesso a seus direitos territoriais decorrentes de sua identidade étnica.

Porém, ano após ano o sistema faxinal tem apresentado uma séria descaracterização e “encontram-se ameaçados, pois os faxinalenses por manterem a floresta em estágio avançado de conservação sofrem com a intensa pressão para a conservação ao uso agrícola e florestal, além da exploração da madeira restante” (MOREIRA, *et al*, 2011, p. 97). Assim, o Faxinal Dérevo, apostou no turismo como atividade econômica complementar, mas não obteve sucesso em decorrência de alguns entraves a qual foram identificados no item resultados desta pesquisa.

2.2 O MUNICÍPIO DE PRUDENTÓPOLIS

O município de Prudentópolis está localizado na região sudeste paranaense. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), soma uma população de 48.792 habitantes, desse total quase 54% reside no meio rural (26.329 pessoas). A área territorial é de 2.236,579 km², resultando em uma densidade demográfica de 21,14 habitantes por km². De acordo com Mudrei (2011, p. 9) os primeiros imigrantes a se estabelecerem no município foram os ucranianos, poloneses, franceses e italianos e “hoje a maioria da população é descendente de ucranianos”, que compõem cerca de 70% desta.

O município também é notório por ser a “Terra das Cachoeiras Gigantes”, com mais de 50 cachoeiras catalogadas e reconhecidas como atrativos e recursos turísticos naturais com representatividade cênica (PREFEITURA MUNICIPAL DE PRUDENTÓPOLIS, 2015), muitas delas com mais de cem metros de altura. As atividades de turismo começaram a ser desenvolvidas no município a partir da década de 1990, quando teve “início um movimento para exploração do mesmo, além da natureza exuberante, a cultura e a religiosidade dos imigrantes formam um conjunto sofisticado e único” (MUDREI, 2011, p. 9).

De modo geral, embora não se tenham dados oficiais da demanda que o município atrai, há valorização dos segmentos aptos na região e constante fluxo turístico durante todo o ano, com destaque para a alta temporada, pois os turistas procuram pelas atividades que podem ser desenvolvidas nas áreas naturais.

2.3 COMUNIDADE DE PAPANDUVA DE BAIXO, PRUDENTÓPOLIS/PR

A comunidade “foi colonizada por ucranianos e italianos”, tem a economia oriunda do cultivo do fumo, milho e feijão, dentro do sistema faxinalense. Os moradores da comunidade têm como religião principal a católica latina e a católica ucraniana, a qual conta com uma igreja latina, duas ucranianas e uma evangélica (MUDREI, 2011, p. 8).

O local apresenta infraestrutura básica para atender a população local, como: uma agência de correio, uma mercearia, um posto de saúde com atendimento médico uma vez por semana, com um dentista, uma enfermeira, uma agente comunitária da

saúde. Também há tratamento da água da rua (MUDREI, 2011), proporcionando condições mínimas de atendimento ao morador e ao visitante. Lemes (2009, *apud* Silva, 2012), afirma que há cerca de 100 famílias residentes dentro do Faxinal de Papanduva de Baixo, totalizando aproximadamente 400 pessoas, em uma área de 1.450 hectares, a qual se inclui o Faxinal Dérevo.

2.4 FAXINAL DÉREVO

Segundo Mudrei (2011), Faxinal Dérevo, tem como significado “árvore” e o objetivo da idealizadora da atividade de turismo rural na propriedade estudada era receber turistas

que tivessem interesse em conhecer o sistema faxinal, assim como a cultura ucraniana, gastronomia e demais atividades ofertadas, bem como atender pessoas interessadas em desenvolver pesquisa sobre o local, colaborando com ideias para melhoria das atividades.

O Faxinal Dérevo localiza-se na comunidade de Papanduva de Baixo, 16 km do centro de Prudentópolis e 192 km da capital do Estado do Paraná e apresenta uma estrutura típica de um sistema faxinal, ou seja, os animais circulam livremente, aproveitando o entorno das casas para trafegarem, como pode ser visualizado na figura 1.

Figura 1 - Animais soltos no interior do Faxinal Dérevo



Fonte: Acervo dos autores (2015)

Com relação ao acesso até a propriedade, de acordo com visitas técnicas ocorridas nos anos de 2011 a 2015, verificou-se dificuldade em chegar até o local, devido ao problema da inexistência de sinalização durante o percurso e a falta de manutenção nas vias de acesso, predominantemente sem pavimentação.

2.5 EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS AOS TURISTAS

As atividades existentes na propriedade Faxinal Dérevo tinham como objetivo atender os turistas/visitantes que procuravam o local para conhecer os atrativos ligados ao turismo

rural e saborear a gastronomia ucraniana. Pesquisa de Silva (2012), aponta que a idealizadora das atividades de turismo rural no faxinal afirmava que as atividades de referência no local se destacava pela questão do faxinal, como sendo primordial para atrair turistas/visitantes para o local, pois acreditava que era o “diferencial da propriedade”.

Ainda Silva (2012) ressalta que além do sistema de faxinal, os turistas apreciavam a gastronomia ucraniana, assim como o sabor dos alimentos que eram postos à mesa, pois eram produtos orgânicos oriundos do local. A figura 2 retrata o café colonial servido aos visitantes.

Figura 2 – Café colonial oferecido aos visitantes



Fonte: Acervo dos autores (2015)

Quanto aos pratos típicos, o empreendimento procurava apresentar iguarias oriundas da gastronomia ucraniana, sobretudo no almoço, apreciada pelos descendentes ucranianos e visitantes na propriedade. A cultura e os

costumes da família despertavam a atenção de quem visitasse o local, pois a família preserva sua cultura e seus costumes, o modo de vida no campo e os artesanatos confeccionados conforme (Figura 3).

Figura 3 - Artesanato ucraniano da família



Fonte: Acervo dos autores (2015)

A partir das imagens é possível compreender que o objetivo da idealizadora era a valorização dos costumes e tradições culturais, como também, proporcionar aos visitantes conhecer as questões ligadas ao turismo rural a partir de um faxinal. Com esta relação, foi observado que o Sistema Faxinal, era considerado o principal atrativo aos visitantes, pois correspondia como diferencial em detrimento da competitividade da área

urbana, da paisagem local e ambiência bucólica em sua região de entorno.

Outra atividade ofertada no local era uma réplica da primeira residência da família, reconstruída com objetivo de mostrar como era a casa, os móveis que eram utilizados, além dos objetos que eram usados pelos integrantes. Essa casa era chamada de Museu da "Nona" (Figura 4).

Figura 4 – Museu da “Nona” e peças de seu interior



Fonte: Acervo dos autores (2015)

Quanto à infraestrutura básica, o local possuía um banheiro para atender os turistas, sem distingui-los quanto ao sexo ou com acessibilidade e as refeições eram servidas na garagem da casa. Em relação aos atrativos naturais, o local conta com uma cachoeira, o Salto Samambaia, com aproximadamente 15 metros de altura, porém esta trilha não foi incluída para os visitantes turistas devido à dificuldade de acesso.

Um local com potencial identificado na propriedade e adaptado posteriormente as

primeiras saídas de campo refere-se ao aproveitamento de um antigo paiol utilizado para a estocagem de erva-mate, fonte de renda em épocas anteriores. O local ficou desativado após o ciclo do mate e a partir de um projeto da UNICENTRO os bolsistas analisaram e orientaram que fosse aproveitado para agregar mais uma atividade para o turismo rural aos visitantes/turistas. Para tanto, a família organizou o local (Figura 5), preservando o espaço, aspecto físico, acrescentaram todos os objetos que utilizavam na época.

Figura 5 - Antigo paiol onde era processado a erva mate



Fonte: Acervo dos autores (2015)

Também na propriedade há atividades voltadas à cultura do fumo, feijão, milho, como também outras formas de produção para o sustento da família, pois, a atividade de turismo rural no local, era apenas uma complementação de renda.

3 METODOLOGIA

A pesquisa a campo foi desenvolvida por uma docente-orientadora do curso de Turismo da UNCENTRO, campus Irati, através de visitas técnicas ocorridas entre 2011 e 2015. Durante essas visitas, acadêmicos do curso se deslocavam conjuntamente com a professora para conhecer a realidade do empreendimento e colocar em prática os temas aprendidos em sala de aula. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, que de acordo com Minayo (2010, p. 21-22), é aquela que “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos”, que não podem ser medidos em números.

É ainda uma pesquisa descritiva, que visa descrever as características de uma população ou fenômeno, além de utilizar “técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática” (GIL, 2002, p. 42). Caracteriza-se como um estudo de caso, elemento importante na pesquisa qualitativa, pois é com ele que se produz uma construção teórica de qualidade, independentemente da quantidade conferida ao processo estudado. Conforme afirma Gil (2002, p. 55)

Os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores

que o influenciam ou são por ele influenciados.

Os dados foram obtidos através de questionários, observações *in loco* e coleta de dados primários, por meio de registros fotográficos da propriedade e anotações em diário de campo durante as visitas técnicas. A tabulação dos mesmos ocorreu por meio de pesquisa laboratorial, com *softwares* editores de texto gratuitos.

Como a demanda de turistas não era muito expressiva, optou-se por deixar os questionários com a proprietária e na medida em que haviam visitantes, eram aplicados. Dessa forma, chegou-se ao total de 21 questionários aplicados no início do ano de 2015, contendo 16 questões que pudessem identificar o perfil dos visitantes.

Contudo, os pesquisadores entendem que mesmo com esta pequena quantidade de informações, foi possível delinear um perfil da demanda dos visitantes no local, assim como a motivação da viagem. Neste enfoque, os pesquisadores apresentam os resultados em forma de quadros para melhor dimensionar o perfil da demanda no local.

4 RESULTADOS

De acordo com as informações computadas a partir dos questionários aplicados no local, observa-se que dentre os 21 respondentes, 13 pessoas são do gênero feminino e 08 do gênero masculino. Contudo neste primeiro momento os pesquisadores não conseguem identificar esta diferença da procura pela atividade do Turismo Rural no Faxinal Dérevo, pelo gênero masculino e feminino. Só será possível entender essa questão conforme as análises das demais respostas que serão avaliadas na sequência deste estudo.

Quadro 01- Faixa etária dos turistas entrevistados

| Idade | Quantidade |
|------------------|------------|
| De 19 a 29 anos | 09 |
| De 30 a 45 anos | 03 |
| De 46 a 50 anos | 01 |
| De 51 a 60 anos | 02 |
| Acima de 60 anos | 06 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Foi possível averiguar que a mais expressiva faixa etária dentre os respondentes está entre 19 a 29 anos (09 pessoas) e que houve o segundo grupo trata de pessoas acima de 60 anos. Conclui-se que as pessoas procuravam o local para visitaç o, devido a acentuada diferena entre as idades identificadas. Importante declarar que, segundo a proprietária, a demanda se dava principalmente pela melhor idade, seguida pelos jovens e, em menores proporoes, os adolescentes, oriundos de escolas de Curitiba e Universidades do estado do Paraná. Portanto, estas pessoas possivelmente não tiveram acesso aos questionários ou optaram por não os responder. O estado civil dos entrevistados foi majoritariamente de solteiros

(10) e casados (07), sendo que quatro pessoas se declararam vi vos.

Ao analisar este item, conclui-se que o local não recebia apenas uma determinada faixa de idade e sim diferentes grupos etários. Os pesquisadores entendem este fato como positivo, pois assim o local poderia ofertar atividades de turismo rural para um amplo público.

De acordo com os dados, interpretou-se que os variados grupos de visitantes na propriedade podem ter sido influenciados pela oferta das atividades no local, como a gastronomia e a cultura ucraniana considerados pontos fortes e que acabava despertando atenao dos visitantes na referida propriedade.

Quadro 02- Escolaridade

| Nível de Escolaridade | Quantidade |
|----------------------------|------------|
| Ensino superior incompleto | 06 |
| Ensino superior completo | 10 |
| Especializaao | 01 |
| Mestrado | 01 |
| Doutorado | 03 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

De acordo com o quadro 02, o nível de escolaridade da maioria dos respondentes remete-se a curso superior completo. De modo geral, o nível escolar dos visitantes é acima da m dia brasileira, chegando até a doutorado. Os pesquisadores entendem que, além das atividades de turismo dentro de uma área de faxinal, o local despertava atenao para o desenvolvimento de pesquisas, devido

À importância e das especificidades locais já relatadas.

Com relaao ao quadro 3, percebe-se que as profissões são de diferentes atuaoes no mercado. Importante apontar que dentre as 21 respostas foram identificados um número de 07 professores, maior parcela do universo amostral.

Quadro 3- Profissão dos entrevistados

| Tipos de profissão | Quantidade |
|--------------------------------|------------|
| Auxiliar administrativo | 02 |
| Dentista | 01 |
| Engenheiro Industrial Mecânico | 01 |
| Estudante | 04 |
| Geógrafo | 01 |
| Jornalista | 01 |
| Pedagoga | 01 |
| Procuradora Federal Aposentada | 01 |
| Professor | 07 |
| Psicóloga | 01 |
| Servidor público | 01 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Neste aspecto observa-se que fica claro que os visitantes que procuravam a propriedade, não buscavam somente o turismo rural no local, como também desenvolviam alguma

pesquisa a campo e visita técnica na propriedade. No quadro 4 são relacionados os gêneros e as respectivas profissões citadas no quadro anterior.

Quadro 4- Profissão dos entrevistados

| Gênero | Tipos de profissão | Quantidade |
|-----------|---------------------------------|------------|
| Feminino | Auxiliar administrativo | 02 |
| | Dentista | 01 |
| | Estudante | 02 |
| | Jornalista | 01 |
| | Pedagoga | 01 |
| | Procuradora Federal Apresentada | 01 |
| | Professora | 03 |
| | Psicóloga | 01 |
| | Servidor Público | 01 |
| | Engenheiro Industrial Mecânico | 01 |
| Masculino | Estudante | 02 |
| | Geógrafo | 01 |
| | Professor | 04 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

No quadro subsequente é apresentado o município de origem destes visitantes, a fim

de verificar se a demanda provém da região ou de outras cidades.

Quadro 5 - Município de origem

| Município e Estado | Quantidade |
|------------------------|------------|
| Campo Largo/PR | 01 |
| Catalão/GO | 01 |
| Caxambu do Sul/SC | 01 |
| Chapecó/SC | 04 |
| Hortolândia/SP | 01 |
| Imbituva/PR | 01 |
| Olinda/PE | 01 |
| Ourinhos/SP | 01 |
| Presidente Prudente/SP | 01 |
| Rio de Janeiro/RJ | 06 |
| Riqueza/SC | 01 |
| São Paulo/SP | 01 |
| Não informou | 01 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

De acordo com os dados dos questionários, foram identificados que os visitantes não eram somente da região de entorno, mas principalmente de outros estados. O local recebia pessoas de outros estados, como Rio

de Janeiro, Pernambuco, São Paulo, Santa Catarina, Goiás, além do Paraná. Portanto, conclui-se que o local possuía demanda, embora em um fluxo abaixo do esperado.

Quadro 06 – Renda dos Visitantes

| Renda | Quantidade de Pessoas que recebem este valor |
|--------------------------------|--|
| Menos de R\$ 1.000,00 | 02 |
| De R\$ 1.100,00 a R\$ 2.000,00 | 08 |
| De R\$ 2.100,00 a R\$ 3.000,00 | 01 |
| De R\$ 3.100,00 a R\$ 4.000,00 | - |
| De R\$ 4.100,00 a R\$ 5.000,00 | 01 |
| Acima de R\$ 5.000,00 | 08 |
| Não respondeu | 01 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Os respondentes foram questionados sobre suas rendas e, de acordo com os dados, verificou-se que o perfil econômico dos visitantes se iguala entre dois níveis, sendo que 8 respondentes afirmam ter a renda entre R\$ 1.100,00 a R\$ 2.000,00 e outros 8 como sendo superior a R\$ 5.000,00.

Considerando o nível de escolaridade (quadro 2) e das diferentes profissões (quadro 4), entende-se que os visitantes entrevistados possuem um bom nível de vida, levando em consideração a escolaridade e atuação dos

visitantes no mercado do trabalho. Assim, no quadro seguinte foi questionado a questão do transporte com objetivo de dimensionar os modais que os visitantes utilizaram.

Os pesquisadores observaram que o principal modal de transporte utilizado pelos visitantes foi o ônibus (20 respostas), acredita-se que os respondentes fretaram para chegar a propriedade, já que a mesma fica em um espaço rural e as estradas não detêm uma boa infraestrutura. Por sua vez, no quadro 7 mostrará o motivo das visitas no local:

Quadro 7 – Motivação em visitar a propriedade

| Motivos | Quantidade |
|--------------------------------------|------------|
| Apreciar as atividades no meio rural | 05 |
| Gastronomia | 02 |
| Outro motivo (pesquisa científica) | 16 |
| Vivenciar a vida no campo | 03 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Conforme observado, o número de afirmações foi maior em relação aos demais resultados por considerar que os respondentes assinalaram mais de uma das alternativas. Assim, dentre os itens que poderiam assinalar, verificou-se que nenhum dos respondentes buscou a propriedade para descanso ou contato com a natureza, como fazer trilha, andar pelas estradas, etc. Concretamente pode ser afirmado que 16

pessoas buscaram a propriedade para desenvolver pesquisa científica. Outros afirmaram que além do estudo buscaram conhecer os costumes, conhecer o faxinal, a cultura ucraniana, aprender sobre o local e outros apenas estavam em excursão acadêmica.

Além destas informações foi averiguado que 100% dos respondentes indicariam o local

para as demais pessoas, ainda que a maioria destes (20) tenha ido somente uma vez até o Faxinal, enquanto que um visitante disse estar lá pela terceira vez. Isso indica a falta de uma política de fidelização. Conclui-se que os visitantes que responderam essa pesquisa eram grupos que tinham objetivo específico em conhecer o local. Quanto à forma de visita, 20 pessoas disseram estar em companhia de grupos e uma pessoa deixou o questionário sem resposta.

Estes dados corroboram com as demais colocações já mencionadas nos quadros anteriores, onde a maioria das visitas se remetem as atividades acadêmicas. Assim o

perfil destes respondentes configura-se grupo de visitas técnicas de estudos e pesquisa. Em relação ao tempo de visita, 14 respondentes disseram permanecer apenas meio período no local e outros 07 durante um dia, sendo que não foi constatado nenhum pernoite. Assim, os pesquisadores concluíram nesta questão que a propriedade tinha condições de receber visitantes o dia todo devido as atividades/serviços oferecidos.

Contudo, se a atividade de turismo rural tivesse continuado no local, poderia, a longo prazo, ser estruturada uma pousada, incrementando o perfil dos visitantes.

Quadro 8 – Os serviços e a infraestrutura são suficientes?

| Opções | Quantidade |
|--------------|------------|
| Sim | 19 |
| Não | 01 |
| Parcialmente | 01 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Entre os respondentes, 19 afirmaram que os serviços e a infraestrutura oferecida na propriedade para recebê-los, foi suficiente. Contudo 1 respondeu negativamente, alegando que a infraestrutura e os serviços podem melhorar. Segundo ele “foi agradável, mas sempre podem melhorar. Contudo fiquei contente pela forma como foram gentis em nos receber”.

Com relação à resposta desta questão, verificou-se que o não, foi interpretado pelos pesquisadores como um fator positivo, pois a melhor forma para avaliar um local são as pessoas que compram os serviços quando escolhem um determinado destino. No último quadro, será apresentado dados com relação ao ponto de vista dos visitantes/turistas, sobre incluir produtos e serviços, para melhor atender os turistas.

Quadro 9 – A propriedade deve incluir produtos e serviços para melhor atender os turistas?

| Opções | Quantidade |
|------------------------|------------|
| Local para tomar banho | 01 |
| Artesanato | 01 |
| Cavalgadas | 01 |
| Um cafezinho | 01 |

(continuação...)

| Opções | Quantidade |
|---|------------|
| Venda de mais adereços e produtos ucranianos | 01 |
| Comida típica, produtos agroecológicos | 01 |
| Para o turismo, alguma atividade esportiva | 01 |
| Poderiam funcionar o Barbaquá e mostrar a produção de erva, inclusive usando a mão de | 01 |

| | |
|--|----|
| obra dos próprios visitantes. | |
| Construção de um restaurante com produtos produzidos na comunidade, materiais que possam representar a comunidade para os visitantes/turistas. | 01 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Primeiramente, é importante frisar que esta questão foi aberta aos respondentes, com objetivo de terem a liberdade de indicarem opções com relação a oferta de serviços e produtos. Contudo, apenas nove respondentes indicaram algumas opções para serem implantadas na propriedade. Um colocou um local para banho, que provavelmente se referia a algum rio ou cachoeira.

No item assinalado por um respondente quanto à comida típica e produtos agroecológicos, pode-se aclarar que, para fazer os quitutes, a proprietária procurava colocar à mesa produtos orgânicos de sua propriedade. Quanto à venda destes, seria algo a ser pensado a médio prazo, visto que o processo de certificação orgânica é burocrático e o empreendimento precisa apresentar o selo de produtor orgânico para comercializá-lo.

Com relação ao funcionamento do Barbaquá, um respondente indicou a possibilidade de ser exibida a produção de erva, inclusive usando a mão de obra dos próprios visitantes. Neste item seria interessante, apresentar esta atividade aos visitantes, sejam estes de estudo ou de turismo, como item diferenciado do local.

O último item elencado por um respondente indicou a possibilidade de construir um restaurante que vendesse os produtos da comunidade, assim como os materiais que pudessem representar ou apresentar a comunidade para os visitantes. A questão do restaurante os pesquisadores entendem que não seria viável, devido a questão de custos e por não haver fluxo de demanda no faxinal, o que tornaria inviável.

Entre a amostra, nove não sugeriram nenhuma atividade para melhoria na propriedade no que se refere ao turismo rural no local e outros dois afirmaram que “Está

tudo ótimo”, “Tudo foi extremamente agradável e surpreendente e o caminho está aberto e muito bem conduzido, mas devem sempre buscar o progresso, a perfeição”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode concluir-se, que os visitantes procuram o empreendimento estudado para entender mais sobre o sistema faxinal. Em sua maioria, são professores e estudantes de estados vizinhos ao Paraná, que se deslocam em excursões de ônibus e permanecem meio período. Além do interesse pelo modo de criação dos animais, o fato de ofertar atividades de turismo rural é considerado um motivador para atração da demanda, sendo que alguns visitantes buscam a tranquilidade do meio rural e a gastronomia típica ucraniana.

Entretanto, com a falta de infraestrutura adequada de acesso, sinalização, apoio público, falta de mão de obra para o desenvolvimento das atividades no local, verificou-se no decorrer desta pesquisa que havia um fluxo pequeno de visitantes de diferentes perfis no Faxinal Dérevo, que procuravam conhecer o funcionamento do mesmo, cultura, gastronomia e demais atividades que eram ofertados no local. Apesar de todos estes aspectos apontados nesta pesquisa, a idealizadora do empreendimento optou por suspender as atividades de turismo no Faxinal Dérevo, cessando com a divulgação do turismo rural na localidade e com a disseminação do modo de vida e da cultura praticada no sistema faxinal, devido à pouca demanda no local. Atualmente permanece atendendo apenas integrantes do evento anual denominado Caminhada Internacional da Natureza, desenvolvido em parceria com a comunidade local e poder público.

REFERÊNCIAS

- [1]. BRASIL, Ministério do Turismo. Ministério traça perfil do turismo rural no Brasil. 2008. Disponível em: <<http://www.pantanalecoturismo.tur.br/NOTICIA-349-MINISTERIO+TRACA+PERFIL+DO+TURISMO+RURAL+NO+BRASIL.htm#ixzz4PGiYHWKq>>. Acesso em 04/05/2017.
- [2]. BRASIL. Ministério do Turismo. Turismo rural: orientações básicas. / Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação. – 2. ed – Brasília: Ministério do Turismo, 2010. 68p.
- [3]. _____. Diretrizes para o desenvolvimento do turismo rural. Brasília: Ministério do Turismo, 2003.
- [4]. GUIL, Chico; FERNANDES, Josué Correa; FARAH, Audrey. Prudentópolis 100 anos: 1906 – 2006. Prudentópolis: Editora Artheiros, 2006.
- [5]. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE cidades. 2010. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=412060>. Acesso em 24/02/2015.
- [6]. LEMES, Pedro Henrique Sanches. Turismo comunitário: reflexões sobre faxinais do município de Prudentópolis – Paraná. UNOPAR Científica: Ciências Humanas e Educação. Londrina, v. 11, n. 1, p. 51-58. Jun., 2010.
- [7]. MOREIRA, Jasmine Cardozo; SANTOS, Vania Mara Moreira dos; GARCIA, Jussara do Nascimento; PAZ, José Aderli. O roteiro dos faxinais em Prudentópolis (PR): Ecoturismo como ferramenta de desenvolvimento sustentável. Revista Brasileira de Ecoturismo. São Paulo, v. 4, n. 1, 2011, p.95-110.
- [8]. MUDREI, Taciaa Aparecida. Turismo Rural: Valorização Da Cultura Ucraniana. Prudentópolis: CEDEJOR- Centro de Desenvolvimento do Jovem Rural. 2011. 22 p.
- [9]. PHILERANO, Deivis Cassiano; SOUZA, Osmar Tomaz; BAGOLIN, Izete Pengo. O turismo rural como alternativa de desenvolvimento para a agricultura familiar: investigação sobre suas possibilidades nos municípios de Taquara e Rolante (RS). Anais do 4º Encontro de Economia Gaúcha, 2008. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/4-encontro-economia-gaucha/trabalhos.htm>>. Acesso em 27/10/2016.
- [10]. PREFEITURA MUNICIPAL DE PRUDENTÓPOLIS. Inventário da oferta turística de Prudentópolis. Prudentópolis: Secretaria Municipal de Turismo, 2015.
- [11]. SILVA, M. M. (2012). Diagnóstico da Potencialidade Turística da Propriedade Faxinal Dérevo, na Comunidade Papanduva de Baixo do Município de Prudentópolis/PR (Trabalho de Conclusão de Curso, Curso de Turismo, Universidade Estadual do Centro Oeste – UNIC.

Capítulo 12

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ENFRENTAMENTO À CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA: COMO OS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS ESTÃO SOBREVIVENDO? ESTUDO DE CASO COM OS PEQUENOS NEGÓCIOS DO SEGMENTO DE CONFECÇÃO

Henrique Pereira da Silva

Valter de Souza Pinho

Resumo: O objetivo primordial deste trabalho é identificar a natureza da crise instalada e averiguar quais as estratégias utilizadas no enfrentamento da mesma, tendo em vista minimizar seus efeitos danosos na atual conjuntura econômica sofridos pelas micro e pequenas empresas do ramo de confecção em uma cidade do interior do Estado do Ceará. Como objetivo intermediário, este estudo se propõe a identificar e analisar os reflexos gerados pela dita crise neste segmento das microempresas. Com uma perspectiva exploratória, foram realizadas pesquisas de métodos mistos de caráter qualitativo e quantitativo, com o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica. Foram entrevistadas 8 microempendedoras individuais. A coleta de dados foi instrumentalizada por intermédio de um questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas. Os dados foram examinados através do método de análise de conteúdo seguindo o modelo proposto por Bardin (2011). Os resultados demonstram que algumas das entrevistadas utilizam ações derivadas do planejamento estratégico, mesmo que de forma inconsciente. Entre os reflexos gerados pela crise estão a queda nas vendas, perdas de clientes e consequente diminuição da compra de mercadorias junto a fornecedores, entre outros.

Palavras chave: Crise, Planejamento Estratégico, Pequenos Negócios.

1 INTRODUÇÃO

A crise econômica mundial, ocorrida entre os anos de 2008 e 2009 evidenciou a ampla integração econômica que as grandes potências globais mantinham entre si e com os seus respectivos mercados financeiros, através de uma dependência econômica recíproca alimentada entre esses países que culminou no expansionismo da crise iniciada nos Estados Unidos para as demais economias internacionais através das fortes e inevitáveis repercussões que afetou todo o cenário econômico mundial (CARVALHO, et al, 2015).

Todos os países do mundo apresentaram índices negativos em suas economias, como consequências oriundas da crise, tendo impactos causados em diferentes esferas que compreenderam desde os aspectos macroeconômicos até às questões sociais (NECKER & ZIEGELMEYER, 2016).

As crises econômicas, financeiras e políticas se interrelacionam, pois consistem em fenômenos comuns que atingem as nações que vivem no sistema capitalista. A crise global atingiu também os países da América Latina, onde iniciou-se a recessão, mais precisamente durante o quarto trimestre do ano de 2008. Entre os principais aspectos contributivos que se desenvolveram e se agravaram com o advento da crise, estão a degradação nos termos de troca, a diminuição significativa nos processos migratórios internacionais, a retirada maciça do capital privado dos mercados financeiros, o desemprego, retração econômica, inflação, desvalorização da moeda nacional, entre outros (GUILLÉN, 2011).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), os pequenos negócios se constituem enquanto principais geradoras de riqueza no setor de comércio no Brasil, com cerca de (54%) do PIB deste setor. Na indústria, a participação dos pequenos negócios já se equipara às médias empresas com (24,5%). Quanto ao setor de serviços (36,3%) maior parte da produção nacional deriva dos pequenos negócios.

Dada a importância dos pequenos negócios para a economia nacional, a presente pesquisa centraliza-se a partir da identificação do uso de eventuais estratégias utilizadas pelos microempreendedores no tocante ao enfrentamento da crise econômica brasileira. Como objetivo intermediário, este

estudo busca identificar e analisar os impactos causados pela crise aos pequenos negócios do ramo de confecção em uma cidade Cearense. Este estudo surgiu da necessidade de enfrentamento que se impõe em face do quadro de recessão ora reinante e com a proposta de identificar os fatores decisivos no combate a essa situação adversa sobretudo no que diz respeito aos pequenos empreendimentos, com vistas a descrever as suas estratégias de enfrentamento. Justifica-se também através de uma proposta de gerenciamento das ações empresariais utilizadas pelos pequenos negócios com a perspectiva do planejamento estratégico, na medida em que este estudo se propõe a identificar e se necessário sugerir a aplicação de estratégias visando melhorias no âmbito da pequena empresa.

O presente estudo visa contribuir, tanto no campo teórico do ensino, com a revisão da literatura acerca da temática central que o fundamenta, quanto no campo empírico da pesquisa, ao passo em que se propôs uma pesquisa de campo para identificar e posteriormente analisar as estratégias e alternativas utilizadas pelos pequenos negócios como forma de enfrentamento à crise, e consequentemente os fatores relacionados a sua capacidade promissora e as projeções futuras de seus respectivos negócios no âmbito da economia local em que estão inseridos.

Como base metodológica, este trabalho segue duas abordagens de pesquisa. Inicialmente, uma revisão bibliográfica de caráter exploratório da literatura no tocante à temática da crise econômica, contemplando desde os parâmetros internacionais que a precederam até os impactos causados na economia do nosso país, versados com a temática do planejamento estratégico nos pequenos negócios. Inclui também uma pesquisa de campo que versa métodos mistos de caráter qualitativo e quantitativo, com o estudo de caso.

A estrutura deste trabalho está organizada da seguinte forma: A primeira seção aborda a introdução e a contextualização do tema que foi estudado. Em seguida, o referencial teórico que fornece uma visão geral acerca das definições e consequências da crise econômica, desde o contexto mundial até o âmbito nacional, assim como os conceitos de planejamento estratégico nos pequenos negócios. A terceira parte expõe os procedimentos metodológicos utilizados para

a viabilização deste estudo. A quarta seção apresenta os dados obtidos no estudo e a discussão dos resultados. Por fim, são explanadas as considerações finais assim como a sugestão de novas propostas de pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Muitos ainda se recordam da grande queda ocorrida no mercado imobiliário americano em meados do ano de 2006 e a intensa crise econômica que acarretou em grandes estragos tanto nos Estados Unidos da América quanto em outras economias mundiais. Ressalta-se que com o passar dos tempos, as crises financeiras tornaram-se fenômenos cada vez mais comuns na história, causando na imensa maioria das vezes estragos de proporções imensuráveis nos âmbitos social, político e econômico das economias afetadas (BONDARENKO, 2017).

Segundo a *The Economist* (2013), a grande crise financeira ocorrida em setembro de 2008 quase exterminou o sistema financeiro mundial, gerando assim a pior recessão em 80 anos. Na época, o Produto Interno Bruto (PIB) de diversos países ricos estava bem abaixo do seu pico pré-crise, sobretudo no continente Europeu, onde se começou a observar o desenvolvimento e a transição da crise financeira para a crise do euro. Em suma, os efeitos da crise financeira se estenderam por diversas economias mundiais e proporcionaram grandes dificuldades aos mercados financeiros afetados.

Para Castells et al (2015) são tão diversas quanto complexas as razões contributivas para a crise econômica mundial de 2008. Desde o ano anterior, os mercados de ações apresentaram um declínio bastante significativo, fato que acarretou a derrocada de grandes instituições financeiras em diversas partes do mundo. Até os governos das nações mais ricas esforçaram-se para potencializar pacotes de resgates e medidas econômicas que tinham como intuito auxiliar os seus sistemas financeiros. A decadência enfrentada pelo mercado de hipotecas nos EUA, o fracasso de algumas economias europeias e a restituição da valorização imobiliária em diversas economias industrializadas geraram um efeito cascata para diversas outras nações, gerando consequências diretas e contundentes nos setores de diversas economias globais.

Segundo Mathiason (2008), a crise econômica de 2008 emergiu como um terremoto financeiro de proporções globais, criando expectativas de que as ramificações deste colapso se estenderiam pelos próximos anos, ou até pelas décadas seguintes. Como as grandes economias mundiais, o Brasil também estava suscetível às consequências derivadas da crise que causou grande desequilíbrio na maior potência econômica do mundo, os EUA, e que inevitavelmente se estendeu por diversas economias na escala mundial.

Com a crise implantada e a diminuição do crédito internacional, o Brasil passa a ser prejudicado diretamente, pois ao passo em que há grande escassez de crédito internacional há também uma queda nas exportações e o aumento do preço das mercadorias, propiciando os riscos e a elevação da taxa de juros (SATO; SILBER, 2009).

Para Luna (2011), os efeitos da respectiva crise tornaram-se perceptíveis pela economia global a partir da quebra do banco americano Lehman Brothers e da falência técnica da American International Group (AIG), que até então era a maior empresa de seguros dos EUA. A crise ocorrida neste período tomou proporções mundiais em função de seu caráter sistêmico, onde causou profundas rupturas na cadeia de pagamentos na economia mundial, sensibilizando diversos setores econômicos. Outra consequência advinda da crise foi a redução expressiva da produção industrial dos países desenvolvidos, mesmo aqueles que não eram detentores de problemas estruturais em seus sistemas financeiros, como era o caso do Brasil na época, que apresentou uma queda de 30% só no último trimestre do ano de 2008 no que corresponde a produção industrial e uma contração atualizada em 14% no mesmo período (INSTITUTO HUMANITAS UNISINOS, 2011).

A natureza externa da crise econômica mundial de 2008/2009 apresentou efeitos perversos sobre o sistema financeiro exterior, fazendo com que as exportações brasileiras sofressem forte redução no segundo semestre de 2008 (FERRAZ, 2013). Na época, o Brasil apresentou grande resistência em função da solidez de seu sistema econômico. O favorecimento do crédito pelos bancos públicos, a abundância nas reservas internacionais, o desenvolvimento contínuo do mercado de consumo interno, os estímulos

tributários, a política monetária e cambial, o incentivo ao desenvolvimento das empresas e os processos de internacionalização fizeram com que o país tivesse condições sólidas para enfrentar e posteriormente superar a crise mundial que se instalara desde então (ARNOLDI; MADUREIRA, 2009).

O Brasil apresentou grande estabilidade no enfrentamento da crise econômica mundial de 2008/2009. Entretanto, o país não teve a mesma solidez necessária para enfrentar a crise que se iniciou em 2014 e se estende até os dias atuais. Segundo o Comitê de Datação do Ciclo Econômico da Fundação Getúlio Vargas (2016), a situação econômica do Brasil encontra-se em recessão desde o segundo trimestre do ano de 2014, com queda de 7,2% no PIB, apresentando a pior recessão desde 1948. Em 2016, a economia brasileira recuou 3,6%, sendo esta a maior recessão do país em oito trimestres consecutivos de contração (SARAIVA & SALES, 2017).

Para Barbosa Filho (2017) a crise econômica brasileira que vigora desde 2014 iniciou-se a partir de uma série de choques de oferta e demanda, alinhadas a uma série de erros de políticas governamentais, que acabariam por reduzir significativamente a capacidade de crescimento da economia brasileira gerando assim um custo fiscal bastante elevado. A redução do PIB, o aumento da inflação, o desemprego, baixo crescimento na indústria, a recessão nos principais setores econômicos são algumas das consequências enfrentadas pelo país no âmbito da crise nacional que se instaurou em nosso país desde meados de 2014 (LUIZ, 2014).

Apesar das inúmeras adversidades, é possível identificar alguns sinais de recuperação da economia brasileira. O mercado de ações no país cresceu cerca de 60% nos últimos 12 meses, estimativa com base no dólar, tendo apresentado certa recuperação quanto a sua moeda nacional, o real. O Fundo Monetário Internacional (FMI) prevê que a recessão brasileira termine ainda neste ano de 2017, porém com previsões de crescimento inferiores à 1% (GILLESPIE, 2017).

As consequências da crise são diversas e se estendem por múltiplos setores da economia de um país, causando prejuízos diretos aos empresários, sobretudo aos pequenos negócios (CERQUEIRA, 2015) pois na medida em que a crise econômica brasileira do ciclo

2014/2017 apresenta índices significativos que impactaram o comércio, a indústria, a prestação de serviços e outros setores vinculados à economia nacional, causando diminuição de demanda, demissões, recessão econômica, etc. (SINDICATO DA MICRO E PEQUENA INDÚSTRIA DE SÃO PAULO, 2015, 2017).

O comércio varejista foi intensamente afetado pela crise, havendo grande retração no volume de vendas e aumento no índice de demissões para o setor (SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO, 2016). O setor de serviços é o mais sensível no enfrentamento das crises, sobretudo pelos pequenos empresários, uma vez que a crise ocasiona o agravamento trazendo prejuízos econômicos, fazendo com que o pequeno empresário utilize de todos os seus recursos financeiros disponíveis para driblar o cenário de crise (SILVA, 2015).

A crise econômica impactou diretamente os pequenos negócios no país. Pesquisas realizadas pelo Sebrae (2016) apontaram uma tendência na mortalidade das micro e pequenas empresas no ano de 2014, quando a crise econômica emergiu no país. Estes estudos consideram o índice de sobrevivência das empresas, observando os seus dois primeiros anos de atividade. Para o ano de 2014, a expectativa era a de que cerca de 30% das empresas abertas no mesmo ano fechassem as portas em função da crise. Destarte, com o agravamento da situação econômica do país imposta pela crise, surgem os inúmeros desafios a serem enfrentados pelos pequenos negócios tendo em vista a sua sobrevivência e permanência no mercado. A partir de então, surge a necessidade de implementar o planejamento estratégico no âmbito do pequeno negócio, tendo em vista que o mesmo consiste em uma grande ferramenta que oportuniza o reconhecimento e a reavaliação acerca da realidade na qual a empresa se encontra, para que possam criar meios que sirvam de subsídio para a retomada do crescimento dentro das perspectivas mercadológicas do negócio. É necessário que as empresas adotem o planejamento estratégico com vistas a implantar o controle, maximização de suas potencialidades, metas, objetivos, eficiência, análises de ambiente interno e externo, inovação e outros componentes próprios que impulsionem o desenvolvimento da empresa (RIBEIRO, 2016).

Para Beppler, Pereira e Costa (2011) o planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão, pois planejar estrategicamente significa delimitar os destinos ou as maneiras com as quais os objetivos organizacionais pretendidos serão alcançados, de forma eficaz e efetiva, compreendendo a melhor concentração dos recursos e esforços disponíveis. Para os autores, o planejamento estratégico possibilitará o estabelecimento e o direcionamento das metas a serem seguidas pela organização, tendo em vista um maior grau de relacionamento com o ambiente. À vista disso, compreende-se que para obter êxito empresarial, faz-se necessário que as empresas usufruam do planejamento estratégico adequando-o às suas condições, de forma que venham a apresentar bons resultados que originem-se do cumprimento das metas e objetivos organizacionais previamente estabelecidos. Nos dias de hoje, a implantação do planejamento estratégico é algo imprescindível para o êxito das empresas, haja vista que ele identifica os pontos positivos que a mesma precisa tomar para o enfrentamento de ameaças assim como no aproveitamento de novas oportunidades encontradas em seu ambiente.

Em suma, o planejamento estratégico salienta as preocupações que uma empresa pode ou deve tomar quanto ao ambiente em que a mesma se insere, versando propostas de estratégias internas e externas desse meio com o propósito de determinar seus principais pontos (TEIXEIRA; ALONSO, 2014). A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os métodos e as técnicas que foram utilizadas na realização da pesquisa. Quanto a descrição do tipo de pesquisa empregada, este estudo amparou-se tanto na abordagem qualitativa quanto quantitativa, caracterizando um método misto, que segundo Creswell e Clark (2011) consiste na combinação de elementos de abordagem qualitativa (coleta de palavras) e quantitativa (coleta de número). Flick (2013) afirma que todos os métodos de pesquisa têm suas limitações, e que o fato de mesclar diferentes métodos pode ser bastante proveitoso para a pesquisa.

A opção pelo método de pesquisa mista justifica-se pela possibilidade de abordar a

utilização dos pontos fortes e fracos de ambas as metodologias (qualitativa e quantitativa) de forma que possa avaliar a percepção dos entrevistados e suas preferências acerca dos problemas impostos de forma multidisciplinar.

Para a viabilização desta pesquisa, optou-se também pelo uso do estudo de caso em função de seu próprio objetivo, que segundo YIN (2010, p. 24) “é usado em muitas situações para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”. O autor reitera que nessas diversas situações “a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos”.

O público-alvo desta pesquisa consiste na “totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 98). Assim sendo, o universo adotado compreende todas as empresas do ramo de confecção da cidade pesquisada. Com vistas a viabilizar esta pesquisa, decidiu-se que a amostra selecionada seria do tipo não probabilística, por critérios de conveniência e acessibilidade do pesquisador.

Para classificar as empresas que seriam entrevistadas, utilizou-se os parâmetros de classificação do SEBRAE e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que diferencia as empresas conforme o porte econômico e receita bruta anual, assim como a sua quantidade de empregados.

Destaca-se que para fins de refinamento da amostra, foram escolhidas apenas os microempreendedores que se enquadrassem no ramo de confecção e atuassem como costureiros(as) e conseqüentemente atendessem a todos os requisitos de enquadramento da microempresa.

Para identificar quais as estratégias utilizadas pelos pequenos negócios entrevistados, utilizou-se um questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas, algumas classificadas em uma escala do tipo Likert de 4 ou cinco pontos, entre outras questões que continham alternativas de múltipla escolha, onde se seguiu um roteiro constituído a partir da temática central deste estudo. Em seguida, foram abordadas questões abertas relacionadas à crise e suas conseqüências para os pequenos negócios pesquisados.

As perguntas abertas foram gravadas em forma de áudio com a autorização dos participantes. Inicialmente, os entrevistados foram indagados se aceitariam participar desta pesquisa e todos aceitaram ao assinar um termo de livre consentimento para que a pesquisa se viabilizasse. O questionário abordou questões básicas acerca do perfil sócio-econômico dos entrevistados, questões vinculantes ao funcionamento do negócio, assim como as eventuais dificuldades e estratégias utilizadas em contraponto à crise enfrentada.

As pesquisas foram realizadas nos dias 10 e 11 de maio de 2017, compreendendo horários diversos, com duração média de 10 minutos cada. A análise das questões fechadas foi realizada com o auxílio da ferramenta Excel, que permitiu a tabulação dos respectivos dados. Já as questões abertas foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas através do método de análise de conteúdo, que “trata-se de um método de descrição analítica do conteúdo manifesto das comunicações e consequentes interpretações inferenciais” (GIORDANO, 2000, p. 80).

A análise ocorreu por ordem de quesito, utilizando o método para decodificação e análise de conteúdo (BARDIN, 2011). A próxima seção aborda a apresentação dos dados e a discussão dos resultados obtidos com a pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os dados obtidos neste estudo e a respectiva discussão dos resultados, que encontram-se divididos em duas partes: (i) a primeira que expõe o perfil sócio-econômico dos entrevistados e a (ii) segunda que discorre acerca das questões relacionadas ao planejamento estratégico e a crise econômica abordados durante a pesquisa.

Verifica-se, conforme a Tabela 1 abaixo, que o perfil das entrevistadas é composto em sua totalidade pelo sexo feminino, a maioria casada com idades entre 47 e 69 anos. A maior parte estudou até o 2º grau e apenas duas afirmaram não ter filhos. Todas são microempreendedoras individuais formalizadas, pois trabalham por conta própria e são legalizadas como pequenas empresárias (SEBRAE, 2016).

Apenas uma entrevistada possui empregado. Ao serem questionadas acerca de que teriam outra fonte de renda, apenas duas respondentes informaram que sim, sendo no caso as duas de idade mais avançada. Quanto ao tempo de atividade, as entrevistadas têm entre 3 e 57 anos de atuação.

Tabela 1 – Características socioeconômicas dos entrevistados

| [E] | [S] | Estado Civil | Idade | Grau de Escolaridade | Tem Filhos | Porte da Empresa | Possui Empregado | Possui outra fonte de renda? | Tempo de Atividade |
|------|-----|--------------|-------|----------------------|------------|------------------|------------------|------------------------------|--------------------|
| [E1] | F | Solteira | 49 | 3º Grau | 0 | MEI | Não | Não | 3 anos |
| [E2] | F | Casada | 52 | 2º Grau | 2 | MEI | Sim | Não | 3 anos |
| [E3] | F | Separada | 64 | 1º Grau | 5 | MEI | Não | Não | 5 anos |
| [E4] | F | Casada | 47 | 2º Grau | 3 | MEI | Não | Não | 10 anos |
| [E5] | F | Casada | 66 | 2º Grau | 2 | MEI | Não | Sim | 43 anos |
| [E6] | F | Solteira | 47 | 2º Grau | 0 | MEI | Não | Não | 20 anos |
| [E7] | F | Casada | 69 | 1º Grau | 2 | MEI | Não | Sim | 57 anos |
| [E8] | F | Casada | 57 | 2º Grau | 3 | MEI | Não | Não | 12 anos |

Total= 8 entrevistadas

Obs: [E] = Entrevistada; [S] = Sexo; [F] = Feminino

[MEI] Microempreendedor Individual.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017). Elaborado pelo autor

Após a exposição das características do perfil das entrevistadas, serão relatados os resultados relacionados às temáticas do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas pesquisadas, e posteriormente os aspectos relacionados à crise. Segundo a tabela 2, mais da metade das entrevistadas afirmam ter uma meta para o seu negócio.

Metade das respondentes alegou que realizam algum tipo de planejamento. Todas as microempreendedoras afirmam que existe concorrência no negócio. Pouco mais do que

a metade alega ter se utilizado de alguma estratégia para superar a crise no negócio.

Ao serem questionadas acerca de como imaginam o próprio negócio daqui há 1 ano, a grande maioria afirmou que a expectativa é de que seja melhor do que hoje. E por fim, a maioria das entrevistadas acredita que o próprio negócio tem possibilidades de crescimento. Isto posto, serão apresentados os resultados das questões que abordaram o aspecto da crise econômica com as entrevistadas.

Tabela 2 – Questões abordadas acerca do planejamento estratégico

| PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|---|---|
| [E] | 1.Você tem alguma meta para o seu negócio? | 2. Você realiza algum tipo de planejamento no seu negócio? | 3.Você acha que tem muita concorrência no negócio? | 4.Já utilizou de alguma estratégia para superar a crise? | 5.Como você imagina o seu negócio daqui há 1 ano? | 6.Você acha que o seu negócio pode crescer? |
| [E1] | Sim | Sim | Sim | Sim | MQH | Sim |
| [E2] | Sim | Sim | Sim | Sim | MQH | Sim |
| [E3] | Sim | Não | Sim | Sim | MQH | Sim |
| [E4] | Sim | Sim | Sim | Sim | MQH | Sim |
| [E5] | Não | Não | Sim | Não | MQH | Sim |
| [E6] | Não | NQR | Sim | Não | MQH | Talvez |
| [E7] | Não | Sim | Sim | Não | IH | Sim |
| [E8] | Sim | Não | Sim | Sim | Não sabe | Não |

Obs: [E] = Entrevistada; [MQH] = Melhor que hoje; [NQR] = Não quis responder; [IH] – Igual a hoje.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017). Elaborado pelo autor

Conforme se verifica na Tabela 3, entre os fatores que afetam os custos do negócio das microempreendedoras, os quesitos aluguel, empréstimos e matéria prima figuram como os mais frequentes. De um modo geral, a grande maioria das entrevistadas acredita que o país sairá da atual crise em 2018. Quando questionadas acerca de como avaliam os

cinco primeiros meses do ano de 2017 para o negócio, mais da metade das respondentes avaliaram de forma positiva, enquanto outra parte avaliou de forma negativa. Destarte, são apresentadas a seguir as questões abertas que objetivaram explorar a percepção das microempreendedoras acerca da atual crise econômica brasileira.

Tabela 3. – Questões abordadas acerca da temática da crise econômica

| CRISE ECONÔMICA | | | | |
|--|--|---|--|--|
| [E] | 1.Quais os fatores que mais afetam os custos do seu negócio? | 2.Quando você acredita que o Brasil sairá da crise? | 4. Qual das opções abaixo você utilizaria para impulsionar o seu negócio na crise? | 5.Como você avalia os 5 primeiros meses do ano de 2017 para o seu negócio? |
| [E1] | Aluguel | Em 2018 | Reduzir preços | Bom |
| [E2] | Aluguel | Em 2018 | AVP | Ruim |
| [E3] | Empréstimo | Não sabe | Não sabe | Péssimo |
| [E4] | Outros custos | Em 2020 | APE | Péssimo |
| [E5] | Empréstimo | Em 2018 | Nenhuma | Bom |
| [E6] | Matéria Prima | Em 2018 | INE | Bom |
| [E7] | Matéria Prima | Não sabe | INE | Bom |
| [E8] | Água e Energia | Em 2018 | Reduzir os preços | Bom |
| Obs: [E] = Entrevistado; [AVP] = Aumentar a variedade dos produtos; [APE] = Aumentar o prazo de entrega; [INE] = Investir em novos equipamentos; | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2017). Elaborado pelo autor

Esta seção expõe as questões abertas assim como a síntese da percepção das respondentes acerca da crise. A tabela 4 abaixo apresenta alguns trechos que foram retirados dos relatos das respondentes. Através da análise das falas das microempreendedoras, podemos observar a existência dos aspectos relacionados às consequências provenientes da crise no negócio de cada entrevistada.

Entre elas, destaca-se: a dificuldade na aquisição de mercadorias, a queda na demanda de serviços pelos clientes, a diminuição nas vendas e encomendas, o prazo de entrega dos fornecedores e a perda de alguns clientes. Para as [E6] e [E8], a crise não causou nenhuma consequência no negócio. Por conseguinte, buscou-se identificar nas entrevistadas como os seus negócios reagiam no enfrentamento da crise.

A dificuldade propriamente dita, a tentativa de reinventar a exposição dos produtos para despertar o interesse dos clientes e a impossibilidade de enfrentar a crise foram algumas das alegações perceptíveis nas três

primeiras entrevistadas, conforme exposto na Tabela 4. A segunda e a quarta entrevistada [E2] e [E4] afirmam que para enfrentar a crise, estão investindo em melhorias na gestão de visual da loja e na qualidade do atendimento prestado. Tais alegações se corroboram com o pensamento de Cobra (2009) de que os aspectos físicos do negócio e a oferta de um bom atendimento se constituem enquanto principais componentes para uma boa estratégia de marketing.

Já a [E5] reduziu a compra de mercadorias, cancelou as vendas a prazo e começou a considerar alguns aspectos com o intuito de selecionar melhor os clientes, visando apenas aqueles que são bons pagadores. Logo após, pôde-se observar a semelhança no discurso das três últimas respondentes quanto ao uso de eventuais formas de enfrentamento à crise. Segundo as próprias entrevistadas, o negócio não está enfrentando a crise porque não observaram nenhuma consequência proveniente desta, e que o fato das três trabalharem apenas com encomendas proporciona a impressão de que nada mudou no negócio.

Tabela 4 – As consequências e o enfrentamento da crise segundo as microempreendedoras entrevistadas

| A crise causou alguma consequência no seu negócio? | | Como o seu negócio está enfrentando a crise? |
|--|--|---|
| [E1] | [...] "Dificuldade para comprar novas mercadorias" | [...] "Com muita dificuldade" |
| [E2] | [...] "É o prazo dos fornecedores, ultimamente eles estão dando cada vez menos". | [...] "Tá difícil mas a gente inventa de tudo. Muda as prateleiras de um canto, a mercadoria, tudo pra tentar deixar mais visível e pra atrair os clientes" |
| [E3] | [...] "Diminuiu as encomendas". | [...] "Muito ruim, porque eu não tenho condições de enfrentar a crise". |
| [E4] | [...] "Antes eu tinha muitas encomendas de alguns clientes que faziam em grande quantidade e hoje reduziu muito por conta da crise". | [...] "Através do bom atendimento, da qualidade dos produtos e dos preços". |
| [E5] | [...] "Queda de vendas". | [...] "Diminuição na compra de mercadorias, cancelamento de vendas 'fiado', selecionando melhor os clientes". |
| [E6] | [...] "Nenhuma". | [...] "Não mudou nada. Está do mesmo jeito". |
| [E7] | [...] "Perda de alguns clientes". | [...] "Continua do mesmo jeito. Porque eu trabalho com pouca coisa, só com encomendas". |
| [E8] | [...] "Nenhuma". | [...] "Eu acho que bem porque como eu só trabalho com as encomendas que o pessoal faz eu não tenho prejuízo." |

Fonte: Dados da Pesquisa (2017). Elaborado pelo autor

Outro aspecto abordado durante a entrevista com as microempreendedoras foi a compreensão das mesmas acerca da crise de um modo geral. Quando questionadas em relação à qual seria a primeira coisa que viria à cabeça quando se fala em crise, obtiveram respostas bastante diversificadas.

Dificuldade financeira, prejuízo no negócio, discurso de reafirmação de enfrentamento, corrupção política e desigualdade social foram alguns dos temas que as respondentes associaram à crise econômica brasileira. Por fim, a última questão direcionada às entrevistadas abordou a utilização de estratégias para enfrentar a crise.

A primeira microempreendedora entrevistada afirma que por conta da crise, começou a permitir as vendas a prazo, sendo que antes a mesma só fazia à vista. "[...] Tô encarando isso aí por conta da crise. Era um costume que eu não tinha aí tive que adaptar, porque eu só fazia as vendas à vista" [E1].

No momento em que fora questionada, a segunda entrevistada afirma que não tinha nenhuma estratégia para superar a crise. Entretanto, podemos identificar o uso de estratégias de marketing no enfrentamento da

crise conforme se verifica no discurso anteriormente proferido pela microempreendedora, ao ressaltar que "[...] tá difícil mas a gente inventa de tudo. Muda as prateleiras de um canto, a mercadoria, tudo pra tentar deixar mais visível e pra atrair os clientes" [E2].

A terceira respondente afirma que não pretende se utilizar de estratégias para enfrentar a crise, ao ratificar "[...] que não pretende enfrentar nada, porque eu não tenho como" [E3]. A quarta entrevistada alegou que optou por manter os preços de alguns produtos e serviços. "[...] eu escolhi por não aumentar os preços, porque eu vi que a maioria da concorrência tinha aumentado" [E4].

Desta forma, podemos observar a utilização da estratégia de precificação de produtos e serviços pela [E4], que vão de encontro ao pensamento de Souza (2015) de que a alta competitividade do mercado impulsiona a efetivação de boas estratégias de precificação. Para o Sebrae (2016) a utilização desta ferramenta cria as condições necessárias para que o negócio lide melhor com a necessidade de aumento ou

diminuição estratégica de vendas imediatas, sua maximização e participação de mercado, assim como a reação das estratégias de enfrentamento à concorrência.

Por conseguinte, a quinta respondente elenca alguns pontos estratégicos para enfrentar a crise: “[...] comprar menos, selecionar os clientes, investir também assim em outros produtos, porque tem muita concorrência. Eu acho que pra dar uma melhorada eu tenho que fazer isso” [E5]. A sexta empreendedora entrevistada afirmou que não pretende fazer uso de estratégias, pois segundo a mesma “[...] o negócio está indo bem demais” [E6]. Por fim, as duas últimas entrevistadas atestam que não fizeram uso de estratégias para enfrentar a crise. A quinta respondente afirma que continua do mesmo jeito, pois trabalha só com as encomendas. A microempreendedora afirma que não dispõe “[...] de um capital de giro maior para que pudesse ter uma estratégia de fazer alguma coisa pra mudar”, e que tem esperanças de que a crise passe [E7].

Quanto a última entrevistada, a mesma afirma que não utilizou de quaisquer estratégias para enfrentar a crise, ao ratificar que “[...] pretende continuar do jeito que está” [E8]. A seguir são apresentadas as considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cumpra-se, até o presente momento, revisar os objetivos pretendidos por este estudo. De um modo geral, todos os objetivos propostos foram atingidos com êxito, ao passo em que foi possível identificar a existência de algumas estratégias como ferramenta de

enfrentamento à crise econômica utilizadas pelas microempreendedoras pesquisadas. São diversas as formas de enfrentamento à crise assim como o uso de estratégias.

Ao passo em que as mesmas utilizam-se dos mecanismos disponíveis dentro de suas condições para buscar melhorias no âmbito de seus respectivos negócios, também fazem a utilização do planejamento estratégico, mesmo que de forma inconsciente. Quanto ao seu objetivo intermediário, este estudo buscou identificar quais foram as consequências da crise econômica para os pequenos negócios pesquisados, onde os resultados obtidos apresentaram ampla diversidade de opiniões acerca da problemática abordada.

Acredita-se que os achados desta pesquisa tragam contribuições para a compreensão da realidade de enfrentamento da crise pelos pequenos negócios, tendo em vista a importância que os mesmos detêm na economia do país.

Presume-se que este tipo de pesquisa produza informações úteis tanto para pesquisas futuras quanto para o desenvolvimento e sugestão de novas soluções de enfrentamento à crise para as próprias microempreendedoras entrevistadas, assim como os demais microempreendedores.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra e a diversificação do segmento mercadológico, visando a abrangência de outros empreendedores que atuam tanto neste quanto em outros ramos, contemplando as grandes, médias e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- [1]. ARNOLDI, Paulo Roberto Colombo; MADUREIRA, Mirella. Efeitos da crise econômico-financeira de 2008 no mercado internacional e a preservação das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras. *Revista de Estudos Jurídicos UNESP*, São Paulo, v. 15, n. 21. 2009. Disponível em: <https://ojs.franca.unesp.br/index.php/estudosjuridicosunesp/article/view/326/325>. Acesso em: 08/05/2017.
- [2]. BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. A crise econômica de 2014/2017. *SCIELO*, São Paulo, v. 31, n. 89. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&

pid=S0103-40142017000100051&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 09/05/2017.

[3]. BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

[4]. BEPPLER, Mônica Kulkamp; PEREIRA, Maurício Fernandes; COSTA, Alexandre Marino. Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações: formulação e formação de estratégia. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 128-146, janeiro-abril 2011.

- [5]. BONDARENKO, Peter. 5 of the World's Most-Devastating Financial Crises. Encyclopedia Britannica On-line. Disponível em: <https://www.britannica.com/list/5-of-the-worlds-most-devastating-financialcrises>. Acesso em: 07/05/2017.
- [6]. CARVALHO, Fernando J. Cardim de. et al. Economia monetária e financeira: teoria e política. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- [7]. CASTELLS, Manuel. et al. A crise e seus efeitos: as culturas econômicas da mudança. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.
- [8]. CERQUEIRA, Rosana. Crise econômica afeta severamente as micro e pequenas empresas. G1, São Paulo. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/hora1/noticia/2015/11/crise-economica-afetaseveramente-micro-e-pequenas-empresas.html>. Acesso em: 08/05/2017.
- [9]. Comitê de datação do ciclo econômico. Brasil está em recessão desde 2º trimestre de 2014. Rio de Janeiro: FGV, 2016. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/4163592/brasil-esta-em-recessaodesde-2-trimestre-de-2014-nota-comite-da-fgv>. Acesso em: 09/05/2017.
- [10]. COBRA, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- [11]. CRESWELL, John W; CLARK, Vicki L. Plano. Pesquisa de Métodos Mistos. Porto Alegre: Penso, 2011.
- [12]. FERRAZ, Fernando Cardoso. Crise financeira global: impactos na economia brasileira, política econômica e resultados. 2013. 104 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2013. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/images/pos-graduacao/ppge/FernandoFerraz.pdf>. Acesso em: 08/05/2017.
- [13]. FLICK, Uwe. Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.
- [14]. GILLESPIE, Patrick. Brazil's worst recession: 8 consecutive quarters of contraction. Cable News Network, New York. 2017. Disponível em: <http://money.cnn.com/2017/03/07/news/economy/brazil-gdp2016/index.html>. Acesso em: 09/06/2017.
- [15]. GIORDANO, Blanche Warzée. (D)eficiência e trabalho: analisando duas interpretações. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2000.
- [16]. GUILLÉN, Arturo. The effects of the global economic crisis in Latin America. Revista de Economía Política, São Paulo, v. 31, n. 2. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572011000200001. Acesso em: 08/05/2017.
- [17]. INSTITUTO HUMANITAS UNISINOS. Origem, causas e impactos da crise. 2011. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/noticias/500801-origem-causas-e-impacto-da-crise>. Acesso em: 08/05/2017.
- [18]. LUIZ, Gustavo de Carvalho. Onde o Brasil é mais afetado pela crise financeira internacional? Conselho Federal de Administração, Brasília. 2014. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/acoescfa/artigos/usuarios/ond-e-o-brasil-e-mais-afetado-pela-crise-financeira-internacional>. Acesso em: 08/05/2017.
- [19]. LUNA, Alexandre. Implantando governança ágil: uma visão crítica, uma abordagem prática. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2011.
- [20]. MATHIASON, Nick. Three weeks that changed the world. The Guardian. London. 2008. Disponível em: <https://www.theguardian.com/business/2008/dec/28/markets-credit-crunch-banking-2008>. Acesso em: 07/05/2017.
- [21]. NECKER, Sarah; ZIEGELMEYER, Michael. Household risk taking after the financial crisis: The Quarterly Review of Economics and Finance. 2016. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S106297691500037X>. Acesso em: 07/05/2017.
- [22]. PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- [23]. RIBEIRO, Isabel. Planejamento estratégico aplicado às MPE. Sebrae Nacional, Brasília. 2016. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQ_UIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/\\$File/NT00043D4A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQ_UIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/$File/NT00043D4A.pdf). Acesso em: 09/05/2017.
- [24]. SATO, Paula; SILBER, Simão Davi. O que causou a crise econômica mundial entre 2008 e 2009? NOVA ESCOLA, 2009. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/363/o-que-causou-a-criseeconomica-mundial-entre-2008-e-2009>. Acesso em: 07/05/2017.
- [25]. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Brasília. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20Omicro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 08/05/2017.
- [26]. _____. Crise ameaça sobrevivência das micro e pequenas empresas. Brasília. 2016. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/crise-ameaca-sobrevivencia-das-micro-e->

pequenasempresas,f94b1ba91def8510VgnVCM100004c00210aRCRD. Acesso em: 09/05/2017.

[27]. _____. Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. Brasília. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entremicroempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 11/05/2017.

[28]. _____. Acerte na precificação de seu produto e serviço. Brasília. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/acerte-na-precificacao-de-seu-produto-eservico,8038a9f08a446410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 14/05/2017.

[29]. SILVA, Aarão Miranda da. Efeitos da crise econômica e política no mercado de trabalho: a flexibilização, a desregulamentação e a informalidade batem à porta e pedem passagem. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XVIII, n. 140, set 2015. Disponível em: http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_l_ink=revista_artigos_leitura&artigo_id=16362&revista_caderno=25. Acesso em: 08/05/2017.

[30]. SINDICATO DA MICRO E PEQUENA INDÚSTRIA DE SÃO PAULO. Quase 80% das micro e pequenas empresas de SP veem a

economia como ruim ou péssima. São Paulo. 2015. 2017. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-01/quase-80-das-micro-e-pequenas-empresas-de-sp-veem-economia-como-ruim-ou-pessima>. Acesso em: 08/05/2017.

[31]. SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. Raio X da Economia: O que aconteceu nos indicadores econômicos do País nos últimos três anos? *Revista SBVCNews*. São Paulo. 2016. Disponível em: http://www.sbvc.com.br/wp-content/uploads/2016/03/Revista_sbvc-News_02.pdf. Acesso em: 08/05/2017. SOUZA, Sergio Ricardo de Magalhães. *Subscrição de Riscos e Precificação de Seguros*. São Paulo: Escola, 2015.

[32]. THE ECONOMIST. The origins of the financial crisis: Crash course. London. 2013. Disponível em: <http://www.economist.com/news/schoolsbrief/21584534-effects-financial-crisis-are-still-being-felt-fiveyears-article>. Acesso em: 07/05/2017.

[33]. SARAIVA, Alessandra; SALES, Robson. PIB do Brasil cai 7,2% em dois anos, pior recessão desde 1948. *Valor econômico*. Rio de Janeiro. 2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/4890366/pib-do-brasil-cai-72-em-dois-anos-pior-recessao-desde-1948>. Acesso em: 15/05/2017.

Capítulo 13

O GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DE COMPRAS E ESTOQUES NA BUSCA POR EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Andre Lezan Fernandes

Vanessa Ishikawa Rasoto

Resumo: A crescente busca pelo aumento da eficiência e redução de custos das atividades executadas pelo poder público tem sido o foco e elemento indutor de debates em grande parte da população brasileira nos dias atuais. A mídia, elemento ativo na fomentação dessa temática, constantemente expõe reportagens e notícias expondo ineficiências e problemas do poder público em suas diversas esferas dos processos de compras e aquisições. Esses problemas variam desde a falta de itens para a população até a aquisição de itens em excesso, resultando em sobras e desperdícios. Para complementar a literatura existente sobre a temática de compras públicas e fomentar ainda mais sua discussão no meio acadêmico, este artigo, elaborado com base em uma pesquisa bibliográfica sobre a literatura pertinente, apresenta uma síntese sobre a temática de gestão estratégica de compras e estoques e sua convergência com a administração pública.

Palavras chave: Compras Públicas. Gestão Estratégica de Compras. Planejamento de Compras. Administração Pública.

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de compras da administração pública brasileira se apresenta como um tema rotineiro na vida publicada da população. Muitas são as falhas e denúncias apresentadas pelos geradores de opinião no país, mas pouco de concreto e metodológico é apontado para auxiliar na solução desses problemas. Este artigo não tem como objetivo propor soluções para tais problemas – pois, não obstante suas limitações metodológicas, não cabe aqui apontar aos gestores públicos a maneira a qual devem realizar suas atividades –, mas proporcionar uma introdução a alguns métodos e práticas já existentes na área do conhecimento pertinente ao gerenciamento de compras e estoques e como tais conhecimentos podem vir a auxiliar a gestão pública.

É por meio das compras governamentais que o Estado contemporâneo sustenta suas bases para o atendimento de suas obrigações perante seus cidadãos. O volume e a diversidade de itens que precisam ser adquiridos para manter tal estrutura funcionando tendem a aumentar continuamente com o avanço tecnológico, o aumento das demandas da população e o aumento da população em si, que segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) teve uma taxa média de crescimento na série histórica 2001/2010 de aproximadamente 1,17% ao ano.

Com a finalidade de realizar tal processo dentro dos princípios de eficiência e eficácia, aqui se entenda ambas as palavras segundo a definição de Amora (1998, p. 242), o qual diz: “eficiência é a virtude de produzir um efeito” e “eficácia à qualidade de ser eficaz”, é que o ente público em suas atribuições deve sempre buscar formas e métodos que vão ao encontro com tais princípios.

A iniciativa privada faz uso da gestão de compras associada à gestão de estoques desde os primórdios da administração científica até os modernos e amplamente utilizados métodos MRP (material requirement planning), kanban e just in time, os quais associam a gestão de estoques com a gestão de compras, proporcionando aos gestores uma maior previsibilidade na realização das compras e uma maior eficiência no controle e estocagem de itens. Técnicas de seleção de fornecedores e negociação de compras também são amplamente utilizadas na iniciativa privada, porém, esses modelos por

vezes não são adequados ao gestor público que precisa seguir procedimentos e normas estabelecidas previamente por meio de editais e chamadas públicas de licitações. Essas limitações, entretanto, não impedem que tais modelos possam ser adaptados ou utilizados como fonte de ideias para o aprimoramento da gestão pública.

É com o intuito de maximizar o entendimento básico do leitor sobre alguns desses modelos e suas possibilidades de aplicação na gestão de compras governamentais que este artigo apresenta e define alguns conceitos relativos a essa área do conhecimento. Será realizada uma discussão sobre as formas com as quais o ente público efetua suas aquisições e sobre o gerenciamento de compras e estoques como ciência e seu potencial uso na administração pública em conjunto com as ferramentas da tecnologia da informação. Este estudo não tem por finalidade estabelecer métodos ou fórmulas para a realização de processos, pois tal ação extrapolaria a proposta delineada. Da mesma forma, este trabalho não pretende apresentar alternativas ou modificações no modo de se realizar tais processos, mas proporcionar uma leitura sobre o tema e proporcionar ao leitor um maior entendimento sobre as possibilidades existentes de melhorias na gestão.

2 AQUISIÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Sobre o processo de aquisições na administração pública, a Carta Magna (BRASIL, 1988), no artigo 37, inciso XXI, determina que, salvo casos específicos na legislação vigente, todas as obras, serviços, alienações e correlatos deverão ser realizadas mediante processo de licitação pública, o qual deve garantir igualdade de participação entre todos os concorrentes e dispor de cláusulas específicas a fim de salvaguardar o ente público. Com a finalidade de regulamentar o art. 37 da CF/88, surge em 1993 a Lei 8.666/1993, que instituiu normas e regulamentou a forma como devem ser executadas as licitações de serviços, obras, compras entre outras modalidades passíveis de licitação, tal como consta no art. 1º da referida Lei:

Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações

no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (BRASIL, 1993)

Como descrito, o processo de compras na administração pública é estabelecido, definido e controlado por uma série de leis, decretos e órgãos. É possível encontrar diversas definições sobre licitações, mas neste estudo serão utilizados o conceito de Meirelles (2002) e de Di Pietro (2012).

Para Meirelles (2002), a licitação é um procedimento o qual o ente público escolhe a proposta mais vantajosa para ele. Para a escolha dessa proposta o Estado cria um ambiente de competitividade igual a todos os interessados em contratar com o governo (Ibidem, p. 241).

Ao encontro dessa definição, Di Pietro (2012, p. 298) define licitação como um procedimento administrativo no qual o ente público abre a oportunidade a todos os interessados que se sujeitem a determinadas condições especificadas no instrumento convocatório e tenham a oportunidade de terem suas propostas, se aceitas, contratadas pela administração pública. Pode-se dizer então que a licitação é a forma que a Administração Pública dispõe para executar os seus contratos (ADRIANO, 2013).

2.1 GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DE COMPRAS

A gestão de aquisições representa um importante elemento no cotidiano de uma organização, pública ou privada. Sua condução pode resultar em economias e compras condizentes com a necessidade da organização bem como pode gerar prejuízos e desperdícios de recursos caso não seja bem executada ou planejada. Seu estudo e uso são quase que indispensáveis no gerenciamento das organizações contemporâneas, em especial as de grande porte, devido a seu alto volume de compras e necessidades. Martins e Alt (2000, p. 63) corroboram com tal argumento dizendo que a gestão de compras

Assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de lucros. (MARTINS e ALT, 2000 p.63)

Percebe-se, então, que o processo de gerenciamento de compras não tem um fim em si mesmo, mas tem como finalidade trabalhar em conjunto com diversas áreas da organização em seus diversos níveis. O gerenciamento de compras abrange o trabalho de todos os departamentos da organização, pois é ele que fornece os insumos necessários para que cada unidade da organização consiga atingir seu objetivo ou produto final dentro da cadeia de processos (BATISTA; MALDONADO, 2008).

É possível considerar compras como função administrativa, composta por vários processos e etapas as quais necessitam de controle e realização de tomadas de decisão em diferentes aspectos relacionados a cronograma, custos, quantidade, características, qualidade e outros itens (Ibidem).

A atividade de compras é um item vital nos setores de materiais e suprimentos em qualquer organização ou departamento. As atividades relacionadas a tal função, envolvem uma série de etapas, das quais podem ser sintetizadas em: identificação de demandas, seleção de fornecedores, determinação de prazos e cronogramas, levantamento de preços e outros itens. McCormack (2005) diz que o fluxo de uma demanda de compras é composto por seis etapas distintas, dentre as quais: emissão de solicitação, momento o qual o sistema ou usuário faz o pedido do item requisitado; aprovação da solicitação, momento o qual o gestor responsável pelo setor do solicitante verifica a demanda gerada e aprova ou não a continuidade do processo para o setor de compras; escolha do comprador, nesta etapa é designado dentro do setor de compras um comprador para efetuar a transação; cotação de fornecedores, momento o qual o comprador faz uma busca por possíveis fornecedores do item em demanda e o valor solicitado para o fornecimento do item; negociação final, momento o qual se chega a um acordo sobre os valores cobrados pelo fornecedor na transação; conclusão da transação com a aprovação final para a compra, pagamento e recebimento do item solicitado.

Percebe-se então que o processo de compras só é acionado no momento em que se verifica a necessidade de aquisição de um item ou serviço, não estando ele controlando diretamente a demanda por tais aquisições, porém é sua responsabilidade garantir que

tais aquisições, quando solicitadas, sejam respondidas de forma a garantir o melhor custo e benefício para a organização. Bertaglia (2003, p. 109), discorrendo sobre a gestão de compras nas organizações contemporâneas, diz que:

A evolução dos processos empresariais tem afetado a forma de realizar compras nos dias de hoje, pois comprar serviços ou materiais pelo menor preço é uma preocupação constante, entretanto, a busca de um balanceamento entre o preço, qualidade, serviço, relacionamento e capacidade de entrega ainda tem sido uma discussão importante. (BERTAGLIA, 2003 .p 109)

Tornam-se importantes, então, dentro do processo de gerenciamento de suprimentos – o qual o gerenciamento de compras está inserido –, uma maior previsibilidade das demandas a serem requisitadas ao setor de compras e a garantia de que os itens adquiridos serão destinados corretamente ao demandante. É com tal objetivo que se utiliza a gestão de estoques, tema do próximo tópico, para se fornecer tais informações e atender às demandas previstas e (eventuais) não previstas dentro das organizações e departamentos.

2.2 GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DE ESTOQUES

O gerenciamento de estoques é a função de planejar e gerir os recursos conforme eles se movimentam na cadeia de operações e processos (SLACK et al., 2008, p. 295). Vendrame (2008) diz que a finalidade básica do controle de estoques é a de prevenir que ocorra uma falha no atendimento das demandas de um processo ou atividade sem que essa diligência gere estoques excessivos na organização. Discorrendo sobre uma visão mais empresarial do gerenciamento de estoques, Dias (1993) diz que seu objetivo principal é reduzir o capital aplicado em estoques, buscando um equilíbrio entre o fornecimento contínuo dos itens sem que eles sejam comprados em excesso, pois isso acarretaria diretamente no lucro líquido da organização.

A gestão de estoque, ainda de acordo com Vendrame (2008), permite ao gestor acompanhar se os estoques estão sendo utilizados corretamente e se estão de fato atendendo à demanda. Ainda segundo o autor, a gestão de estoque busca manter os

recursos ociosos registrados em inventário em um nível o qual se garante a melhor relação de equilíbrio econômico e de segurança.

Pode-se resumir, então, as principais funções do gerenciamento de estoques e da existência em si de estoques como garantia de atendimento pleno às demandas da organização – independentemente de eventuais atrasos ou problemas no fornecimento de itens com fornecedores – e de economia de escala, que, através da realização de compras em lotes econômicos, se obtém um melhor preço pelos itens demandados (LOPRETE et al., 2009).

Ainda sobre o estoque e sua função de garantir o provimento contínuo das demandas da organização, Slack et al. (1997) dizem que:

O estoque é definido como acumulação de recursos materiais em um sistema de transformação. Algumas vezes estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado. Não importa o que está sendo armazenado como estoque, ou onde ele está posicionado na operação, ele existirá porque existe uma diferença de ritmo ou de taxa entre fornecimento e demanda. (SLACK et al, 1997)

Para se realizar a organização correta de um controle de estoques, alguns pontos devem ser observados: o que se deve manter em estoque; quando se deve reabastecer o estoque; qual quantidade deve ser adquirida a fim de se manter o estoque; iniciar o processo de reabastecimento junto ao departamento de compras; recebimento e estocagem dos itens solicitados e recebidos; controle e gerenciamento dos itens em estoque a fim de evitar perdas e desperdícios. Essas etapas não necessariamente ocorrem nessa ordem, porém cada gestor define o método ou modelo que utilizara para gerir os estoques sob sua responsabilidade, buscando sempre o que melhor se enquadra a suas necessidades.

Existem inúmeros métodos para executar e auxiliar o gerenciamento estoques na atualidade, métodos como o da curva ABC, kanban, e ainda doutrinas como a just in time formam o amplo universo de rotinas de controle de estoques utilizadas por organizações públicas e privadas no mundo; não cabe a este trabalho aprofundar o estudo em algum método em específico ou discorrer sobre uma enorme quantidade de métodos existentes, mas proporcionar ao leitor a noção de que para o gerenciamento de estoques em

uma organização contemporânea há diversos modelos, métodos e ferramentas que o gestor pode fazer uso para realizar tal atividade em sua organização, bastando apenas que se utilize o que melhor atenda às demandas e aos pré-requisitos da organização. Adiante, complementando o referencial teórico apresentado sobre gestão de compras e gestão de estoques se discute o governo eletrônico e como a tecnologia da informação pode auxiliar ambas as funções.

2.3 GOVERNO ELETRÔNICO E O GERENCIAMENTO DE SUPRIMENTOS PÚBLICOS

As iniciativas de modernização do Estado, amplamente difundidas a partir da década de 1990, como reforma da gestão pública ou “new public management”, a qual se baseando em conceitos gerenciais voltados para resultados fomentou uma busca por maior eficiência nos processos realizados pela administração pública (BRESENER-PEREIRA, 2002). Um novo conjunto de elementos e doutrinas foi implementada na administração pública brasileira, entre os quais um amplo estímulo ao uso de novas tecnologias a fim de alcançar a excelência em gestão. Diversos sistemas informatizados passaram a integrar o governo brasileiro e seus processos, entre os quais o de compras governamentais, que teve, a partir dos anos 2000, grande mudança com a implementação dos pregões eletrônicos, regulamentados pela Lei 10.520/2002 (BRASIL, 2002). Essa modalidade rapidamente passou a ser a principal forma pela qual o governo realizava suas aquisições em suas mais diversas esferas.

O uso generalizado de compras eletrônicas, principalmente o uso dos pregões eletrônicos, por si só não tem sido suficiente para explorar todo o potencial de racionalização e eficiência das compras públicas brasileiras. Técnicos defendem que a abordagem de governo eletrônico seja levada a toda a cadeia de suprimentos, para se garantir que todo o processo seja realizado de forma eletrônica e a fim de se alcançar a maior eficiência e a maior eficácia possível (TRIDAPALLI et al., 2011).

O conceito de governo eletrônico é ainda recente, e sua definição acaba por encontrar dificuldades em ser realizada. Porém, aqui se destaca a de Zweers e Planqué (apud JOIA, 2002, p.5.):

Governo Eletrônico é um conceito emergente que objetiva fornecer ou tornar disponíveis informações, serviços ou produtos, através de meio eletrônico, a partir ou através de órgãos públicos, a qualquer momento, local e cidadão, de modo a agregar valor a todos os stakeholders envolvidos com a esfera pública. (Ibidem, p7.)

Percebe-se então que o uso da tecnologia da informação por meio da implementação do governo eletrônico pode trazer novas perspectivas para a gestão de suprimentos públicos, a tecnologia da informação é, nos dias contemporâneos, o componente presente em quase todas as inovações de processos organizacionais (BARBOSA, 2015). Suas possibilidades de aprimoramento, maior controle e acessibilidade das atividades governamentais fazem seu uso quase indispensável na sociedade contemporânea.

O governo eletrônico surge como uma infraestrutura de rede compartilhada por diversos órgãos e esferas do poder público. Ainda sobre seu uso, o governo eletrônico proporciona uma maior governança sobre seus processos e procedimentos, maximizando o uso dos recursos disponíveis. Os autores ainda citam que:

O uso das tecnologias da informática pelos entes estatais, especialmente no tocante a gestão da cadeia de suprimentos do setor governamental, tem se mostrado positivo tanto no que se refere à melhoria dos gastos, por meio de um conhecimento sistematizado de seus processos de aquisição e contratação, como no que concerne a prática de preços de governo dos bens e serviços compatíveis com a realidade de mercado, com o afastamento gradual e contínuo da figura do sobrepreço, através de processos de compras mais competitivos e transparentes. (Ibidem, p7.)

Nesse contexto de aprimoramento e gerenciamento das compras públicas que surge a Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), a qual pode ser entendida como uma coordenação dos processos e materiais entre o fornecedor e o usuário, como um sistema de forma integrada. A forma pela qual essa ligação entre o fornecedor e o usuário final é realizada tem como objetivo a maior otimização possível, reduzindo custos e melhorando a oferta ao usuário final (GUARNIERI; HATAKEYAMA, 2007). A cadeia de suprimentos é uma parte do conjunto da cadeia de valor, área a qual se foca em agregar valor a um serviço ou produto.

A implementação do e-government procurement (e-GP) é destacada no meio acadêmico como uma das ferramentas mais promissoras para melhora e otimização do gerenciamento de aquisições, estoques e serviços na administração pública. Os resultados, para serem positivos, com a implementação do governo eletrônico, precisam estar respeitando as premissas de que se utilizara um bom sistema de governo eletrônico, ágil, integrado e compatível com as atividades e características pertinentes de cada órgão ou entidade ligada a ele (TRIDAPALLI et al., 2011).

O uso da tecnologia da informação, por si só, não possui o poder de alterar a realidade organizacional por vezes ainda imersa em procedimentos burocráticos pouco eficientes de muitas organizações do poder público, porém, a utilização de um meio eletrônico apropriado para a atividade, bem como a qualificação dos agentes envolvidos nos processos e procedimentos a serem informatizados, podem ser importantes ferramentas para se aumentar a eficiência e reduzir desperdícios de materiais e horas de trabalho dos recursos humanos envolvidos (BARBOSA, 2015), bem como corroborar com uma maior transparência da atividade pública perante a sociedade, a qual, atuando como um controle externo, pode contribuir para um maior controle das atividades do Estado.

Nota-se então que o compartilhamento de informação nesse caso é de extrema importância para que ocorra o correto funcionamento do sistema e a boa tomada de decisões no gerenciamento da cadeia de suprimentos. Isso ocorre pois é com as informações que se pode montar o correto escopo do processo, tomar decisões assertivas e, junto a isso, implementar as ferramentas da tecnologia da informação para auxiliar e agilizar o processo. (CHOPRA; MEINDL, 2001).

As organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para se tornarem cada vez mais abertas; a divisão entre a organização e o ambiente passa a ser delineado por uma tênue linha divisória (STRATI, 1995); e o mundo globalizado e interconectado por diversos meios de comunicação já não aceita mais que o Estado seja fechado em si mesmo na realização de suas atividades internas e externa. Cabe aos gestores públicos se adequarem a essa realidade de troca de informações e uso de tecnologias, principalmente no que tange à

gestão de suprimentos, pois tal função é onde grande parte dos recursos arrecadados em forma de impostos pelo Estado são utilizados. No tópico de discussões finais será abordada mais profundamente essa necessidade de se adequar o gerenciamento de suprimentos e a forma a qual se realiza tal tarefa às novas realidades e demandas do mundo contemporâneo.

3 METODOLOGIA

Metodologia, de acordo com Fonseca (2002) se refere à organização, estudo sistemático, investigação, ou seja, a metodologia trata os procedimentos necessários para a construção de uma pesquisa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Neste tópico serão tratados os métodos e procedimentos de pesquisa utilizados para a elaboração deste estudo sobre o gerenciamento estratégico de compras e estoques e seu potencial para o aumento da eficiência e eficácia na administração pública.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto ao tipo de pesquisa, classifica-se este trabalho como uma pesquisa básica que, para Gerhardt e Silveira (2009, p. 34), “objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”. Conceitua-se este trabalho como sendo também uma pesquisa bibliográfica, que, para Gil (1999, p. 66), diz respeito à análise de fundamentos e temas já trabalhados por outros autores. Vergara (1998) acrescenta que:

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. (VERGARA, 1998)

A abordagem de pesquisa empregada neste estudo se baseia na abordagem qualitativa, que, segundo Gerhardt e Silveira (2009), está relacionada ao aprofundamento intelectual de determinado tema e não à quantificação ou à extração de dados numéricos. Não se buscou identificar ou delinear modelos específicos para a realização da gestão de compras ou estoques, mas abordar de forma sucinta a

temática das compras públicas e suas possibilidades de melhoria por meio de avanços em tais áreas.

3.2 ROTEIRO DE PESQUISA

Este trabalho buscou se basear em estudos já realizados sobre temáticas relevantes às discussões propostas referentes ao gerenciamento de suprimentos na administração pública. Para tanto se utilizou de uma pesquisa bibliográfica em revistas científicas, anais de congressos e buscadores eletrônicos de repositórios acadêmicos para se alavancar uma série de trabalhos acadêmicos e documentos com temas pertinentes à proposta de pesquisa.

A partir do referencial foi elaborado um conjunto de discussões relacionadas ao tema proposto, bem como sugestões para estudos futuros.

4 DISCUSSÕES

Com base no referencial apresentado anteriormente, fica perceptível que o universo do conhecimento existente sobre a temática de gestão estratégica de compras e estoques é amplo e diversificado. A gestão pública brasileira caminha, a passos por vezes lentos, para a implementação de tais conhecimentos a suas rotinas operacionais de compras e armazenagem. A tecnologia da informação também se faz cada vez mais presente em tais processos da administração pública; o uso da informática, porém, já é há décadas praticamente obrigatório na iniciativa privada para a sobrevivência das empresas diante da acirrada disputa e concorrência existente entre essas organizações no mundo dos negócios.

É a partir de meados dos anos 2000 que se observou, com maior frequência, a administração pública brasileira, principalmente com a implementação da modalidade pregão e sua variante eletrônica de licitações, buscando se informatizar e acompanhar as evoluções tecnológicas existentes no mercado privado para a realização de compras e o gerenciamento de suprimentos.

Apesar dessa melhoria real no sistema de gerenciamento de suprimentos, ainda são comuns os casos de falhas ou ineficiências da administração pública com relação a essa função. Percebe-se que grande importância

da ferramenta pela qual se realiza as compras (no caso, as licitações). Grande é a literatura sobre suas normas, leis e formas de funcionamento, porém, em menor escala, se encontram estudos sobre o gerenciamento de compras antes que as compras se concretizem.

Por vezes são executadas as licitações, são recebidos itens sem que de fato sejam necessários ou, então, são adquiridos itens que não atendam às demandas do solicitante. Cabe aos gestores buscarem integrar os sistemas de compras e estoques a fim de se ter um maior controle sobre essa cadeia de processos, possibilitando, assim, uma maior previsibilidade de gastos e necessidades, bem como redução de gastos e desperdícios.

Boa parte da literatura existente sobre tais temas recai sobre exemplos e modelos existentes e em uso por empresas da iniciativa privada, porém, muitos dos sistemas e modelos utilizados possuem utilidade também no setor público, apesar das limitações deste em só poder agir dentro daquilo que a legislação o permite. Ainda é possível utilizar tais modelos e sistemas em sua totalidade ou com algumas adaptações, cabendo ao gestor identificar quais adaptações são necessárias.

Diante de tantas possibilidades de aprimoramento da gestão de suprimentos da administração pública, é preciso que os gestores públicos identifiquem, em suas organizações, possibilidades de melhoria e integração com outros departamentos ou setores o gerenciamento de suprimentos, para assim garantir que tal tarefa seja executada da forma a se obter a maior eficiência e eficácia possível, e ao cidadão cabe o papel de fiscalização e cobrança para que tais mudanças sejam implementadas em todas as esferas e organizações do Estado, pois o maior beneficiado de tais melhorias será ele mesmo, destino de todas as ações e processos executados pela administração pública.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Este estudo teve como principal fator motivador estudar o gerenciamento estratégico de compras e estoques como forma de aprimorar a eficiência dos processos de gerenciamento de suprimentos da administração pública brasileira, percorrendo

sobre os avanços alcançados pelo Estado nas últimas duas décadas no sentido de se atualizar e informatizar.

Aqui não se pretendeu estabelecer dogmas ou métodos para se executar tais tarefas, mas acrescentar ao universo do conhecimento e, principalmente, despertar a atenção do leitor para a possibilidade de se aprimorar a gestão pública por meio de estudos e uso de modelos de gestão de compras e estoques, os quais já são usados por uma enorme quantidade de organizações na iniciativa privada.

Defende-se aqui um maior investimento na capacitação dos gestores públicos bem como um maior investimento em infraestruturas que possibilitem a implementação de tais modelos de gestão estratégica. O Estado contemporâneo e seu crescente busca por maior economia seguem em paralelo com uma cada vez maior demanda de serviços e produtos por parte da população; em suas atividades não pode mais ser tolerado que haja desperdícios, fraudes e ineficiências em seus processos de compras e gestão de

estoques da maneira a qual ocorre atualmente e nos é constantemente revelado pela grande mídia seus meios de comunicação. Muitos avanços já foram feitos ao longo das últimas décadas, porém é preciso caminhar com cada vez mais velocidade e determinação para que essas melhorias sejam implementadas de forma unânime em toda a administração.

Cumprindo o que se propunha, este trabalho apresentou uma pequena parcela sobre o amplo universo do conhecimento existente sobre o tema. Sugerem-se, aqui, novos estudos sobre essa temática, estudos os quais não apenas tratem sobre o processo de compras em si, em especial o processo de licitação, mas toda a cadeia de processos que gera a demanda por uma licitação de aquisição de um item ou serviço, bem como o que ocorre após o empenho e recebimento dos produtos licitados e sua destinação. O universo de estudos sobre tal temática ainda é limitado quando comparado a outras áreas do conhecimento e debate da administração pública.

REFERÊNCIAS

- [1]. ADRIANO, P. R. I. Processos licitatórios: legislação e formalização. 2013. 151 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013. AMORA, Antônio Soares. Minidicionário Soares Amora da Língua Portuguesa. 4ª ed. São Paulo: Saraiva. 1998.
- [2]. BARBOSA, E. F. O governo eletrônico e a gestão da cadeia de suprimentos do setor público. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 8., 2015, Brasília, DF. Anais... Brasília, DF: Consad, 2015.
- [3]. BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, jul./ago. 2008.
- [4]. BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003.
- [5]. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988. Seção 1, p. 1.
- [6]. _____. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Seção 1, p. 8269.
- [7]. _____. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 set. 2002. Seção 1, p. 1. BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial da administração pública brasileira. In: Moderna Gestão Pública: dos meios aos resultados. Oeiras: INA, 2000, p. 55-72.
- [8]. CHOPRA, S.; MEINDL, P. Supply chain management: strategy, planning, and operation. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- [9]. DIAS, M. A. P. Administração de materiais: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- [10]. DI PIETRO, M. S. Z. Direito administrativo. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- [11]. FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.
- [12]. GUARNIERI, P.; HATAKEYAMA, K. Padrões de qualidade no gerenciamento da cadeia de suprimento da indústria automotiva. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE

ADMINISTRAÇÃO, 2007, Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa: AdmPG, 2007.

[13]. GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

[14]. GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

[15]. JOIA, L. A. O que é governo eletrônico. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas; Ebape, 2002.

[16]. LOPRETE, D. et al. Gestão de estoque e a importância da curva ABC. Lins: Unisalesiano, 2009. Disponível em: <<http://bit.ly/2nbu7FU>>. Acesso em: 19 jan. 2017

[17]. MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. Administração de matérias e recursos patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2000.

[18]. MEIRELLES, H. L. Direito administrativo brasileiro. São Paulo: Malheiros, 2002

[19]. MCCORMACK, M. H. A arte de negociar. 3. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

[25].

[20]. TRIDAPALLI, J. P. et al. Análise dos gastos ambientais no setor público brasileiro: características e propostas alternativas. Revista de Gestão Social e Ambiental, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 79-95, 2011.

[21]. SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.

[22]. SLACK, N. et al. Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2008. 552 p. STRATI, A. Aesthetics and organization without walls. Studies in Culture. Organization and Societies, p. 83-105, 1995.

[23]. VENDRAME, F. C. Administração de recursos materiais e patrimoniais. Lins: Faculdades Salesianas de Lins, 2008. 66 p.

[24]. VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Capítulo 14

INTELIGENCIAS MÚLTIPLAS: UM ESTUDO DE CASO

Marisa Claudia Jacometo Durante

Liliane Aline Fleck Zimmer

Resumo: Para potencializar as inteligências presentes na organização é necessário identificar o que cada colaborador tem ou faz de melhor, ou quais são as limitações dos mesmos. Dessa forma o presente trabalho mostra a importância de estudar inteligências múltiplas existentes, a fim de auxiliar a organização no desenvolvimento do seu colaborador. Tendo por objetivo geral identificar quais inteligências estão presentes nos colaboradores da empresa De modo específico buscou-se: a) Identificar quais inteligências os funcionários da empresa X apresentam, conforme a definição de Gardner de inteligências múltiplas; b) Analisar se as inteligências identificadas estão atuando no cargo correspondente, por meio do mapeamento das inteligências múltiplas presentes na mesma. Metodologicamente, classifica-se como estudo de caso, com mapeamento das inteligências a seis funcionários que compõem o quadro administrativo da empresa. Os principais resultados indicam que a organização apresenta divergência em relação aos ocupantes das funções estudadas, podendo haver uma fragilidade na seleção dos mesmos. Percebe-se que os colaboradores que atuam na empresa não estão em sintonia com as inteligências demandadas na organização, visto através do mapeamento, principalmente a carência da inteligência matemática, o qual seria evidente no segmento da empresa, sendo assim, observou-se a necessidade de ter-se ocupantes nos cargos com capacidades condizentes com as necessidades apresentadas em cada função desenvolvida.

Palavras-chave: Inteligências Múltiplas. Pessoas. Organização.

1 INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças no mundo globalizado, a sociedade passou a ser mais exigente e as organizações passaram a procurar por colaboradores que se adaptem a essas exigências. Percebe-se que investir no capital intelectual pode gerar valor à empresa, conforme descreve Silva (2005, p.1):

[...] Diante das transformações atuais do processo produtivo no contexto da expansão do capital, faz-se necessário questionar a concepção de inteligência que se torna predominante na configuração de uma nova fase do capitalismo.

Dessa forma entende-se que o mercado está cada vez mais tecnificado e informatizado e isso incide direto sobre a concepção intelectual dos colaboradores. Desse modo, para a expansão capital, se faz necessário contar com colaboradores flexíveis e que se adaptam as exigências no mundo contemporâneo.

A organização que pode contar com o apoio de colaboradores com níveis elevados de inteligências as organizações passaram a tomar decisões com a participação dos indivíduos envolvidos no processo e que possuem uma concepção e visão diferenciada na execução de cada atividade desempenhada. Knapik (2009, p.15) afirma que:

As pessoas são os alicerces das organizações e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos a alcançar os resultados esperados pela empresa.

Para potencializar as inteligências presentes na organização é necessário identificar o que cada colaborador tem ou faz de melhor, ou quais são as limitações dos mesmos. Dessa forma o presente trabalho mostra a importância de estudar inteligências múltiplas existentes, a fim de auxiliar a organização no desenvolvimento do seu colaborador. Antunes (1998,25) descreve:

[...] o ser humano seria propriedade de oito pontos diferentes de seu cérebro onde se abrigariam diferentes inteligências. Ainda que esse cientista afirme que o número oito é relativamente subjetivo, são essas as inteligências que caracterizam o que chama de *inteligência múltiplas*. Seria elas a inteligência *linguística* ou *verbal*, *alógica-*

matemática, a *espacial*, a *musical*, a *cenestésica corporal*, a *naturalista* e as inteligências pessoais, isto é, a *intrapessoal* e a *interpessoal*.

A partir dessa teoria percebe-se que cada indivíduo possui um conjunto de inteligência que se destaca de forma clara ou não ao longo da vida. Identificá-las nos colaboradores será de grande valia para organização, pois a mesma poderá utilizar o máximo desse potencial.

O estudo foi aplicado em uma empresa de material para construção de pequeno porte, fundada no ano 2007, atualmente conta com 13 colaboradores atuando nas áreas de compras, venda, entregas, estoque, financeiro e administrativos.

Assim, a questão problema foi: Quais inteligências estão presentes nos colaboradores da empresa X? Tendo por objetivo geral identificar quais inteligências estão presentes nos colaboradores da empresa X.

De modo específico buscou-se: a) Identificar quais inteligências os funcionários da empresa X apresentam, conforme a definição de Gardner de inteligências múltiplas; b) Analisar se as inteligências identificadas estão atuando no cargo correspondente, por meio do mapeamento das inteligências múltiplas presentes na mesma.

A escolha desse tema se justifica a partir da observação por parte dos gestores em identificar quais são as inteligências presentes na organização, quem são seus colaboradores potenciais, e aonde estão atuando na empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 AS PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO

Entende-se por organização a combinação de indivíduos que buscam alcançar objetivos comuns. Robbins (2002, p.31) afirma que "Uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum".

Desta forma, as organizações estão diretamente ligadas à união de indivíduos os quais se juntam para alcançar um objetivo em comum. Nesse sentido, Chiavenato (2006, p.22) destaca que:

A vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações. O ser humano é inerentemente social e interativo. Não vive isoladamente, mas em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido as suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros formando uma organização para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar.

Cada empresa com suas regras, exigências no decorrer do trabalho faz com que as pessoas juntamente com sua forma individual de agir e pensar, possuem comportamentos diferenciados que se adaptam à organização com o intuito de alcançar o sucesso de ambos

Pode-se dizer que as organizações estão em constante busca por inovação para alcançar seus objetivos. Para conquistar sucesso se tem a necessidade de uma administração efetiva e colaboradores com inteligência adequado para desenvolvimentos das atividades proposta. Administrar significa buscar resultados. De acordo com Kwasnicka (1995, p.17) “administrar é, portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização”, sendo um dos principais aspectos para trabalhar de forma organizada.

Pode-se dizer que as organizações estão ligadas por colaboradores, departamentos e setores, os quais desenvolvem suas atividades a fim de alcançar as metas da organização com sucesso. Para isso é necessário contar com indivíduos que atuam em departamentos que sejam destaque ou que possuem melhor desenvolvimento utilizando todo seu potencial de inteligência

As modificações na organização são ações conscientes que estão ligadas ao comportamento humano sendo resultado das modificações por um processo social individual, onde que o ser humano age aos estímulos do meio em que vive participando na formulação dos seus próprios valores. Knapik (2006, p.24), cita que: “podemos concluir que a personalidade da empresa é desenvolvida por um conjunto de variáveis influenciadas pelos estilos de administração organizacional”.

Nesse contexto entende-se que os colaboradores formam a personalidade da organização o qual é definido pela políticas e

decisões tomadas, assim formando a “cara” da empresa.

Como já visto a participação dos indivíduos na organização não aconteceu a apenas como uma opção para obter a renda, mas também como realização pessoal, status ou meio de manter contato interpessoais

Por sua vez, a organização busca poder contar com colaboradores que estejam preparados para enfrentar novos desafios, fazendo-se parte da empresa. Deusdedit; et al (2006, p.15) afirma que:

Neste século XXI, o mercado de trabalho busca menos produtividade e mais competitividade, menos informação e mais conhecimento, menos treinamento e mais educação. Assim surgem novas características do trabalhador para este século.

Pode ser observado uma elevação das exigências na busca pela qualificação. O mercado está mais competitivo, e os trabalhadores precisam estar adaptado a essas mudanças.

Capacidades de diagnóstico e de solução de problemas, e aptidões para tomar decisões, trabalhar em equipe, enfrentar situações em constantes mudanças e intervir no trabalho para melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços, passam a ser exigidas dos trabalhadores no quadro atual de mudanças na natureza e no processo de trabalho (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2016, p.10).

A necessidade de o colaborador estar preparado para enfrentar qualquer situação na organização, a qual espera que além das tarefas diárias o funcionário possa realizar mais atividades ou seja, ter um maior desempenho do que se espera, assim contribuindo para crescimento profissional juntamente com o sucesso da equipe.

Para um melhor entendimento se faz necessário a definição de trabalho. Moreira (2012, p.10) descreve que “O conceito de trabalho tem sua definição modificada de algo ruim, penoso, vergonhoso, para algo que insere o homem em seu contexto social, fornecendo a ele uma identidade”.

Dessa forma entendessee que houve mudança no conceito de trabalho. O que era visto como castigo passou ser compreendido como uma forma de estar em constante interação com o

meio social, criando uma identidade para o colaborador. Moreira (2012, p10),

Se o trabalho tem objetivo final identificar o indivíduo no âmbito da sociedade, então muitas pessoas são reconhecidas socialmente ou têm suas identidades associadas diretamente a profissão que desempenham e isso pode trazer consequências positivas ou negativas para o ser humano. Por exemplo, o fato do indivíduo perder o emprego poderá trazer consequência negativa para a sua vida, não apenas pela questão financeira, mas também porque ao perder o emprego o indivíduo perde parte de sua identidade, perde o seu “sobrenome”, dificultando, assim, a sua inserção em círculos sociais.

Com tudo, observa-se que o trabalho define o comportamento humano, ou seja, o trabalho modifica o indivíduo na forma de agir, pensar e se posicionar bem como o indivíduo modifica o ambiente que atua.

2.2 INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS SEGUNDO GARDNER

Para maior entendimento do tema, se faz necessário conceituar inteligência, a qual pode ser interpretada de diferentes formas, devido sua complexidade. Segundo Mocovici (apud OLIVARES; SITA, 2013, p.45)

A primeira concepção de inteligência era como aptidão geral intelectual. A inteligência era definida como capacidade geral de resolver problemas; a pessoa que é mais inteligente é aquela que resolve os problemas.

Sendo assim os colaboradores considerados inteligentes eram somente aqueles que resolvia os problemas da organização com eficácia, para que a empresa não sofra as consequências as dificuldades encontradas no dia a dia. Olivares; Sita (2013, p.45) também descreve que:

Inteligência é um tipo especial de conhecimento, e necessário para se realizar uma missão. É o tipo de conhecimento estratégico que revela ameaças, críticas e oportunidades que podem comprometer ou assegurar uma missão.

Nos negócios, o sigilo é um processo de proteção contra a concorrência garantindo competitividade, portanto, a necessidade de segurança na presença da competição, impulsiona a necessidade de inteligência.

Percebe-se que apenas ter o conhecimento não é suficiente, pois cada vez mais as organizações exigem a comprovação da capacidade de realização e da geração de resultado.

A teoria das inteligências múltiplas tem como fundador o psicólogo americano Howard Gardner, o qual teve o início a partir da necessidade de desfazer a ideia de que existia apenas uma única inteligência, dessa forma foi em busca de estudo do potencial humano e procurou medir a inteligência de cada pessoa, o qual concluiu que a mente é composta por capacidades independente entre si.

Vê-se que a inteligência humana é destacada em cada indivíduo de diferentes formas, o qual recebe estímulos de todas as partes, como do ambiente que vive e a cultura inserida no mesmo. Segundo Antunes (1998, p.11) conceitua inteligência como:

A palavra “inteligência” tem sua origem na junção de suas palavras latinas: *inter*= entre e *eligere* = escolher. Em seu sentido mais amplo, significa a capacidade cerebral pela qual conseguimos penetrar na compreensão das coisas escolhendo melhor caminho. A formação de ideias, o juízo e o raciocínio são frequentemente apontados como atos essenciais à inteligência. A inteligência é resumida pelo Pequeno dicionário ilustrado brasileiro da língua portuguesa como “a faculdade de compreender”.

Dessa forma entende-se que inteligência é a capacidade que o indivíduo tem de compreender algo e buscar a melhor resposta para o mesmo, ou seja é o instrumento que permite a consciência saber qual a melhor escolha a ser tomada. Pode-se ter como exemplo quando duas ou mais pessoas presenciam a mesma situação, com análises diferentes, podendo apenas ver o simples fato ocorrido ou uma visão além do que se viu, como identificar as áreas fortes e as que possuem maiores dificuldades, essa análise diferenciada deve-se a diferentes inteligências presente no colaborador, podem ser causada não apenas sua genética mas também por suas experiências e conhecimentos adquiridos, assim sabendo como pode ser trabalhando com maior eficácia dentro do ocorrido. Sabino; Roque (2016, p.412) descrevem:

Segundo sua visão, a inteligência deixou de ser vista simplesmente como “uma coisa em si” para ser concebida mais como “um

potencial para diversos tipos de exigências sociais e profissionais”, e apesar de ser dotada de uma herança genética, não está confinada somente a essa condição biológica, já que seu desenvolvimento depende também das interações dos indivíduos com os ambientes naturais e sociais em que vivem.

Nesse contexto entende que a inteligência é composta por diversos fatores que interagem com o ambiente envolvido e as diferentes culturas que cada indivíduo acarreta, ou seja, o indivíduo não nasce sendo inteligente e também entendesse que a mesma não é igualitária para todos pois é construída ao longo da vivência humana e experiências adquiridas em particularidades de cada um.

2.2.1 TEORIA DAS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

A teoria das inteligências múltiplas, segundo Gardner (apud ARMSTRONG, 2001, p. 22) são compostos por 8 tipos de inteligências diferentes entre si:

As inteligências foram classificadas de forma múltipla, contendo: inteligência matemática, inteligência linguística, inteligência intrapessoal, inteligência interpessoal, inteligência corporal sinestésica, inteligência musical, inteligência espacial e mais recentemente foi acrescentada a inteligência naturalista

Segundo o autor os indivíduos possuem níveis diferentes de cada umas das inteligências e capacidades diferentes na forma como as inteligências se combinam e organizam.

A inteligência matemática está ligada ao raciocínio dedutivo, o qual possuem maior facilidade de resolução de problemas complexos como números e formas geométricas ou discernir conexões entre peças distintas ou separadas.

[...] o desenvolvimento de tal inteligência inicia-se nas primeiras ações do bebê desenvolvendo-se gradativamente durante a primeira ou as duas primeiras décadas da sua vida. A inteligência lógico-matemática pode ser definida como uma capacidade de utilização de raciocínio efetivo para a formulação de cálculos e relacionamentos lógicos; sua origem remonta a observação do mundo material, ou seja, um confronto com o mundo dos objetos (POLLI; et al, 2008, p.2)

As características presentes em indivíduos que possuem essas inteligências estão

relacionadas a padrão, sistematização e ordem, dessa forma destacam-se por terem essa capacidade mais aperfeiçoada.

A Inteligência linguística está relacionada com a capacidade em desenvolver atividades de forma efetiva na linguagem escrita e na oral, assim tendo sensibilidade para os sons e compreensão de diferentes funções da linguagem, podem ser identificadas em indivíduos que possuem o prazer da leitura e escrita.

A inteligência linguística responde pela produção da linguagem é relacionada ao processo de geração da linguagem tal como: declamação de poemas, contarem estórias, gramática, raciocínio abstrato, pensamento simbólico, jogos de palavras, entre outros. (POLLI; et al, 2008, p.2).

Indivíduos que possuem essas características desenvolvidas possuem habilidades para negociar, ensinar e são hábeis em transmitir ideias.

Na Inteligência intrapessoal é relativamente o interior do indivíduo, seu próprio eu, o qual está ligada em ter o conhecimento de si mesmo, ou seja, compreender os próprios sentimentos, ideias, desejos ou sonhos, tendo facilidade na resolução de problema pessoais é habilidade para formular uma imagem precisa de si e utilizá-la de forma efetiva.

A inteligência intrapessoal refere-se à capacidade do indivíduo de conhecer a si mesmo, controlar suas emoções, administrar seus sentimentos, projetos, podendo assim construir um modelo de si mesmo e utilizar esse modelo a favor de si na tomada de decisões. Esta inteligência permite que o indivíduo conheça suas capacidades e possa usa-las de melhor forma possível. Supõem a capacidade de compreender a si mesmo. De ter um modelo útil e eficaz de si, que inclua os próprios desejos, medos e capacidades empregar esta informação com eficiência na regulação da própria vida (VEIGA; MIRANA, 2006, p.67).

Dessa forma, um indivíduo com inteligência intrapessoal possui um poder de si, pois tem conhece e entende seu interior tendo maior facilidade para na escolha da melhor decisão.

Considera-se Inteligência interpessoal a habilidade de interação com as pessoas a compreensão das emoções e atitudes diante dos indivíduos, tende a ser positivo prestativo, criando empatia com os demais desenvolvendo a grande capacidade de

liderar e tornar-se um indivíduo aceito no meio social.

A inteligência interpessoal é a competência através da qual o indivíduo se relaciona bem com as outras pessoas, distinguindo sentimentos (intenções, motivações, estados de ânimo) pertencentes ao outro, buscando reagir em função desse sentimento. Esta capacidade permite a descentralização do sujeito para interagir com o outro. Mostra a capacidade de uma pessoa para entender as intenções, as motivações e os desejos alheios e, em consequência, sua capacidade para trabalhar eficazmente com outras pessoas (VEIGA; MIRANA, 2006, p.67).

Pessoas com inteligência interpessoal tendem a ter um bom convívio no meio que vive devido à capacidade de se relacionar e liderar grupos pois criam empatia com facilidade, assim possibilitando bom desempenho.

A inteligência corporal sinestésica constitui no desenvolvimento das habilidades de controlar o corpo com ótima coordenação motora, boa sincronização de movimentos auxiliando na execução de tarefas tornando a intenção para a ação, gerando um equilíbrio entre o corpo e a mente. Segundo Gardner (1995, p.24)

[..] executar uma sequência mímica ou bater numa bola de tênis não é resolver uma equação matemática. E, no entanto, a capacidade de usar o próprio corpo para expressar uma emoção (como na dança), jogar um jogo (como num esporte) ou criar um novo produto [...] é uma evidência dos aspectos cognitivos do uso do corpo.

Essa inteligência é relacionada com o movimento físico e o conhecimento do próprio corpo tendo facilidade na realização e atividades que movimentam e controlam o corpo.

A inteligência musical envolve a capacidade de perceber e combinar sons estruturando melodias, ritmo e tom. Conforme Sabino; Roque (2016, p.1),

Esta inteligência envolve a capacidade de perceber, discriminar, transformar e expressar formas musicais. Incluem-se, portanto, neste tipo de inteligência, sensibilidade ao ritmo, tom ou melodia, e timbre de uma peça musical. Pode-se ter um entendimento geral da música (global, intuitivo), um entendimento formal ou detalhado.

Essa inteligência está presente em indivíduos que apreciam a boa música ou fazem

composição musical com ritmo e letras com grande facilidade, pois tem como característica sensibilidade aos sons, timbres e texturas.

A inteligência espacial representa a habilidade para dominar o visual como na discriminação das cores e formas e da percepção espacial precisa. Tende a ter uma ótima memória e boa coordenação motora para criar o que pensam. Segundo Sabino; Roque (2016, p.1),

A inteligência espacial é responsável pela capacidade de perceber com precisão o mundo visuo-espacial (por exemplo, como um caçador, escoteiro ou guia) e de transformar essas percepções (como um arquiteto, artista, ou decorador de interiores). Por isso ela envolve sensibilidade à cor, linha, forma, configuração e espaço, e as relações existentes entre esses elementos.

Constituem no desenvolver da visão criando na mente a imagem e transformar em algo real. Conduz o mundo espacial de forma precisa com facilidade para manipular objetos, utilizam a visão e a imaginação para localizar-se no mundo.

A inteligência naturalista foi incluída em 1996 pelo autor na listagem original das inteligências múltiplas. Pode-se descrever a inteligência naturalista em indivíduos que possuem o prazer em conhecer o natural, apreciar a vida livre e se sentir confortável na natureza, ter grande aptidão em atividades com a fauna e a flora. Brennan e Vasconcelos (2005, p.32) descrevem:

O potencial naturalista é valorizado culturalmente, tanto no senso comum, quanto na esfera da ciência. Por exemplo, assim como o indivíduo que vive em ambientes rurais lida com situações de agricultura, baseado em informações que são transmitidas nas relações do cotidiano e age criativamente junto à natureza, também, o cientista que decodifica o DNA lida com informações que tendem a repercutir na natureza, inclusive no modo como o senso comum lida com a agricultura, como no caso da fabricação de alimentos transgênicos. Ambos, o cientista e o agricultor, desenvolvem a inteligência naturalista e aprendem a lidar com elementos que implicam na relação humana com a natureza.

Inteligência naturalista mostra facilidades em lidar com elementos que implicam na relação

humana com a natureza mantendo essa relação prazerosa, continue e precisa.

As inteligências múltiplas de Gardner mostram graus variados de cada uma das inteligências sendo que não são dependentes uma da outra, mas podem se complementar em indivíduos que possuem acuidade de mais de uma inteligência, isso explica a razão em colaboradores ter bom desenvolvimento em determinada área e ser fracassado em outro ou indivíduo que precisam de mais de uma inteligência para desenvolver uma única atividade.

3 METODOLOGIA

Para este estudo foi utilizado o método dedutivo, pois os resultados são específicos da empresa X. A pesquisa tem por característica ser qualitativa, pois houve um levantamento e a interpretação dos questionários aplicado para identificar as inteligências presentes na empresa.

Para alcançar o objetivo da pesquisa foi utilizado o procedimento estudo de caso, pois partiu-se da teoria das inteligências múltiplas do autor Gardner para identificar as inteligências presentes na empresa X. Ainda tendo como base os objetivos, essa pesquisa é descritiva, pois foi realizada uma descrição detalhada dos resultados encontrados.

Como procedimentos, instrumentos de coleta e tratamento dos dados foi aplicado um questionário aos colaboradores do setor administrativo para verificar quais inteligências estão presentes na empresa. O questionário é composto por perguntas fechadas e abertas, onde o respondente identificou quais características estão mais presentes em si, e descreveu as atividades desempenhadas em sua função.

Com estes dados foi possível verificar quais as inteligências presentes e se estão em acordo com os cargos ocupados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 IDENTIFICAR QUAIS, INTELIGÊNCIAS OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA X APRESENTAM, CONFORME A DEFINIÇÃO DE GARDNER DE INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

Para analisar as inteligências presentes na empresa X, foi aplicado um questionário no setor administrativo que é formado por 6 colaboradores ocupando os cargos de financeiro, almoxarife, gerente de depósito, caixa, vendedor e comprador, o qual teriam que assinalar, das características fornecidas, quais eles realmente julgavam possuir. Os resultados apresentam-se no quadro 1:

Quadro 1 – Características das inteligências múltiplas.

| % | CARACTERÍSTICAS |
|---------|---|
| 16,66 % | Sou preciso (Característica de quem é nítido e exato) |
| 16,66 % | Aprecio cálculos |
| 50 % | Organizado |
| 66,66 % | Aprecio resolução de problemas |
| 0 % | Raciocínio dedutivo |
| 66,66 % | Gosto de leitura |
| 33,33 % | Gosto de escrever |
| 83,33 % | Sou comunicativo |
| 16,66 % | Gosto de contar piadas, trocadilhos e histórias |
| 16,66 % | Facilidade na gramática |
| 66,66 % | Habilidade para desenvolver e resolver meus problemas |
| 50 % | Controlo minhas emoções |
| 66,66 % | Sei administrar meus sentimentos |

(continuação...)

| % | CARACTERÍSTICAS |
|---------|--|
| 83,33 % | Conheço meus medos |
| 33,33 % | Foco e concentração nas atividades desempenhadas |
| 33,33 % | Facilidade de resolução de conflitos |
| 100% | Determinação e persistência para atingir os resultados desejados |
| 50 % | Disciplina |
| 33,33 % | Autoestima elevada (é a apreciação que uma pessoa faz de si mesma em relação à sua autoconfiança e seu autor respeito.) |
| 66,66 % | Independência para criar o próprio caminho |
| 33,33 % | Maior capacidade de realização |
| 50 % | Comportamento congruente com princípios e valores |
| 50 % | Capacidade de despertar o melhor de si em todas as situações |
| 83,33 % | Facilidade em estabelecer empatia (A empatia é diferente de ser simpático. A empatia é um sentimento além, é quando a pessoa se coloca no lugar do outro. Podemos chamar de compreensão. |
| 0 % | Perceber as probabilidades climáticas (ter noção se vai fazer frio, chover, calor) |
| 100 % | Cuidado com animais de estimação |
| 0 % | Reconhecer e classificação de plantas, animais, minerais, incluindo rochas e gramíneas |
| 33,33 % | Observo a natureza |
| 16,66 % | Caminho junto a natureza ou viajo em ambiente natural |
| 16,66 % | Capacidade de mover objetos no espaço |
| 33,33 % | Resolver problemas usando a visualização |
| 65 % | Boa memória |
| 33,33 % | Habilidade para dominar o visual como discriminar cores e formas |
| 66,66 % | Boa coordenação motora |
| 16,66 % | Sensibilidade a cor, linha, forma, configuração e espaço |
| 66,66 % | Canto com frequência e/ou toco/quero aprender a tocar um instrumento |
| 33,33 % | Sensibilidade ao ritmo, tom ou melodia |
| 16,66 % | Timbre apurado é o que diferencia dois sons de mesma frequência (mesma nota). |
| 33,33 % | Interpretação e produção de sons |
| 16,33 % | Utilizo de instrumentos musicais |
| 0 % | Habilidade de controlar e orquestrar movimentos do corpo |
| 33,33 % | Pratico dança ou os esportes |
| 33,33 % | Capacidade de usar todo o seu corpo ou parte do seu corpo para resolver um problema |
| 0 % | Processa melhor as informações através do movimento e do toque |
| 50 % | Não consegue ficar muito tempo sentado e aprende melhor movimentando-se, tocando ou mexendo nas coisas |

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Como observado, o questionário não identificava a qual inteligência as características pertencem.

As características:

- Sou preciso (Característica de quem é nítido e exato)
- Aprecio cálculos
- Organizado
- Aprecio resolução de problemas
- Raciocínio dedutivo

Representam a inteligência matemática. A característica que mostrou-se ser mais presente na organização, é a apreciação de resolução de problema com 66%. Para os cargos existentes na organização pode-se dizer que a inteligência matemática é de grande importância, visto que está presente em atividades das mais básicas a mais complexa no dia-a-dia desses colaboradores.

Observou-se que um respondente teve a maioria das características assinaladas, indicando ter uma possível inteligência matemática, porém não marcou a opção mais importante, o raciocínio dedutivo, onde o indivíduo tem a dedução lógica para obter uma solução a respeito de determinada premissa, portanto, não é possível apresentá-lo com inteligência matemática.

A inteligência intrapessoal estava representada pelas seguintes características:

- Habilidade para desenvolver e resolver meus problemas
- Controlo minhas emoções
- Sei administrar meus sentimentos
- Conheço meus medos

Através do questionário, percebe-se que somente 50% dos participantes marcaram as características dessa inteligência, dessa forma, pode-se observar que nem todos os respondentes possuem conhecimento total de si mesmo, isso pode gerar dificuldade para tomada de decisão, pois é necessário que os indivíduos conheçam suas capacidades e seus medos, para assim desenvolverem com eficácia as atividades a ele proposto. Sendo assim, os mesmos também não apresentaram possuir domínio das suas emoções e controle dos sentimentos, podendo gerar conflitos ou tornar o ambiente desagradável.

Quando um indivíduo conhece a si próprio tem facilidade para conhecer e se colocar no

lugar do outro, compreendendo-o. Os colaboradores que representaram os outros 50% possuir inteligência interpessoal têm domínio para administrar a si mesmo e com isso sabem como e quando agir perante os problemas do dia a dia, trazendo benefícios a organização. Pois ter um funcionário com essa inteligência é de grande importância principalmente nos cargos que desenvolvem atividades em conjunto, aonde uma precisa do outro para alcançar um bom resultado ao finalizá-la.

Para a inteligência interpessoal apresentou-se as características:

- Foco e concentração nas atividades desempenhadas
- Facilidade de resolução de conflitos
- Determinação e persistência para atingir os resultados desejados
- Disciplina
- Autoestima elevada
- Independência para criar o próprio caminho
- Maior capacidade de realização
- Comportamento congruente com princípios e valores
- Capacidade de despertar o melhor de si em todas as situações
- Facilidade em estabelecer empatia

As opções menos marcadas pelos colaboradores pesquisados foram: foco e concentração nas atividades desempenhadas, e determinação e persistência para atingir os resultados desejados com 33,33%. Sabe-se, de modo empírico, que a tecnologia e informação em excesso gera falta de concentração, conseqüentemente pode estar gerando ansiedade nesses funcionários, sendo assim, percebe-se indivíduos sem foco, com dificuldade para se desenvolver, propício a gerarem conflitos no ambiente de trabalho.

Disciplina no local de trabalho é de fundamental importância independente do cargo ocupado ou da tarefa desempenhada, somente colaboradores disciplinados e organizados podem exercer uma boa produtividade. Para essa característica 50% manifestaram-se ser disciplinados, os quais produzem mais e aspiram confiança construindo oportunidades de crescimento profissional juntamente com o sucesso da empresa.

Nessa inteligência, determinação e persistência para atingir os resultados desejados foi a maior escolha dentro os colaboradores 100%, isso implica uma profunda ligação pessoal com o objetivo da organização, são características de quem possui necessidade de produzir o melhor resultado.

A empatia também fez parte das escolhas desses colaboradores com 83,33%, mostrando que possuem uma facilidade para compreender o próximo, colocando-se no lugar do outro, gerando bom convívio no ambiente de trabalho e indicando nos mesmos a capacidade para liderar e ser um colaborador bem aceito no ambiente da empresa e no meio social.

A inteligência espacial está pouco presente nos participantes da pesquisa. A característica com mais destaque foi a boa coordenação motora com 66,66%, e a capacidade de mover objetos no espaço a menor, com 16,66. Se mostra importante poder contar com colaboradores com essas características, pois os mesmos possuem habilidade motora para desenvolver o visual criando o real, e também tem maior domínio para armazenar, trocar ou localizar objetos utilizando a visão para localizar-se.

Capacidade de mover objetos no espaço (fazer como as anteriores, indicando a qual inteligência pertence esse grupo de características).

- Resolver problemas usando a visualização
- Boa memória
- Habilidade para dominar o visual como discriminar cores e formas
- Boa coordenação motora
- Sensibilidade a cor, linha, forma, configuração e espaço.

Colaboradores com essa inteligência tem grande capacidade para criar imagens mentais e projeta-las em um determinado espaço físico, também possuem uma visão diferente de um mesmo espaço, ou seja, veem um mesmo objeto por vários ângulos diferente. Dessa forma percebe-se a importância de tê-los presente na organização, pois são capazes de organizar produtos e processos para maior agilidade no desenvolver do processo.

As inteligências linguísticas, naturalista, musical e corporal sinestésica, para o ramo

de atividade da empresa estudada, são as que menos influenciam no desenvolver das atividades. Estavam representados pelas seguintes características:

Linguísticas:

- Gosto de leitura
- Gosto de escrever
- Sou comunicativo
- Gosto de contar piadas, trocadilhos e histórias
- Facilidade na gramática

Naturalista:

- Perceber as probabilidades climáticas (ter noção se vai fazer frio, chover, calor)
- Cuidado com animais de estimação
- Reconhecer e classificação de plantas, animais, minerais, incluindo rochas e gramíneas
- Observo a natureza
- Caminho junto a natureza ou viajo em ambiente natural

Musical:

- Canto com frequência e/ou toco/quero aprender a tocar um instrumento
- Sensibilidade ao ritmo, tom ou melodia
- Timbre apurado é o que diferencia dois sons de mesma frequência (mesma nota).
- Interpretação e produção de sons
- Utilizo de instrumentos musicais.

Corporal sinestésica:

- Habilidade de controlar e orquestrar movimentos do corpo
- Pratico dança ou os esportes
- Capacidade de usar todo o seu corpo ou parte do seu corpo para resolver um problema
- Processa melhor as informações através do movimento e do toque
- Não consegue ficar muito tempo sentado e aprende melhor movimentando-se, tocando ou mexendo nas coisas

Por tanto, a mais assinalada foi a opção comunicativo, presente na inteligência linguística. Poder contar com colaboradores com essa característica e que também possuía a inteligência intrapessoal, é um

diferencial competitivo, pois os mesmos sabem se expressar e transmitir suas ideias, e se trabalhado junto com a empatia, desenvolvem laços de proximidade e amizades, isso podendo ser tanto no ambiente interno quanto externo.

Através do questionário percebeu-se que a inteligência interpessoal gerou maior destaque nas respostas, isso mostrou que os respondentes desenvolvem comprometimento com o grupo, motivam as pessoas ao seu redor, gerando grande possibilidade de boa liderança.

4.2 ANALISAR SE AS INTELIGÊNCIAS IDENTIFICADAS ESTÃO ATUANDO NO CARGO CORRESPONDENTE, POR MEIO DO MAPEAMENTO DAS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS PRESENTES NA MESMA

Para responder a esse objetivo específico, solicitou-se aos participantes da pesquisa que descrevessem o que faz em seu cargo todos os dias. Assim, comparou-se as exigências do cargo e o desempenhado no dia a dia com a inteligência apresentada pelo funcionário.

Para a função almoxarife, onde segundo o questionário desenvolve a função de “atendimento ao cliente, cobrança, trabalho externos como realizar pagamento em agências bancárias, organização de estoque, lançamentos e pedidos, orçamentos e vendas”, mostrou-se a probabilidade de ter a inteligência intrapessoal. Para a função apresentada é de grande importância que se tenha a inteligência espacial e inteligência interpessoal, pois o mesmo desenvolve como principal atividade a organização do ambiente interno, ou seja, o estoque e também mantém uma relação com os clientes havendo a necessidade de estabelecer um bom atendimento. Dessa forma entende-se que o cargo ocupado não está de acordo com as inteligências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades de responsabilidade dessa função.

Para a função de gerente de depósito, designa-se como principal inteligência a espacial, pois atua na logística e recebimento de mercadoria, ou seja, faz necessário ter-se boa visão para localiza-se, assim facilitando e reduzindo o tempo das entregas, trazendo satisfação ao cliente pela agilidade. Nesse cargo percebe-se ter indicativos de inteligência interpessoal e intrapessoal.

Através da análise da pesquisa infere-se que o mesmo se encontra em divergências.

Para função de vendedor, o qual realiza vendas, trabalha com cálculos para melhor atendimento dos clientes e também faz a reposição de produtos nas gôndolas, manifestou-se possuir a inteligência interpessoal, o qual está de acordo com o cargo pois o mesmo possuem indicativos necessário para realizar com êxito essa atividade, assim estabelecendo um atendimento agradável e mantendo seu poder de persuasão sobre o cliente.

A função de caixa e financeiro desenvolve atividades similares, como fechamento de caixa, atendimento ao cliente, cobrança/recebimento, contas a pagar. Ambos indicaram apresentar a inteligência intrapessoal, onde seria importante também mostrar a inteligência matemática, pois para obter a excelência das atividades financeira é necessário que se tenha domínio sobre os cálculos/números. Portanto é preciso que, para ocupar essa função, tenha-se a inteligência matemática.

Já passa o cargo de compras indicou-se possuir a inteligência intrapessoal, espacial e musical. Segundo os questionários relatou-se desenvolver as atividades de “compras em geral, cadastro de produto, preço, atendimento a fornecedor e cliente e conferência geral das demais atividades estabelecidas na organização”. Essa função é peça chave para garantir a lucratividade e a produtividade da empresa, para isso exige-se um profissional que tenha flexibilidade, resiliência, autoridade e posicionamento na tomada de decisão, bem como a arte de negociar, a qual é essencial na prática da transação. Portanto, para o sucesso desse setor, se faz necessário a inteligência intrapessoal, o qual poderá desempenhar seu potencial na negociação e também a inteligência matemática para realização de análise de preço de venda versus compras.

Dessa forma, percebeu-se que a organização está com divergência em relação aos ocupantes das funções estudadas, podendo haver uma fragilidade na seleção dos mesmos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar as inteligências múltiplas presente nos funcionários da empresa X, onde utilizou-se

de um questionário para avaliar se as mesmas estavam em coerência com a função desempenhada.

Através do estudo percebeu-se que as organizações são formadas por pessoas com personalidade e inteligências diferentes, as quais buscam alcançar seus objetivos por meio do trabalho.

Percebe-se que os colaboradores que atuam na empresa pesquisada não estão em sintonia com as inteligências demandadas na organização. Visto através do questionário, principalmente a carência da inteligência matemática, o qual seria evidente no segmento da empresa, sendo assim, observou-se a necessidade de ter-se ocupantes nos cargos com capacidades condizentes com as necessidades apresentadas em cada função desenvolvida.

Portanto, é necessário que a organização faça uma reavaliação dos colaboradores, para que possa contar com o máximo potencial dessas inteligências, para assim obter melhores resultados.

Orienta-se levar em consideração as inteligências múltiplas apresentadas, para

futuras seleção de novos colaboradores, assim podendo contar com indivíduos dotados de inteligência essencial para desempenhar com excelência a demanda de cada setor, dessa forma contribuindo com crescimento e sucesso da organização.

Através do estudo foi constatado que a inteligência mais presente nos colaboradores da empresa A, é a inteligência interpessoal, a qual é uma das principais para o bom desenvolvimento de todas atividades, pois a mesma favorece o contato direto com o público.

Neste sentido, a teoria das inteligências múltiplas, proposta por Gardner, vem para traçar a ideia que cada pessoa possui inteligências independente entre si, ou seja, desenvolvem um potencial diferente na realização da mesma atividade, sendo assim um colaborador poderá ser excelente em determinada atividade e fracassar em outra. Portanto, mostra-se a importância de cada colaborador estar em sintonia com suas possíveis inteligências e as necessárias para o sucesso das atividades. Esse torna-se um grande desafio dos gestores.

REFERÊNCIAS

- [1] ANTUNES, C. Celso. Inteligência múltiplas e seus estímulos. Jogos para a estimulação das múltiplas inteligências. 9 ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2001.
- [2] ARMSTRONG, T. Inteligências Múltiplas na sala de aula. 2 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- [3] DEUSDEDIT, C.de Moraes; et al. Projetos inovadores. In: Evolução de projetos inovadores na educação profissional. Curitiba, PR. SESI e SENAI, 2006. (Col. Inova v.1). 2.
- [4] GARDNER, H. Inteligências Múltiplas: a teoria na prática. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995
- [5] KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- [6] MINISTERIO DA SAUDE. Formação 02. Humanizar cuidados de saúde: Uma questão de competência. 2011.
- [7] MONTANA, Patrick J. Administração. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- [8] MOREIRA, Elen Gongora. Clima organizacional. 2 ed. Curitiba/PR: IESDE Brasil, 2012.
- [9] PASSARELLI, B. A teoria das inteligências múltiplas aliada à multimídia na educação: novos rumos para o conhecimento. In: III Simpósio Brasileiro de Geoprocessamento, 1995, São Paulo. Anais do III Simpósio Brasileiro de Geoprocessamento. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1995. v. 1. p. 151-170.
- [10] POLLI, Marcos; et tal. Análise das inteligências múltiplas dos graduandos do curso de administração da universidade regional de Blumenau. Revista eletrônica de ciência administrativa (RECADMO. Blumenau – SC. v.7, n.1, p.1-13, maio 2018. <<http://www.periodicosibepes.org.br/ojs/index.php/recadm/article/view/50>>
- [11] SABINO, Marilei A. ROQUE, Aaguaia S. Docentes da área de Língua e Literatura Italianas do IBILCE/UNESP - Campus de São José do Rio Preto - SP. Disponível em: [file:///C:/Users/Geovai/Downloads/ateoriadasinteligencias%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Geovai/Downloads/ateoriadasinteligencias%20(6).pdf). Acesso em 20/05/2016.

Capítulo 15

ESTUDO DA CIDADE E PROPOSTA DA AVALIAÇÃO DA IMAGEM PARA MUNICÍPIO DE SÃO VICENTE DO SUL-RS

Gibsy Lisiê Soares Caporal

Gisele Simi Turchetti

Leonardo Santos de Souza

Resumo: Os entendimentos de marketing indicam ações de relacionamento entre as organizações e seus mercados, a fim de avaliar os pontos da cidade trazendo as informações para aproximar seus clientes cidadãos das demandas para possibilitar as oportunidades de crescimento do município. Sendo assim, a comunicação e o relacionamento contribuem para o desenvolvimento local. O cliente tanto na esfera pública como em empresas privadas busca satisfazer suas necessidades com o produto desejado. O público alvo no qual o marketing está focado é para quem está na cidade, ou seja, os residentes, os cidadãos, os que contribuem para as atividades laborais, com seus impostos, com o varejo, promovendo as empresas locais. A metodologia aplicada foi a partir do estudo de caso - a pesquisa exploratória, em que se destacaram as variáveis que possibilitam uma análise. Assim se pretende chegar às variáveis que possam organizar e qualificar o marketing de cidades no município de São Vicente do Sul. A partir disso, a coleta de dados estrutura-se em três elementos: as rotas de entrada da cidade, ruas principais e a praça central. Logo após, 45 alunos do curso de Tecnólogo em Gestão Pública foram convidados para fazer o diagnóstico coletado das imagens considerando os diversos pontos. Espera-se, assim, trazer assuntos e trabalhar na melhoria dos pequenos municípios envolvendo a comunidade, além de levar ao poder público, as demandas sugeridas por empresas locais e pelo Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul.

Palavras-chave: Administração; Desenvolvimento local; Marketing de Cidades.

1 INTRODUÇÃO

O estudo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso Tecnologia em Gestão Pública analisa as relações de Marketing, do Marketing de Cidades e faz um estudo sobre a aplicação do conceito de imagem a partir da teoria de Experiência de Produto.

A Gestão Pública designa as atividades de planejamento municipal, como coloca Silva et al.(2016, p.21), “O planejamento das cidades no Brasil é prerrogativa da gestão municipal”.

Os pequenos municípios precisam estar atentos aos cidadãos aportando soluções que melhorem a qualidade de vida da população, neste sentido, as análises de Marketing de Cidades podem colaborar com o entendimento de necessidades e desejos dos indivíduos em sociedade.

As concepções de Marketing designam ações de relacionamento entre as organizações e seus mercados. As cidades são ambientes onde se manifestam as diversas formas de ofertas e demandas, organizadas em um espaço geográfico, físico de urbanização. É na cidade onde se encontram os cidadãos e também o comércio. Historicamente, as relações comerciais se deram nas formações das aldeias, nos centros dos feudos, nas áreas de feiras e, portanto, tiveram grande importância na formação das cidades tal como as conhecemos hoje (apud CAPORAL, 2016, p.140).

O estudo proposto entende a cidade como um ambiente de relações entre ele e seus cidadãos e busca trazer uma teoria que auxilie o poder público municipal na concepção de marketing de cidade quanto a imagem que a cidade tem para aqueles que nela residem, trabalham e produzem.

Com esta realidade, quais variáveis do conceito de imagem podem ser observadas em um pequeno município, neste caso, o município de São Vicente do Sul (RS)?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

São apresentados conceitos que envolvem o Marketing de Cidades, teorias e autores utilizados para o desenvolvimento deste trabalho, que darão ênfase ao estudo de caso realizado no Município de São Vicente do Sul, buscando qual a importância, classificação, características e potencialidades que podemos obter a partir deste estudo.

Segundo DIAS (2010 P.10) o Marketing assume a posição de líder estimulando a inovação, coordenando processos de mudança, assumindo riscos, apoiando e orientando equipes, integrando às várias funções organizacionais, representando empresas perante comunidades órgãos de governo e zelando pelos interesses dos clientes diante dos acionistas da empresa.

Para KOTLER e ARMSTRONG (2007, 57)

“Os mercados consumidores consistem em indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal. Os mercados organizacionais compram bens e serviços para processamento posterior ou para o uso em seu processo de produção, enquanto os mercados revendedores compram bens e serviços para revendê-los com uma grande margem de lucro”.

Para BAUTZER (2010, p. 28)

“As cidades estabelecem suas relações com base em compartilhamento estratégico, ou seja, elas partilham de indicadores, metas, objetivos e preceitos concebidos em nível regional. Se isso é um elemento de estrutura na existência dos municípios, também pode ser um diferencial competitivo, dependendo da forma com que os indicadores são trabalhados”.

A cidade e sua gestão estão relacionadas aos sistemas de gestão territoriais e são eles que indicam as dimensões espaciais e os agrupamentos urbanos que sustentam as cidades.

Segundo CASTRO, GOMES E CORRÊA (2008 p. 68)

“À função de gestão de território está à necessidade da corporação de conceber, planejar e gerenciar o ciclo de reprodução de seu capital, ciclo que tem uma nítida e complexa dimensão espacial, envolvendo centros urbanos e áreas rurais nas quais o capital circula em suas diversas formas e é ampliado, concretizando a sua acumulação”.

Para FROEHLICH (2011, p.40) “O estado deve desempenhar um papel fundamental na promoção do desenvolvimento territorial”.

Ele deve desfazer progressivamente, os obstáculos que resultam de sua organização vertical, sem que isso signifique retirar-se da cena local e, sobretudo, do plano econômico, ele tem a difícil tarefa de contrabalançar os efeitos desestruturantes da lógica de mercado. FROEHLICH (2011, p.40)

A importância do estudo do território no Marketing de Cidades insere as questões relativas à integração dos autores sociais que estão se relacionando no ambiente da cidade.

SAQUET (2007, p.104) explica que

O território é um sistema de integração no mercado que possibilita a relação de diferentes autores sociais, há uma pluralidade de sistemas de integração, com inovações e não inovações abertura internacional e simultaneamente, enraizamento local.

Também KRUCKEN (2009 P.18)

Diz que as interações constituem a base para o desenvolvimento de conexões sociais, nesse sentido, é essencial pensar em formas de aproximação e de articulação de produtores, consumidores e outros atores envolvidos na produção e intermediação de bens, serviços e informações.

Quando KOTLER e ARMSTRONG (2007) explicam que há uma construção e uma manutenção de relacionamentos desejados entre público-alvo e organizações, também estão incluídos, neste elo conceitual, público-alvo e organização, "o cidadão" e a "cidade".

KRUCKEN demonstra que

A qualidade resulta do como se produz e se consome: envolve o sistema de produção e o sistema de consumo, os produtores, os consumidores e toda a rede que se desenvolve em torno do produto. Marketing não é propaganda: essa é uma confusão clássica. As plataformas propaganda, publicidade e toda a esfera da comunicação fazem parte do marketing. "São ferramentas táticas desse processo organizacional, porém as atribuições são distintas (KRUCKEN, 2009 p.29)".

Um dos pioneiros em dos pioneiros, um dos precursores dos estudos de localização no comércio foi Walter Cristaller, que, por volta de 1930, elaborou sua teoria do lugar central, considerada complementar a teoria de localização industrial, desenvolvida por Weber, é à teoria de localização agrícola, de Thunen. Na teoria do lugar central existem duas condições econômicas principais que governam as localizações potenciais de unidades comerciais: (1) deve sempre haver um volume mínimo de negócios suporte à instalação de uma loja num dado local, de forma rentável e (2) o tamanho efetivo dessa área comercial terá como limite as distâncias máximas que os consumidores

estarão dispostos a percorrer antes de ir a outro local de compra. A combinação desses dois fatores determina que empresas de bens não especializados sejam mais dispersas, pois podem sobreviver de visitas mais ocasionais, incluindo a população não residente na área, segundo DIAS (2010).

Questões sobre Cidade e urbanismos estão hoje mais ligadas com a história, não só no Brasil, mas em diversos países que valorizam e se comprometem com o patrimônio histórico. Com um olhar no desenvolvimento turístico criam-se novos espaços que transmitem todas as formas urbanas tradicionais e modernas, buscando através de estudos como este o conhecimento sobre cidades e a transformação que sofreram com o decorrer do tempo. FERNANDES e GOMES (2004).

Assim, podemos concluir que o marketing sistematiza de uma forma estratégica processos e elementos que constroem a gestão de oportunidades de mercado, incluindo o conjunto de atividades nas áreas de planejamento, execução e controle visam a satisfação das necessidades dos clientes e das organizações, da forma conectada ao mercado de produtos de serviços BAUTZER (2010).

As oportunidades de marketing também residem, entre outras análises, na análise de produtos e na experiência que o consumidor tem ao se relacionar com um produto.

Para COBRA (2011, pág. 345).

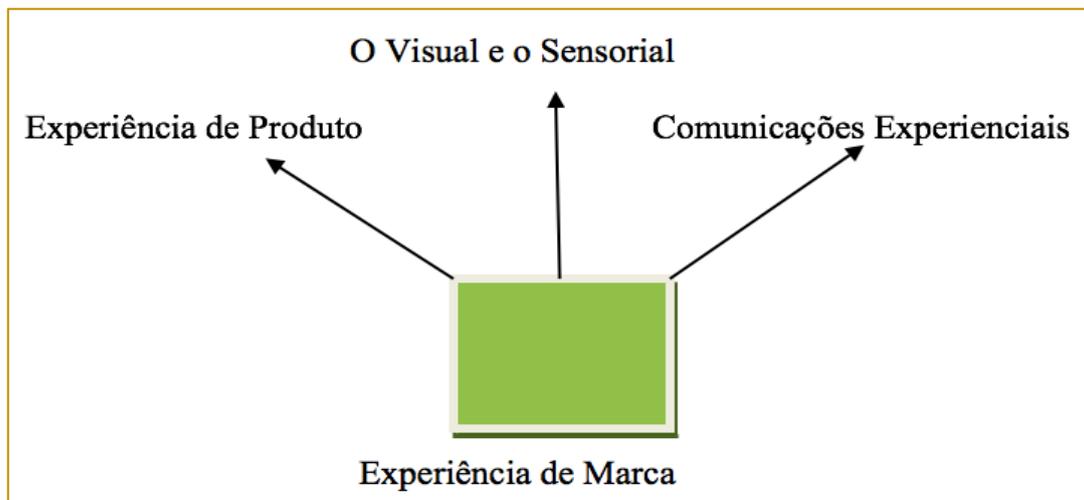
A marca faz parte do composto de produto e é fator preponderante na adaptação do produto ou do serviço à satisfação das necessidades perceptíveis dos consumidores. O fato de o nome escolhido para o produto ou para o serviço deve relacionar-se com o que ele faz é um conceito antigo nem sempre necessário.

Segundo Schmitt (2004, pág. 97)

A experiência de marca não é dinâmica nem personalizada: ela não é criada numa interação de tempo real com o cliente, assim planejar e projetar a experiência de marca exige que usemos o tema da implementação global da plataforma experiencial.

O cliente constata a experiência da marca em experiência direta com o produto, a partir do visual e sensorial, da experiência de produto e das comunicações experienciais.

Figura 01: Os três pontos mais importantes da Experiência de Marca



Fonte: SCHIMITT, (2004 P. 103)

3 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DA PESQUISA:

O estudo realizado teve como base um estudo de caso do Município de São Vicente do Sul (RS). Na organização deste capítulo serão abordados a caracterização do local da pesquisa, o município, caso de estudo e logo o método aplicado.

O município de São Vicente do Sul está localizado no Rio Grande do Sul, Brasil, compondo uma área de 1.175,2 Km² com uma população de 8.567 mil habitantes (IBGE, 2013). O município de São Vicente do Sul foi criado no dia 29/04/1876, pela lei nº 1032, faz parte do Corede Vale do Jaguari com uma população total de 117.473 habitantes, compondo uma área de 117.254,1 (2015). O município de São Vicente do Sul está localizado na Depressão Central. Limita-se ao norte com o município de Jaguari; ao sul, com Cacequi; a leste, com São Pedro do Sul e Mata; e a oeste, com São Francisco de Assis e Alegrete.

A distância da capital do estado, Porto Alegre é de 408 km e a principal via de acesso é a com a rodovia BR 287.

Sua economia baseia-se na agricultura e na pecuária. A principal cultura é a do arroz, em nível de expansão. Sendo que hoje é crescente o avanço do plantio de soja. Também está se tornando um centro universitário regional no Vale do Jaguari devido ao crescimento do Instituto Federal Farroupilha - Campus de São Vicente do Sul, o qual conta com cursos técnicos integrados

ao ensino médio, cursos Técnicos e Subsequentes e Superiores.

3.1 O MÉTODO APLICADO

A partir de uma pesquisa exploratória de dados que se estruturou para identificar as variáveis que se destacaram em uma análise de fragmentos.

Para NIQUE e LADEIRA (2013),

A análise de artefatos é uma análise holística e dinâmica para a coleta de dados em que podem ser considerados materiais do espaço, de produtos à comunicação visual, passando pela decoração. Além disso, o uso de fotografias para demonstrar os registros de ações temporais dos objetos de estudo possibilita uma análise dentro dos limites de tempo e espaço e também captura símbolos, fatos e processos permitindo o arquivamento de artefatos, sendo consideradas como inventários visuais destes artefatos.

O que se pretendeu foi chegar a variáveis que possam ser organizadas e que sirvam para qualificar o marketing de cidades a partir do caso do município de São Vicente do Sul. A análise e coleta de dados se estruturaram em três momentos.

Momento (1): Registro fotográfico da cidade, a coleta dos fragmentos e elaboração de um inventário visual que demonstrasse a cidade a partir de:

- rotas de entrada da cidade;
- ruas principais;

- praça principal.

Logo, no Momento (2), foram convidados 45 alunos do Curso de Gestão Pública, Curso de Graduação Tecnológica do Instituto Federal Farroupilha, Campus de São Vicente do Sul, para avaliar o inventário visual. Esta amostra foi determinada por conveniência e propriedade técnica dos avaliadores, já que estes estão inseridos na temática da Gestão Pública.

Momento (3): Os alunos pesquisados foram apresentados ao inventário visual e solicitados a que apresentassem elementos que caracterizassem, desde seus pontos de vista,

aquelas realidades observadas nos registros fotográficos.

Os entrevistados receberam as imagens, e foi solicitado que dessem a sua apreciação de cada imagem recebida.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo se baseiam nos registros fotográficos do município, conforme a análise de fragmentos de NIQUE e LADEIRA (2013), em 3 momentos, (1) Rotas de entrada do município, (2) Ruas principais e Praça Central. Rotas de Entrada do Município:

Figura 02- Rotas de Entrada da Cidade



Fonte: Autoria própria.

A partir da coleta das imagens dos pontos selecionados, e da aplicação para a coleta de dados com os acadêmicos do Curso de Gestão Pública do IFFar -SVS, foi diagnosticado que os entrevistados analisaram que as pinturas de placas e do asfalto já estão desgastadas, que à muito lixo e entulho, possui uma bela paisagem mas que não é valorizada, a falta de informações

na entrada da cidade a respeito do que se faz de bom e quais os principais atrativos do município, não mostra as principais potencialidades, e alguns dos que responderam os questionários salientaram que ainda no período da noite falta iluminação mas que a cidade demonstra ser tranqüila e acolhedora.

Figura 03- Ruas da Cidade (parte 1)



Fonte: Autoria própria.

Figura 04 - Ruas da Cidade (parte 2)



Fonte: Autoria própria.

O material coletado e os resultados obtidos a partir do inventário visual das ruas do município demonstraram que os entrevistados acham que as duas ruas trabalhadas Rua 07 de Setembro e Rua General João Antônio ressaltaram que a cidade esta organizada, limpa, que a tranquilidade abordada no resultado das entradas da cidade se mantém que é uma cidade colorida e bonita.

Nesse mesmo sentido foi obtido como resultado a falta de sinalização da cidade, pois as empresas são mais sinalizadas, os prédios históricos não têm a identificação pertinente, também foi registrado que as calçadas da cidade não estão bem conservadas não tem pintura, falta de espaço para a estrutura de pessoas deficientes visuais e físicos. O que foi salientado por duas

peças, mas por decisão do grupo do estudo entendeu-se que era pertinente destacar.

Ainda e foi coletado que a pouco espaço nas vias e calçadas que as faixas de pedestres

são mal sinalizadas e que a cidade não é convidativa, pois não informa seus principais pontos fortes, também se salienta no inventário a falta de sinalização para quem chega ao município, sem placas nas ruas e em alguns prédios públicos e históricos.

Figura 05- Praça Borges de Medeiros



Fonte: Autoria própria.

No último item pesquisado a Praça Borges de Medeiros, salientou-se que o local era organizado, com muitas opções de passeios, que estimula a recreação, tem fácil acesso, a pintura está em ótimo estado, tem um bom lugar para o convívio de pessoas e tem a natureza bem preservada, ainda obtivesse como resultados que o ambiente poderia ser mais usado a noite porém é perigoso, fazendo parte da história do município também poderia agregar mais informações aos visitantes por fim tem boa estrutura a qual deveria ser encontrada em outros pontos da cidade.

Está sendo constantemente avaliada por seus públicos e que estes conseguem perceber o valor das coisas que são da cidade, no caso, as rotas de entrada da cidade a Br: 287 e RS: 241, as ruas principais Rua General João Antonio e a Praça Borges de Medeiros.

Considerações Finais

Com o resultado obtido, foi elaborado um Formulário para avaliação e controle dos pontos fundamentais para a identidade da imagem da Cidade a partir do Modelo de Experiência de Marca.

No estudo foram analisados os pontos (1) Rotas de Entrada da Cidade o trevo de

acesso ao município e faz ligação da BR: 287 e RS: 24, (2) As ruas General João Antonio da Silveira e Rua 7 de Setembro e (3) a Praça Borges de Medeiros, mas sugere-se que seja também incluído a entrada secundária ao município que fica na RS 241, próximo a Artega Eventos, entrada principal ao Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul.

Com a realização deste trabalho é possível definir o Marketing de Cidades com a análise da imagem dos três pontos do município de São Vicente do Sul, e a partir da elaboração da tabela, se propõem que o Município possa estimular novas análises como no caso deste trabalho as Rotas de Entrada da Cidade, as Principais Ruas e a Praça Borges de Medeiros. Através dos três pontos definidos por SCHMITT (2004), ou seja, que a avaliação seja realizada através de uma análise conceitual aplicável ao Marketing de Cidades,

REFERÊNCIAS

- [1]. BAUTZER, Deise. Marketing de Cidades: Construção de identidade, imagem e futuro/ Deise Bautzer-- São Paulo: Atlas 2010.
- [2]. CAPORAL, Gibsy. SOUZA, Leonardo. ABADIE, Verence. CAMARGO, Natieli. Conceitos de Marketing de Cidades Aplicados ao Município de São Vicente do Sul- RS. JAI – Jornada Acadêmica Integrada – UFSM Santa Maria 2016.
- [3]. CASTRO, GOMES E CORRÊA. Brasil: Questões atuais da reorganização de Território/ Iná Elias de Castro, Paulo Cesar da Costa Gomes, Roberto Lobato Corrêa, organizadores- 5ª ed. Rio de Janeiro: Brtrand Brasil, 2008.
- [4]. SILVA, Rodrigo. VIEIRA, Cristiano. CAPORAL, Gibsy. DORNELES, Simone. Gestão Pública: Inovação e Modelos/ Rodrigo Belmonte da Silva, Cristiano Martins Vieira, Gibsy Lisiê Soares Caporal, Simone Bochi Dorneles (org). – Curitiba: CRV, 2016.
- [5]. COBRA, Marcos. Administração de Marketing/ Marcos Cobra. 2ª Edição. São Paulo: Atlas 2011.
- [6]. FROELICH, José. Desenvolvimento territorial: Produção, identidade e consumo/ organizador José Marcos Froehlich. Ijuí: Ed.Unijuí, 2011. 424p.
- [7]. DIAS, Sergio. GESTÃO DE MARKETING/ Coordenação Sergio Roberto Dias. São Paulo: Saraiva 2010, 2ª Ed.
- [8]. HAIR, Joseph. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração/ Joseph F. Hair, Jr., Barry Babin, Arthur H, Money e Phillip Samouel.

tendo como base a “experiência com o que a cidade oferta” (experiência de produto), “o visual e sensorial da cidade” (o visual e o sensorial) e “como a cidade se comunica para se relacionar com seus cidadãos” (a comunicação e experiência). Com esta realidade, quais variáveis do conceito de imagem podem ser observadas em um pequeno Município, neste caso, o município de São Vicente do Sul (RS), pois diversas variáveis foram encontradas dentro do tema que foi respondido pelos entrevistados, algumas positivas e outras negativas que devem ser observadas para que soluções possam ser tomadas.

Salientando que as propostas que o trabalho buscou, foram alcançadas e que todos os objetivos foram colocados em prática, a importância deste trabalho é a possibilidade de apresentar novas ferramentas que podem ser utilizadas pela Gestão Pública.

Trad. Lene Belon Ribeiro- Porto Alegre: Bookmann, 2005.

- [9]. KOTLER, Philip – Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle/ Philip Kotler; tradução Ailton Bomfim Brandão – 5ª Ed. São Paulo: atlas 2008.
- [10]. KOTLER, Philip; ARMSOTRONG, Gary. Princípios de Marketing.12ª Ed. São Paulo. Peason Prentice Hall, 2007.
- [11]. KRUCKEN. Lia. Desing e território: Valorização de identidades e produtos locais. São Paulo: Studio Nobel, 2009.
- [12]. NIQUE, Walter. Pesquisa de Marketing: Uma orientação para o mercado brasileiro/ Walter Nique; Wagner Ladeira. São Paulo: Atlas 2004.
- [13]. SAQUET, Marco Aurélio, Abordagens e concepções sobre território/ 1ª ed. São Paulo: Expressão Poular, 2007.
- [14]. SILVA, Rodrigo. Gestão Pública: Inovação e Modelos- Curitiba: CRV, 2016.
- [15]. SCHMITT, Bernd H. Gestão da Experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores/ Bernd H. Schmitt; trad. Raul Rubenich. -Porto Alegre, bookman, 2004.
- [16]. Disponível em <http://saovicentadosul.rs.gov.br/beta/v1/mapa.php>, acessado em 20 de novembro de 2016.
- [17]. Disponível em <http://www.fee.rs.gov.br/perfilsocioeconomico/coredes/detalhe/?corede=Vale+do+Jaguari>, acessado em 20 de novembro de 2016.

Capítulo 16

AS MÚLTIPLAS PERSPECTIVAS SOBRE A CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Andreia Bolivar Pedroso D'Amico

Denise Gabriela Rodrigues

Rafael Demczuk

Resumo: Os conceitos referentes a inovação e a Visão Baseada em Recursos tem sido bastante explorados na literatura por serem fontes de desempenhos superiores para as organizações. A capacidade de desenvolvimento de novos produtos (CDNP), que engloba essas duas abordagens, é, conseqüentemente, um fator importante que leva a vantagem competitiva e ao crescimento econômico. Dada a relevância desse conceito, ele tem sido estudado em diversas áreas do conhecimento. Porém, não há um consenso sobre sua definição. Partindo deste contexto, essa pesquisa bibliográfica, tendo como fonte de informação a base Scopus, responde ao seguinte problema de pesquisa: Como a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem sido estudada na literatura estrangeira nos últimos quinze anos? Os resultados confirmam que a CDNP possui diferentes abordagens quanto a sua definição, a forma de mensurá-la, o contexto em que está sendo estudada e aos constructos com os quais se relaciona.

Palavras-chave: Pesquisa bibliográfica, capacidade de desenvolvimento de novos produtos, capacidades

1 INTRODUÇÃO

Desde o estudo de Schumpeter (1934) sobre “destruição criativa”, o conceito de inovação tem sido bastante estudado e amplamente aceito como uma das principais forças que motivam o crescimento econômico (HARTONO; SHENG, 2016) e como um fator que promove desempenho superior (BATTOR; BATTOR, 2010). A Visão Baseada em Recursos (VBR) oferece uma maneira diferente de entender o processo dinâmico de inovação e competição proposto por Schumpeter (1934), pois considera a inovação sob a perspectiva de recursos e capacidades (MAHONEY; PANDIAN, 1992; ZHANG ET AL., 2013).

Sob a perspectiva de capacidade, a inovação pode ser entendida como a habilidade de gerar, explorar e criar novas ideias com sucesso (FRANCIS; BESSANT, 2005). Zhang et al. (2013) consideram que a capacidade de inovação é composta por duas dimensões: a capacidade operacional e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. A primeira está relacionada com a habilidade de inovar nos processos operacionais enquanto a segunda refere-se à capacidade de lançar soluções inovadoras no mercado (ZAWISLAK ET AL., 2012).

Há evidências na literatura que mostram a importância da capacidade de desenvolvimento de novos produtos (CDNP) para o desempenho organizacional (e.g., SCHILKE; 2014, KALEKA; 2012, MURRAY ET AL., 2011) e conseqüentemente para o crescimento econômico. Grandes empresas, tais como a Apple e a Intel, têm seu sucesso atribuído a capacidade de introduzir constantemente novos produtos no mercado.

Dada a relevância dessa capacidade, ela tem sido estudada em diversas áreas, tais como inovação, marketing, tecnologia e estratégia. No entanto, não há um consenso quanto a definição de CDNP (SONG; SU, 2015) e a forma de mensurá-la continua vaga e pouco precisa (DANNEELS; KLEINSCHMIDT, 2001)

À luz desse contexto, o objetivo deste artigo é mapear os vários conceitos de CDNP dispersos em publicações estrangeiras e entender como esse constructo está sendo estudado (em quais contextos? quais constructos se relacionam com a CDNP?). Sendo assim, o problema de pesquisa que rege essa investigação é: Como a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem sido estudada na literatura

estrangeira nos últimos quinze anos? Para responder ao problema de pesquisa proposto, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica.

Os resultados encontrados nessa pesquisa contribuem para acadêmicos e profissionais interessados no tema CDNP como uma fonte de pesquisa que sintetiza as principais publicações sobre o tema nos últimos quinze anos. Além disso, facilita a comparação entre os resultados encontrados nesses estudos o que pode levar os acadêmicos a identificarem novas possibilidades de pesquisa sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A visão baseada em recursos (VBR) tem como argumento principal que uma vantagem competitiva sustentável decorre de recursos e capacidades valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991). As capacidades são um conjunto complexo de habilidades e conhecimento acumulado, exercido através do processo organizacional, que possibilita as organizações coordenar atividades de forma mais eficaz e utilizar melhor seus recursos resultando em vantagem competitiva (DAY, 1994; TEECE ET AL., 1997; MAKADOK 2001).

Partindo da definição geral de capacidade, pode-se dizer que as capacidades de marketing são os processos especializados, arquitetônicos, interfuncionais e dinâmicos pelos quais os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor para o mercado (MORGAN, 2012). Morgan (2012) classifica as capacidades de marketing em quatro grupos, sendo eles: capacidades especializadas, capacidades interfuncionais, capacidades arquitetônicas e capacidades dinâmicas.

A capacidade de desenvolvimento de novos produtos (CDNP), que é o objeto de estudo dessa pesquisa, faz parte do grupo de capacidades interfuncionais, as quais tem como foco a integração de capacidades especializadas (produto, preço, comunicação e distribuição) e que é composta também pela capacidade de CRM (*customer relationship management*) e capacidade de gestão da marca (MORGAN, 2012).

Como capacidade interfuncional de marketing, CDNP é definida como a habilidade das empresas em criar novas ofertas de valor para seus mercados alvos.

Ela envolve a aquisição de conhecimentos técnicos e de mercado, a integração desses conhecimentos para criar novas ideias de ofertas e a localização, aquisição e implantação dos recursos complementares necessários para criar, produzir e entregar a oferta de valor selecionada (MORGAN, 2012).

A CDNP também é estudada como uma capacidade dinâmica, que é definida como a habilidade de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas de modo a reagir rapidamente a ambientes dinâmicos (TEECE ET AL., 1997). A justificativa para essa classificação segue o argumento de Eisenhardt e Martin (2000), de que o desenvolvimento de produtos tem a habilidade de alterar/reconfigurar os recursos organizacionais.

Sob a visão da literatura de inovação, a CDNP é entendida por alguns autores como uma dimensão da capacidade de inovação (e.g. ZHANG ET AL.; 2013), a qual consiste na habilidade de gerar, explorar e criar novas ideias com sucesso (FRANCIS; BESSANT, 2005). Neste caso, a capacidade de inovação é composta pela capacidade operacional e a CDNP.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista o objetivo desse artigo, o procedimento metodológico escolhido para atendê-lo é a pesquisa bibliográfica. Segundo Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca solucionar problema por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Além disso, a autora afirma que esse tipo de pesquisa traz subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque foi tratado o assunto apresentado na literatura.

Para Lima e Miotto (2007) a pesquisa bibliográfica consiste em um conjunto ordenado de ações não aleatórias para buscar informações sobre um dado objeto de estudo. Partindo das ações sugeridas por esses autores para o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica e também de Trienta et al. (2012), seguiu-se as seguintes etapas para o desenvolvimento dessa pesquisa:

a) Definição dos conceitos da pesquisa:

Partindo do problema de pesquisa pode-se delimitar o objeto de pesquisa que é a capacidade de desenvolvimento de novos

produtos e o contexto onde a pesquisa seria realizada: literatura estrangeira.

b) Definição da estratégia de pesquisa:

Nessa etapa foram definidas as palavras-chave, o período sobre o qual a pesquisa seria realizada, a fonte de pesquisa e os filtros a serem aplicados na realização da pesquisa. Quanto as palavras-chave, optou-se por utilizar a expressão "*product development capability*". A escolha dessa expressão ao invés de "*new product development capability*" justifica-se por uma pesquisa prévia sobre o tema que indica que a definição de "*product development capability*" também refere-se a habilidade de desenvolver novos produtos (exemplo: Wang e Shu (2010); Kaleka (2011)).

O período escolhido para análise da produção científica sobre o objeto de pesquisa foi a partir de 2002, gerando, portanto, 15 anos de base de análise. A escolha dessa janela de tempo justifica-se por serem anos em que a globalização e a internet já estavam difundidas proporcionando um ambiente competitivo e dinâmico onde a presença da CDNP se tornou essencial para a sobrevivência das organizações (CUI ET AL.; 2005)

Dado a sua abrangência e completude em relação a literatura estrangeira, a fonte de informação escolhida para essa pesquisa foi a base Scopus. Ademais, a interface *web* da base Scopus possibilita a aplicação de filtros de busca de forma clara e consistente. Nesta pesquisa foram aplicados os seguintes filtros: (a) tipo do documento: Artigo (Scopus: *Document type = Article*); (b) área de estudo: Negócios, gestão e contabilidade (Scopus: *Subject area = Business, Management and Accounting*); (c) período: de 2002 a 2016 (Scopus: *Data range = 2002 to 2016*) e; (d) local de publicação: *journal* (Scopus: *Source type = Journals*).

c) Realização da pesquisa e formação de banco de dados inicial:

Conforme planejado durante a etapa de definição da estratégia de pesquisa, a pesquisa foi realizada utilizando a interface *web* da base Scopus e aplicando os filtros previamente definidos gerando uma base de dados inicial com quarenta e cinco artigos. Essa base foi exportada para o Microsoft Excel, para ser utilizada na etapa 4.

d) Refinamento da amostra e formação do portfólio de artigos:

Nesta fase foram aplicados critérios para o refinamento da base de dados inicial. O primeiro critério consistiu em selecionar apenas os artigos publicados em *journals* cuja classificação no Scimago era Q1 e Q2. Esse critério garante que os artigos a serem analisados passaram por uma criteriosa avaliação feita por revisores de *journals* representativos e com qualidade reconhecida. Ao aplicar esse critério na base de dados inicial, ela passou a conter trinta e seis artigos (ou seja, foram eliminados nove artigos que não atendiam ao critério de classificação do *journal*).

O segundo critério foi a aderência do artigo ao tema da pesquisa. Para isso, fez-se a leitura dos resumos dos trinta e seis artigos e eliminou-se os seis artigos com menor grau de aderência e que trariam pouca contribuição para o trabalho. A base final dessa pesquisa contém, portanto, trinta artigos os quais estão listados no apêndice desse trabalho.

e) Análise dos resultados

Para a análise do resultado foi feita a leitura de todos os artigos e o preenchimento de uma tabela que continha os seguintes campos: tema central da pesquisa, objetivo, constructos estudados, definição de CNPD utilizada e resultados encontrados. Após o preenchimento dessa planilha foi possível categorizar os artigos e analisar suas semelhanças e diferença. O resultado dessa análise é apresentado no próximo item deste artigo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A base final contém trinta artigos, mostra que os estudos sobre CDNP tem sido tanto qualitativos quanto quantitativos, porém que o maior volume de artigos se concentra na pesquisa quantitativa, conforme mostra a tabela 1.

TABELA 1: Tipos de Pesquisa

| Tipo de Pesquisa | | Número de Artigos |
|------------------|--------------------------|-------------------|
| Qualitativa | Ensaio Teórico | 4 |
| | Estudo de Caso | 7 |
| Quantitativa | Pesquisa de Levantamento | 18 |
| | Mista | 1 |
| Total | | 30 |

Fonte: Autores

A análise e discussão dos resultados desses artigos está segmentada em quatro subitens: (1) *contexto*: o qual apresenta os principais contextos onde o tema está sendo estudado; (2) *conceitos*: que mostra quais os conceitos que os acadêmicos estão utilizando para CDNP; (3) *antecedentes*: neste item são apresentados os constructos que estão sendo estudados como antecedentes a CDNP; (5) *relação entre CDNP e desempenho*: que sintetiza quais os indicadores de desempenho são influenciados pela CDNP.

4.1 CONTEXTO

Analisando os artigos da base final, pode-se observar que há dois contextos principais em que a CDNP está sendo estudada: contexto de internacionalização/exportação e contexto

de cadeia de suprimento com foco nos fornecedores. Dentre os 30 artigos analisados, 10 foram desenvolvidos em um contexto de exportação/internacionalização (exp.: VICENTE et al., 2015; OBAYA, 2015, RAYMOND et al., 2014, LISBOA et al., 2011, LIM et al., 2006, KALEKA, 2011; 2012, MURRAY; GAO, 2005, MURRAY et al., 2011, ZOU et al., 2003) e 6 no contexto de cadeia de suprimento (LAWSON et al., 2015; KOUFTEROS et al., 2012; PARK et al., 2011; ÜLKÜ; SCHMIDT, 2011, NOKE; HUGHES, 2010; CONSONI; QUADROS, 2006). No contexto de internacionalização/exportação, os artigos focam em como a CDNP podem melhorar o desempenho de inovação, enquanto que no contexto de cadeia de suprimento há um foco de como a empresa pode melhorar seu desempenho por meio do aprimoramento de sua CDNP quanto ao

desenvolver tal capacidade em seus fornecedores.

4.2 CONCEITOS

O resultado da pesquisa confirma a afirmação de Song e Su (2015) de que embora a CDNP esteja muito presente na literatura, poucos acadêmicos compartilham de uma definição comum para essa capacidade. Por exemplo, embora Hartono e Sheng (2016) e Zhang et al. (2013) entendam que a CDNP seja uma das duas dimensões de uma capacidade mais abrangente que é a capacidade de inovação – a outra dimensão é a capacidade operacional – os autores apresentam conceitos distintos para CDNP em seus artigos.

Hartono e Sheng (2016) utilizam uma definição baseada em McCann (1991) e Shane (1996), que diz que CDNP refere-se à capacidade tecnológica da empresa de desenvolver altos níveis de inovação em produtos novos ou altamente avançados. Nota-se que o foco dessa definição é a tecnologia. Já, Zhang et al. (2013), com base nos conceitos de Moorman e Slotegraaf (1999); Subramaniam e Venkatraman (2001), afirmam que a CDNP refere-se à capacidade de uma empresa desenvolver constantemente e introduzir novos produtos no mercado. Esses autores apresentam, portanto, uma definição mais ampla, cujo foco vai além da tecnologia.

A similaridade observada nos conceitos levantados nesta pesquisa está no consenso de que a abordagem de que CDNP é uma habilidade com foco no desenvolvimento de novos produtos, mesmo quando os autores utilizam apenas a expressão capacidade de desenvolvimento de produtos (e.g. BANERJEE; SOBERMA, 2013). Porém, essa abordagem é ampliada na maioria das definições encontradas as quais incorporam características distintas dessa habilidade, bem como questões referentes ao contexto em que o conceito está sendo aplicado.

Seguindo uma definição mais abrangente de CDNP, Woschke e Haase (2016) incluem as dimensões de processos e comportamentos ao conceito de CDNP. Para eles a CDNP é um conjunto habilidades e competências que permitem às firmas desenvolver novos produtos e novos processos ou comportamentos. Essa definição foi baseada nos estudos de Romijn e Albaladejo (2002),

Gieskes e Langenberg (2001) e Wang e Ahmed (2004).

Song e Su (2015) trazem uma definição que envolve a questão da adequação do produto ao mercado, para eles a CDNP de uma empresa tem como foco a seleção de produtos que atendam ao ambiente de mercado em mudança e a implementação das atividades necessárias para desenvolver mais efetivamente novos produtos. Racela (2015) define CDNP como: a capacidade de uma empresa desenvolver e lançar novos produtos comercializáveis que aumentam a lucratividade da empresa. Essa definição que partiu do estudo de Baker e Sinkula (2005), amplia os conceitos apresentados, englobando também a questão do aumento da lucratividade, que seria um resultado esperado da CDNP.

Considerando o contexto de exportação, Zou et al. (2003) afirmam que a CDNP refere-se à medida em que uma empresa de exportação pode desenvolver e lançar novos produtos para satisfazer as necessidades dos clientes de exportação. Partindo dessa definição e também do estudo de Calantone et al. (2003), Vicente et al. (2015) incluíram a questão da velocidade para conceituar a CDNP, que para eles indica a capacidade da empresa para desenvolver rapidamente e lançar novos produtos para exportação.

Assim como os Hartono e Sheng (2016) e Zhang et al. (2013), Vicente et al. (2015) também declaram claramente que a CDNP é uma das dimensões da capacidade de inovação. Porém, para esses autores a capacidade de inovação é constituída por quatro dimensões, sendo elas: CDNP, inovatividade, capacidade tecnológica e capacidade estratégica.

Ainda quanto a definição de CDNP no contexto de exportação, Murray et al. (2011) consideraram que empresas com capacidade de desenvolvimento de novos produtos podem efetivamente desenvolver e gerenciar novos produtos e ofertas de serviços para atender às necessidades dos clientes de exportação.

No contexto de tecnologia da informação (TI), Neirotti et al. (2013) dizem que a CDNP refere-se ao impacto TI em novos processos de desenvolvimento de produtos / serviços. A CDNP é entendida como uma das capacidades de TI com orientação externa, as quais permitem que as empresas respondam

em tempo hábil às mudanças do mercado e às mudanças de clientes e fornecedores.

Lisboa et al. (2011) partem da literatura sobre aprendizagem organizacional e definem CDNP à luz dos conceitos de *exploitative* e *explorative*. A CDNP *exploitative* referem-se a capacidade da empresa de refinar e ampliar seus conhecimentos, habilidades e processos de desenvolvimento de produtos existentes. Já a CDNP *explorative* refere-se à capacidade da empresa de adquirir conhecimentos, competências e processos de desenvolvimento de produtos totalmente novos.

Um resultado importante que pode ser observado com a análise da base final da pesquisa é a representatividade do entendimento de CDNP. Dos artigos analisados, 30% declaram claramente que a CDNP é uma capacidade dinâmica. (exp: Song e Su (2015); Racela (2015); Schilke (2014); Zhang et al. (2013); Eggers (2012); Kaleka (2012;2011); Readman e Grantham (2006)).

Analisando as escalas dos estudos quantitativos encontrados na base final dessa pesquisa, pode-se concluir que há uma grande diversidade entre as escalas, que corrobora com a afirmação de Danneels e Kleinschmidt (2001) sobre a forma de mensurar CDNP, que continua vaga e pouco precisa. Além disso, observa-se que há uma predominância de escalas unidimensionais, o que contraria a recomendação dos pesquisadores que sugerem que essa capacidade deve ser mensurada de forma multidimensional, devido à complexidade de habilidades que ela engloba (HOGAN et al., 2011; SAUNILA et al., 2014; WANG; AHMED, 2004).

4.3 ANTECEDENTES

Dada a sua complexidade e o envolvimento de conhecimentos de várias áreas da organização que a CDNP demanda para seu desenvolvimento, os estudos sobre o tema envolvem diversos constructos como antecedentes dessa capacidade. Whoschke e Hasse (2016) estudaram a inovação em procedimentos (inovação em processos organizacionais), a inovação na forma organizacional (inovação na estrutura organizacional) e a inovação nas relações externas como antecedentes da CDNP das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). No

entanto, eles só encontraram efeitos positivos sobre a CDNP, em relação as duas primeiras variáveis: inovação em procedimentos e inovação na forma organizacional. A inovação nas relações externas não teve um efeito significativo na CDNP das PMEs e portanto, não pôde ser considerada antecedente desse constructo. Os autores justificaram esse resultado afirmando que as relações predominantes das PMEs podem estar suficientemente estabelecidas e não demandam alterações. Assumindo isso, as inovações nas relações externas podem consumir recursos que poderiam ser melhor utilizados em outros lugares.

Partindo de conceitos referentes a prática da gestão da qualidade, Song e Su (2015) examinaram as diferenças entre os efeitos das práticas de gestão da qualidade da infraestrutura (PGQI) – que trabalha com aspectos técnicos: *design* de produto e controles estatísticos - e as práticas de gestão da qualidade do núcleo (CQMP) – que engloba aspectos gerenciais não técnicos - sobre a CDNP de uma empresa. Os autores confirmam apenas as PGQI como antecedentes da CDNP. Neste mesmo estudo, os autores analisaram o efeito da interação entre as áreas de *desing* de produto e inovação sobre a CDNP e encontraram que essa interação afeta negativamente o desenvolvimento dessa capacidade.

Com base na teoria de aprendizagem organizacional, Eggers (2012) estudou a experiência organizacional como antecedente da CDNP e encontrou que a adaptação prévia dos processos de desenvolvimento de produtos para novos nichos facilita os subsequentes esforços de adaptação, melhorando a CDNP.

Á luz dos conceitos sobre as orientações organizacionais, Lisboa et al. (2011) e de Murray et al. (2010) mostram que no contexto de exportação as orientações organizacionais têm impacto positivo e significante sobre a CDNP e podem ser consideradas antecedentes dessa capacidade. Lisboa et al. (2011) confirmaram que a orientação empreendedora como antecedente das capacidades de desenvolvimento de novos produtos *exploitative* e *explorative*. Murray et al. (2010) encontraram que a orientação para o mercado é um antecedente as capacidades de marketing de precificação, comunicação e desenvolvimento de novos produtos. Além disso, afirmam que as capacidades de marketing são mediadoras entre a orientação

empreendedora e o desempenho organizacional.

Analisando 156 empresas manufatureiras tailandesas, Racela (2015) também estudou as orientações organizacionais, especificamente a orientação para o cliente, orientação empreendedora e orientação tecnologia, como antecedentes a CDNP. Porém, o resultado de seu estudo mostra que é apenas a combinação entre todas essas orientações que levam a uma melhor CDNP e aos resultados de novos produtos e que a orientações vistas isoladamente tem pouco ou nenhum impacto na CDNP.

Ao analisar como grandes empresas coreanas expandiram suas capacidades de cadeia de suprimentos para acompanhar as crescentes demandas de competitividade global, Kaleka (2011) considerou a disponibilidade de recursos financeiros e a capacidade informacional como antecedentes da CDNP e concluiu que essas duas variáveis têm relação positiva sobre a CDNP.

Considerando o contexto de cadeia de suprimentos e a alavancagem da CDNP do fornecedor, Huang e Chu (2010) encontraram que quando o fornecedor possui alta intenção de aprendizagem isso facilita a aprendizagem inter-organizacional e intra-organizacional e que essas por sua vez melhoram a CDNP do fornecedor.

Buscando entender o desempenho de PMEs no mercado internacional, Raymond et al. (2014) encontraram que a capacidade de recursos humanos tem um impacto positivo sobre a CDNP e que essa impacta positivamente o desempenho de exportação das PME's. Esse estudo e o de Kaleka (2011) foram os únicos artigos que consideram uma outra capacidade como antecedente da CDNP. No entanto, segundo Vohiers et al. (2009), empresas com habilidades para desenvolver e combinar múltiplas capacidades potencializam seus resultados e possuem vantagem competitiva sustentável, dado que a combinação de capacidades é difícil de ser replicada pelos concorrentes. Partindo desse argumento, Vohiers et al. (2009) ressaltam a importância de se estudar as relações entre capacidades.

4.5 RELAÇÃO CDNP E DESEMPENHO

Os artigos analisados apresentam uma diversidade de indicadores de desempenho e que são influenciados pela presença da

CDNP. Iniciando a análise pelo artigo de Zou et al. (2003), esses autores encontraram que a CDNP tem impacto positivo e significativo sobre a vantagem de marca (VM). A VM refere-se ao grau em que uma empresa de exportação atinge uma imagem de marca mais favorável entre os clientes de exportação em relação as suas marcas concorrentes.

Murray et al. (2011) encontraram que a CDNP impacta positivamente quatro indicadores de desempenho: a vantagem competitiva de diferenciação, o resultado financeiro, resultado de produto e resultado estratégico. Os autores mensuraram o desempenho financeiro por três itens: nível de lucro, volume de vendas e taxa de crescimento. O desempenho estratégico, que capta os objetivos estratégicos das empresas no mercado de exportação, também foi medido com três itens: competitividade, posição estratégica e participação de mercado global. E, por fim, o desempenho do produto foi mensurado considerando inovações de produtos, a taxa de sucesso e a velocidade para incluir novos produtos para o mercado.

Kaleka (2012) confirmou que a interação entre CDNP e a capacidade informacional gera impacto positivo na eficiência organizacional, que em seu estudo refere-se a rentabilidade da empresa.

Analisando a CDNP sob a ótica da relação entre compradores e fornecedores, Koufteros et al. (2012) concluíram que a CDNP do comprador afeta positivamente a inovação do produto do comprador, porém que a presença no fornecedor dessa capacidade não resulta em maior qualidade do produto do comprador e nem a competitividade de preço.

Ao estudar a CDNP e a capacidade operacional como dimensões da capacidade de inovação, Zhang et al. (2013) encontraram que essas duas dimensões contribuem positivamente com o desempenho de mercado. Porém, que o efeito da capacidade operacional sobre esse desempenho é notavelmente mais forte do que o da CDNP. Os autores confirmaram também o efeito complementar da capacidade operacional com a CDNP para melhorar o desempenho do mercado. Os resultados sugeriram ainda que a CDNP tende a ter um efeito mais forte no desempenho do mercado quando o nível de dinamismo da indústria é baixo, enquanto o impacto da capacidade operacional no desempenho do mercado é mais forte em

indústrias com um nível relativamente alto de dinamismo.

Schilke (2014) estudou CDNP como uma capacidade dinâmica e, portanto, considerou que ela gera vantagem competitiva para a organização que a possui. Neste caso, a vantagem competitiva foi mensurada como um constructo de duas dimensões: uma qualitativa: desempenho estratégico e outra quantitativa: desempenho financeiro (ROI, EBIT e retorno de vendas).

Além de confirmar a relação entre CDNP e vantagem competitiva, o estudo de Schilke (2014) comprovou também que essa relação é mais forte em ambientes com dinamicidade moderada. O autor justifica esse resultado argumentando que capacidades dinâmicas são caras para se desenvolver, então em ambientes estáveis, onde há raras necessidades de mudanças, desenvolver CDNP pode prejudicar o desempenho financeiro da empresa frente a seus concorrentes. Já em ambientes muito elevados demandam inovações radicais, porém empresas com forte CDNP tentem a desenvolver inovações incrementais.

No contexto específico de inovação, Song e Su (2015) confirmaram que a CDNP tem um efeito positivo tanto na inovação de produto quanto de processo. Neste mesmo contexto, Rubera et al. (2015) confirmaram que as três dimensões de CDNP por eles estudadas (capacidade de gerenciamento de conhecimento de mercado, capacidade de P&D e capacidade de lançamento) possuem impacto positivo na inovação aberta (tipo de inovação que engloba recursos externos a empresa).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise dos resultados obtidos essa pesquisa bibliográfica pode-se concluir que o problema de pesquisa: “Como a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem sido estudada na literatura estrangeira nos últimos quinze anos?” foi atendida.

Os resultados mostram que a CDNP tem sido bastante estudada nos contextos de internacionalização/exportação e de cadeia de suprimento. Além disso, confirmou-se a afirmação de Song e Su (2015) de que embora a CDNP esteja muito presente na literatura, poucos acadêmicos estrangeiros

compartilham de uma definição comum para essa capacidade. Outro ponto relevante encontrado foi que há um percentual significativo de artigos que estudam a CDNP sob a perspectiva das capacidades dinâmicas.

Confirmou-se também a afirmação de Danneels e Kleinschmidt (2001) de que a forma de mensurar CDNP continua vaga e pouco precisa. Analisando as escalas dos artigos quantitativos, percebe-se um elevado grau de heterogeneidade entre elas. Adicionalmente, notou-se que há uma predominância de escalas unidimensionais, o que contraria a recomendação de pesquisadores que sugerem que tal capacidade deve ser mensurada de forma multidimensional, devido a complexidade de habilidades que ela engloba (HOGAN et al., 2011; SAUNILA et al., 2014; WANG; AHMED, 2004).

Os resultados mostram também a diversidade de constructos com os quais a CDNP vem sendo estudada na literatura estrangeira. Acredita-se que essa diversidade ocorra dada a complexidade que envolve o desenvolvimento de novos produtos, o qual demanda o envolvimento de conhecimentos de várias áreas da organização. Além disso, o conceito CDNP é estudado em várias áreas do conhecimento tais como: inovação, tecnologia, marketing e estratégia organizacional.

Esse trabalho pode enriquecer a literatura sobre CDNP ao consolidar e em muitas situações comparar os resultados de vários estudos sobre o tema, o que pode gerar *insights* aos estudiosos a respeito de novas pesquisas sobre o tema. Por exemplo, pode-se observar que há divergência quanto ao papel das orientações organizacionais como antecedentes da CDNP (e.g. LISBOA ET AL., 2011, MURRAY ET AL., 2010, RACELA, 2015). Ademais, esse artigo pode ser utilizado como fonte de pesquisa para os acadêmicos interessados no tema.

Porém, esse trabalho não foi concluído sem limitações. Dentre elas tem-se o fato desse trabalho não incluir a literatura nacional sobre o tema. Incluir a literatura nacional poderia enriquecer o trabalho com exemplos de como as empresas brasileiras trabalham a CDNP. Além disso, a inclusão da literatura nacional poderia resultar em um comparativo entre o que está sendo estudado fora e no contexto brasileiro.

REFERÊNCIAS

- [1]. BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- [2]. BARRALES-MOLINA, Vanesa; BENITEZ-AMADO, Jose; PEREZ-AROSTEGUI, María N. Managerial perceptions of the competitive environment and dynamic capabilities generation. *Industrial Management & Data Systems*, v. 110, n. 9, p. 1355-1384, 2010.
- [3]. BOCCATO, Vera Regina Casari. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo*, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.
- [4]. DANNEELS, Erwin; KLEINSCHMIDTB, Elko J. Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*, v. 18, n. 6, p. 357-373, 2001.
- [5]. DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. *the Journal of Marketing*, p. 37-52, 1994.
- [6]. EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- [7]. FRANCIS, Dave; BESSANT, John. Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, v. 25, n. 3, p. 171-183, 2005.
- [8]. GOVINDARAJAN, Vijay; KOPALLE, Praveen K.; DANNEELS, Erwin. The effects of mainstream and emerging customer orientations on radical and disruptive innovations. *Journal of Product Innovation Management*, v. 28, n. s1, p. 121-132, 2011.
- [9]. HARTONO, Rendi; SHENG, Margaret L. Knowledge sharing and firm performance: the role of social networking site and innovation capability. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 28, n. 3, p. 335-347, 2016.
- [10]. LIMA, Telma CS; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, v. 10, n. 1, p. 37-45, 2007.
- [11]. MAHONEY, Joseph T.; PANDIAN, J. Rajendran. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.
- [12]. MAKADOK, Richard. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.
- [13]. MORGAN, Neil A. Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, n. 1, p. 102-119, 2012.
- [14]. MORGAN, Neil A.; VORHIES, Douglas W.; MASON, Charlotte H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.
- [15]. SAUNILA, Minna; PEKKOLA, Sanna; UKKO, Juhani. The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 63, n. 2, p. 234-249, 2014.
- [16]. TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, p. 509-533, 1997.
- [17]. TREINTA, Fernanda Tavares et al. Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. *Prod.*, São Paulo, v. 24, n. 3, 2014
- [18]. WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.
- [19]. ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. Innovation capability: from technology development to transaction capability. *Journal of technology management & innovation*, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.
- [20]. APÊNDICE
- [21]. BANERJEE, Sumitro; SOBERMAN, David A. Product development capability and marketing strategy for new durable products. *International Journal of Research in Marketing*, v. 30, n. 3, p. 276-291, 2013.
- [22]. CONSONI, Flavia; QUADROS, Ruy. From adaptation to complete vehicle design: a case study of product development capabilities in a carmaker in Brazil. *International Journal of Technology Management*, v. 36, n. 1-3, p. 91-107, 2006.
- [23]. EGGERS, Jamie P. All experience is not created equal: learning, adapting, and focusing in product portfolio management. *Strategic Management Journal*, v. 33, n. 3, p. 315-335, 2012.
- [24]. HARTONO, Rendi; SHENG, Margaret L. Knowledge sharing and firm performance: the role of social networking site and innovation capability. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 28, n. 3, p. 335-347, 2016.
- [25]. HOGAN, Suellen J. et al. Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial*

Marketing Management, v. 40, n. 8, p. 1264-1273, 2011.

[26]. HUANG, Yen-Tsung; CHU, Wenyi. Enhancement of product development capabilities of OEM suppliers: inter-and intra-organisational learning. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 25, n. 2, p. 147-158, 2010.

[27]. KALEKA, Anna. Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, v. 47, n. 1, p. 93-105, 2012.

[28]. KALEKA, Anna. When exporting manufacturers compete on the basis of service: Resources and marketing capabilities driving service advantage and performance. *Journal of International Marketing*, v. 19, n. 1, p. 40-58, 2011.

[29]. KODAMA, Mitsuru. Innovation through boundary management—a case study in reforms at Matsushita electric. *Technovation*, v. 27, n. 1, p. 15-29, 2007.

[30]. KOUFTEROS, Xenophon; VICKERY, Shawnee K.; DRÖGE, Cornelia. The effects of strategic supplier selection on buyer competitive performance in matched domains: does supplier integration mediate the relationships?. *Journal of Supply Chain Management*, v. 48, n. 2, p. 93-115, 2012.

[31]. LAWSON, Benn; KRAUSE, Daniel; POTTER, Antony. Improving supplier new product development performance: the role of supplier development. *Journal of Product Innovation Management*, v. 32, n. 5, p. 777-792, 2015.

[32]. LIM, Jeon-Su; SHARKEY, Thomas W.; HEINRICH, John H. Strategic impact of new product development on export involvement. *European Journal of Marketing*, v. 40, n. 1/2, p. 44-60, 2006.

[33]. LISBOA, Ana; SKARMEAS, Dionysis; LAGES, Carmen. Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 8, p. 1274-1284, 2011.

[34]. MURRAY, Janet Y.; CHAO, Mike CH. A cross-team framework of international knowledge acquisition on new product development capabilities and new product market performance. *Journal of International Marketing*, v. 13, n. 3, p. 54-78, 2005.

[35]. MURRAY, Janet Y.; GAO, Gerald Yong; KOTABE, Masaaki. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 2, p. 252-269, 2011.

[36]. NEIROTTI, Paolo; PAOLUCCI, Emilio; RAGUSEO, Elisabetta. Is it all about size? Comparing organisational and environmental antecedents of IT assimilation in small and medium-

sized enterprises. *International Journal of Technology Management* 11, v. 61, n. 1, p. 82-108, 2013.

[37]. NOKE, Hannah; HUGHES, Mathew. Climbing the value chain: Strategies to create a new product development capability in mature SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 30, n. 2, p. 132-154, 2010.

[38]. OBAYA, Martín. Geographical distribution of product development capabilities in the automobile industry: towards a hierarchical division of labour in Mercosur. *International Journal of Automotive Technology and Management* 21, v. 14, n. 2, p. 102-120, 2014.

[39]. PARK, YoungWon et al. Building supply chain capabilities: a case study of Korean Hyundai-Kia Motor Company. *International Journal of Logistics Systems and Management* 3, v. 9, n. 2, p. 238-250, 2011.

[40]. POHL, Hans; YARIME, Masaru. Integrating innovation system and management concepts: The development of electric and hybrid electric vehicles in Japan. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 79, n. 8, p. 1431-1446, 2012.

[41]. RACELA, Olimpia C. Viable strategy configurations and new product development capability and performance: Evidence from Thailand. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 27, n. 2, p. 249-266, 2015.

[42]. RAYMOND, Louis et al. Internationalization capabilities of SMEs: A comparative study of the manufacturing and industrial service sectors. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 12, n. 3, p. 230-253, 2014.

[43]. READMAN, Jeff; GRANTHAM, Andrew. Shopping for Buyers of Product Development Expertise: How Video Games Developers Stay Ahead. *European Management Journal*, v. 24, n. 4, p. 256-269, 2006.

[44]. RUBERA, Gaia; CHANDRASEKARAN, Deepa; ORDANINI, Andrea. Open innovation, product portfolio innovativeness and firm performance: the dual role of new product development capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 44, n. 2, p. 166-184, 2016.

[45]. SONG, Yongtao; SU, Qin. The relationship between quality management and new product development: evidence from China. *Operations Management Research*, v. 8, n. 1-2, p. 1-14, 2015.

[46]. ÜLKÜ, Sezer; SCHMIDT, Glen M. Matching product architecture and supply chain configuration. *Production and Operations Management*, v. 20, n. 1, p. 16-31, 2011.

[47]. VICENTE, Margarida; ABRANTES, José Luís; TEIXEIRA, Mário Sérgio. Measuring innovation capability in exporting firms: the INNOVSCALE. *International Marketing Review*, v. 32, n. 1, p. 29-51, 2015.

[48]. WOSCHKE, Tino; HAASE, Heiko. Enhancing new product development capabilities of small-and medium-sized enterprises through managerial innovations. *The Journal of High Technology Management Research*, 2016.

[49]. ZHANG, Jing A.; GARRETT-JONES, Sam; SZETO, Ricky. Innovation capability and market performance: the moderating effect of industry

dynamism. *International Journal of Innovation Management*, v. 17, n. 02, p. 1350004, 2013.

[50]. ZOU, Shaoming; FANG, Eric; ZHAO, Shuming. The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*, v. 11, n. 4, p. 32-55, 2003.

Capítulo 17

JOGOS EMPRESARIAIS APLICADOS À GESTÃO

Sonia Maria Esposte Sturaro

Resumo: Paradoxos, quebra-cabeças e testes de raciocínio lógico divertem as pessoas há milênios. Os jogos, as simulações, as dramatizações, os quebra-cabeças, os estudos de caso e outras atividades afins vêm sendo usados com sucesso em incontáveis situações de treinamento há muitos séculos, sendo o xadrez um excelente exemplo. Esse artigo apresenta alguns jogos, simulações, quebra-cabeças, dramatizações e estudos de caso que foram aplicados durante um período de 5 meses, em um grupo de estudantes que se preparava para gerir ou que já eram gestores de empresas, obtendo resultados muito satisfatórios. O objetivo foi permitir aos participantes a descoberta de resultados em vez de receberem instruções detalhadas antes de qualquer tentativa. A metodologia utilizada foi a aplicação testes de inteligência, desafios lógicos, leituras, simulações e apresentações de estratégias com anotações no “Diário de Bordo” sobre a impressão de cada atividade proposta semanalmente. Os jogos propostos estimularam um ambiente de múltipla cooperação através de dinâmicas em grupo e apresentações. Os resultados percebidos foram o desenvolvimento do raciocínio lógico, observação situacional, estratégias de liderança e tomada de decisões.

Palavras chave: Jogos, Empresa, Simulações.

1 INTRODUÇÃO

Há pouco consenso entre os instrutores quanto às definições para jogos, simulações, dramatizações, estudos de caso e outras atividades afins.

Segundo Kroehnert (2001) jogo é o exercício no qual os participantes se envolvem em uma disputa com uma pessoa (ou com um grupo de pessoas) sujeitando-se a um determinado conjunto de regras.

A maioria dos jogos normalmente incluem algum tipo de recompensa e sua maioria é idealizada de forma que o participante tenha que competir consigo mesmo em vez de competir com outro participante para evitar a existência de vencedores e perdedores. Ainda, o termo “jogos” inclui os jogos de habilidade psicomotora, os jogos de habilidade intelectual e a maioria dos jogos de azar.

No manual secreto do livro *A arte da guerra* (Anônimo Chinês, 2007) o primeiro estratégia comenta que nada é mais escondido que o mais aparente e associa ao fato de que, quando a vigilância adormece, um espetáculo familiar não desperta suspeita. Ou seja, a arte da paciência na resolução de problemas é considerada um elemento fundamental para o sucesso do empreendimento.

Ainda para Kroehnert (2001) simulação é uma imitação de uma circunstância real ou imaginária e são usadas geralmente para treinar os futuros operadores nos casos em que é impraticável ou muito perigoso treinar nos locais ou nos equipamentos reais. Para esse mesmo autor, os quebra-cabeças classificam-se em um grupo à parte pois não são jogos ou simulações, mas atividades que mantêm as mentes dos participantes ocupadas ou que enfatizam pontos considerados importantes. Por não terem regras, permitem que sejam adaptadas às situações específicas.

Para Chwif (2006) simulação não é uma ferramenta de otimização e portanto, capaz de identificar uma solução ótima, ou seja, ainda que existam ambientes simulados muito próximos aos ambientes reais, os resultados podem apresentar situações em que novas interferências devam ser realizadas para atingir o objetivo esperado e por isso a necessidade de haver diversas repetições.

Já as dramatizações são utilizadas para descobrir como os participantes reagem a

certas situações antes e depois das sessões de treinamentos. São úteis para a prática de relacionamentos interpessoais em qualquer circunstância.

Finalmente, os estudos de caso são estudados por um grupo ou por um indivíduo e que apresenta alguma circunstância da vida real ou simulada, ilustrando certas consequências e a resposta encontrada pelo indivíduo ou grupo, é comparada ao que na realidade ocorreu.

Todos os exercícios descritos podem ser utilizados com propósitos específicos como por exemplo, enquanto se espera pelos retardatários ou ainda, o objetivo de despertar os participantes depois da pausa para o almoço.

Segundo Barton (1973) a escolha de um jogo pode levar em consideração ao objeto que se espera despertar na equipe, como por exemplo, a compreensão de algum sistema complexo, a pro atividade para a tomada de decisão ou ainda, o treinamento da equipe sobre um conhecimento já existente.

Observa-se a necessidade de as empresas terem equipes mais dinâmicas e proativas. Desta forma, gestores e colaboradores, estão se atualizando, remodelando seus processos e comportamentos, a fim de garantirem melhorias e permitirem a tomada de

decisão com diligência e eficácia, buscando resultados satisfatórios e aumentando seus níveis de desempenho (CHIAVENATO, 2008).

Para Goldstein (2009) o trabalho em equipe nas organizações faz com que seus colaboradores acabem participando de jogos políticos que resultam muitas vezes em promoções, recursos para um projeto, aumentos de orçamento ou simplesmente status com o superior. Esse jogos podem ser tão conscientes quanto inconscientes e estimulam a produtividade, comprometimento, inovação e em consequência o resultado esperado para o fim que foi implementado.

Gramigna 2006 considera que os resultados dos jogos de empresa acabam funcionando como um recurso para impulsionar o processo de reflexão nos membros do grupo a partir do debate, das discussões que permitem o aparecimento dos insights e associações sobre os temas de interesse da organização.

Para Jalowitzki (2001) os participantes, após se lançarem na proposta de um jogo, têm a possibilidade de refletirem nos papéis assumidos e a partir daí, extraírem ações estratégicas para o aprimoramento ou mudanças de seus comportamentos, atitudes, visões, crenças e valores com objetividade e de forma eficaz.

1.2 MEDIADOR

O mediador deve promover discussões sobre todos os exercícios aplicados, estabelecendo o bem-estar dos participantes, especialmente quando esses experimentam sensações ruins com determinada atividade. A postura do mediador quanto a seriedade e honestidade evita a desorientação do grupo e exclui qualquer ponto obscuro das dinâmicas por ele aplicadas.

Ainda, o mediador deverá esclarecer ao grupo a visão geral da atividade que irá propor, assim como seus objetivos, tempo de execução e explicar o procedimento. Ao final do exercício, ele deverá levantar os pontos para discussão, considerando algumas variações.

1.3 A ESCOLHA DOS JOGOS

Luperini (2008) considera que o estado de ânimo pode ser gerido através da aprendizagem em um espaço que estimule a criatividade e que a formação profissional e comportamental pode passar pelos jogos de empresas. É preciso portar que o mediador tenha a sensibilidade para escolher os jogos que são importantes para o contexto em que a equipe está inserida e o momento em que estão vivenciando.

O mediador poderá aplicar diversos tipos de jogos para um mesmo grupo de participantes e a escolha deve ser embasada na observação e no objetivo final.

Para Hercun (2004) resolver problemas simulados podem ser um dos mais divertidos e prazerosos passatempos, além de auxiliar os participantes a ter maior acuidade mental e pensar com mais clareza.

Para iniciar um treinamento, pode-se escolher uma das atividades de “quebra-gelo” para permitir que os participantes se apresentem uns aos outros e em seguida, leva- los ao tema em foco que será melhor compreendido após essa primeira dinâmica.

Segundo Kroehnert (2001) mediadores mais experientes descobriram que o sucesso ou o fracasso de um programa, pode depender da interação do grupo e quebra de quaisquer barreiras que possam existir.

Os jogos de integração são utilizados para melhorar o relacionamento dos indivíduos e das equipes. Entretanto o mediador deverá se preparar para ocorrência de divergências e conflitos e promover uma discussão para eliminar eventuais foco de hostilidade e frustração.

As habilidades comunicativas devem ser estimuladas através dos jogos de comunicação e o mediador pode ser visto como o principal modelo para os participantes. Isso representa uma responsabilidade quanto a tudo o que transmite como verdade.

Já os exercícios de desenvoltura para falar em público são direcionados às pessoas que precisam desenvolver ou aprimorar a capacidade de se apresentar e como se conduzem no papel de mediadores. Ao serem observados, os participantes terão a oportunidade de conhecerem as técnicas que melhor se adaptam com cada um, proporcionando a segurança esperada em uma apresentação em público.

Quando um grupo de participantes se mostra sonolento e perdendo o interesse, pode-se aplicar atividades que causem o estímulo e essas se assemelham um pouco com os jogos de “quebra-gelo”. Esses jogos são utilizados para manter o grupo em estado de alerta e pensa em uma nova abordagem para um problema.

Os jogos de aprendizagem permitem que os participantes percebam que suas atitudes ou seus estilos de aprendizado necessitam de aprimoramento. Ao propor desafios estrategistas, o mediador poderá conseguir diferentes resultados que serão comparados pelos integrantes dos grupos e observar as várias formas de aprender a resolver problemas.

Barçante (2007) considera que os jogos empresariais ou de negócios disponibilizam à equipe o uso de um recurso padronizado de apoio ao planejamento e tomada de decisões, tonando esse processo mais proativo.

Quando o grupo necessita de considerar novas formas de pensamento ou de quebrar estereótipo pré-concebido, o

mediador poderá aplicar jogos de percepção que geralmente são divertidos e também promovem a integração do grupo.

Para aprimorar as habilidades organizacionais dos membros do grupo são indicados os exercícios de autogerenciamento. Novas informações e ideias tendem a surgir e deverão ser compartilhadas a todos os participantes para melhorar as técnicas de autogerenciamento.

Para finalizar qualquer programa de treinamento e capacitação, a atividade de avaliação é a mais recomendada, segundo Kroehnert (2001). O participante terá a oportunidade de avaliar a si mesmo e ao programa que poderá ser aprimorado em cada novo evento, ao levar em conta a análise dos resultados dessas avaliações e a implementação das ações de melhorias.

2 METODOLOGIA

Os 36 participantes foram divididos em grupos de 5 pessoas e buscou-se inicialmente conduzi-los ao pensamento de trabalho em equipe com o objetivo de elaborar as melhores estratégias para a resolução dos problemas propostos. Esses problemas foram apresentados no início de cada encontro e cada equipe deveria elucidá-lo num determinado tempo.

Cada participante recebeu também um estratagema do livro “A arte da guerra” com a missão de apresentá-lo em no máximo 5 minutos, devendo fazer ao final, uma conexão com a realidade em que trabalha e emitir um parecer.

Ao final de cada encontro, foi solicitado que cada participante escrevesse um pequeno relatório sobre a dinâmica e as apresentações dos estratagemas num bloco de notas, caderno ou agenda denominado “Diário de Bordo”. Esse relatório deveria ser entregue ao mediador no início de cada novo encontro e devolvido 24 horas depois.

3 RESULTADOS

3.1 JOGO QUEBRA-GELO

O jogo *Ligue os Pontos* foi um dos jogos utilizados como “quebra-gelo”. Esse jogo tem como objetivo levar os participantes a pensar além dos limites das “viseiras” auto impostas. Os participantes receberam três folhas com diferentes desafios e tinham

15 minutos para resolvê-los. Após esse período, o resultado foi apresentado pela mediadora e os participantes fizeram as anotações no Diário de Bordo como mostram as figuras 1(a) e 1(b):

Figura 1(a): Ligue os Pontos

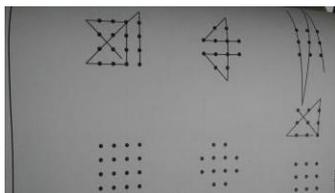


Figura 1 (b): Diários de Bordo



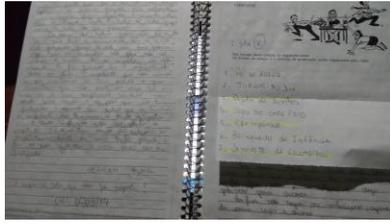
Fonte: Kroehnert (2001, pág. 33)

3.2 JOGO PARA PROMOVER A INTEGRAÇÃO

Para promover a integração no grupo, aplicou-se o jogo denominado *Gincana* (Kroehnert 2001, pág. 39) que trata de avaliar o dinamismo e a inteligência dos participantes. As equipes formadas de 5 a 7 pessoas deveriam trazer em no máximo 15

minutos, todos os 10 itens listados que receberam. Foi um jogo muito divertido em que a maioria dos participantes saíram para os arredores, buscando cumprir a prova. As anotações no Diário de Bordo são apresentadas na figura 2:

Figura 2: Gincana relatada no Diário de Bordo de um dos participantes



3.3 JOGO PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO

A comunicação do grupo foi estimulada pela dinâmica *O que as Pessoas Querem?* (Kroehnert 2001, pág. 57). Esse jogo permite aos gerentes verificarem que suas percepções podem ser diferentes de seu pessoal. Cada participante recebeu um formulário com dez motivações que o ser humano pode ter, desde dinheiro até tato quanto à disciplina e deveriam classificar os itens de acordo com a ordem de importância que consideravam para si, na coluna intitulada "sua classificação". O tempo

decorrido para essa dinâmica foi de 30 minutos e o resultado foi comparado com uma pesquisa prévia de um grupo de gerentes que atribuíram escalas semelhantes aos dos participantes que variavam de 1 a 10, sendo o número 1 o mais importante e o 10 o menos importante. Esse jogo demonstrou que a maioria dos participantes possuem motivações muito diferentes entre si e se comparado também à pesquisa feita com gerentes, como podemos observar na figura 3:

Figura 3: Diferentes relatos do jogo *O que as Pessoas Querem?*

| Motivação | Minha classificação | Classificação dos gerentes | Classificação dos estudantes |
|----------------------------|---------------------|----------------------------|------------------------------|
| Dinheiro | 4 | 1 | 9 |
| Trabalho interessante | 5 | 5 | 5 |
| Desenvolvimento | 10 | 2 | 1 |
| Segurança no trabalho | 9 | 7 | 4 |
| Ser "parte do time" | 9 | 11 | 2 |
| Promoção | 10 | 3 | 8 |
| Tempo em caso de problemas | 11 | 9 | 2 |
| Condições de trabalho | 10 | 4 | 9 |
| Lealdade da empresa | 10 | 6 | 8 |
| Tato quanto à disciplina | 10 | 7 | 10 |

O que as pessoas querem?
 Recebemos uma folha com 10 itens sobre o que nos motiva e trabalho, eu distribuí e segurei a primeira. E trabalhamos que numeramos de 1 a 10 o que achamos mais importante.
 Depois o grupo que organizou deu uma passada e elaboramos a seguinte tabela, especificamente a classificação dos empregados. O próximo passo comparamos o nosso resultado com o dos gerentes e os empregados.
 Meu resultado foi condições de trabalho se equiparou com o dos gerentes, com nota 4. E também equiparou com os empregados, 3. Quanto a dinheiro, nota 5. Lealdade da empresa, nota 8. A dinâmica visava que o meu

3.4 JOGO DE DESENVOLVURA PARA FALAR EM GRUPO

Para esse tópico, são apresentados dois jogos diferentes. O primeiro, como mostra a figura 4 (a), é denominado *Os Dez Maiores Temores da Humanidade* (Kroehnert 2011, pág. 87) e teve como objetivo mostrar que algumas pessoas não são as únicas com medo de falar em público. A metodologia foi dividir os participantes em dois grupos e solicitar à eles que listem o que considerariam ser os 10 piores temores. Ao final, os itens das duas listas foram comparados com uma pesquisa prévia apresentada pelo autor, cujo temor

número 1 era o medo de falar em público e o último era o medo de cães. O resultado desse jogo causou em certo alívio aos participantes, à medida que percebiam que existem muitas pessoas com medos semelhantes aos deles, e conseguem superá-los para atingir os objetivos que escolheram para a vida.

O segundo jogo denominado *O Procedimento* (Kroehnert 2011, pág. 108) apresentado na figura 4 (b) trata da escrita complicada de um procedimento simples: lavar roupas. Tem como objetivo demonstrar que a falta de comunicação oral pode gerar grandes problemas na comunicação

escrita quando essa se torna complexa. Para aplicar o jogo, cada participante recebeu uma cópia do texto O Procedimento e tinha 2 minutos para reconhecer de qual trabalho se tratava a descrição e ao descobrir, deveriam levantar a mão. Poucos participantes levantaram as mãos e muito desse não

acertaram o que tratava tal procedimento descrito no papel que receberam e concluíram, ao obter a resposta, que seria mais fácil compreender se as palavras “roupas” e “lavagem” fossem acrescentadas no texto.

Figura 4 (a): Impressões de um dos participantes, do jogo *Os Dez maiores temores da humanidade*

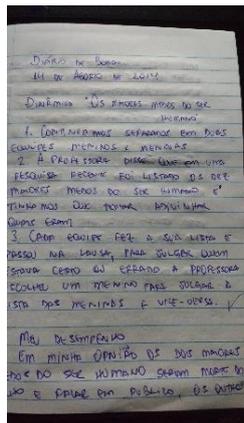


Figura 4 (b): Jogo *O procedimento*



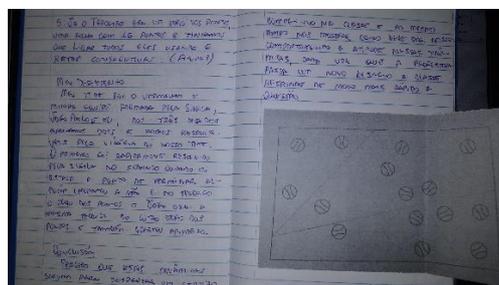
3.5 JOGO DE ESTÍMULO PARA O MEIO DO CURSO

Foi proposto o jogo “Bolas de Tênis” (Kroehnert 2001, pág. 120) e trata-se de um exercício rápido para levar os participantes a pensar com o objetivo de estimular o grupo e verificar quem assume papéis diferentes. O desafio era dividir as 15 bolas de tênis, desenhadas em um papel, em 5

partes contendo 3 bolas cada uma. Além disso só poderiam usar 3 linhas retas para dividi-las. Durante a aplicação desse jogo, observou-se que alguns membros das equipes assumiram o papel de liderança na resolução do problema. O relato do jogo é apresentado na figura 5:

3.6 JOGO DE APRENDIZADO

Figura 5: Relato do jogo Bola de Tênis

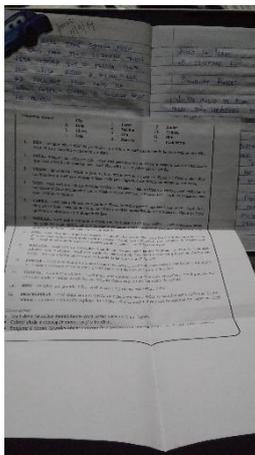


O jogo trabalhado foi o “*Teste de Memória*” (Kroehnert 2011, pág. 98) e apresenta uma forma de estimular a memória ao fazer associações de palavras com números. Os participantes tiveram 15 minutos para memorizar 12 itens entregues em uma folha de papel a cada um deles. Para facilitar a

memorização, foi orientado que eles fizessem um mapa mental relacionando cada nome a situações que eles consideravam importantes ou divertidas. O Diário de Bordo apresenta o relato de um dos participantes na figura 6:

3.7 JOGO DE PERCEPÇÃO

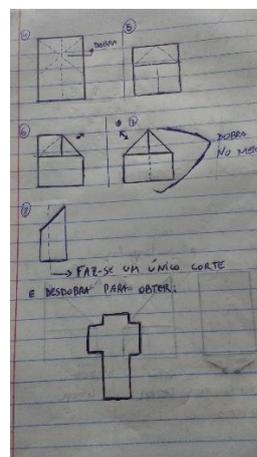
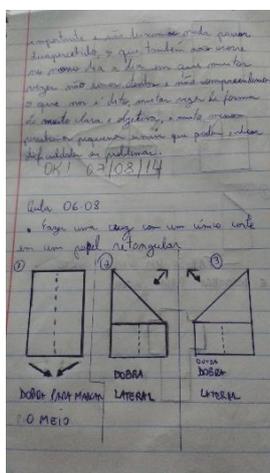
Figura 6: Diário de Bordo do jogo de memorização



Esse jogo tem como objetivo levar os participantes trabalharem juntos como equipes e verificar por observação, quais membros assumem diferentes papéis. Denominado de *Trabalho em Equipe nº 2* (Kroehnert 2011, pág. 67), os materiais tesoura e papel sulfite foram deixados próximos a cada equipe com o intuito de observar qual

membro tomaria a iniciativa de pegá-los. Em seguida foi apresentado pela mediadora, uma figura que todas as equipes deveriam construí-la através de dobraduras e apenas um corte de tesoura em linha reta. Poucos chegaram à forma semelhante à apresentada e as anotações da figura 7 são parte de um Diário de Bordo de um dos participantes:

Figura 7: Diário de Bordo do jogo sobre Percepções



3.8 JOGO DE AUTOGERENCIAMENTO

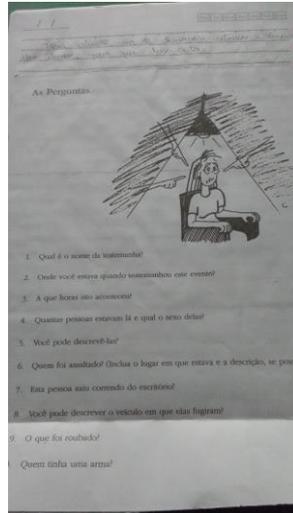
Esse jogo utiliza a sinergia para a testar a memória dos participantes e examinar um processo de tomada de decisão. Denominado *Como Está Sua Memória* (Kroehnert 2011, pág. 119), adota o método de contar uma estória comum e logo em seguida, fazer 10 perguntas sobre os momentos descritos na estória. Essas perguntas foram respondidas primeiro individualmente num tempo de 10 minutos.

Após esse período, formaram-se grupos de 5 pessoas e as respostas foram comparadas com os demais membros. Os resultados individuais e em equipe foram diferentes sendo esses últimos, mais elaborados.

Sendo assim, os participantes compreenderam que tomadas de decisões em equipe tendem a ser melhores e um dos

fatores responsáveis pelo sucesso é a sinergia.

Figura 8: Diário de Bordo com as impressões de um dos participantes



3.9 JOGO DE AVALIAÇÃO

O jogo *Palhaços* (Kroehnert 2011, pág. 140) foi aplicado no penúltimo dia do programa e o objetivo é avaliar o desempenho de cada membro e da mediadora durante todo o processo. Os participantes receberam uma folha que continha o local para colocar o nome de cada um e 8 figuras de palhaços, conforme mostra a figura 9. Quando o nome foi escrito, a recomendação era que entregassem aos outros participantes para que esses escrevessem em frente à uma

figura de palhaço, uma mensagem positiva relacionada ao nome escrito na folha. Desta forma, cada participante, inclusive a mediadora, recebeu 8 mensagens positivas de 8 colegas diferentes dos diversos grupos que participaram de todos os jogos. Essas mensagens deveriam ser colocadas na última gaveta ao voltarem ao trabalho, e quando estivessem em um dia ruim, deveriam pegá-la e lê-la.

Figura 9: Jogo *Palhaços* (Kroehnert 2011, pág. 141)



A leitura das mensagens que cada um escreveu para seu colega, causaram muita comoção no encerramento dos jogos. Percebeu-se uma vez mais, que as palavras tem o poder de estimular as pessoas, melhorar o ânimo e motivar cada um, a prosseguir na caminhada.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os jogos trabalhados durante todo o período deram a oportunidade de cada participante compreender que a solução de problemas pode ser simplificada quando trabalhamos em equipe. Em equipe também, podemos observar que alguns membros tomam iniciativas e procuram influenciar os demais colegas com suas ideias e pontos de vistas e talvez isso já demonstre um certo espírito de liderança.

Os registros nos Diários de Bordo foram individuais e muito bem elaborados,

descrevendo por exemplo, o título do jogo, a descrição do procedimento, o desempenho da equipe, o desempenho individual, as impressões que tiveram do jogo (se gostaram ou não e o que modificariam) e a conclusão de cada atividade.

Percebeu-se durante o período em que se trabalhou com esses jogos, o interesse dos participantes em não faltar aos encontros e sempre havia uma atmosfera de expectativa sempre positiva.

Ao final, observou-se que alguns membros das equipes que, a princípio se sentiram tímidos e com pouca vontade de participar, apresentavam comportamentos muito diferentes, fazendo interações, tomando iniciativas e se colocando com os outros grupos.

Desta forma, recomenda-se a atividade de jogos de empresas em todos os ambientes como organizações, escolas, universidades, associações e no próprio lar.

REFERÊNCIAS

- [1]. Anônimo Chinês. Os 36 estratagemas. Manual secreto da Arte da Guerra. São Paulo: Ciranda Cultural, 2007
- [2]. BARÇANTE, Luiz César. Jogos, Negócios e Empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007
- [3]. BARTON, Richard F. Manual de Simulação e Jogo. Rio de Janeiro: Vozes, 1973
- CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 6ª Ed. São Paulo: Manole, 2008
- [4]. CHWIF, Leonardo; MEDINA, Afonso C. Modelagem e Simulação de Eventos Discretos. São Paulo: Palas Athena, 2006.
- [5]. GOLDSTEIN, Maurício; READ, Philips. Jogos Políticos nas Empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- [6]. GRAMIGNA, Maria Rita. Jogos de Empresas e Técnicas Vivenciais. 2ª Ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006
- [7]. HERCUN, Deborah. Aumente seu QI: testes desafiadores para desenvolver sua capacidade. Tradução Martha Khul. São Paulo: Marco Zero, 2004
- [8]. JALOWITZKI, Marise. Jogos e Técnicas Vivenciais nas Empresas. 3ª Ed. São Paulo: Madras, 2001.
- [9]. KROEHNERT, Gary. Jogos para Treinamento em Recursos Humanos. São Paulo: Manole, 1991.
- [10]. LIMA, Lauro de Oliveira. Dinâmicas de Grupo na Empresa, no Lar e na Escola – Grupos de Treinamento para a Produtividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- [11]. LUPERINI, Roberto. Dinâmicas e Jogos na Empresa: Método, instrumento e práticas de treinamento. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

Capítulo 18

ARQUITETURA ESTRATÉGICA: O QUE SIGNIFICA NA PRÁTICA?

Jefferson Augusto Krainer

Christiane Wagner Mainardes Krainer

Renata Alves Monteiro Correia

Alessandra Tourinho Maia

Cezar Augusto Romano

Resumo: A literatura aponta a existência de relação entre a arquitetura estratégica e a obtenção de vantagem competitiva. O objetivo deste estudo é discorrer sobre a significância da arquitetura estratégica para fins de obtenção de vantagem competitiva. Foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa. O exame detalhado da revisão da literatura acerca dos modelos O/I e VBR e da arquitetura estratégica conduziu a uma série de reflexões e conectividades a cerca dos temas pesquisados. A variedade de temas que envolvem o conceito de arquitetura estratégica reflete a abrangência do seu campo de estudo, a diversidade dos pontos de vista existentes e também a complexidade da atividade do estrategista na organização, em sua constante busca por meios que levem à vantagem competitiva. A arquitetura estratégica funciona como uma ponte entre a intenção estratégica e os resultados perseguidos pela organização; é meio para a estratégia e, conseqüentemente, meio também para a vantagem competitiva.

Palavras chave: Arquitetura estratégica, Modelos O/I, Modelos VBR, Estratégia, Vantagem competitiva.

1. INTRODUÇÃO

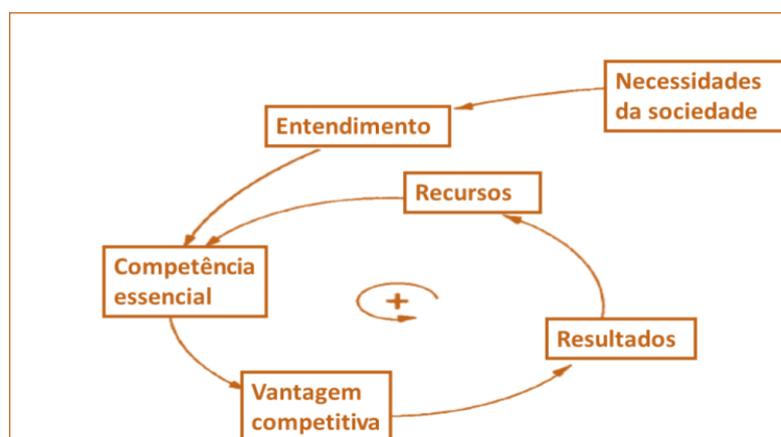
As constantes mudanças no cenário global criam um ambiente de incerteza generalizada para as organizações, as quais, para sobreviverem, precisam se adaptar, estarem preparadas para essas transformações. A globalização da economia, o desenvolvimento tecnológico acelerado, as novas necessidades e expectativas dos clientes e as privatizações e aquisições, têm transformado o mercado, exigindo dos gestores a implementação de mudanças, o rompimento com modelos antigos (FEITOR et al., 2005).

Para fazer frente às incertezas inerentes ao negócio e, principalmente, com vistas à obtenção de vantagem competitiva, as organizações fazem uso de ferramentas, modelos, tecnologias, enfim, procuram aplicar e criar o conhecimento que as diferenciem das demais competidoras. Esse conhecimento deve auxiliar os gestores no

planejamento, execução e controle de suas atividades empresariais. Saber identificar e explorar oportunidades (necessidades da sociedade) não percebidas por outros competidores, mediante o desenvolvimento de competências essenciais ou capacitações-chaves, pode ser o diferencial perseguido por essas organizações (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

O processo de idealização do negócio é um ponto de partida para conhecer a vantagem competitiva e as causas que a desencadeiam e, dessa forma, chegar-se ao diferencial competitivo (CAVALCANTI, 2011). A Figura 1 mostra a ideia genérica de negócio que tem início com o entendimento das necessidades da sociedade, passando para um processo cíclico de fortalecimento do diferencial competitivo que envolve a identificação de competências essenciais, o estabelecimento de vantagem competitiva, a obtenção de resultados e o manejo de recursos.

Figura 1 – Ideia genérica de negócio



Fonte: Adaptado de Van Der Heijden (1996)

Levando-se em conta as incertezas do meio, uma ideia de negócio bem sucedida deve ser continuamente renovada, sendo essa renovação uma condição previa para a sobrevivência desse sucesso (CAVALCANTI, 2011). Assim, há que se definir, constante e incansavelmente, o que fazer, ou melhor, o que é necessário fazer certo no momento atual para que no futuro os resultados sejam satisfatórios, os objetivos organizacionais sejam alcançados e que se tenha vantagem competitiva. Para tanto, uma das opções é prover a empresa de uma arquitetura estratégica, de um plano amplo entre o hoje e o amanhã, entre o curto e o longo prazo (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Diante do exposto, o objetivo deste artigo foi discorrer sobre a significância da arquitetura estratégica para fins de obtenção de vantagem competitiva. Além dessa breve introdução, o presente estudo mostra nas seções 2 e 3 a revisão teórica sobre os modelos de organização industrial (O/I) e da visão baseada em recursos (VBR). Na seção 4 a arquitetura estratégica é apresentada. Por fim, na seção 5 as considerações finais foram tecidas.

2. MODELOS O/I

Diversos são os estudos direcionados a auxiliar as empresas, por meio de modelos, à obterem vantagem competitiva. Dentre eles destacam-se os modelos frutos da escola da organização industrial (O/I) ou da economia industrial (E/I).

Diferente da microeconomia tradicional que aborda a empresa como uma unidade econômica estática, não influenciável da indústria da qual faz parte, a O/I trata a empresa como uma unidade dinâmica, capaz de modificar e ser modificada pela estrutura industrial (do setor) em que ela opera. O estudo da O/I considera como as empresas estão organizadas e como elas competem entre si; acrescenta ao modelo perfeitamente competitivo os atributos do mundo real: informação limitada, custos de transação, custos de ajustamentos dos preços, ações governamentais, barreiras à entrada de novas firmas no mercado (CARLTON; PERLOFF, 2004).

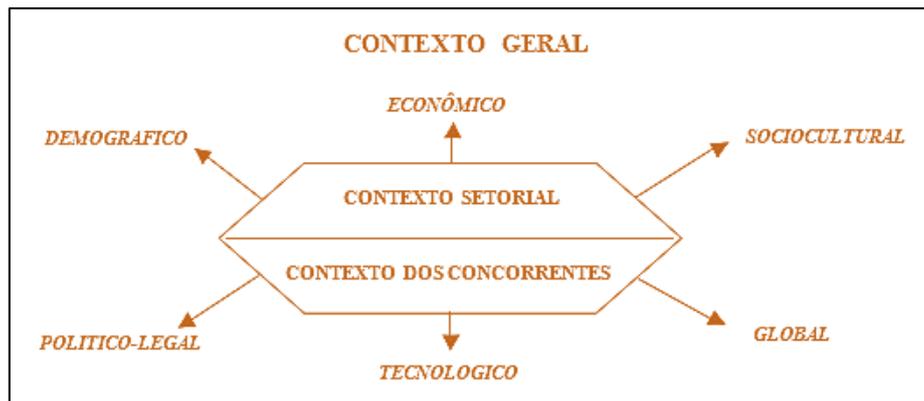
A O/I lançou diversas vertentes teóricas por meio de modelos, como o da estrutura, conduta e desempenho (ECD) que analisa as estruturas de mercados (concorrências, custos, barreiras de entrada, integração vertical, dentre outros) e a influência destas sobre a conduta dos compradores (clientes) e

dos vendedores (empresas), além dos reflexos no desempenho da indústria (SCHERER; ROSS, 1990; PANAGIOTOU, 2006). Scherer e Ross (1990) esclarecem que o sentido da causalidade (ECD) nem sempre é unidirecional, podendo, por exemplo, o desempenho levar a mudanças na conduta, e/ou a conduta desencadear mudanças na estrutura.

Porter (1979) adaptou o modelo ECD à perspectiva estratégica, criando o modelo das cinco forças, uma ferramenta analítica utilizada para captar a complexidade concorrencial em função das interações entre fornecedores, compradores, rivalidade da concorrência, ameaça de novos entrantes e produtos e serviços substitutos.

Para efeito de estruturação de mecanismos de análise, o ambiente externo, no contexto em que a empresa opera, pode ter impactos em suas escolhas estratégicas (LIPCZYNSKI et al. 2005). Lee e O'Neil (2003) e Fraser (2004) complementam que o setor no qual a empresa compete determina sua estratégia. Para Barney e Hesterly (2007) o modelo adequado para analisar o ambiente externo geral (macroambiente) é composto por seis segmentos: econômico, sociocultural, global (acontecimentos internacionais específicos), tecnológico, e demográfico, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo macroambiental com seis segmentos

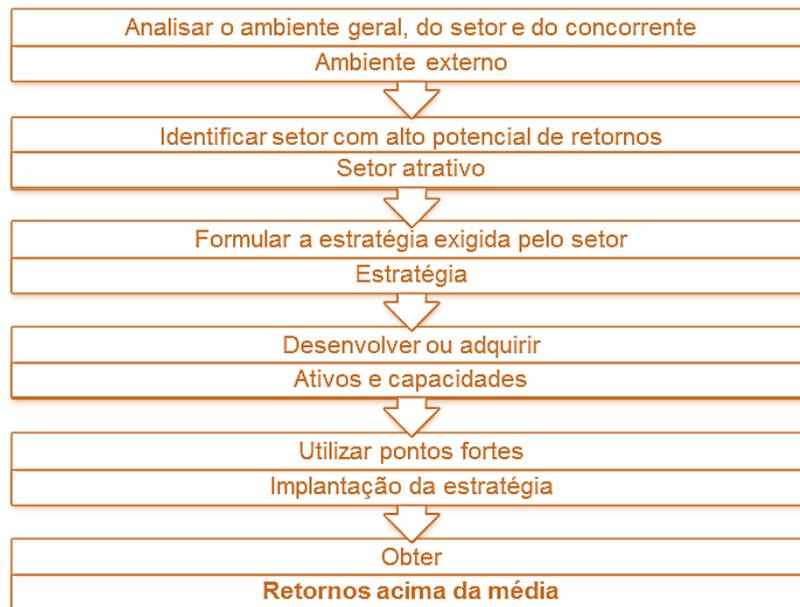


Fonte: Adaptado de Hitt et al. (2002) e de Barney e Hesterly (2007)

Partindo do pressuposto de que o setor no qual a empresa atua tem maior influência no seu desempenho do que as decisões internas de seus gestores, Hitt et al. (2002) indicam o

modelo O/I de retornos acima da média como ferramenta apropriada para balizar as etapas de formulação e implantação de estratégias (Figura 3).

Figura 3 – Modelo O/I de retornos acima da média



Fonte: Adaptado de Hitt et al. (2002)

O modelo O/I de retornos acima da média parte da identificação de ameaças e de oportunidades (**o que existe?**). Analisa o macroambiente, o setor e a concorrência para identificar tendências e potencialidades. A empresa, então, formula estratégias para enfrentar as ameaças e oportunidades identificadas e desenvolve as competências exigidas pelo contexto externo (**o que fazer?**). A última etapa do processo é implantar e executar a estratégia (utilização dos pontos fortes da empresa).

3. MODELOS VBR

Um dos trabalhos introdutórios da visão baseada em recurso (VBR) é atribuído a Penrose (1959) ao conceituar a empresa como um conjunto coordenado de recursos (corpóreos e incorpóreos) tendentes a produzir bens e serviços, com a finalidade de lucro. Segundo a autora em referência, o crescimento da empresa corresponde à evolução de seus recursos e capacidades internas. Dessa forma, questões contingenciais relacionadas à empresa passaram a ser consideradas, dando origem à VBR.

A VBR é uma abordagem que considera os recursos, as capacidades e as competências controlados pela empresa como sua fonte principal de vantagem competitiva, de heterogeneidade e de lucratividade (HITT et

al., 2002; FOSS; KNUDSEN, 2000). Peteraf (1993) e Foss e Knudsen (2000) consideram que a maior contribuição da VBR é explicar as diferenças a longo prazo na lucratividade da empresa (heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação dos ativos estratégicos), que não podem ser atribuídas à estrutura do setor. Nessa linha, a chave para a formulação da estratégia está em compreender as relações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), especialmente no que se refere aos mecanismos de sustentação da vantagem competitiva ao longo do tempo (GRANT, 1991). Dentro dessa perspectiva, as decisões estratégicas da empresa não são determinadas pela estrutura do setor, mas sim por fatores internos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Uma empresa sustenta uma vantagem competitiva na medida em que explora de forma efetiva seus recursos e seus concorrentes não consigam imitar, facilmente, sua estratégia (JAVIDAN, 1998).

A evolução das discussões sobre a VBR com vistas à compreensão dos mecanismos de obtenção de vantagem competitiva sustentável avançou com os conceitos sobre capacidades e competências. Prahalad e Hamel (1990) contribuíram para essa evolução ao proporem o conceito de "competências essenciais". De acordo com os autores em destaque, competências essenciais representam o somatório do

aprendizado organizacional no que se refere à coordenação das diversas habilidades de produção e integração das múltiplas tecnologias. As competências essenciais devem apresentar três atributos (PRAHALAD; HAMEL, 2005):

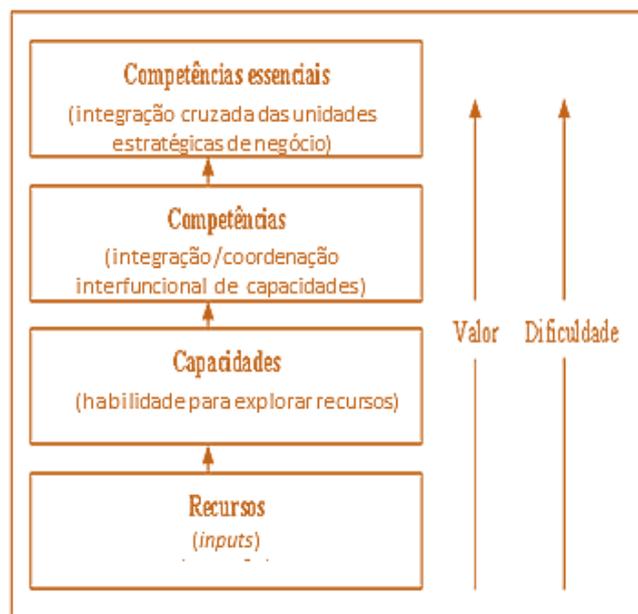
- capacidade de expansão: abrem portas para a empresa prover acesso a diferentes mercados;

- valor para o cliente: perceptível como benefício pelos clientes;

- difícil imitação: diferencia a empresa de seus concorrentes.

Para ressaltar e esclarecer o conceito de competências essenciais, Javidan (1998) apresenta a hierarquia das competências (Figura 4).

Figura 4 – Hierarquia das competências



Fonte: Adaptado de Javidan (1998)

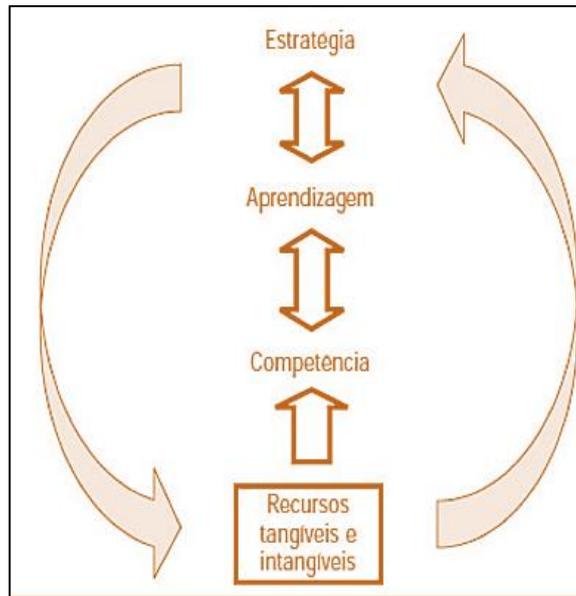
Na base da hierarquia, que segue uma intensificação de valor e dificuldade, estão os recursos (insumos de entradas – *inputs*). A habilidade das organizações de explorarem os recursos ocupa a segunda posição hierárquica. O terceiro nível da hierarquia, as competências, diz respeito à integração e à coordenação interfuncional das capacidades. As competências essenciais, no topo da hierarquia, resultam da integração cruzada e da disseminação das diferentes competências das unidades estratégicas de negócio. São, portanto, geralmente visíveis na forma de funções organizacionais (HITT et al., 2002).

Teece et al. (1997) trouxeram outra importante contribuição: o conceito de “capacidades

dinâmicas”, qual seja, a habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências em ambientes de mutação rápida e constante.

Partindo da suposição de que a competitividade de uma organização decorre da inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva, Fleury e Fleury (2004), sintetizaram o modelo VBR de estratégia competitiva (Figura 5). Segundo os referidos autores, as competências são formadas a partir de recursos e são reforçadas e promovidas pelo aprendizado organizacional, dando foco às estratégias, as quais geram novas configurações/ajustes de recursos, de competências e de estratégias.

Figura 5 – Modelo VBR de estratégia competitiva

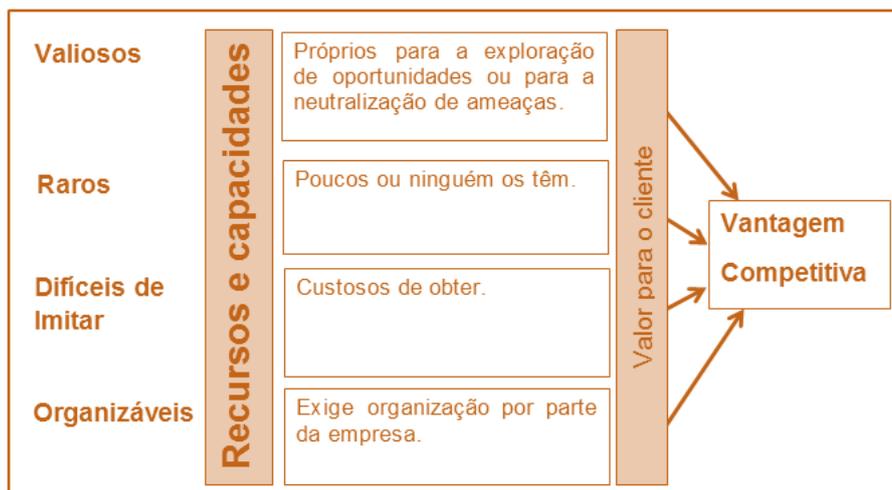


Fonte: Fleury e Fleury (2004)

Nem todos os recursos e capacidades das empresas têm o potencial de desencadear vantagem competitiva. Esse potencial é realizado quando os recursos e capacidades são valiosos, raros, difíceis de imitar e organizáveis (BARNEY; HESTERLY, 2007) e geram valor para o cliente (PRAHALAD;

HAMEL, 2005), conforme ilustra a Figura 6. Dierickx e Cool (1989) afirmam que os recursos e capacidades da empresa serão tratados como estratégicos se forem não comercializáveis, não imitáveis (ou de imitação custosa) e não substituíveis.

Figura 6 – Atributos dos recursos e das capacidades



Fonte: Baseado em Barney e Hesterly (2007)

Hitt et al. (2002), pressupondo que as organizações são compostas de recursos e capacidades que podem servir de fonte para formação de sua estratégia, apresentam o modelo VBR de retornos acima da média (Figura 7). O modelo baseado em recursos

parte da análise dos recursos (ambiente interno) da empresa (**o que existe?**). Em seguida, define as capacidades de que dispõem (o que faz melhor que o concorrente). Determina, na sequência, o potencial de recurso e capacidades para

obtenção de vantagem competitiva e, posteriormente, identifica um setor atraente (que ofereça oportunidades compatíveis com os recursos e capacidades da empresa) em

que possa atuar (**o que fazer?**). Por fim, formula e implanta a estratégia que acredita lhe trará retornos acima da média.

Figura 7 – Modelo VBR de retornos acima da média



Fonte: Adaptado de Hitt et al. (2002)

Por fim, ressalte-se que os modelos VBR e O/I não são excludentes, mas complementares, especialmente para fins de análise da arquitetura estratégica. As atividades de mercado (ambiente externo) podem ser melhores entendidas por meio da utilização de modelos O/I, porém o emprego de modelos VBR é mais apropriado para a compreensão acerca de recursos, capacidades e competências (ambiente interno). A combinação dos resultados da aplicação concomitante de ambos os modelos trará mais elementos a subsidiarem as estratégias, logo poderá aumentar ainda mais as chances da empresa melhor se estruturar (arquitetura estratégica) e obter retornos acima da média.

4. ARQUITETURA ESTRATÉGICA

Em extensão ao estudo da VBR, Hamel e Prahalad (1995) introduziram o conceito de “arquitetura estratégica” que considera a estrutura, ou melhor, a elaboração de uma planta para construção de competências essenciais e que, segundo os aludidos autores, difere-se da estratégia (busca criativa

e incessante da melhor alavancagem de recursos). A estratégia, no entanto, afeta a estrutura, ou alternativamente, a estrutura é importante para a execução da estratégia (HREBINIAK, 2006).

Para Prahalad e Hamel (2005, p.123):

É impossível criar um plano detalhado para uma busca competitiva de dez ou quinze anos. O planejamento pressupõe um grau de exatidão (que preços, que canais, onde buscar, que estratégia de merchandising, que características de produtos) impossível de se alcançar em um horizonte superior a dois ou três anos.

Arquitetura estratégica é um roteiro, um plano amplo, abrangente (sem especificações detalhadas) do que deve ser feito hoje (clientes a atender, canais a explorar, funcionalidades a desenvolver, recursos a alavancar, competências a adquirir ou a migrar, dentre outros) para aproveitar a oportunidade futura. Prahalad e Hamel (2005) acreditam que os gestores deveriam dispende boa parte de seu tempo desenvolvendo a arquitetura estratégica de suas organizações, devendo ela ser

amplamente divulgada e entendida por seus funcionários.

Prahalad e Hamel (2005, p. 125) esclarecem:

Uma arquitetura estratégica é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto prazo e o longo prazo. Mostra à organização que competências ela precisa começar a desenvolver agora, que novos grupos de clientes precisam começar a entender agora, que novos canais deveriam estar explorando agora para interceptar o futuro.

A arquitetura estratégica é o *design* organizacional (desenho das principais capacidades a ser desenvolvidas), a estruturação, a coordenação e a administração dos recursos da empresa em busca de objetivos estratégicos, sendo ela própria, inclusive, um dos objetivos da organização (NADLER; TUSHMANN, 2000). Trata-se de uma antevisão do futuro e de um

esboço do que fazer para alcançar os objetivos organizacionais.

O termo arquitetura estratégia justifica-se na medida em que arquitetar é moldar, construir uma estrutura, uma linha mestra, para solucionar problemas; traçar um plano geral de ações. Essa moldagem/construção leva em conta o futuro projetado pelo gestor e parte do princípio de que esse futuro se concretize da forma como previsto. A arquitetura, no entanto, não é imutável, irreversível, eterna, admite adaptações ao longo do tempo; é um trabalho em constante atualização. Afinal, ainda que o futuro possa parecer previsível ou alcançável, os avanços do setor, da tecnologia, dos padrões, dos produtos e dos serviços não são totalmente previsíveis, conseqüentemente a arquitetura deve seguir um processo de aproximação sucessiva (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

A Figura 8 resume os principais elementos associados à arquitetura estratégica.

Figura 8 – Principais elementos associados à arquitetura estratégica



A arquitetura estratégica deve proporcionar à empresa capacidade de previsão e de ação, noção aprofundada de propósito, fôlego, sonho compartilhado, visão sedutora da oportunidade, singularidade e consenso, capacitações estas que podem lhe conferir vantagem competitiva, especialmente se forem transformadas em competências essenciais. Conhecimento de tecnologias mais atraentes, melhores formas de distribuição, definição da natureza exata das necessidades do cliente e determinação das prioridades de investimento são alguns produtos/resultados que se espera da

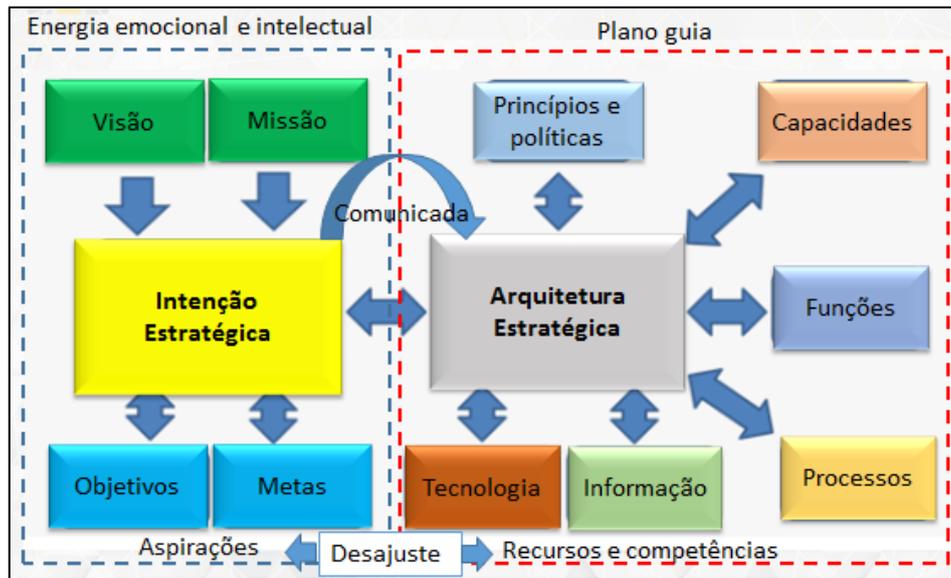
arquitetura estratégica, os quais, igualmente, poderão lhe conferir vantagem competitiva. Os *insights* vislumbrados pela empresa no que se refere à identificação de qual percurso seguir, de como aproveitar melhor as soluções encontradas, de dinamização dos recursos, serão o sucesso de chegar ao futuro primeiro e de maneira competitiva perante aos concorrentes (COSTA et al., 2013).

De acordo com Prahalad e Hamel (2005), conforme ilustrado na Figura 9, a arquitetura estratégica não se confunde com a intenção estratégica. A arquitetura aponta o caminho do futuro (plano guia), mas a intenção fornece

a energia emocional e intelectual para a jornada. A intenção estratégica implica uma noção de direção (visão – aonde quer chegar), descoberta (missão – razão de existir) e destino (objetivos e metas). A intenção estratégica precisa ser comunicada aos funcionários de modo que eles saibam exatamente de que forma sua contribuição é

essencial para a concretização da estratégia empresarial. Além disso, acrescentam os mencionados autores, com a finalidade de desafiar os gestores a se tornarem mais criativos, deve haver um desajuste substancial, uma defasagem entre as aspirações (intenções estratégicas) e os recursos e competências.

Figura 9 – Intenção estratégica e arquitetura estratégica



Fonte: Baseado em Prahalad e Hamel (2005)

Em que pese uma arquitetura estratégica possa identificar competências a serem desenvolvidas, as possíveis estradas para o futuro, o mérito quanto à escolha das rotas só emerge quando se leva adiante uma estratégia que despreze a atratividade do destino e dirija todos os esforços em como chegar ao futuro. Nessa visão da estratégia, Prahalad e Hamel (2005) enfatizam a necessidade de a empresa alavancar seus recursos, esquecer uma parte do seu aprendizado do passado, superar seus limites, enfim, buscar o aparentemente impossível para construção do seu futuro, para conquistar um novo espaço competitivo. Reconhecem os referidos autores que a competição vai além dos limites do setor e que não se compete apenas por produtos

e/ou por mercados, mas, sobretudo, por oportunidades e por competências essenciais, dando-se a disputa como uma coalizão de empresas e não como uma unidade isolada. A estratégia, também, deve ser direcionada para a minimização da preempção global, ou seja, para que a empresa não apenas desenvolva produtos inovadores, mas também seja a primeira a lança-los com sucesso durador nos mercados globais (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

A Figura 10 apresenta o conceito de estratégia, segundo Prahalad e Hamel (2005), tendo como pano de fundo o desafio competitivo, a descoberta de futuro, a mobilização para o futuro e o chegar primeiro ao futuro.

| Estratégia | |
|---|---|
| Não só | Mas também |
| Desafio competitivo | |
| Reengenharia de processos | Reinvenção empresarial |
| Transformação organizacional | Transformação do setor |
| Competindo pelo mercado | Competindo pelas oportunidades |
| Redução de despesas | Regeneração de estratégias |
| Viabilidade a curto prazo | Possibilidade a longo prazo |
| Competição por produtos | Competição por competência |
| Acordo de negócio | Crescimento orgânico |
| Alocação de recursos | Alavancagem de recursos |
| Descoberta de futuro | |
| Intenção de futuro | Intenção controlada de futuro |
| Estratégia como aprendizado | Estratégia como esquecimento |
| Estratégia como posicionamento | Estratégia com previsão |
| Planos estratégicos | Arquitetura estratégica |
| Mobilização para o futuro | |
| Estratégia como adequação | Estratégia como limite |
| Competir dentro de mercados existentes | Abrir novos mercados |
| Chegar primeiro ao futuro | |
| Competir dentro da estrutura existente do setor | Competir para moldar a estrutura existente do setor |
| Competir pela liderança de produtos | Competir pela liderança de competências essenciais |
| Competir como unidade isolada | Competir como uma coalizão |
| Maximizar a proporção de sucessos de novos produtos | Maximizar a taxa de aprendizado de novos mercados |
| Minimizar o tempo de entrada do produto no mercado | Minimizar o tempo para a preempção global |

Figura 10 – Intenção estratégica e arquitetura estratégica

| ESTRATÉGIA | |
|---|---|
| Não só | Mas também |
| Desafio competitivo | |
| Reengenharia de processos | Reinvenção empresarial |
| Transformação organizacional | Transformação do setor |
| Competindo pelo mercado | Competindo pelas oportunidades |
| Redução de despesas | Regeneração de estratégias |
| Viabilidade a curto prazo | Possibilidade a longo prazo |
| Competição por produtos | Competição por competência |
| Acordo de negócio | Crescimento orgânico |
| Alocação de recursos | Alavancagem de recursos |
| Descoberta de futuro | |
| Intenção de futuro | Intenção controlada de futuro |
| Estratégia como aprendizado | Estratégia como esquecimento |
| Estratégia como posicionamento | Estratégia com previsão |
| Planos estratégicos | Arquitetura estratégica |
| Mobilização para o futuro | |
| Estratégia como adequação | Estratégia como limite |
| Competir dentro de mercados existentes | Abrir novos mercados |
| Chegar primeiro ao futuro | |
| Competir dentro da estrutura existente do setor | Competir para moldar a estrutura existente do setor |
| Competir pela liderança de produtos | Competir pela liderança de competências essenciais |
| Competir como unidade isolada | Competir como uma coalizão |
| Maximizar a proporção de sucessos de novos produtos | Maximizar a taxa de aprendizado de novos mercados |
| Minimizar o tempo de entrada do produto no mercado | Minimizar o tempo para a preempção global |

Fonte: Adaptado de Rodrigues e Santos Júnior (2013)

O estudo da dinâmica dos aspectos internos (modelos VBR) e externos (modelos O/I) da organização associados à visão futurista (competição pelo futuro) revela como a acumulação de competências essenciais orquestradas por uma estratégia pode dar corpo e sustentação à vantagem competitiva de uma empresa, sendo essa estratégia alimentada por uma intenção e estruturada por uma arquitetura resultante de um processo de aprendizado contínuo. De qualquer forma, o objetivo de competir pelo futuro não é tanto estimar enormes riscos, mas sim diminuir os riscos decorrentes das ambições empresariais (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A variedade de temas que envolvem o conceito de arquitetura estratégica reflete a A arquitetura estratégica funciona como uma ponte entre a intenção estratégica e os

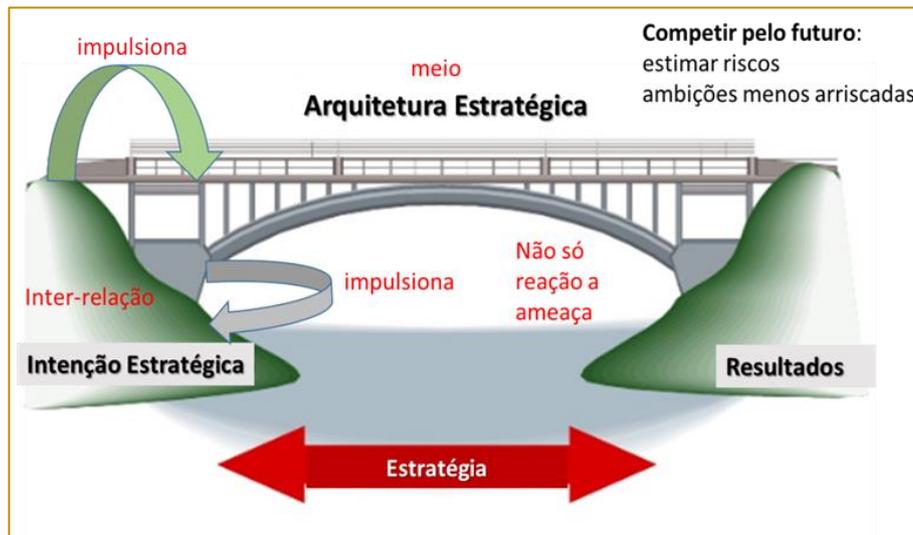
abrangência do seu campo de estudo e também a diversidade de pontos de vista existentes. Essa multiplicidade de temas revela, também, a complexidade da atividade do estrategista na organização, em sua constante busca por meios que levem à vantagem competitiva.

A arquitetura estratégica consiste em antever e construir o futuro, realizar o sonho do empresário; daí o termo “arquitetura estratégica”, o que, por si só, amplifica a sua importância para fins de obtenção de vantagem competitiva. O sonho do empresário precisa tomar forma para que se transforme em realidade, materialize-se. Uma das ações para que isso ocorra, e que está intimamente relacionada com outras ações, é identificar constantemente os recursos e as competências que a empresa tem ou deve criar para a realização desse sonho (prover a empresa de uma arquitetura estratégica).

resultados perseguidos pela organização; é meio para a estratégia e, conseqüentemente,

meio também para a vantagem competitiva (Figura 11).

Figura 11 – Esboço figurativo da arquitetura estratégica



Nota-se (Figura 11) que a arquitetura estratégica é impulsionada e impulsiona o ambiente (interno e externo), há uma inter-relação entre eles, seja porque a empresa antecipa-se, seja porque reage às mudanças do mercado. A estratégia, por sua vez, movimentada inicialmente pela intenção

estratégica, impulsiona e é impulsionada pela arquitetura estratégica. A arquitetura, também, tem reflexo direto nos resultados, funcionando não só como reação a ameaças, mas também como instrumento para competir pelo futuro.

REFERÊNCIAS

- [1]. AMIT, R. P.; SCHOEMAKER, J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 33-46, 1993.
- [2]. BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- [3]. BARNEY, J.; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [4]. CARLTON, D. W.; PERLOFF, J. M. *Modern industrial organization*. 4 ed. Estados Unidos: Pearson Prentice Hall, 2015.
- [5]. CAVALCANTI, M. *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.
- [6]. COSTA, N. M.; DAMIANI, J. H. S.; COSTA, E. M.; URBINA, L. M. S. Análise da arquitetura estratégica das competências em uma empresa nacional brasileira: um estudo de caso em uma empresa de filtros e meios filtrantes. *Anais do XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*. Salvador, 2013.
- [7]. DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1512, 1989.
- [8]. FEITOR, C. D. C.; KLIEMANN NETO, F. J.; CORTIMIGLIA, M. N. Competências essenciais: uma análise da importância das capacidades organizacionais na busca de vantagens competitivas. *Anais do XII Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)*. Bauru, SP, Brasil, v. 7, 2005.
- [9]. 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.
- [10]. FOSS, N. J.; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *DRUID Working Paper 2nd draft*. Copenhagen: Copenhagen Business School, p. 1-27, 2000.
- [11]. FRASER, J. A. A return to basics at Kellogg. *MIT Sloan Management Review*, v. 45, n. 4, p. 27-30, 2004.

- [12]. GRANT, R. M. The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* Spring, 114-135, 1991.
- [13]. HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, v. 301, 1995.
- [14]. HITT, M; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo Pioneira Thomson Learning,, 2002.
- [15]. JAVIDAN, M. Core Competence: what does it mean in practice? *Long Range Planning*, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.
- [16]. HREBINIAK, L. G. *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- [17]. LEE, P. M.; O'NEILL, H. M. Ownership structures and R&D investments of US and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives. *Academy of Management Journal*, v. 46, n. 2, p. 212-225, 2003.
- [18]. LIPCZYNSKI, J.; WILSON, J.; GODDARD, J. *Industrial organization: competition, strategy, policy*. 2 ed. London: Pearson Education Limited, Prentice Hall, 2005.
- [19]. NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. *A organização do futuro*. HSM Management, São Paulo, n. 18, p. 58-66, 2000.
- [20]. PANAGIOTOU, G. The impact of managerial cognitions on the structure-conduct-performance (SCP) paradigm: a strategic group perspective. *Management decision*, v. 44, n. 3, p. 423-441, 2006.
- [21]. PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- [22]. PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- [23]. PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v. 57, no. 2, p. 137-145, 1979.
- [24]. PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- [25]. PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã; tradução de Outras Palavras*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [26]. RODRIGUES, E.; JUNIOR, S. S. Conceitos de estratégia como fator para gerar vantagens competitivas. *Unoesc & Ciência-ACSA*, v. 4, n. 2, p. 221-232, 2013.
- [27]. SCHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial market structure and economic performance*. 3ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.
- [28]. TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- [29]. VAN DER HEIJDEN, K. *Scenarios – the art of strategic conversation*. Chichester, Nova York, Brisbane, Toronto, Singapura: John Wiley & Sons, 1996.
- [30]. WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

Capítulo 19

INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: O PERFIL DO PROPAGANDISTA

Uile Paranhos

Ricardo Milanez de Siqueira

Resumo: A indústria farmacêutica de produtos éticos tem se tornado uma das indústrias mais competitivas e um dos setores mais dinâmicos da economia mundial. Além de ter o desenvolvimento e produção de novos fármacos, a indústria possui um grande desafio que é a conquista da prescrição médica através do propagandista de medicamentos. A proposta deste estudo bibliográfico é referenciar a indústria farmacêutica, ressaltar importância do propagandista de medicamentos e o modelo de competências exigidas para a função. Para tanto, o estudo procurou comprovar a importância da indústria farmacêutica no cenário atual da economia, bem como validar os conceitos de competências e elucidar as competências deste profissional.

Palavras-chave: Indústria Farmacêutica. Competências. Propagandista.

1 INTRODUÇÃO

Tendo como uma característica marcante, a indústria farmacêutica tem adotado permanente busca por novos medicamentos e investimentos que chegam a bilhões de dólares no desenvolvimento e comercialização de seus produtos. Com grande importância na cura e manutenção de vidas, a pesquisa, o desenvolvimento e a produção de medicamentos são fundamentais para a população.

No mercado da indústria farmacêutica, o paciente não escolhe o produto que irá consumir, pois na maioria das vezes quem define o produto que o paciente irá comprar é o médico, que prescreve o medicamento mais apropriado para a patologia do paciente.

Segundo Kremer et al., (2008), os recursos designados ao marketing farmacêutico são justificados por proporcionarem aos fabricantes farmacêuticos recuperarem seus altos investimentos com pesquisas e desenvolvimentos de novas drogas, tendo assim um canal de comunicação para esclarecer médicos e expor aos consumidores informações que podem melhorar a saúde da população. Para isso, os laboratórios farmacêuticos realizam ações promocionais comerciais junto aos médicos e junto a canais de distribuição (distribuidores e farmácias), com o objetivo de alcançarem seus objetivos.

Com a crescente evolução da indústria farmacêutica, principalmente nos países desenvolvidos, observa-se um aumento de investimentos destes laboratórios e com a chegada de novas oportunidades de negócios, nota-se um aumento na oferta de oportunidades de trabalho, especificamente na área do marketing farmacêutico e em especial para o propagandista, que são os profissionais responsáveis pela geração de demanda de todos os produtos da indústria, por meio das visitas que são realizadas diariamente aos médicos designados pelos laboratórios.

O propagandista, também chamado de consultor farmacêutico, tem a pretensão e o papel de cumprir uma importante posição para o médico e a sociedade. Atuando como propagandista, este profissional atua como um apoio do médico, com responsabilidade na atualização de conhecimento técnico e científico, no lançamento de novas drogas, novos estudos e formas de tratamento de

determinada doença com um produto já conhecido. (SILVA, LOVATO JÚNIOR, 2016).

Ribeiro e Juruena (2013) questionam razões das ações e situações relacionadas à propaganda de medicamentos nos ambientes de ensino e as possíveis consequências sobre o processo de formação do pessoal de saúde. Como questões relevantes, os autores questionam a qualidade das informações disponibilizadas nas propagandas de medicamentos feitas através dos propagandistas.

Hekis et al., (2014), destacam a importância do propagandista de medicamentos para o alcance dos resultados da indústria farmacêutica e acredita que é preciso aumentar os investimentos em treinamentos e capacitação destes funcionários que atuam na propaganda médica, assim tornando-os mais competitivos e eficientes no exercício de sua profissão.

A problemática a ser questionada refere-se à importância do propagandista de medicamentos de forma a contribuir para a competitividade das empresas dentro do contexto da indústria farmacêutica. Dessa forma, o presente artigo tem por objetivo destacar a indústria farmacêutica, ressaltar importância do propagandista de medicamentos e o modelo de competências exigidas para a função segundo Hekis et al. (2014).

Este artigo baseou-se na busca de dados em revistas, nacionais, internacionais on-line. Suas referências foram retiradas do google acadêmico e scielo. As palavras-chave utilizadas foram indústria farmacêutica, competências e propagandistas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

A indústria farmacêutica tem um papel de extrema importância no desenvolvimento de novos medicamentos e melhores meios de prevenir e tratar as doenças. Sendo uma das indústrias que mais investe e cresce no mercado atual, a indústria farmacêutica desempenha uma importante posição estratégica para as nações e para a ciência, visto que ela realiza pesquisa para desenvolver produtos, a fim de tratar a saúde dos seres vivos.

Desde o início da civilização, os seres humanos têm buscado elementos curativos.

Mesmo durante a Idade Média, os fármacos usados eram compostos por ervas e especiarias. Após o surgimento dos primeiros medicamentos, ocorreram grandes mudanças e regulamentações no setor. O estudo da indústria química foi a base para a evolução da Indústria Farmacêutica. (ISSE, 2011).

A permanente busca por novos medicamentos tem sido a característica constitutiva da indústria farmacêutica e se fundamenta no elevado grau de oportunidades tecnológicas que o paradigma científico da síntese química de moléculas orgânicas (dominante a partir da década de 30 do século passado), conjugado com a farmacologia (ciência que estuda a ação, no organismo, de diferentes substâncias químicas) propiciou ao longo do século XX. As grandes multinacionais desta indústria cresceram a partir de estratégias empresariais, arranjos institucionais e Políticas Públicas em seus países de origem, fundados nos seguintes aspectos empresariais e institucionais. (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL SETORIAL, 2003, p.15).

No Brasil, a indústria farmacêutica teve seu desenvolvimento entre 1890 a 1950. Sua origem vem dos pequenos laboratórios e farmácias magistrais, seguindo os padrões adotados nos moldes mundiais, bem como os moldes criados nos países ocidentais. (ISSE, 2011).

Podemos destacar que a evolução da indústria farmacêutica no Brasil ocorreu em quatro fases que marcaram a história até os dias de hoje.

Em meados do século XIX, a indústria farmacêutica iniciou sua implantação no Brasil. Em 1889 foram reveladas a existência 35 empresas farmacêuticas, originadas do primeiro recenseamento da indústria farmacêutica brasileira, predominantes de pequenos estabelecimentos de cunho familiar – as boticas. (GEREZ; PEDROSA, 1988).

Ainda no Brasil, em 1889, com a proclamação da República, a indústria farmacêutica se encontrava no apogeu da primeira fase industrial, que se prolongaria até 1914, assim contemplando a fundação dos primeiros laboratórios produtores de medicamentos de origem mineral, vegetal e até animais. (PEREIRA, 2002).

Impulsionada pela deflagração da Primeira Guerra Mundial (1914-1918) que privou o país

de medicamentos e estimulou o desenvolvimento dos laboratórios nacionais, a segunda fase da indústria farmacêutica em 1915 trouxe uma grande evolução e aperfeiçoamento dos métodos científico de produção de medicamento no Brasil.

Devido ao Recenseamento Geral da República, em 1920, a indústria farmacêutica nacional saltou de 60 laboratórios em 1907 para 186 em 1920. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS, 2011).

Na década de 40, ocorreu a terceira fase da indústria farmacêutica, impulsionada pelas dificuldades de importações de matérias-primas, máquinas e utensílios. O início da Segunda Guerra Mundial foi o grande causador da necessidade de evolução e crescimento. A indústria nacional passou a fabricar ativos farmacêuticos, derivados de plantas medicinais, extratos glandulares e hormônios, entre outros. Com o crescente volume de produção, os laboratórios nacionais, além de suprir a demanda interna, chegaram ao ponto de exportar seus medicamentos aos países europeus. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS, 2011).

Os avanços científicos e tecnológicos observados durante as décadas de 40 e 50 resultaram no desenvolvimento de uma quantidade de novos produtos. Naquele momento as indústrias farmacêuticas incorporavam o processo que denominamos de integração vertical de novos produtos, a formulação e a comercialização. (BERMUDEZ, 1995, p.32)

Ainda com reflexos até os dias de hoje, a quarta fase da indústria farmacêutica nacional foi marcada pela intensificação da globalização, pelas políticas governamentais e pela confirmação da tendência ao oligopólio no mercado.

Atualmente, existem cerca de 456 indústrias farmacêuticas atuando no Brasil, sendo 17% delas de capital estrangeiro e 83% de capital nacional, que empregam mais de 50.000 empregos diretos e 250.000 indiretos. Os maiores laboratórios somam 40 unidades.

Com o crescimento em ritmo chinês, o varejo farmacêutico brasileiro vem embalado pelo aumento do consumo, abertura de novas lojas e devido a forte concorrência do mercado, o setor vem aumentando suas receitas a taxas

de 15% ao ano, segundo a Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (FEBRAFAR, 2014).

Segundo dados do *IMS Health*, citado pela Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (FEBRAFAR, 2014), o mercado farmacêutico deve atingir R\$ 87 bilhões em 2017, após crescimento de 19% em 2011. Devido à ampliação do acesso à planos privados de saúde, o aumento da renda dos consumidores e o envelhecimento da população, o mercado farmacêutico brasileiro de varejo deve dobrar em cinco anos de acordo com estimativa da *IMS Health*.

Para a Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (INTERFARMA, 2016), o mercado mundial deverá atingir cerca de US\$ 1,4 trilhão em 2020. Os principais países emergentes neste período serão responsáveis por 25% das vendas globais de produtos farmacêuticos. A Europa terá sua participação reduzida de 13% em 2015, para 12% em 2020. Já os Estados Unidos, manterá sua participação de 40% do mercado de medicamentos em 2020.

Ainda segundo a Interfarma (2016) com o crescimento da população, aumento da renda e investimentos da indústria farmacêutica, o Brasil em cinco anos passou de 10º para 7º no mercado mundial. A estimativa é que em 2020, o país seja o 5º do mercado.

A Indústria Farmacêutica possui investimentos em todo o mundo, desde a pesquisa e desenvolvimento até a comercialização. Os EUA continuarão sendo o maior mercado farmacêutico do mundo e os países emergentes ficarão entre os nove dos *top 20*, sendo a China o 2º país do *ranking*. O Brasil sai da posição de 10º lugar em 2011 para 5º em 2016. (INTERFARMA, 2016),

Segundo dados do Instituto QuintilesIMS de 2016 (INTERFARMA, 2017) sobre gastos com medicamentos no mundo, em 2021 a expectativa é de que o gasto mundial com medicamentos chegue a US\$ 1,5 trilhão. Ainda como expectativa, a medicina especializada continuará sendo a maior responsável pelos gastos globais em medicamentos, aumentando a sua participação de 30%, em 2016, para 35%, em 2021. EUA e EU5 (França, Alemanha, Itália, Espanha e Reino Unido) serão responsáveis por metade dos gastos em medicamentos especializados, impulsionados pelos

medicamentos inovadores. Os tratamentos com doenças oncologia, doenças autoimunes e diabetes serão os maiores responsáveis pelo crescimento dos gastos.

2.2 PROPAGANDISTA DE MEDICAMENTOS

Segundo o autor brasileiro Machado de Assis (1881) em sua obra *Memórias Póstumas de Brás Cubas*, no capítulo II o autor relata de destaca a importância da propaganda para a indústria farmacêutica, pois desde a antiguidade o mundo conhece a importância da propaganda para a venda de produtos.

O artigo 1º da Lei nº 6.224/751 define o propagandista farmacêutico da seguinte maneira:

Propagandista e vendedor de produtos farmacêuticos é aquele que exerce função remunerada nos serviços de propaganda e venda de produtos químico-farmacêuticos e biológicos, nos consultórios, empresas, farmácias, drogarias e estabelecimentos de serviços médicos, odontológicos, médico-veterinários e hospitalares, públicos e privados.

Em 14 de julho de 1975, a Lei nº 6.224/751 regulamentou o exercício da profissão de propagandista vendedor de produtos farmacêuticos. Definida como uma função extremamente importante para os laboratórios a qual depende diretamente do bom desempenho do propagandista de medicamentos para a divulgação de seus medicamentos, o propagandista reflete na visão dos médicos, um papel fundamental no que tange ao conhecimento atualizado do que cerca a indústria farmacêutica. (SILVA, LOVATO JÚNIOR, 2016)

Também chamado de consultor farmacêutico, o propagandista tem a pretensão de cumprir um papel importante, não somente para o médico, mas também para a sociedade. Para Silva e Lovato Júnior (2016), o propagandista tem atuação direta quanto ao auxílio da atualização de novos produtos, estudos, novos laboratórios e até mesmo novas formas de tratamento de determinada doença com um produto já conhecido, mas que tenha uma nova posologia ou via de administração.

Estima-se que no Brasil existam cerca de 20 mil propagandistas, com salários que variam de R\$ 3 mil para iniciantes e R\$ 15 mil para propagandistas de categoria sênior, base de dados da Federação Brasileira da Indústria

Farmacêutica (Febrafarma) e do Sindicato dos Propagandistas, Propagandistas Vendedores e Vendedores de Produtos Farmacêuticos do Estado do Rio Grande do Sul. (SILVA, LOVATO JÚNIOR, 2016)

Para Silva e Júnior (2016, p. 165)

O trabalho do representante ou propagandista é bastante técnico e o grau de conhecimento depende da complexidade do medicamento. Alguns medicamentos, de perfil mais conhecido e que são usuais na prática médica ambulatorial, precisam de abordagens técnicas menos profundas. Já medicamentos como os biotecnológicos, necessitam de profundo conhecimento e suporte por parte do representante, pois envolve a abordagem com base em extensos trabalhos científicos, apresentados em congressos e publicados em revistas especializadas.

As empresas farmacêuticas investem maciçamente em treinamentos e reciclagens constante dos propagandistas. Para ingressar e exercer a atividade de propagandista, os laboratórios buscam profissionais com curso superior, em alguns casos exigem pós-graduação, porém buscam profissionais que têm disposição ao estudo contínuo e que sejam pessoas que demonstrem atitudes baseadas em competências-chave.

De acordo com os dados analisados e resultados da pesquisa de Silva e Lovato Júnior (2016), o perfil do propagandista é constituído pelos dois gêneros, masculino e feminino, entre idade de 27 e 32 anos, nível educacional superior e domínio de ao menos uma língua estrangeira. O propagandista deve ser organizado, apto a cumprir metas e tolerar controles de suas atividades (preenchimento de relatórios, reuniões periódicas). Deve também tolerar o trabalho intenso e estressante e reagir positivamente às práticas motivacionais explícitas do segmento farmacêutico.

Segundo estudo realizado por Souza (2013) foram identificadas 15 (quinze) competências consideradas mais importantes, entre 46 apontadas pelos gerentes das equipes de propagandista do estado do Rio Grande do Norte. No quesito Conhecimento, Técnicas de Vendas representaram (81%), Composição de Produtos (69%), Técnicas de Planejamento (63%), Técnicas de Negociação (63%), e Técnicas de Propaganda (50%). Quanto ao quesito Habilidades, foram atribuídos como Capacidade de

Comunicação (100%), Trabalho em Equipe (63%), Boas Relações Humanas (56%), Dirigir Veículos (50%) e Trabalhar sob Pressão (50%). Quanto as competências relacionadas às atitudes, os respondentes atribuíram maior importância às competências, Comprometimento (81%), Disciplina (75%), Boa Apresentação Pessoal (44%), Ética Profissional (44%) e Integridade (44%).

2.3 COMPETÊNCIAS

Na Europa, o tema competência começou a ser usado de forma pragmática, inicialmente nos locais de trabalho, em empresas de ponta. Já no Brasil, ainda é usado de forma experimental e incipiente pelas empresas. Para Perez (2005), a noção de competência está presente em diferentes espaços sociais: economia, trabalho, educação. No ambiente de trabalho, a competência tende a substituir a noção de qualificação, já no ambiente educacional, a noção dos saberes.

Associado a gestão de pessoas, a palavra competência surgiu em um artigo publicado pelo americano David C. McClelland em 1973, com o título: "*Testing for Competence Rather Than Intelligence*" (DAÓLIO, 2004; DUTRA, 2004).

Neste contexto, associada ao desempenho das pessoas, a palavra competência associasse nesta magnitude e pressupõe que, as pessoas utilizam seus recursos (conhecimento, habilidades e atitudes) em prol do bom desempenho de suas atividades, efetivando e tornando-se mais eficientes. Ainda nesta contextualização, Fleury e Fleury (2004), ressaltam que o conceito de competência deve ser pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho profissional.

Para Foad et. al., (2009) e Singh (2010) a palavra competência está associada com desempenho profissional excelente, e evidenciam que os principais componentes das competências incluem: conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos.

Para Wood Júnior e Picarelli Filho (2004, p. 106), os conhecimentos "constituem um conjunto de conceitos, técnicas, teorias e metodologias relacionadas ao trabalho. É o saber adquirido, que pode ser transmitido e aprendido. " Ainda para os autores, habilidades pode ser caracterizada pela "capacidade de realizar uma tarefa ou um

conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização”.

Competência é uma noção associada à ação, a desempenho e a eficiência e que só poderá ser avaliada mediante uma situação concreta. Não há competência no abstrato. Sempre se é competente “em relação a”. O termo no plural (competências) é empregado pelos estudiosos de ciências sociais para designar “conteúdos particulares de cada qualificação em uma organização de trabalho determinada.” (ROPÉ; TANGUY, 1997, p. 22).

Para Isambert-Jamati, (1997), aqueles que reúnem condições de realizar tarefas complexas, inseridas no contexto da sua área de domínio intelectual, de forma organizada, utilizando seus conhecimentos de forma sistemática, identificando disfunções e interferindo de maneira a obter eficácia, pode ser caracterizado como competentes. Ainda para autora, “competência é um termo que tem como derivadas as palavras “competente” e “competir” (ISAMBERT-JAMATI, 1997, p. 103).

Para Brandão (2010, p.172) “competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes”, que contribuem para o desenvolvimento das pessoas e agregam valor a organização.

Pode-se dizer que havendo as características concomitantes como conhecimento, atitudes específicas para o exercício das atividades e habilidades, o profissional pode se enquadrar como competente. Em resumo, o profissional deve possuir de forma sinérgica, atitudes e habilidades, que mobilizem seu conhecimento, no momento oportuno, para a execução de determinado objetivo e para a resolução de um problema específico.

Nesta contextualização, com premissas de competências ao profissional propagandista de medicamentos, considera-se competência

como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que propiciam ao profissional, eficiência no desenvolvimento de suas atividades, um melhor desempenho de suas atribuições e eficácia nos resultados do seu trabalho.

3 ANÁLISE E DISCUSSÕES

O objetivo deste artigo foi contribuir para a compreensão do cenário histórico da indústria farmacêutica, ressaltar importância do propagandista de medicamentos e o modelo de competências exigidas para a função segundo Hekis et al. (2014).

Conclui-se que a identificação das competências essenciais do propagandista de medicamentos contribui de forma importante para a indústria farmacêutica pois melhora as estratégias comerciais, marketing, propaganda e promoção, bem como a transferência de conhecimento aos médicos que recebem este profissional.

Faz-se necessário a criação de manuais de treinamentos e capacitações para que toda a forma de vendas comercial da indústria farmacêutica esteja consciente das competências essenciais necessárias para que os propagandistas sejam mais eficientes e competitivos na execução do exercício de suas profissões.

Com relação a trabalhos futuros, um tema interessante que pode ser tema de uma nova pesquisa, é a investigação e identificação das competências do propagandista de medicamentos na ótica da classe médica.

Através deste trabalho percebe-se a importância do propagandista para o alcance dos resultados da indústria. Acredita que é preciso aumentar os investimentos em capacitação e treinamentos destes profissionais, assim tornando-os mais capacitados para a busca dos objetivos da indústria farmacêutica.

REFERÊNCIAS

[1]. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS. Disponível em: <<http://www.progenericos.org.br>>. Acesso em: 17 abr. 2017

[2]. BERMUDEZ, A. J. Z. Indústria farmacêutica, estado e sociedade. São Paulo, Hucitec, 1995.

[3]. BRANDÃO, H. P., BORGES -ANDRADE, J. E., FREITAS, I. A. D., & VIEIRA, F. T. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.

[4]. BUENO, A. J. B.; REZENDE, D. C.; OLIVEIRA, R. L.H. A Indústria Farmacêutica de

Produtos Éticos e o Marketing de Relacionamento: Um Estudo de Caso. PPGA CENEC/FACECA-Mestrado em Desenvolvimento Organizacional-Varginha, Minas Gerais. 2º Convibra -Congresso virtual brasileiro de administração, 2005.

[5]. DAÓLIO, L. C. Perfis e competências: retrato dos executivos, gerentes e técnicos. São Paulo: Érica, 2004.

[6]. DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

[7]. FEBRAFAR, Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias. Mercado farmacêutico brasileiro deve chegar aos R\$100 bilhões até 2017 e atrair investimentos. Disponível em <http://febrafar.com.br/mercado-farmacutico-brasileiro-deve-chegar-aos-r-100-bi-ate-2017-e-atrai-estrangeiros/>. Acesso em 04 de abril de 2017.

[8]. FEBRAFAR, Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias. IMS: Mercado farmacêutico deve atingir R\$87 bilhões em 2017. Disponível em <http://febrafar.com.br/ims-mercado-farmacutico-deve-atingir-r-87-bilhoes-em-2017/>. Acesso em 04 de abril de 2017.

[9]. FOUAD, N. A., GRUS, C. L., HATCHER, R. L., KASLOW, N. J., HUTCHINGS, P. S., MADSON, M. B. & CROSSMAN, R. E. Competency benchmarks: A model for understanding and measuring competence in professional psychology across training levels. *Training and Education in Professional Psychology*, v. 3, n. 4S, p. S5, 2009.

[10]. GEREZ, J. PEDROZA, D. E. Reconhecer não é preciso. *Revista Brasileira de Tecnologia*. Brasília, v19, n.8, 1988

[11]. HEKIS, H. R.; SOUSA, K. C.; FURUKAVA, M.; VALENTIM, R. A. M.; OLIVEIRA, I. D.; ALVES, R. L. S. A indústria farmacêutica e a importância estratégica dos propagandistas de medicamentos: estudo com colaboradores em Natal/RN. Universidade federal do rio grande do norte – UFRN. 2014.

[12]. INTERFARMA, Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa. Dados de mercado. Disponível em https://www.interfarma.org.br/guia/guia_2016/dados_de_mercado. Acesso em 04 de abril de 2017.

[13]. INTERFARMA – Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa. 2017. Disponível em <https://www.interfarma.org.br/guia/guia-2017/dados-do-setor/>. Acesso em 17 de setembro de 2017.

[14]. ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.) Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

[15]. ISSE, K. F.; A indústria farmacêutica nacional e a importância dos medicamentos genéricos no seu desenvolvimento. Dissertação (Mestrado em Economia). UFRGS, Porto Alegre, 2011.

[16]. KREMER, S. T. M.; BIJMOLT, T. H. A.; LEEFLANG, S.H. P.; WIERINGA, J. E. Generalizations on the effectiveness of pharmaceutical promotional expenditures. *International Journal of Research in Marketing*. 25 234-246. 2008.

[17]. OLIVEIRA, M. A.; ROTONDARO, V.; FERREIRA, J. J. DO AMARAL.; ROTONDARO, R. G.; Servperf x técnica do incidente crítico: uma comparação dos modelos para determinação da satisfação de médicos com o atendimento de propagandista de laboratório farmacêutico. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 de Outubro de 2006.

[18]. PEREIRA, M. C. et al. O perfil da indústria farmacêutica no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

[19]. PEREZ, M. I. L.; Competência: uma noção plástica polissêmica e polimorfa. Dossiê Temático: Trabalho e Educação. 2005.

[20]. RIBEIRO, L. G.; JURUENA, M. F.; Médicos, Indústria Farmacêutica e Propaganda: que relação é essa?Saúde & Transformação Social. ISSN 2178-7085, Florianópolis, v4, n1, p.03-10, 2013.

[21]. ROCHA, R. R. V.; Elaboração e aplicação de um modelo de gestão do conhecimento adaptado para o departamento comercial de uma indústria farmacêutica. Dissertação (Mestrado em Engenharia), UFRS, Porto Alegre, 2003.

[22]. ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.) Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

[23]. SINGH, K. Developing human capital by linking emotional intelligence with personal competencies in Indian business organizations. *International Journal of Business Science and Applied Management*, v. 5, n. 2, 2010.

[24]. SILVA DA, J. V.; LOVATO JÚNIOR, V.; O perfil do propagandista farmacêutico no Brasil. *Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba*, 2016; 18(3): 165-8. 2016.

[25]. SOUSA, K. C., Estratégias de avaliação de desempenho dos propagandistas de medicamentos utilizadas pela indústria farmacêutica no nordeste do Brasil. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). UFRN, Natal, 2013.

[26]. WOOD JR.,T.; PICARELLI-FILHO, V. Remuneração e carreira por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3.ed.rev e amp. São Paulo: Atlas, 2004.

[27]. TOFFLER, A. Powershift: As mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1990.

[28]. VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes

organizacionais: conceitos e compreensões. Tendências da pesquisa brasileira em ciência da informação, Vol. 1, No 1, 2008.

Capítulo 20

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM PRELIMINAR PARA CONSTRUÇÃO DE MODELO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

Andreia Marques. Maciel de Carvalho

Resumo: A gestão do conhecimento é um dos temas mais discutidos atualmente entre acadêmicos, empresários e consultores que se preocupam com o futuro das organizações. Pesquisadores têm feito estudos sobre o desenvolvimento de técnicas, sistemas e modelos a fim de gerenciar o conhecimento e assim melhorar o desempenho e a eficiência organizacional. Este artigo é resultado de uma pesquisa exploratória, introduz conceitos de Gestão de conhecimento, avalia alguns estudos sobre gestão de conhecimento no contexto acadêmico, faz uma análise comparativa entre eles com o objetivo de investigar e propor elementos imprescindíveis para criação de um novo modelo de Gestão de Conhecimento que seja aplicável em Instituições de Ensino Superior.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Instituições de ensino superior, modelos.

1 INTRODUÇÃO

É evidente que a Gestão do Conhecimento muito tem sido abordada sob o aspecto do conhecimento explícito e sob seu ângulo tecnológico, devido a uma evolução lógica dos sistemas de informação tradicional geralmente apoiada em substanciais recursos de tecnologia de informação.

Percebe-se, ainda, que da mesma forma, tem sido adotada, sobretudo, por organizações de setores que demandam alta tecnologia e/ou que dependem fortemente de pessoas, quer “fabriquem” produtos ou serviços, que percebem na Gestão de Conhecimento um instrumento para aumentar sua competitividade.

Dessa forma, o presente artigo visa apresentar a visão mais corrente da Gestão do Conhecimento e a viabilidade de sua utilização em instituições de ensino superior (IES), em que os serviços têm alto grau de intangibilidade e cuja qualidade depende fortemente das pessoas encarregadas de prestar o serviço na linha de frente - quais sejam, os professores - e também determinar as bases para um modelo de Gestão do Conhecimento adequado a instituições privadas de ensino superior que almejem adotar esta ferramenta como uma alternativa para aumentar sua competitividade. Vale ressaltar que não são alvo deste estudo os inegáveis benefícios que o modelo pode trazer à qualidade do ensino, sendo abordados apenas marginalmente.

No entanto, o objetivo principal do estudo é estabelecer as principais bases de um modelo de Gestão do Conhecimento adequado a instituições de ensino superior, especialmente focado no compartilhamento de conhecimento (sobretudo, tácito) entre os membros de seu corpo docente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. POR QUE ESTUDAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR?

Pode-se dizer que no âmbito de uma Instituição de Ensino Superior, o conceito de conhecimento está atrelado ao conceito de know-how (ou seja, saber como fazer), o qual pode ser traduzido por: saber como desempenhar o papel de professor. Dessa forma, colocam-se como partes integrantes desse papel vários aspectos do saber como

ser professor que estão ligados à questão didática: como conduzir o processo de ensino/ aprendizagem junto a diferentes classes e alunos, como transmitir didaticamente cada tipo de conteúdo, como interagir com as classes (coletivamente) e com os alunos (individualmente), como montar o programa de uma disciplina, como preparar um instrumento de avaliação, como avaliar os alunos por produto (provas, trabalhos, exercícios) e por processo (frequência, participação em classe, contribuição efetiva nos debates), entre outros.

Apontam-se, ainda, algumas funções igualmente importantes para saber como desempenhar o papel de professor: pesquisar, atualizar-se (inclusive tecnologicamente), gerar produção acadêmica (dissertações, teses, artigos, livros), realizar capacitação na área de domínio conceitual e prático e, claramente, ir além.

Corroborando a importância do compartilhamento de know-how para a Gestão do Conhecimento, é possível dizer que o conhecimento pode ser distinguido entre conhecimento do indivíduo e do grupo, da organização e da rede de organizações; o aprendizado entre os indivíduos ocorre através da interação entre pequenos grupos. A transferência de conhecimento pode ocorrer de forma horizontal, ou seja, dentro da mesma função, onde a diferença na codificação da linguagem dos grupos é mínima. No caso de ocorrência vertical, entre grupos diferentes, a codificação tem um papel central. Para se facilitar os processos, é necessário que se use uma codificação acessível a todos, devendo-se considerar três pontos importantes referentes à natureza intrínseca do conhecimento, os quais são relevantes para a ação estratégica (FLEURY & OLIVEIRA JR., 2001):

- a) definição do conhecimento que deve ser desenvolvido pela empresa;
- b) como as empresas devem compartilhar o conhecimento que constituirá sua vantagem competitiva;
- c) quais as formas pelas quais o conhecimento constitui a vantagem da empresa pode ser protegido e quais as possibilidades estratégicas ligadas à natureza do conhecimento;

O conhecimento pode atingir várias dimensões, desde o indivíduo, o grupo e a organização até uma rede de organizações interagentes.

Nesse sentido, Duguid & Brown (2001, p. 62) argumentam que o conhecimento se fundamenta não apenas no indivíduo, mas também está distribuído pelo grupo de pessoas que trabalham juntas.

A pressuposição é que, mais do que falar, as pessoas são capazes de responder às situações reais, de fazer as coisas acontecerem.

Em seus estudos, Zabet & Silva (2002, p. 14) definem conhecimento como “[...] a capacidade de relacionar informações estruturadas e não estruturadas com regras constantemente modificadas e aplicadas pelas pessoas na empresa”. A comprovação do processo de aprendizagem é o conhecimento.

Existem diferentes tipos de conhecimento. O conhecimento pode ser classificado em: conhecimento explícito e conhecimento tácito. Conhecimento explícito é um conhecimento útil, tal como um dado ou uma informação. Este tipo de conhecimento está registrado e pode ser facilmente processado, armazenado e transmitido. O conhecimento explícito pode ser transmitido, por exemplo, por meio de aulas, livros ou manuais de instruções.

Já o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal. É um conhecimento útil para a organização, mas a utilização desse conhecimento depende das experiências, valores, emoções e relacionamentos dos indivíduos. A transmissão do conhecimento tácito “[...] exige comunicação pessoal e interação[...]” (RODRIGUES, 2001, p. 89).

Dessa forma pode-se afirmar que as organizações atuam em um ambiente mutável, no qual há relações de interação entre todos os processos da empresa a fim de alcançar um determinado objetivo. A aprendizagem é fator principal nas organizações atuais que almejam valorizar o Know How dos seus funcionários, as quais valorizam a importância de usar o conhecimento como estratégia organizacional.

2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Identificou-se nos estudos pesquisados que há um consenso que a Gestão do Conhecimento trata de disseminar o conhecimento que está implícito nas práticas individuais e coletivas da organização.

De acordo com Nonaka & Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento deve tornar explícito o conhecimento que decorre da experiência dos indivíduos.

Segundo Clarke (2000), a Gestão do Conhecimento é uma ferramenta que irá transformar os arquétipos de competição, de forma que os gerentes busquem, cada vez mais, trabalhadores do capital humano. A Gestão do Conhecimento provém de duas áreas da empresa: a tecnologia da informação e a qualidade. Assim, em uma abordagem simples, pode-se afirmar que problemas são solucionados por pessoas ou grupos, por meio de ferramentas tecnológicas aliadas às informações. Já a qualidade refere-se ao desenvolvimento da organização e manutenção de seus processos, cultura, tecnologia e sistemas de mensuração para criação, coleta, organização disseminação e uso do conhecimento, a fim de se obter a vantagem competitiva.

Numa economia em que a única certeza é a incerteza, o conhecimento representa fonte segura de vantagem competitiva (NONAKA, 2000). As empresas são formadas por um conjunto de recursos internos que definem os principais fatores determinantes da competitividade da organização. O conhecimento organizacional deve ser considerado como um ativo intangível para a empresa (FLEURY & OLIVEIRA JR., 2001).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o avanço tecnológico e comercial das empresas japonesas a partir da 2ª metade do século XX advém da capacidade de inovação contínua; para os autores esta habilidade para inovar, por um lado, é alimentada pelo conhecimento gerado e compartilhado pela empresa (em um ciclo permanente de conhecimento que flui “de fora para dentro” e de “dentro para fora” da empresa) e, por outro, contribui para a construção de vantagens competitivas, conforme resumem na Figura 1.

Figura 1 - construção de vantagens competitivas



Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 5)

No presente estudo, a atenção concentra-se na incorporação da Gestão do Conhecimento à cultura da organização; esta incorporação não é estudada como um paradigma universal e nem deve ser vista como tal, seja pelas IES ou por qualquer tipo de corporação. Mas vale ressaltar que a introdução da Gestão do Conhecimento nas empresas reforça seu preparo para seu desenvolvimento e consolidação no mercado, seja este um mercado de produtos de consumo, de bens industriais ou de serviços, inclusive educacionais.

2.3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) classificam as empresas a partir do setor de atividade; para ele, as instituições de ensino superior privadas constituem um setor econômico específico e compartilham várias características, entre elas:

- a) Diferenciação das instituições em termos qualitativos (cursos oferecidos, qualificação do corpo docente) e quantitativos (porte).
- b) Interdependência entre instituições situadas na mesma região: o comportamento e o desempenho de uma instituição têm reflexos diretos sobre as demais. Quanto menor for o número de instituições e mais semelhante for seu porte, maior será a interdependência, com o estabelecimento de padrões para o setor pelos líderes do mercado.
- c) Pequena diversidade nas tecnologias educacionais e nos processos utilizados.
- d) Competição por novos alunos por meio do lançamento de novos cursos.

e) Os cursos agregam alto conteúdo tecnológico e de conhecimento. Cursos semelhantes em conteúdo: a diferenciação se dá pelo padrão de qualidade e das especificações didático-pedagógicas.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) também propõe estratégias genéricas para a gestão de pessoas nas IES. Entre elas, destaca-se:

- a) Necessidade de criação e manutenção de um Banco de Talentos (os professores), em razão da exigência de mão-de-obra altamente qualificada.
- b) Diferenciação no padrão de qualidade das pessoas e dos serviços agregados, como contraponto à homogeneidade dos cursos concorrentes.
- c) Melhoria da qualidade acadêmica da instituição, com foco no fortalecimento da base conceitual de cursos, disciplinas e corpo docente.
- d) Utilização da tecnologia de informação para apoiar a implantação da Gestão do Conhecimento na instituição.
- e) Redução de custos operacionais via informatização de processos operacionais.

Dessa forma, para que as IES evoluam na direção de uma melhor adaptação de seus modelos de gestão às novas características de seus mercados, torna-se relevante uma avaliação estratégica do ambiente competitivo.

2.4. PRÁTICAS EM GESTÃO DE CONHECIMENTO

Choo (2005) chama a atenção para o conhecimento cultural constituído pelas estruturas cognitivas e afetivas e, ao dar ênfase a importância do histórico em termos

de experiência, normas, políticas e metas da organização, identifica dois tipos de aprendizagem organizacional:

- single-loop, modificando apenas ações organizacionais;
- double-loop, em que são identificadas necessidades de reestruturação das normas organizacionais.

As práticas de Gestão do Conhecimento são bastante particulares e seguem a estrutura e a cultura organizacional existentes. De acordo com a OECD (2003), essas práticas podem ser categorizadas, conforme descrito no quadro a seguir:

Quadro1 – Práticas de Gestão do Conhecimento

| | |
|--|--|
| <p>Banco de dados, com definição de boas práticas de trabalho, lições aprendidas ou descritas por especialistas. Por meio desses bancos de dados é possível reutilizar o conhecimento existente, contribuindo de maneira efetiva para reduzir custos de aprendizagem e agregar valor aos resultados;</p> | <p>Ter uma política de Gestão de Conhecimento escrita ou estratégica. Esse item envolve a avaliação de qual informação é necessária ao decisor, bem como atribuir o seu valor em termos de contribuição para decisões mais acertadas. A maneira como a informação é disponibilizada ao decisor pode indicar o que é útil ou não. Para ser útil, a informação deve ser compreendida e absorvida. Dessa forma, a etapa de divulgação de informações deve ser sistemática, antecipatória, não devendo se restringir às informações coletadas externamente à empresa, mas também assegurar a transferência de informação entre os principais executivos. A questão da quantidade de informação é um fator importante, priorizando-se sempre informações relevantes para cada usuário (BORGES, 1995);</p> |
| <p>Memória organizacional, manuais de treinamento, boas práticas, artigos para publicação. A utilização de práticas relacionadas a memória organizacional busca aumentar a competitividade da organização, por meio do gerenciamento do conhecimento. Nesse sentido, a memória organizacional não é apenas um acervo de informações. Ele é também uma ferramenta da organização para o gerenciamento de seus ativos intelectuais. Sua existência deve propiciar maior compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, do conhecimento individual e das lições aprendidas na execução das tarefas da organização.</p> | <p>Ter um sistema de valores ou cultura que promova conhecimento por meio do compartilhamento, sociedades de usos ou alianças estratégicas para adquirir conhecimento;</p> |
| <p>Programas de treinamento formal e informal, relacionados a prática de administração de conhecimento. Já é consenso que o trabalho vem aumentando permanentemente seu patamar de educação. Dessa forma, a atividade laboral passa a ter papel central em sua vida. Nesse contexto, cabe às organizações o desenvolvimento de iniciativas que estimulem o treinamento e o desenvolvimento da força de trabalho;</p> | <p>capturar o conhecimento e a aquisição do conhecimento relacionado à organização, além do conhecimento de usos por meio de outras fontes de indústria;</p> |

(continuação...)

| | |
|---|--|
| <p>Uso de mentoring formal prática, inclusive, aprendizado. O objetivo do mentoring é ter alguém que seja experiente, orientando e guiando “novatos” por meio do processo de aprendizado. Os melhores mentores têm vários anos de experiência em técnicas e tecnologias, agregando experiência e maturidade, além de apresentarem boas práticas de comunicação;</p> | <p>utilizar conhecimento de usos obtido por meio de instituições públicas de pesquisa;</p> |
| <p>Encorajamento para que trabalhadores experientes. Trabalhar em conjunto é cada vez mais importante nas organizações, que lidam com problemas complexos e demandam um tempo de resposta cada vez mais rápido. A questão da aprendizagem exige que as organizações proporcionem condições visando favorecer a interação entre os indivíduos, seja por meio de layout que propicie a interação entre as pessoas, ou pela formação de grupos informais para discutir assuntos relacionados aos seus processos de trabalho, entre outros;</p> | <p>dedicar os recursos para obter conhecimento externo;</p> |
| <p>Encorajamento para que os trabalhadores busquem permanentemente a continuidade de sua educação e qualificação profissional, promovendo o reembolso das taxas;</p> | <p>usar a internet para obter conhecimento externo;</p> |
| <p>Oferecer local fora do trabalho, com vistas ao treinamento dos trabalhadores para que mantenham as habilidades atuais;</p> | <p>encorajar os trabalhadores a participarem em times de projeto com especialistas externos.</p> |
| <p>Prover treinamento formal e informal relacionado a praticas de gestão e administração do conhecimento;</p> | |

Fonte: OECD, 2003

A partir dessas práticas, vale destacar a distinção entre práticas de Gestão do Conhecimento e sistema de Gestão de Conhecimento, uma vez que as práticas de Gestão de Conhecimento estão voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação com o mundo exterior.

2.5. CONSTRUINDO AS BASES DO MODELO PARA COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

É importante entender antes iniciar a construção de um modelo, o que são modelos, para que servem e quais são suas limitações. De acordo com Fourez (1995), os modelos são representações da realidade, que são, posteriormente, moldados e testados pela ciência. Assim, ele afirma que:

[...] a ciência surge como uma prática que substitui continuamente por outras as representações que se tinha do mundo. Aliás, começa-se a fazer ciência quando não se aceita mais a visão espontânea como absolutamente necessária, mas como uma interpretação útil em determinado momento. Os nossos modelos partem sempre de uma visão ligada à vida cotidiana, de uma visão espontânea, evidentemente condicionada pela cultura (FOUREZ, 1995, p. 66).

Por serem diretamente ligados à realidade (temporal, cultural, tecnológica, ambiental etc.) – são “construções” feitas para durar apenas “enquanto ‘nos satisfizerem” (FOUREZ, 1995, p. 71). E Fourez ainda acrescenta:

A decisão de, em determinado momento, conservar ou rejeitar um modelo, não provém diretamente de critérios abstratos e gerais. Na prática, abandona-se um modelo

(ou uma lei, ou uma teoria) por razões complexas que não são jamais inteiramente racionalizáveis. Há sempre uma decisão mais ou menos “voluntarista” e não necessária. (FOUREZ, 1995, p. 71).

Corroborando com o autor, ao construir um modelo, o pesquisador precisa garantir seu alinhamento com o momento e o ambiente em que estuda o fenômeno, precisa construí-lo de forma a representar fielmente a realidade vigente e deve estar consciente da transitoriedade desse modelo que será, cedo ou tarde, superado ou se tornará inadequado em razão da evolução da ciência e das mudanças na realidade a partir do qual foi concebido.

Vale ressaltar que o estudo de Youssef (2010) contribuiu para o desenvolvimento do estudo pois, teve o mesmo objeto de estudo, portanto utilizou-se as condições, premissas e focos do modelo para o desenvolvimento do presente artigo.

Com relação ao modelo que é objeto deste capítulo, vale ressaltar as condições que orientaram seu desenvolvimento:

1) propõe-se a verificar como grupos de professores podem trabalhar colaborativamente, sem levar em conta questões inerentes ao trabalho individual de seus membros.

2) o modelo está voltado para Pedagogia Libertadora – inspirada na Pedagogia da Autonomia, de Paulo Freire (2001) – que fornece uma base adequada para o desenvolvimento de adultos, ao perceber alunos e professores não como produtos ou meios de produção, mas com cidadãos em pleno domínio de sua vida e de sua liberdade.

Assim, apresenta-se abaixo as premissas e os focos do modelo:

a) Premissa básica para a construção do modelo: o conhecimento a ser compartilhado é complexo por ser, eminentemente, conhecimento tácito.

b) Premissas genéricas sobre IES: as IES são, por definição, organizações produtoras e disseminadoras de conhecimento; os serviços educacionais são essencialmente intangíveis, uma vez que se baseiam no processo de ensino-aprendizagem o qual, em um sistema de ensino presencial, só se concretiza em sala de aula, por meio da figura do professor e sua interação com os alunos.

c) Premissas relacionadas ao perfil das IES elegíveis para o uso do modelo: deve ser uma instituição privada de ensino superior; a IES deve dispor, em seu corpo docente, de um número significativo de professores que possui o talento e o conhecimento (sobretudo tácito, mas também explícito) que se deseja compartilhar; todos os professores pertencentes ao corpo docente possuem as competências mínimas necessárias para absorver novos conhecimentos e se tornarem, também, professores talentosos e especiais; boa parte das IES não está disposta, a priori, a fazer investimentos significativos para o desenvolvimento e a implementação de um modelo de compartilhamento de conhecimento enquanto não acreditarem na aplicabilidade do modelo à instituição, nos resultados positivos em potencial e em sua efetiva contribuição para o aumento da competitividade da IES.

Por sua vez, os três focos do modelo são:

a) O modelo concentra-se nos professores e em seu papel como criadores e disseminadores de conhecimento.

b) O modelo possibilita sua implantação por etapas ou limitada, por exemplo, a um determinado departamento e como um projeto-piloto a ser testado e ajustado antes de ser estendido à instituição como um todo.

O quadro 2 sintetiza as bases do modelo e as iniciativas a serem tomadas por uma IES que deseje aceitar o desafio que é a construção do modelo e sua implantação.

Quadro 2. Bases para o modelo de compartilhamento de conhecimento

| Bases conceituais do modelo | Iniciativas da IES |
|---|---|
| O professor como um trabalhador do conhecimento | Assumir esta característica do professor e passar a tratá-lo como tal |
| A aplicação do conceito de conhecimento em instituições de ensino superior | Determinar o conceito de conhecimento na IES |
| A influência dos valores e da estrutura da instituição de ensino na criação e no compartilhamento do conhecimento | Avaliar até que ponto a IES está disposta a mudar sua cultura e seus valores |
| A transformação do capital intelectual institucional | Cria meios para estimular o compartilhamento do conhecimento como sistemas de recompensa |
| A manutenção da qualidade e a atualidade do modelo | Utilizar instrumentos de avaliação para avaliar o momento e renova-lo total ou parcialmente |
| A preservação do conhecimento tácito | Criar um núcleo e professores “decanos” |
| As mudanças na estrutura de gestão | Avaliar o tipo de reformulação necessário |
| A necessidade de avaliação dos resultados do modelo | Criar instrumentos adequados de avaliação de desempenho para o modelo. |
| O modelo e a tecnologia e | Escolher a melhor alternativa de tecnologia de informação para o modelo de cada IES. |

Fonte: adaptado de Youssef (2010)

Para Youssef (2010) as bases utilizadas para a construção do modelo de compartilhamento do conhecimento entre os docentes de uma instituição de ensino superior mostraram-se, após as etapas de estudo e pesquisa, coerentes com os trabalhos desenvolvidos por diferentes autores nacionais e internacionais, bem como com as experiências reais e os casos analisados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia usada nesse trabalho foi a pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória, visando entender como a Gestão do Conhecimento pode desenvolver um diferencial competitivo dentro das instituições de ensino superior.

De acordo com Vergara (2005, p. 48) uma pesquisa bibliográfica é uma pesquisa baseada em material publicado em livros, dissertações de mestrado, teses de doutorado, relatórios, monografias, revistas

especializadas, jornais, redes eletrônicas. À proporção em que a pesquisa é desenvolvida são feitas anotações de elementos importantes ao tema escolhido, buscando embasar e referenciar o trabalho acadêmico. Para esse trabalho as áreas pesquisadas foram a Gestão do Conhecimento e Instituições de ensino superior.

Para Cervo (2005, p. 69) estudos exploratórios não elaboram hipóteses, restringe-se em definir objetivos e encontrar mais informações sobre determinados assuntos. Ainda segundo o autor a pesquisa descritiva, embora permeie as diversas fases da pesquisa bibliográfica, apresenta características próprias: observa, registra, analisa e correlaciona fato ou fenômenos sem manipulá-los, orientando para a execução de trabalhos dessa natureza.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo é importante apresentar cada uma das bases conceituais do modelo

Quadro 3 - bases conceituais do modelo e suas justificativas

| BASES CONCEITUAIS DO MODELO | JUSTIFICATIVA |
|---|---|
| O professor como um trabalhador do conhecimento | os professores são, por definição, trabalhadores do conhecimento, independentemente da época, das metodologias ou das tecnologias utilizadas. |
| A aplicação do conceito de conhecimento em instituições de ensino superior | em uma IES, o capital intelectual organizacional (seu conhecimento coletivo) será o resultado da sinergia entre as "bagagens de conhecimento" que seu corpo docente aporta quando entra na instituição e passa a exercer seu papel de professor. |
| A influência dos valores e da estrutura da instituição de ensino na criação e no compartilhamento do conhecimento | deve-se incluir nos valores da IES, a serem absorvidos e seguidos por seus colaboradores, tanto a necessidade de compartilhar o conhecimento, quanto o fato de que a maior responsável pela criação e pela disseminação do conhecimento sempre será a própria IES |
| A transformação do capital intelectual institucional | O aprendizado acumulado a partir das pesquisas pode ser resumido de forma objetiva: mesmo na Era da Informática, a TI não aproxima as pessoas que não querem ser aproximadas. Este é, portanto, um grande desafio para as IES: vencer as barreiras de isolamento intelectual e físico entre os membros de seu corpo docente, para conseguir agregar o conhecimento individual às bases de conhecimento coletivo da IES. |
| A manutenção da qualidade e a atualidade do modelo | <p>Youssef (2010) apud Mezomo (1994) relaciona doze condições básicas para a produção da qualidade em IES, comentadas a seguir, e que são encontradas em diferentes bases do modelo proposto:</p> <p>a) A vontade política dos líderes: inevitavelmente, o movimento em direção à qualidade deve emanar da cúpula da IES, responsável maior por sua filosofia, sobretudo por se tratar de organizações privadas, nas quais a direção decide quanto às prioridades de investimento (quer seja investimento em dinheiro, tempo, pessoas, tecnologia etc.).</p> <p>b) A existência e a definição da missão da organização: sem um propósito determinado e disseminado por todos os níveis hierárquicos da instituição, dificilmente os padrões de qualidade serão atingidos, devido à relevância das pessoas no processo de prestação de serviços educacionais.</p> <p>c) A existência de uma estrutura responsável pela implementação da nova filosofia: para acelerar os passos iniciais em direção a uma política de qualidade, é preciso que se aloque uma equipe específica para o desenvolvimento e a implementação do conceito de qualidade, devidamente adaptado à cultura e aos recursos disponíveis na IES.</p> <p>c) Incentivar a educação de todos na IES, e não apenas dos professores, ou seja, envolver toda a comunidade de colaboradores nas iniciativas de Gestão do Conhecimento.</p> <p>d) Manter o foco no "cliente": o receptor dos serviços (qual seja, o aluno) deve ser o foco, o centro das atenções da IES, pois é de sua satisfação no longo prazo que dependerá o sucesso da instituição.</p> <p>e) A criação de indicadores de desempenho (Key Performance Indicators - KPIs): é necessário que se desenvolvam parâmetros a partir dos quais será avaliada a qualidade dos serviços; tais indicadores devem estar alinhados com a missão da IES, seus objetivos e o nível de prestação de serviços que a IES se propôs a oferecer a seu mercado.</p> <p>f) A criação de um processo de monitoramento, qual seja, um sistema para o acompanhamento permanente dos resultados.</p> <p>g) A avaliação dos resultados: deverão ser estabelecidos momentos específicos de avaliação global dos indicadores de desempenho; tipicamente, esses momentos, em uma IES, relacionam-se ao calendário do ano letivo, de forma a permitir ações de correção visando o período letivo seguinte.</p> <p>h) O estabelecimento de novos paradigmas: é importante que a IES passe a encarar os alunos como seu mercado, e a aceitar como natural e estratégica a questão de desenvolver um instrumental de marketing de serviços, ciente de que isso não implicará em abrir mão da qualidade de ensino e, muito menos, na temida "mercantilização do ensino"</p> <p>i) Gerência participativa: uma vez implantado o conceito de qualidade, é preciso que o nível gerencial garanta a continuidade dos processos de acordo com os parâmetros estabelecidos.</p> <p>j) O estabelecimento de lideranças: uma liderança firme é imprescindível para garantir que a instituição não se desvie de seus novos propósitos.</p> <p>k) A valorização dos recursos humanos: voltando aos preceitos básicos do marketing de serviços, especialmente nas IES, as pessoas fazem, efetivamente, a diferença entre um serviço dentro ou fora dos padrões específicos de qualidade; basta lembrar da figura do professor e de seu papel insubstituível nos resultados do processo de ensino-aprendizagem.</p> |

Quadro 3 - bases conceituais do modelo e suas justificativas (continuação)

| BASES CONCEITUAIS DO MODELO | JUSTIFICATIVA |
|---|--|
| A preservação do conhecimento tácito | Para abranger este aspecto, a sexta base do modelo consiste em criar o Núcleo de Elders, que agregará os professores mais antigos e experientes, mantendo-os na IES exclusivamente para alimentar as iniciativas de Gestão do Conhecimento Este núcleo não tem como objetivo extrair ou roubar o conhecimento dos mais velhos, e sim mantê-los ligados à IES, não mais como linha de frente (aulas presenciais exaustivas, longas horas de correção de prova etc.), mas como geradores de conteúdo, pesquisadores e desenvolvedores de novas metodologias de ensino, entre outras funções de vital importância para a manutenção da qualidade de ensino da instituição. |
| As mudanças na estrutura de gestão | Claramente, não é viável nem produtivo tentar propor soluções padronizadas quanto à estrutura, uma vez que cada IES tem características únicas. Portanto, aqui se apresenta uma opção de gestão compatível com a flexibilidade e o alto grau de relacionamento entre as pessoas que um verdadeiro sistema de Gestão do Conhecimento exige é a utilização de estruturas matriciais, em que grupos de interesse e comunidades presenciais ou virtuais se formam temporária ou permanentemente em torno de objetivos e interesses comuns, de projetos e de pesquisas específicas. |
| A necessidade de avaliação dos resultados do modelo | Não é viável esperar que gestores de qualquer organização, seja ela uma IES ou não, invistam em iniciativas que não possam ser avaliadas adequadamente; assim, a oitava base prescreve o estabelecimento de parâmetros para mensurar os resultados do modelo. |
| O modelo e a tecnologia | Assim, o que se oferece nesta base são critérios-chave para a escolha da melhor alternativa de TI, considerando desde a compatibilidade com os sistemas disponíveis na IES até a capacidade e a disposição para investimento da IES: a) Capacidade para armazenar, filtrar, priorizar, cruzar e disseminar conhecimento com eficácia, rapidez e simplicidade. b) Estruturalmente, não pode ficar fechada em laboratórios, ser manipulada por áreas políticas ou depender de pessoas específicas. c) Tem que proporcionar interatividade 24 x 7, como “depósito noturno” de ideias e fóruns virtuais on line ou não. d) Tem que permitir a evolução modular e a comunicação com as demais áreas, bancos de dados e sistemas da IES, ou seja, utilizar linguagens tecnológicas compatíveis com os sistemas em operação. e) Deve ser compatível com os valores financeiros disponíveis. f) E, sobretudo, tem que proporcionar alta acessibilidade, tanto de dentro da IES (que deverá disponibilizar um número adequado de pontos internos de acesso) quanto da empresa e da casa dos participantes; na verdade, tem que proporcionar acesso de qualquer lugar do mundo. (Tem que “falar com o mundo”). |

Fonte: adaptado de Youssef (2010).

Vale ressaltar que as bases aqui expostas para a construção de um modelo de compartilhamento do conhecimento entre os docentes de uma instituição de ensino superior mostram-se coerentes com as pesquisas desenvolvidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após apresentar as bases para a construção de um modelo de compartilhamento do conhecimento entre os docentes de uma instituição de ensino superior mostram-se

coerentes com as pesquisas desenvolvidas. Para aumentar as chances de se criar um modelo desta ordem, deve-se seguir uma recomendação adicional a qual seria a de implantá-lo como um projeto-piloto, restrito a um departamento ou a uma unidade da instituição, dependendo da estrutura da IES.

Essa alternativa pode reduzir as objeções quanto aos investimentos necessários, bem como proporcionar a oportunidade de se corrigir eventuais falhas no modelo antes de implantá-lo.

REFERÊNCIAS

- [1]. CERVO, Amado Luiz.; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia Científica. 5ª Ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.
- [2]. CHOO, C. W. (2005). The knowing organization: how organizations use information to

construct meaning, create knowledge, and make decisions (2a ed.). Oxford: Oxford University Press.

- [3]. CLARKE, Anthony J. Implementation Can benefit from quality experience. In Quality Progress, november, 2000.

- [4]. DUGUID, P. & BROWN, J. S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In.: FLEURY, M.T.L. & OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Orgs.) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, Atlas, 2001.
- [5]. FLEURY, Maria T.L. & OLIVEIRA JR., Moacir de M.(Coord.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- [6]. FOUREZ, G. A. *Construção das Ciências introdução à filosofia e à ética das ciências*. São Paulo. Editora UNESP, 1995.
- [7]. FREIRE, Paulo. *A importância do ato de ler: em três artigos que se completam*. São Paulo: Cortez, 2001.
- [8]. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [9]. NONAKA, Ikujiro. *A empresa criadora de conhecimento*. In: *Gestão do Conhecimento*, Harvard Business Review. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 27-49.
- [10]. OECD. *Mensuring Knowledge Management in the Business Sector*. OECD Publications Service, 2003.
- [11]. RODRIGUES, S. B. *De fábricas a lojas de conhecimento: as universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente*. In.: FLEURY, M.T.L. & OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Orgs.) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, Atlas, 2001.
- [12]. TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- [13]. VERGARA, Sylvania Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 6ª Ed. São Paulo. Atlas, 2005.
- [14]. YOUSSEF, Ahmad Youssef. *Um Modelo de Gestão do Conhecimento em Administração para uma Organização Universitária Interinstitucional*, 2010.
- [15]. ZABOT, J.B.M. & SILVA, LC.M. *Gestão do conhecimento*. São Paulo, Atlas, 2002.

Capítulo 21

UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE PRODUÇÕES E EVENTOS DE PORTE REGIONAL

Elias Rocha Gonçalves Júnior

Virgínia Siqueira Gonçalves

Ivan Junio Silva Costa

Álvaro de Azeredo Araújo de Carvalho

Resumo: Este artigo utiliza ferramentas estratégicas para identificar a viabilidade da abertura de uma empresa do setor de produções e eventos de porte regional no município fluminense de campos dos goytacazes. Várias ferramentas podem ser utilizadas para a realização de um planejamento estratégico, sendo escolhidas a matriz swot, e suas quatro variáveis, e o balanced scorecard, uma vez que são mecanismos que possibilitam a análise interna e externa, permitindo aos responsáveis elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e um melhor alinhamento estratégico entre a necessidade do mercado e o serviço oferecido, além de situar e localizar de forma real a empresa no meio atuante. O objetivo do presente estudo é demonstrar como uma empresa gestora de eventos pode utilizar as referidas estratégias para embasar seu plano de negócios, auxiliando na identificação dos melhores cenários para abertura de uma unidade. Através da análise dos resultados do estudo de caso, o cenário aparentemente favorável, assim como a análise dos ambientes externos e internos encorajam a abertura de uma empresa do setor de produções e eventos no município, uma vez que a demanda local é definida encorajando o investimento de capital.

Palavras-chave: matriz swot; balanced scorecard; planejamento estratégico; produções e eventos.

1. INTRODUÇÃO

Levando em consideração a administração e as questões estratégicas envolvidas, o planejamento estratégico é o mais adequado para os níveis mais altos das organizações, pois engloba as decisões que afetam as empresas de modo integral. O autor Oliveira (2007) faz uma citação a respeito da finalidade estratégica, sendo esta: “Estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que vem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que ocupa lugar de destaque na gestão das organizações. É necessário conhecer o ambiente interno e externo da empresa, dentre outros fatores, para garantir o sucesso organizacional. Com base na entrevista realizada com os responsáveis, desenvolveu-se a ferramenta estratégica matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats – Força, Fraqueza, Oportunidades e Ameaças).

Os primeiros registros que são considerados como as origens do turismo e a organização de eventos foram os primeiros Jogos Olímpicos da Era Antiga, datados de 776 a.C.. Matias (2004) acredita que o evento é uma atividade dinâmica que possui diversos conceitos e tipologia, sendo considerado como conjunto de atividades profissionais que são desenvolvidas objetivadas a alcançar seu público alvo seja pelo lançamento de produtos, realização de um ato comemorativo com finalidade mercadológica ou não, apresentação de uma pessoa/empresa/entidade, conquistar/recuperar o seu público alvo.

Os objetivos deste trabalho são demonstrar como utilizar um planejamento estratégico para avaliar se uma região é promissora ou não à abertura de uma empresa gestora de eventos, além de analisar o ambiente externo

e interno, identificar os pontos fortes e fracos, além de determinar os planos de ação para cada variável. Estas análises possuem o intuito de auxiliar na determinação da gestão estratégica da empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O evento é uma ferramenta importante de comunicação, pois tem por objetivo minimizar esforços para a realização de uma determinada tarefa muito complexa e atingir o êxito no final, quando o todo se torna maior que as partes, com o intuito de induzir pessoas para uma ideia ou ação (GIÁCOMO, 1993).

O SENAC (2000) caracteriza um evento como sendo um evento como um acontecimento planejado previamente em um mesmo lugar e tempo como forma de reduzir os esforços com comunicação, com o objetivo de cativar pessoas a uma ação ou ideia.

Já Zanella (2003) conceitua o evento como uma reunião formal e solene ou concentração de pessoas e/ou identidades que é realizado em local e data determinada, a fim de celebrar acontecimentos significativos e importantes, estabelecendo contatos de diversas naturezas como: social, comercial, científica, esportiva, religiosa, cultural, entre outras.

2.1. ANÁLISE SWOT

A sigla SWOT, do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, em português, FOFA, sendo esta sigla: Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça. É uma ferramenta estratégica utilizada no planejamento e gestão de empresas de pequeno e grande porte (PORTER, 1999). A matriz SWOT pode ser observada na Figura 1 abaixo.

Figura 1 – Matriz SWOT



Segundo Cordeiro & Ribeiro (2002), a partir da medição e análise do desempenho da empresa é possível perceber as características envolvidas nos ambientes externos e internos e assim identificar se a gestão que está sendo operado está correta e se garante, em longo prazo, a sobrevivência da empresa.

De acordo com a concepção de Oliveira (2007), a análise SWOT pode ser definida como:

- Ponto forte (Força) é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
- Ponto Fraco (Fraqueza) é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode

favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

- Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

2.2. BSC

A ferramenta Balanced Scorecard, que em português significa Indicadores Balanceados de Desempenho, deduz que os indicadores que serão utilizados no planejamento e gestão de uma empresa não devem ser escolhidos apenas a partir de informações financeiras ou econômicas, mas de uma visão integrada e balanceada. Esta ferramenta parte de quatro vieses, sendo estes: financeiro, mercadológico, aprendizado e inovação e processos internos, como demonstrados na Figura 2 (KAPLAN & NORTON, 1997).

Figura 2 – Base do BSC



A partir desta análise, é possível a criação e estruturação de uma linguagem entre a missão da empresa e a estratégia adotada por ela. Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC possui outras funções como buscar um foco e englobar os processos na estratégia organizacional; Estipular a visão do presente, assim como do futuro; Equiparar as ações às metas e aos objetivos estratégicos; Desempenhar ações de mudanças de vertentes pessoais, organizacional e culturais. A função dos indicadores é demonstrar o comportamento dos vetores do sucesso atual e futuro para os funcionários da empresa.

Assim, é de relevância realizar uma avaliação comportamental periódica das organizações a luz do mercado ao qual estão inseridas. Esta se dará através da utilização de ferramentas que viabilizem a percepção da organização em relação ao ambiente externo, oportunidades e ameaças, e o ambiente e características internas, sendo as forças e as fraquezas.

2.3. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Porter (1990) afirma que é preciso conhecer a posição relativa da empresa no contexto e mercado em que esta se encontra, além disso, é necessário realizar a análise SWOT. Assim, essas duas atividades articuladas determinarão a condição de rentabilidade, indicando se o nível está acima ou abaixo da média da indústria.

Para que o desempenho de uma organização se estabeleça acima da média em longo prazo, esta deve ter como base uma vantagem competitiva. Estas se dividem em dois tipos básicos: Baixo custo e diferenciação, além de existir três tipos de estratégias genéricas: Liderança no custo total, enfoque no custo e na diferenciação e diferenciação, apresentadas na Figura 3.

Figura 3 – Estratégias competitivas



Como observado na Figura 3, no âmbito de toda indústria, para que uma organização obtenha vantagem competitiva, as estratégias adotadas são a de liderança de custo total e de diferenciação. No segmento particular ou estreito, a estratégia adotada é enfoque, pois busca a diferenciação ou uma vantagem de custo (PORTER, 1990).

3. METODOLOGIA

Este trabalho tem natureza descritiva e exploratória. A metodologia utilizada foi fundamentada a partir do referencial teórico e a discussão principal foi baseada em um estudo de caso, pois foram levantadas informações sobre o assunto em pauta através da aplicação de entrevista com os gestores da empresa, tornando possível a compreensão do tema proposto e a sugestão de estratégias a serem implantadas. O instrumento de entrevista encontra-se disposto no Anexo I. Tais informações serviram de objeto de análise deste artigo.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário de Afonso et al., (2012), como referência para a elaboração do questionário estruturado direcionado ao gestor da empresa do ramo de telecomunicações, como também de entrevistas semiestruturadas, a fim de se identificar pontos interessantes para a construção da matriz SWOT. Além disso, foram coletadas informações do ambiente e do questionário de forma a conduzir uma análise que alcance o objetivo deste trabalho.

O questionário contém perguntas direcionadas, além de possuir diversos benefícios como: abrir e facilitar o debate com o entrevistado; estimular o entrevistado a dar exemplos práticos dentre outros fator.

A partir das informações coletadas na pesquisa de campos, desenvolveram-se conclusões e recomendações a respeito da gestão estratégica dos serviços prestados.

4. RESULTADOS

Os resultados foram obtidos através da aplicação de um questionário. Como em toda empresa, a estudada possui uma diversidade de fatores a serem abordados no planejamento estratégico, que tem por objetivo traçar um destino futuro para a empresa e propor caminhos e ações para alcançá-lo.

4.1. ANÁLISE SWOT DA EMPRESA ANALISADA

O planejar estrategicamente é estudar e compreender os dois ambientes: internos e externos. O meio interno é composto por forças e deficiências que surgem dentro da empresa e estão sob o controle dos gestores, como disponibilidade de capital e competência dos funcionários. Já o meio externo não está sob o controle dos gestores da empresa, mas os mesmos precisam conhecê-los para saber que medidas serão tomadas para proteger a empresa das ameaças e obter vantagens sob as oportunidades. Com base nos dados

coletados, pode-se verificar a matriz SWOT da empresa Ozix no Quadro 1.

Quadro 1: Matriz SWOT da empresa analisada

| Ajuda | Atrapalha |
|--|--|
| Forças | Fraquezas |
| Oferecer pacote de serviços com portfólio amplo; | Empresa nova no mercado; |
| Localização | Concorrência forte e acirrada; |
| Facilidade de parceria; | Falta de financiamento; |
| Atender as necessidades e níveis sociais dos clientes; | Não há linha de crédito; |
| Marketing bom; | Falta de investimento público. |
| Identidade visual; | |
| Nome diferente e comercial; | |
| Layout inovador. | |
| Oportunidades | Ameaças |
| Público amplo e interessado por cultura, lazer e entretenimento; | Concorrência mais conhecida e com maior público. |
| Interatividade com o cliente e atendimento mais intimista; | Aceitação das pessoas; |
| Analisar o perfil dos clientes; | "Cabeça fechada" da população; |
| Fidelização dos clientes; | Crise financeira; |
| Ser imparcial e transparente ao passar as informações; | Talvez enfrentamento e boicote da concorrência; |
| Tratar de assuntos diversos, como: poesia, café literário; | Ser uma empresa nova e pequena; |
| Ser porta voz do público; | Incerteza de lucro; |
| Conseguir atingir quase todas as classes. | Mudança constante do mercado e do perfil dos clientes. |

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2. VANTAGEM COMPETITIVA ADOTADA PELA EMPRESA

A posição relativa da empresa no contexto em que ela se encontra é de Enfoque em Custo, ou seja, uma empresa que procura vantagem de custo em seu segmento-alvo podendo atender a quase todas as classes sociais. O enfoque em custos tem como foco explorar as diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos.

Estende-se esta estratégia competitiva como aquela que direciona seus esforços para um

nicho bem mais específico de atuação, pois oferece serviços e/ou produtos estritamente destinados a um mercado que abrange seu nicho de atuação, buscando se especializar e comprovar sua qualidade e excelência em fornecimento frente a outras empresas optantes por estratégias de custos e diferenciação.

Um ponto positivo de adotar esta vantagem competitiva é que, ao se trabalhar com um nicho específico de mercado, é possível que a organização atue com aspectos dos outros

dois modelos, ao direcionar seus serviços e/ou produtos de forma estilizada e customizada atendendo aos anseios dos clientes e de formar a negociar menores preços com os fornecedores.

4.3. MISSÃO, VISÃO E VALORES

Como a presente empresa não possui nenhum dos segmentos, os autores deste trabalho apresentam sugestões:

Missão: Promover a satisfação de nossos clientes, identificando suas necessidades, customizando o planejamento de seus projetos e buscando soluções de alta qualidade atendendo ao perfil de cada um, agregando valor aos serviços prestados.

Visão: Ser referência em qualidade no que se refere em assessoria e produção de eventos em geral, respeitando sempre e buscando a satisfação dos desejos de nossos clientes.

Valores: Ética, transparência, excelência, espírito de equipe e qualidade no provimento dos serviços. Respeito e atenção no atendimento. Compromisso e foco nossos clientes. Inovação tecnológica e capacitação constante, compromisso com a melhoria contínua, atendendo as tendências e abusando da criatividade. Sustentabilidade, fazer mais com menos recursos da natureza. Confiabilidade, entregamos o que prometemos.

4.4. MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico, como mostrado no Quadro 2, tem a função de fornecer um modelo que demonstra como as estratégias ligam-se aos processos organizacionais, a fim de solucionar problemas da organização, tanto no ambiente interno como externo, analisando a situação gerencial sob quatro perspectivas (KAPLAN E NORTON, 1997).

Quadro 2 – Quadro para construção do mapa estratégico

| Forças | Objetivos Emergentes | Perspectiva | Fraquezas | Objetivos Emergentes | Perspectiva |
|---|---|---|-------------------------------|---|---------------------------------|
| Localização | Facilidade de acesso | Cliente/ Financeiro | Falta de financiamento | Gerar capital | Financeiro |
| Facilidade de parceria | Crescimento/ Satisfação do cliente | Cliente/ Financeiro | Não há linha de crédito | Gerar capital | Financeiro |
| Atender as necessidades e níveis sociais dos clientes | Falar a mesma língua do cliente | Processo Interno | Empresa nova no mercado | Crescimento/ Ampliação do público alvo/ Tentar parceria | Processo interno |
| Marketing bom | Crescimento/ Satisfação do cliente/ Fidelização | Cliente/ Financeiro/ Processo Interno | Concorrência forte e acirrada | Crescimento/ Ampliação do público alvo | Financeiro/ Processo interno |
| Identidade visual própria | Crescimento | Processo Interno/ Financeiro | Falta de investimento público | Financiamento/ Linha de crédito | Financeiro |
| Nome diferente e comercial | Crescimento | Processo Interno/ Financeiro | - | - | - |
| Layout inovador | Crescimento | Processo Interno/ Financeiro | - | - | - |
| Participação ativa de todo o corpo de funcionários e equipe coesa | Boa comunicação e trabalho em grupo/ minimizar as perdas | Processo interno | - | - | - |

(continuação...)

| Oportunidades | Objetivos Emergentes | Perspectiva | Ameaças | Objetivos Emergentes | Perspectiva |
|--|---|---|---|---|---------------------------------|
| Conseguir atingir quase todas as classes | Ampliação do público alvo | Processo interno | Concorrência mais conhecida e com maior público | Ampliação do público alvo | Processo Interno/ Financeiro |
| Público amplo e interessado por cultura, lazer e entretenimento. | Ampliação do público alvo | Cliente | Aceitação das pessoas | Credibilidade/ Crescimento/ Satisfação do cliente | Processo interno |
| Interatividade com o cliente e atendimento mais intimista | Crescimento/ Satisfação do cliente | Processo interno/ Cliente | "Cabeça fechada" da população | Ampliação do público alvo | Processo Interno |
| Analisar o perfil dos clientes | Ampliação do público alvo/ Crescimento/ Satisfação do cliente | Processo Interno/ Financeiro | Crise financeira atual | Financiamento/ Linha de crédito/ Gerar capital | Processo Interno/ Financeiro |
| Fidelização dos clientes | Crescimento/ Satisfação do cliente | Processo Interno/ Financeiro | Talvez enfrentamento e boicote da concorrência | Tentar parceria | Processo Interno |
| Ser imparcial e transparente ao passar as informações | Credibilidade/ Crescimento | Processo Interno | Ser uma empresa nova e pequena | Ampliação do público alvo/ Crescimento | Processo Interno |
| Ser porta voz do público | Credibilidade/ Crescimento/ Satisfação do cliente | Processo Interno/ Financeiro/ Cliente | Mudança constante do mercado e do perfil dos clientes | Ampliação do público alvo | Processo interno/ Cliente |

Fonte: Elaborado pelos autores

Feito este quadro, a elaboração do BSC seguiu as seguintes atividades: Foram definidos cada componente das quatro perspectivas: financeiro, cliente, processo interno e recursos e infraestrutura. Em

seguida, foram traçados os objetivos estratégicos em cada uma das quatro perspectivas, como pode ser observado no Quadro 3.

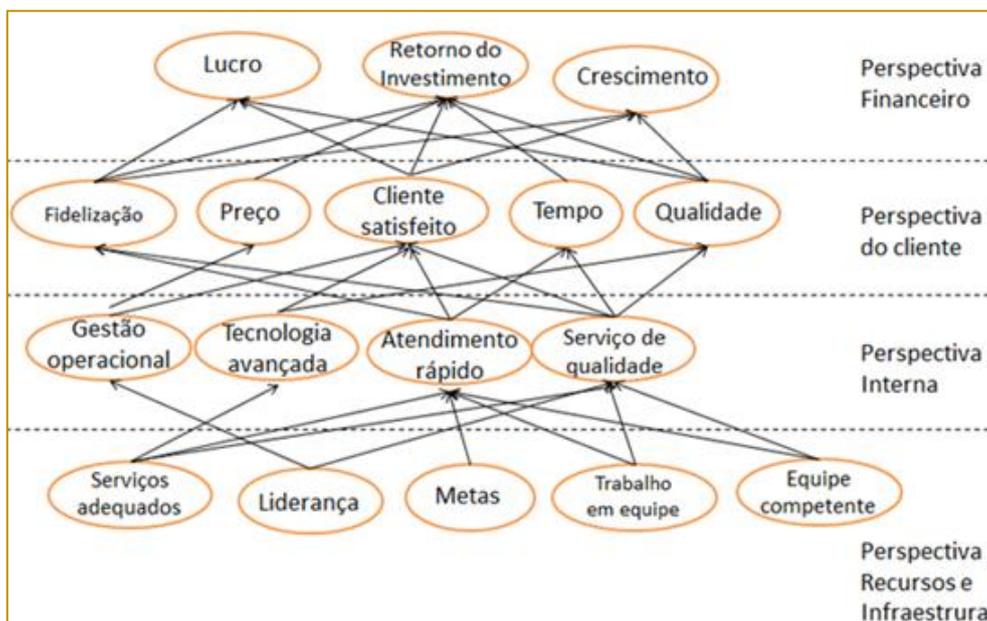
Quadro 3- Perspectiva, metas e ações

| Perspectiva | Mapa | Objetivos | Metas | Ações |
|---------------------------|---------------------------------------|--|--|---|
| Financeira | Lucro | Fidelização/ Crescimento | Aumentar 10% o lucro operacional da empresa | Controle de gastos |
| Clientes | Qualidade no atendimento | Satisfação do cliente/ Fidelização | Manter o grau de satisfação em 90% | Boa comunicação com o cliente/ Tratamento mais intimista |
| | Qualidade de serviço | Satisfação do cliente/ Fidelização | Manter o grau de satisfação em 90% | <i>Checklist</i> de todas as atividades/ Atender a maioria dos clientes remotamente/ Rapidez no atendimento |
| | Bom preço | Competitividade de mercado | Atingir quase todas as classes sociais | Ter pacotes com valores variados |
| | Rapidez no atendimento | Competitividade de mercado/ Satisfação do cliente | Até 24h para responder o cliente | Treinamento para utilizar melhor a base de conhecimento ao entrar em contato com o cliente |
| Processo Interno | Retenção de mão-de-obra | Minimizar o êxodo de funcionários | Manter 90% dos técnicos por ano | Flexibilização da escala de trabalho |
| | Participação nos eventos | Crescimento/ Competitividade no mercado | Participação em 6 eventos por ano | Investir em marketing/ Ter pacote com valores variados/ Boa comunicação com o cliente |
| | Marketing pós venda | Fidelização | Reter 80% dos clientes | Ligar para o cliente após serviço prestado/ Desconto no mês do aniversário do cliente |
| | Motivação | Qualidade de vida no trabalho | Alcançar as metas propostas pelo gerente | Bonificação por desempenho no final do ano |
| | Linha de crédito | Mais dinheiro em caixa | Conseguir financiamento para cobrir pelo menos 70% do material para 6 meses de uso | Negociar com o gerente do banco |
| | Confiabilidade dos serviços prestados | Excelência do serviço | Minimizar o índice de reclamações para que haja indicações | <i>Checklist</i> de todas as atividades |
| Recursos e Infraestrutura | Investimento em tecnologia | Competitividade de mercado | Fazer com que a empresa possa atender a maioria dos bairros até o final de 2018 | Mapear os bairros e fazer o orçamento |
| | Trabalho em equipe | Redução do tempo dos processos | Fazer com que todos os funcionários tenham noção das Ordens de Serviço em vigor | Permitir que o funcionário atue na maior parte das áreas/ Usar software mensageiro colaborativo. |

Fonte: Elaborado pelos autores

O mapa, Figura 4, foi elaborado em fases, referente à hierarquização dos níveis. Por esta razão, parte-se da base para chegar ao topo.

Figura 4 – Causas e Efeitos



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da matriz SWOT utilizada como uma ferramenta estratégica contribui para a elaboração de uma estratégia competitiva consistente de uma organização, assim como implantação de um projeto ou unidade, pela identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes no contexto organizacional e no mercado no qual o novo empreendimento estará inserido.

Acredita-se que a utilização correta das ferramentas de gestão de projetos é primordial para o êxito encontrado pelos novos empreendimentos no cenário atual, constantemente mais competitivo. Com isso, as organizações tem se atentado e buscado reduzir os gastos voltados para implantação de um projeto ou unidade através da aplicação de ferramentas e técnicas de planejamento e controle de projetos.

O emprego do BSC viabiliza a articulação da estratégia competitiva e faz com que haja um alinhamento entre os objetivos grupais, específicos e da organização. Através dos quadros e do mapa estratégico, foi possível

criar uma visualização mental e delimitar as perspectivas, objetivos, metas e ações que serão essenciais para o desenvolvimento da trajetória estratégica.

Pode-se confirmar que o planejamento estratégico é de suma importância para a minimização dos riscos e gastos na abertura de uma organização. Cabe ao empreendedor se manter atualizado quantos as informações, planejar os investimentos e esforçar-se para controlar as movimentações diárias.

Através da análise dos resultados do estudo de caso, o cenário aparentemente favorável, assim como a análise dos ambientes externos e internos à luz da análise SWOT, encorajam a abertura de uma empresa do setor de produções e eventos de porte regional no município, uma vez que a demanda local é definida encorajando o investimento de capital.

Agradecimentos

Os autores agradecem a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo suporte financeiro para a execução deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- [1]. AFONSO, V.V. et al. Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: Um estudo de caso.2012. Disponível em: www.angrad.org.br. Acesso em: 22/04/2017
- [2]. CERTO, S.C.; PETER, J.P. Administração estratégica: Planejamento e implementação da estratégia, 2 ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- [3]. CORDEIRO, M.B.V.J.; RIBEIRO, V.R. Gestão Empresarial. In: MENDES, G. T. J. Economia Empresarial. Curitiba: Fae Business School ,2002.
- [4]. GIACOMO, C. Tudo acaba em festa. São Paulo: Página Aberta, 1993.
- [5]. KAPLAN, R.; NORTON, D.P. A estratégia em ação: Balanced Scocard, 1997.
- [6]. MATIAS, M. Organização de eventos: procedimentos e técnicas. 3ª ed. Barueri: Manole, 2004.
- [7]. OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.
- [8]. PORTER, M.E. Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando Um Desempenho Superior, Ed. Campus, 1990.
- [9]. PORTER, M.E. On Competition - Competição: Estratégias competitivas essenciais. Ed. Campus/Elsevier, 4ª. Ed., 1999.
- [10]. SENAC DN. Eventos: oportunidades de novos negócios. Rio de janeiro: SENAC, 2000.
- [11]. ZANELLA, L.C. Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização. São Paulo: Atlas, 2003.

ANEXO

Questionário a ser respondido por sócio, proprietário ou administrador da Empresa.

1. Identificação do entrevistado

1.1 Ocupação anterior ao negócio

- Ex-funcionário em empresa privada
- Funcionário público
- Empregador em outra empresa
- Autônomo (sem empresa constituída)
- Não possui experiência profissional anterior
- Outra. Qual? _____

1.2 Possuía alguma experiência anterior no ramo que atua atualmente? (respostas múltiplas são admitidas)

- Não, nenhuma experiência no ramo
- Sim, como empregado em empresa no ramo
- Sim, como diretor em empresa do ramo
- Sim, como sócio em empresa do ramo
- Sim, como autônomo no ramo
- Sim, outra. Qual? _____

1.3 Qual o principal motivo para abertura do negócio? (respostas múltiplas são admitidas)

- Desejava ter negócio próprio
- Estava desempregado
- Identificou uma boa oportunidade de negócio
- Tinha capital disponível para investimento
- Estava insatisfeito no emprego
- Ocupar o tempo disponível
- Buscou auxiliar parentes ou amigos

2. Caracterização da empresa.

2.1 Em que ramo de negócios a empresa atua? (respostas múltiplas são admitidas)

- Comércio
- Indústria
- Serviço

2.2 Quantos funcionários a empresa possuirá?

- 1 a 5 funcionários
- 6 a 10 funcionários
- Mais de 10 funcionários
- Não possui funcionários

3. Etapas antes da abertura do negócio

3.1 Houve algum tipo de planejamento anterior à abertura do empreendimento.

- Não

Sim

3.2 Se "Sim" na questão anterior, recebeu algum auxílio para a elaboração de tal planejamento?

Não

Sim. De quem? _____

3.3 Antes de abrir a empresa, quais das informações a seguir foram levantadas ou já eram de seu conhecimento? (respostas múltiplas são admitidas)

Quem seriam seus fornecedores e como eles trabalhavam em termos de preço e prazos de pagamento.

Qual o perfil dos clientes da empresa

Qual a qualificação da mão-de-obra que precisaria contratar

Quais os aspectos legais relativos ao seu negócio (p.ex.: impostos, taxas, legislação trabalhista, licenças, etc.)

Qual a melhor localização para sua empresa (ponto)

Qual o valor do investimento e os custos envolvidos nos negócios

3.4 Como conseguiu os recursos que utilizou para montar sua empresa? (respostas múltiplas são admitidas)

Utilizou recursos próprios

Obteve dinheiro emprestado junto aos bancos

Obteve dinheiro emprestado junto aos amigos

Aproveitou incentivos do governo ou indenizações recebidas

Outros. Qual? _____

4. Dificuldades encontradas na condução do negócio

4.1 Quais as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa?

Administração do caixa da empresa (regular as receitas e as despesas)

Inadimplência

Desinteresse dos clientes pelos produtos e/ou serviços

Concorrência fortemente acirrada () Carga tributária elevada

Custos elevados

Problemas particulares

Dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada

Não teve dificuldades

Outra. Qual? _____

4.2 Quando surgem problemas de ordem fiscal, administrativa ou financeira na sua empresa qual o tipo de assessoramento você recorre?

- Empresas de consultoria, consultores
- Associações ou empresas do mesmo ramo
- Contador
- Pessoas que conhecem o ramo de atividade
- SEBRAE
- SENAI
- SENAC
- Outro. Quem? _____

4.3 Em sua opinião, quais os principais fatores para o sucesso das micro e pequenas empresas?

- Ter um bom administrador
- Estratégia de marketing da empresa
- Conhecimento do mercado onde atua e aproveitando oportunidades
- Ter uma boa assessoria
- Capacidade de liderança
- Recursos para investimentos
- Outro. Qual? _____

5. Da administração e controle financeiro da empresa

5.1 Quais informações são utilizadas para definir o preço de venda dos seus produtos?

- O preço de compra
- O preço da concorrência
- A soma dos custos com a lucratividade pretendida
- Aleatoriamente

Capítulo 22

OS NEGROS EM CARGOS DIRETIVOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE RECICLAGEM

Karine de Jesus Rodrigues Santana

Rommel Melgaço Barbosa

Janice Rodrigues da Silva

José Waldo Martinez Espinosa

Jorge Luiz Lopes Maciel

Omar Ouro-Salim

Resumo: A presença de negros nos altos escalões das organizações no Brasil, ainda é rara. O objetivo deste artigo consiste em identificar a quantidade de negros em cargos diretivos em uma Empresa de Reciclagem. Com base em uma metodologia descritiva, qualitativa e um estudo de caso foram pesquisados documentos oficiais e conversas informais com responsáveis pelas áreas de recursos Humanos, diretores e trabalhadores negros em cargos diretivos. Os resultados encontrados destacam que o espaço para os negros em cargos diretivos por parte da organização é limitado. Considerando que ainda são poucas as pesquisas sobre o tema, e, sobretudo na região, espera-se que este trabalho contribua com informações importantes para novos questionamentos e pesquisas na área.

Palavras chave: Negro, Organizações, Cargos.

1 INTRODUÇÃO

Pesquisas realizadas recentemente, destaca que apenas 4,7% dos cargos executivos das maiores empresas brasileiras são ocupados por negros. Levando em consideração o atual ritmo de evolução das participações dos negros em cargos diretivos, o equilíbrio no quadro só ocorrerá no prazo, de mais de um século. (O GLOBO 2006)

O presente artigo tem como objetivo geral identificar a quantidade de negros em cargos diretivos em uma Empresa de Reciclagem. Os objetivos específicos que vão responder o objetivo geral, são os seguintes: analisar e identificar a quantidade de negros em cargos diretivos dentro da organização; avaliar se a organização se preocupa em qualificar os funcionários negros, e relatar a visão dos negros em cargos diretivos na organização.

Este trabalho se justifica pelo fato que, no nível executivo, que envolve os cargos de direção, a proporção de negros é de apenas 5,3%, deixando evidente a falta de espaço para os negros, nos cargos de altos escalões nas organizações. (INSTITUTO ETHOS, 2010)

Na organização estudada, uma Empresa de Reciclagem, a participação dos negros em cargos diretivos é bastante limitada, uma vez que a maioria dos funcionários negros tem o nível de escolaridade baixa, o que segundo a direção dificulta a promoção e inserção dos mesmos em cargos diretivos.

A proporção é progressivamente menor nos níveis hierárquicos mais elevados, ainda, o que não condiz com a nossa realidade, pois em uma sociedade com graves problemas de justiça, como a brasileira, há quem defenda que a valorização da gestão da diversidade teria um aspecto altamente positivo por representar iniciativas promissoras de inclusão social.

É de suma importância as práticas empresariais inovadoras, como a gestão da diversidade por empresas - brasileiras ou não - que atuam no contexto brasileiro.

Relatos do presidente da Fundação Palmares, destaca que no Brasil, até negros com grande formação intelectual sofrem com a resistência para alcançar posições de direção, tem que provar muitas vezes a sua competência.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Pacheco et. Al (2014) O comportamento organizacional originou-se no início da década de 50 quando investigadores das áreas de Psicologia, Sociologia, Ciência Política, Economia e de outras Ciências Sociais pensavam em implementar uma estrutura integrada de pesquisas organizacionais.

Para Robbins (2012), o comportamento organizacional (CO) investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das empresas, com o objetivo de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia e eficiência organizacional.

Alguns gestores acreditam na premissa que lidar com pessoas é uma tarefa de fácil execução, porém na realidade é o oposto, gerenciar pessoas envolve muito mais que simplesmente o uso do bom senso, precisam ser líderes, motivar, reconhecer e trabalhar em equipe.

De um modo geral, um gestor competente necessita estabelecer estratégia a fim de explorar o melhor do capital humano dentro da empresa, além de desenvolver habilidade interpessoal para lidar com diversos assuntos dentro da organização.

Acredita-se que estando de posse dessa prática, ele estará em condições de atrair e reter talentos, considerado de certa forma, elemento crucial para o sucesso empresarial (PACHECO et al 2014).

O Gestor tem a missão de identificar aptidões nos colaboradores levando-se em consideração as competências humanas e intelectuais, pelo fato desses fatores poderem ser avaliados num processo seletivo ressaltando que, evidenciar diferenças pessoais como gênero, opção sexual, raça, e ou deficiência física configura-se discriminação, de fato.

Embora existam outras características dentro da diversidade como: gênero, opção sexual e raça, a falta da importância que é dada a esses aspectos acabam por provocar sérios problemas, entre eles os resultados morais e sociais que acabam ficando com um teor bem elevado em relação ao ônus causado por tais (PACHECO et. al 2014).

2.2. A CULTURA ORGANIZACIONAL NO SÉCULO XXI

A força de trabalho foi diversificada no século XXI, em relação ao gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião e deficiência, essa diversificação tem causado transformações no ambiente organizacional trazendo consigo reflexos na cultura corporativa, considerada até então o pilar das identidades organizacionais. As empresas expostas a outras culturas, passam por um processo de adaptação de valores e hábitos diferentes da sua cultura anterior.

Schein (1984) destaca que a cultura pode ser pensada como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros.

O ser humano tem necessidade por estabilidade, seja em um emprego, ter uma casa própria e etc. Consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que finalmente podem-se denominar de cultura.

Lacombe (2008, p. 357) define a cultura como sendo “um recurso da gestão usado para alcançar os objetivos focados na tecnologia, nos insumos de produção, nos equipamentos, nos recursos financeiros e nos recursos humanos.”

Cox Jr. (1991), por exemplo, ressalta que gerenciar a diversidade requer planejar e implementar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas, a fim de maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens.

Diante destes conceitos subentende que, um gestor tem que se livrar do estigma do preconceito caso queira firmar-se no mercado através de construção de uma cultura forte.

2.3 DIVERSIDADES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A questão sobre a diversidade é bastante vasta, estudos vão desde conceitos, sobre raça, etnia e gênero, até as mais abrangentes pelo fato de se considerar a diversidade como diferença individual entre os indivíduos.

Efetivamente o termo diversidade, é bem amplo, porém trata-se basicamente de ideias diferentes ao redor de tal assunto, porém com aspectos distintos entre si, ou em determinada situação ou ambiente (PACHECO et. al 2014).

Hitt et al. (2013) explica que “diversidade é uma característica de um grupo de pessoas no qual existem diferenças relevantes, tal como gênero.”

A diversidade pode ser entendida como, o resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas. Desde modo a mesma representa um princípio básico de cidadania, assegurando as pessoas, condições de desenvolvimento dos seus talentos e potencialidades.

A diversidade pode ser compreendida como o conceito de variedade, multiplicidade, podendo ser de raças, formações, gêneros, sexos, religiões, gostos, preferências, etc. (PACHECO et. al 2014).

Pode ser considerada, como um aglomerado de pessoas com características e personalidades diferentes que relacionam entre si em um determinado ambiente

As definições de diversidade variam de amplitude, desde aqueles que focam na questão de raça ou gênero até os extremamente amplos, ou seja, a diversidade se sustenta basicamente no que se refere as distinções entre as pessoas (PACHECO et. al 2014).

2.4 PRECONCEITO E DISCRIMINAÇÃO

Pacheco et. al (2014) o preconceito ainda domina violentamente o mercado de trabalho, principalmente se tratando da questão racial. A estrutura de classes imposta no século XIX, que colocaram o negro na sociedade como escravo, deixaram marcas na estrutura moderna, fazendo com que estes ainda se sintam marginalizados por meio do preconceito.

Para Hitt et al. (2013) Preconceito refere-se a atitudes negativas injustas que sustentamos em relação a pessoas pertencentes a grupos sociais ou culturais outros que não o nosso próprio grupo. Racismo, sexíssimo e homofobia são exemplos de preconceitos.

Percebe-se que a discriminação racial ainda é uma das características da sociedade brasileira, que muitas das vezes se originam de fatores como desemprego, má distribuição de renda e falta de acesso à educação de classes mais carentes, dentre outros aspectos, que acabam por dificultar a ascensão de negros e pardos na sociedade e por pleitear a concorrer a melhores cargos no mercado de trabalho, evidenciando a discriminação.

Robbins et al. (2010) evidencia que discriminar é reconhecer uma diferença, entre as coisas, o que não é necessariamente mau em si mesmo. Quando um funcionário é mais qualificado, é necessário para se tomar uma decisão de contratação.

2.5 INVISIBILIDADES DO NEGRO NO BRASIL

O Brasil, considerado um dos países mais miscigenados do mundo, carrega em sua essência a cruel máscara da invisibilidade racial. Persiste o velho discurso da negação do racismo apoiado em pré-conceitos enraizados que insistem em afastar, mesmo que de maneira sutil, aquele ou aqueles que são diferentes: seja pelo tipo de cabelo, posição social ou pela cor de sua pele.

Dessa maneira, se pode afirmar que, entre brancos e negros/pobres e ricos, as sequelas da escravidão permanecem maculando a trajetória de todos os homens que não aprenderam a conviver com a diferença.

Atitudes racistas são quase sempre apoiadas por crenças enormemente erradas a respeito dos Outros como um grupo. Acima de tudo, a hostilidade é crueldade baseada em algo que os Outros não têm o poder de mudar. Na medida em os Outros são levados a crer que isso deve ter um fundamento, o que tragicamente, acontece às vezes, isso vai direto ao coração de sua identidade: eles, e todos de que vieram, são irremediavelmente inferiores (LEVINE; PATAKI, 2005, p. 44).

Ao estudar a história do Brasil, investiga-se determinados referenciais teóricos que tratam sobre a escravidão imposta aos negros e seus descendentes, é possível perceber um país constituído por sequelas que o tempo jamais será capaz de apagar: um solo brasileiro identificado pelo sangue derramado de milhares de africanos abruptamente sequestrados de seu país e

coagidos a trabalhar em uma terra por eles desconhecida.

No entanto, não foi o desconhecimento dessa terra o motivo negativo que serviu para justificar a imensa barbárie da escravidão e, sim, a recepção e as diversas formas que o homem branco utilizou para impor sua vã soberania. Os negros jogados em solos brasileiros e, todos os seus descendentes, sofreram maus tratos e das mais diversas formas criativas de invisibilidade humana.

O escravo é assim, por excelência, um estrangeiro, não enquanto membro de uma outra comunidade da qual proveio, mas enquanto permanentemente alheio à comunidade que o escravizou. É alguém que deve ser mantido na sua condição de estranheza. É um outro. E é um outro que não pode ter lealdades próprias, mas apenas lealdades mediadas pelo senhor (Cunha, Manuela, Negros Estrangeiros, 2012, p. 21).

2.6 A SITUAÇÃO DOS NEGROS NO MUNDO ATUAL

Atualmente, a população negra no Brasil ainda está em desvantagem em relação aos brancos em todos os itens, como violência, renda, educação, saúde, emprego, habitação e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Segundo um relatório da ONU, não existe região ou estado brasileiro em que a condição de vida da população negra seja melhor do que a da população branca.

Em países de primeiro mundo, como Estados Unidos, existe um cenário bastante peculiar, onde muitos negros se encontram marginalizados, e tantos outros se destacam nas melhores universidades e empresas do país. Uma marca dessa mudança da sociedade foi vista na reeleição de Barack Obama, primeiro presidente negro dos Estados Unidos.

Muitos negros permanecem marginalizados, sofrem com o racismo e a discriminação e não encontram condições igualitárias de educação e desenvolvimento profissional. Um estudo recente apontou que em fábricas um trabalhador branco ganha até 75% mais do que um negro.

A busca por igualdade de oportunidades vem marcando a história dos negros no Brasil e no mundo. As marcas da desigualdade histórica ainda estão presentes nos dias de

hoje. A ONU sugere que todos os países busquem uma ação conjunta entre governo e sociedade para combater o racismo no país e melhorar as condições de vida da população negra.

2.7 O NEGRO E O MERCADO DE TRABALHO

A imagem do negro perante a sociedade é de desqualificado, incapaz, impondo-se-lhe a restrição no mercado de trabalho. Em posições aquém da merecida, sofre com maior intensidade a situação socioeconômica intensa do desemprego, marcado pelo estigma de ser preto ou pardo.

Segundo os dados do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) pelo Sistema PED (Pesquisa de Emprego e Desemprego), os negros eram maioria na População Economicamente Ativa – PEA, nas regiões analisadas: Fortaleza (83,0%), Recife (77,7%) e Salvador (92,4%). Em São Paulo eram 38,4%, e, em Porto Alegre, ficava em apenas 13,3%. Apesar desse número expressivo, independentemente do peso relativo da população negra, a proporção de negros desempregados é sempre superior a de negros ocupados.

As formas de inserção dos trabalhadores negros ocupados ainda são marcadas pela precariedade. Mesmo com o crescimento do emprego mais formalizado, a participação relativa dos negros é maior nas ocupações nas quais prevalece a ausência da proteção previdenciária e, em geral, os direitos trabalhistas são desrespeitados.

Nas palavras do professor Darcy Ribeiro: “Ou bem há democracia para todos, ou não há democracia para ninguém, porque à opressão do negro condenado à dignidade de lutador da liberdade corresponde o opróbrio do branco posto no papel de opressor dentro de sua própria sociedade”.

3 METODOLOGIA

Quanto ao objetivo esta pesquisa se caracteriza como descritiva. Para Oliveira (1999, p.114) “é o tipo de estudo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores que influem sobre determinados fenômenos”.

A pesquisa descritiva aproxima o autor do problema estudado, facilitando a elaboração de hipóteses e descobrindo ideias.

Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. “Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Cita como exemplo a pesquisa de opinião.

Com relação à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Conforme Bogdan & Biklen (2003), o conceito de pesquisa qualitativa envolve cinco características básicas que configuram este tipo de estudo: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo.

Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto.

A pesquisa qualitativa procura atrair, não só a ocorrência do fenômeno como também suas particularidades, explicando sua origem, relações e mudanças, e tentando compreender as consequências.

O método de procedimento de pesquisa utilizado, foi o estudo de caso, a partir da análise na Empresa de Reciclagem. Segundo Yin (2010, p. 39), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Yin (2001) analisa o estudo de caso, como uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica, quando faz-se uma questão que analisa o ‘como’ ou ‘por que’, de um acontecimento sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum domínio.

A coleta de dados, foi realizada através da análise de dados secundários disponíveis e conversas informais na Empresa de Reciclagem, e também, fez-se uma busca nos arquivos internos da empresa, para obter uma maior compreensão dos dados analisados.

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados

por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados (LAKATOS & MARCONI, 2001).

4 RESULTADOS

Na empresa pesquisada, tem apenas dois profissionais negros em cargos diretos, sendo que a empresa tem 76 funcionários e deste 38 são negros. Alguns funcionários, afirmam não haver negros no quadro executivo, a organização não tem esta informação.

A empresa possui, 20 cargos diretos, sendo dois deles apenas são ocupados por funcionários negros, percebe-se que tem funcionários negros altamente capacitados para ocuparem cargos diretos, enquanto estes cargos são ocupados por funcionários por indicação que não tem a formação necessária que o cargo exige.

Através de relatos dos diretores, a empresa estudada afirma que a falta de negros em cargos diretos se dá pela falta de qualificação dos mesmos, dificultando a promoção. O que contrapõe com o relato dos funcionários, que afirmam que os mesmos buscam a qualificação, o que falta é incentivo por parte da organização, para que eles possam crescer dentro da organização.

Outra questão analisada, foi a falta de comprometimento e interesse da organização, em estar qualificando estes funcionários negros, deixando claro que cada um tem que buscar individualmente. O que dificulta, para os funcionários, pois a maioria está acostumado com o trabalho braçal, e não se sente capaz para executar outras tarefas, que exigem raciocínio.

A organização atua no mercado há 22 anos, e entres esses anos, quase duas décadas, não fez nenhum investimento na qualificação dos funcionários. Relatos dos funcionários, apenas as pessoas do administrativo recebem algum tipo de treinamento, enquanto os da produção não faz treinamento nem para começar a trabalhar, são contratados e já colocados direto na produção, os mesmos contam com a boa vontade dos colegas antigos, para aprender.

Para os negros, que chegaram há um cargo direto dentro da empresa, a força de vontade, empenho e dedicação é alma do

sucesso. Entendendo, que a organização não faz distinção entre raça e cor, o que eles buscam mesmo são funcionários qualificados que atendam o perfil exigido proposto pela organização.

Mesmo a empresa, não fazendo distinção entre raça e cor, em conversas informais com os funcionários, a percepção é outra, a maioria dos funcionários relatam que a ascensão de um negro, para um cargo melhor, nunca aconteceu na empresa. Uma vez que existem profissionais qualificados, para ocuparem cargos e a empresa não abre uma seleção interna, para identificar os talentos.

Outro dado alarmante, discorrido pelos clientes internos da empresa, é que quando vão contratar para a produção, geralmente a empresa prefere pessoas negras, alegando que as de pele brancas tem pouca resistência para o trabalho. O que causa, incômodo nos funcionários, porque caracteriza que eles apenas são capazes de fazer trabalhos pesados.

Pelos resultados encontrados, fica evidente que o espaço para negros em cargos diretos por parte da organização é limitado. Deixa como sugestão para a empresa os estabelecimentos de programas de metas para ampliar a participação de negros em cargos de direção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada, confirma a tendência, em que mostram as dificuldades da ascensão profissional do negro, que resultam por reforçar a sua história de exclusão em níveis elevados da hierarquia, seja porque o impedem de ter acesso a oportunidade no mercado de trabalho, graus mais elevados de escolarização ou seja por comprometer o processo de constituição da sua identidade. As expectativas, refere-se de novas perspectivas para se entender a noção de posicionamento dos negros no mercado de trabalho.

A criação de condições e encontrar alternativas para dar aos negros o bem-estar a que todo cidadão tem direito, é de grande necessidade. Dá aos mesmos a possibilidade, desde aos bens e serviços que viabilizam o conforto social e logo oportunidades de igualdade de trabalho, principalmente em ocupações como menores baixas, como em cargos diretos. As ações afirmativas

precisam encontrar uma forma de enfrentar o problema que se apresenta sob a forma de gestão da diversidade no mercado de trabalho, por parte dos negros.

Pouco se encontra a respeito, literatura acerca do tema abordado ainda é limitada. Porém,

REFERÊNCIAS

- [1]. ALEXIM, J. As Questões de Diversidade e o Papel da Educação Profissional. Brasília: Ed. Projeto OIT/MTB/CERT/DIV, 1999.
- [2]. BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. Investigações qualitativas em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. 12.ed. Porto: Porto, 2003.
- [3]. COX, T. Diversity and grass ceiling initiatives as national economic imperatives. Research Support, School of Business Administration, 1991.
- [4]. CUNHA, Manuela Carneiro da. Negros, Estrangeiros: os escravos libertos e sua volta à África. 2. ed., revisada, ampliada. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.
- [5]. ETHOS, Instituto, Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo, 2000.
- [6]. FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do
- [7]. Iguçu. Anais... Foz do Iguçu: Anpad, 1999. CD-ROM.
- [8]. FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, 2000.
- [9]. GONÇALVES, Benjamin S. (coord.). Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.
- [10]. HITT, M. A. Comportamento organizacional / Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella; tradução e revisão técnica Teresa Cristina Padilha de Souza. – [3ª. Ed.].
- [11]. –Rio de Janeiro, LTC, 2013.
- [12]. LACOMBE, F. J. M. Administração: princípios e tendências / Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn. – 2.ed. ver. E atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2008.
- [13]. LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- [14]. LEVINE, Michael P.; PATAKI, Tamas (Orgs.). Racismo em Mente. Madras Editora Ltda., 2005.
- [15]. OLIVEIRA, Silvio Luiz. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- [16]. PACHECO, Wellington Medeiros et al. O Impacto da Gestão da Diversidade nas Relações Raciais no Ambiente Organizacional: um Fator Crítico de Sucesso. 2014.
- [17]. ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. – 14. Ed. – São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2012.
- [18]. SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, v. 1, Winter 1984.
- [19]. SOUZA, Andréa Alcione de; TEODÓSIO, Armindo dos Santos. A inserção do afrodescendente no mercado de trabalho brasileiro: desafios e dilemas para a construção de políticas étnicas nas organizações. IN: ALMEIDA, Patrícia Ashley (coord.) Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2005.
- [20]. TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- [21]. VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.
- [22]. YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [23]. . Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- [24]. JORNAL O GLOBO. Negro em cargos diretivos. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/negros-mulheres-ocupam-menos-de-20-dos-cargos-altas-das-empresas-19277091#ixzz4pkO2k635>. Acesso em: agosto 2017.
- [25]. GRUPO ESCOLAR. Situação dos negros. <http://www.grupoescolar.com/pesquisa/a-situacao-dos-negros-no-mundo-atual.html>. Acesso em: Fevereiro 2018.

Autares

ADRIANA SANT'ANNA

Mestre em Direito Civil pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora Assistente do Curso de Bacharelado em Direito da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Coordenadora do Projeto de Pesquisa intitulado "Fundamentos axiológicos do direito consumerista versus práticas comerciais abusivas: efeitos na sociedade pós-moderna e perspectivas de defesa dos (hiper)vulneráveis", (PROPESP/UEPG - 2017/2019). Participante do Projeto de Pesquisa intitulado "O direito das famílias, os novos arranjos familiares da pós-modernidade e seus reflexos na seara civil", e do Projeto de Extensão "Falando em Família", (PROEX/UEPG - 2017/2019). Advogada.

ALESSANDRA TOURINHO MAIA

Doutoranda em Engenharia Civil pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2018), Mestre em Engenharia Civil pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2014), Pós-graduação em Tecnologia do Concreto pelo Instituto IDD (2010), MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (2005), Pós-graduação em Planejamento e Gestão de Negócios pela FAE Business School (2000), graduada em Engenharia Civil pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (1996). Professora do curso de Engenharia Civil da Universidade Positivo e pesquisadora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Atua nos seguintes temas de pesquisa: organização de empresas da construção civil, lean construction, redes neurais, construção civil, concretos e argamassas.

ALEXANDRE BORGES MIRANDA

Possui graduação em Gestão Ambiental pela Universidade Federal da Grande Dourados (2016). Atualmente é aluno regular no Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, tendo em desenvolvimento a pesquisa de dissertação voltada para a sustentabilidade em edifícios carcerários no Brasil.

ÁLVARO DE AZEREDO ARAÚJO DE CARVALHO

Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Candido Mendes - Campos. Foi integrante da Equipe BAJA SAE da Universidade Candido Mendes - Campos. Como profissional, foi monitor de Desenho Técnico I, II e III na Universidade Candido Mendes - Campos e estagiou na empresa Technip na área de Métodos e Industrialização do Processo (Super Porto do Açú/RJ). Atualmente, faz MBA em Gestão de Projetos e Negócios na Universidade Candido Mendes - Campos, Curso de Inglês na escola de línguas #Number1 (Campos dos Goytazas/RJ) e Curso de Francês na Universidade Candido Mendes - Campos.

ANA LUIZA SANTOS TERRA

Administradora Pública pela Fundação João Pinheiro e Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais, com experiência na reformulação de processos e inovação no Estado de Minas Gerais. Buscando o aprimoramento constante, com esse propósito atua integrando conhecimentos, áreas e processos almejando impacto positivo e resultados em consonância com o interesse público.

ANA PAULA PERARDT FARIAS

Mestranda em Turismo (2016) pela Universidade Federal do Paraná - UFPR e Bolsista pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Especialista em Docência no Ensino Superior (2016) pelas Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU em São Paulo. Graduada em

ANDRÉ DA SILVA PEREIRA

Bacharel em Ciências Econômicas (Universidade Santa Úrsula/USU - 1990) Rio de Janeiro. Mestre em Economia pela (Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS - 1996). Doutor em Economia (Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS - 2004) com tese na linha de pesquisa de desenvolvimento econômico. Atualmente é professor titular no Programa de Mestrado em Administração (PPGAdm) e na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC), na Universidade de Passo Fundo. Pesquisador no Centro de Pesquisa e Extensão da CEPEAC/FEAC/UPF. O foco das pesquisas são os estudos com ênfase em economia regional, desenvolvimento econômico, métodos quantitativos, estudos organizacionais nas empresas familiares e de comportamento do consumidor.

ANDRE LEZAN FERNANDES

Bacharel em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Mestrando do programa de Mestrado em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2015).

ANDREIA BOLIVAR PEDROSO D'AMICO

Mestre em administração pela Universidade Federal do Paraná. Pós graduada em Gestão de Projetos pela FAE Business School e em Finanças pelo IBMEC. Graduada em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Atua no mercado financeiro há 12 anos.

ANDREIA MARQUES MACIEL DE CARVALHO

Mestre em Administração de Organizações pela FEA/RP/USP (2006) e Graduada pela Ciências Contábeis (2001). Foi coordenadora de curso de graduação, na modalidade EaD, do Centro Universitário Uniseb e, também, do MBA em Gestão Financeira e Controladoria do Centro Universitário Estácio de Ribeirão Preto, docente da Universidade Estadual de Minas Gerais – UEMG, professora dos cursos de pós-graduação do SENAC. Professora de Graduação do Programa de ensino a distância (EaD) e presencial do Centro Universitário Uniseb e Estácio de Ribeirão Preto. Consultora empresarial com experiência em gestão do conhecimento e de pequenas e médias empresas, atuando principalmente nos temas: contabilidade de custos e gerencial, controladoria, capital intelectual e gestão do conhecimento.

AZENETH EUFRAUSINO SCHULER

Possui graduação em Engenharia Florestal pela Universidade de São Paulo (1995), mestrado em Ciências da Engenharia Ambiental pela Universidade de São Paulo (1998) e doutorado em Ciências (Energia Nuclear na Agricultura) pela Universidade de São Paulo (2003). Pós-doutorado no Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia, pelo projeto LBA - Large Scale Biosphere-Atmosphere Experiment in the Amazonia (2003-2005). Atualmente é pesquisadora

da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, vinculada à unidade Embrapa Solos. Tem experiência na área de Hidrologia Florestal e Manejo de Bacias Hidrográficas, atuando principalmente nos seguintes temas: hydrology; hydrological modeling; small catchments; water ecosystem services.

BRUNA DE PAULA FERREIRA COSTA

Administradora Pública pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro e Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais, com experiência na reformulação de processos e inovação no Estado de Minas Gerais. Atualmente, atua como Assessora de Gestão na Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais.

CARLOS COSTA

Possui graduação em Agronomia pela Universidade Federal de Viçosa, mestrado em Agronomia, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, MBA em Gestão Empresarial - Fundação Getúlio Vargas-RJ e Ph.D. in Plant Science - McGill University, Montreal, Canadá. Atualmente é professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da IMED Business School I - IMED (PPGA-IMED). Ministra as disciplinas de Empresas Familiares e Análise e Interpretação de dados, no programa de Mestrado em Administração; Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração e Estatística no curso de graduação em Administração. Tem experiência na análise e interpretação de dados, estatística aplicada (utilização de software para análises estatísticas) e na área de morfologia e arquitetura do sistema radicular e relação solo-planta, em Agronomia. Atua principalmente em pesquisas nas áreas de Sucessão Organizacional (Sucessão Intergeracional em empresas familiares, urbanas e rurais), Comportamento Organizacional (Bem-estar, estresse e Burnout; Alcoolismo no contexto laboral e acadêmico (consumo de bebidas alcoólicas nos contextos laboral e acadêmico), Organizações sem fins lucrativos (OSFL) e nos temas que tangenciam o Agronegócio.

CEZAR AUGUSTO ROMANO

Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Paraná. É Professor Titular da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) onde atua desde 1979. Foi Diretor-Geral do Campus Medianeira da UTFPR (1992-1996) e Vice-Reitor da UTFPR (1996-2002). Diretor-Geral do Campus Curitiba (2014-2017), Conselheiro Eleito do Conselho Universitário (COUNI) e do Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD). É Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil (PPGEC) e do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) atuando nas áreas de estratégia, planejamento, gestão com foco na produtividade organizacional.

CHRISTIANE WAGNER MAINARDES KRAINER

Possui graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Paraná (1994), Mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2012), Doutoranda em Engenharia Civil pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2017), MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professor colaborador de Engenharia Civil da Universidade Federal do Paraná e pesquisadora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Atua nos seguintes temas de pesquisa: supply chain, logística, gestão integrada da produção, relacionamento interorganizacional, gestão da construção com foco na produtividade organizacional e gestão do conhecimento.

CINTIA SONALE REBONATTO

Mestranda em Administração pela Faculdade Meridional (IMED), na linha de pesquisa estudos organizacionais contemporâneos; Pós-graduada em Gestão de Pessoas pela Universidade de Passo Fundo (2013); Graduada em Administração pela Universidade de Passo Fundo (2003). Atua em pesquisa nos seguintes temas: Satisfação e Motivação no Trabalho, Saúde no Trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho, Sentidos e Significados do Trabalho, Trocas Econômicas e Relações Íntimas (Sociologia Econômica), Motivação de Consumo de substâncias deletérias em meio acadêmico.

DANIELA ALTHOFF PHILIPPI

Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho com estágio doutoral na North Carolina State University, mestre e bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora Adjunta da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, nas áreas de Gestão Sócio Ambiental, Administração da Produção e Operações, Logística e Inovação. Dedica-se especialmente às áreas de inovação e de gestão da produção, nos seguintes temas: transferência de tecnologia entre universidade e empresas; cooperação tecnológica; inovação sustentável; Planejamento e Controle da Produção (PCP) e gestão da qualidade. Membro da Triple Helix Association. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Cooperação Tecnológica (GPCT/CNPq)

DENISE GABRIELA RODRIGUES

Doutoranda em Administração pela UFMG - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - Linha de pesquisa Marketing, Estratégia e Inovação. Mestre em Administração pela UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - Linha de pesquisa: Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor. Membro do Grupo de Pesquisa Comportamento do Consumidor e Estratégias de Relacionamento em Marketing da UFPR. Exerceu o cargo de professora substituta do Curso de Administração na UFV - UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (2014/2016) Especialista em Planejamento e Gestão Estratégica. Bacharel em Administração e Técnica em Formação Gerencial. Possui certificação e experiência profissional na área de Mercado de Capitais, como sócia em Agência de Investimentos Financeiros.

DIRCE DO NASCIMENTO PEREIRA

Doutoranda e Mestre em Direito Econômico e Socioambiental pela PUC/PR. Bacharel em Direito pela UEPG/PR. Docente do curso de Graduação em Direito da UEPG/PR. Profa. Formadora do Curso de Graduação em Administração Pública à distância UAB/UEPG. Profa. Formadora do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal à distância UAB/UEPG. Participante do Projeto de Pesquisa: "O direito das famílias, os novos arranjos familiares da pós-modernidade e seus reflexos na seara civil" e "Fundamentos axiológicos do direito consumerista versus práticas comerciais abusivas: efeitos na sociedade pós-moderna e perspectivas de defesa dos (hiper)vulneráveis", (PROPESP/UEPG - 2017/2019). Participante do Projeto de Extensão "Falando em Família", (PROEX/UEPG - 2017/2019). Advogada.

ELIAS ROCHA GONÇALVES JÚNIOR

Mestrando em Engenharia de Produção, sendo bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Pós-graduado em Docência do Ensino Superior pelo Instituto Brasileiro de Ensino (IBE). Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Candido Mendes (UCAM - Campos). Pesquisador no Grupo de Pesquisa Interinstitucional de Desenvolvimento Municipal/Regional - ITEP/UENF/UNIFLU, da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro em parceria com o Centro Universitário Fluminense - UNIFLU. Atualmente, é Professor Instrutor I na Universidade Candido Mendes – Campos (UCAM - Campos), ministrando as disciplinas Metrologia Automotiva, Motores Ciclo Otto, Manutenção em sistemas de Suspensão e Manutenção em sistemas de Freios. Tem experiência e pesquisas na área de Engenharia Mecânica e Engenharia de Produção, com ênfase em Energias Renováveis, Manutenção Industrial, Mineração de Dados, Planejamento Estratégico, Motores à Combustão e Gestão Sustentável. É palestrante, autor de livros e membro da Associação Brasileira de Engenharia e Ciências Mecânicas (ABCM).

ELIETI FÁTIMA DE GOVEIA

Departamento de Turismo. UNICENTRO (Universidade Estadual do Centro-oeste), campus Irati (Paraná/Brasil). Graduada em Ciências Econômicas, pela Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG. Mestre em Ciências Sociais Aplicadas Concentração em Contabilidade. Docente do Departamento de Turismo. E-mail: elietigoveia27@hotmail.com

EMILSON SOUZA DE CARVALHO

Administrador pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN. Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Católica Santa Teresinha - FCST. Atualmente é professor de Graduação e de Pós-Graduação na Faculdade Católica Santa Teresinha - FCST. Coordenador do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE da FCST. Representante do Corpo Docente na Comissão Própria de Avaliação - CPA da FCST. Membro do Conselho de Ética da Graduação e da Pós-Graduação da FCST. Membro do Núcleo de Gestão Ambiental da FCST. Coordenador de Estágio Supervisionado e Estágio Extra- Curricular do curso de Administração da FCST. Graduando de Pedagogia na Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN.

FERNANDA ALEN GONÇALVES DA SILVA

Administradora Pública pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro e Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais. Atualmente, exerce o cargo de assessora chefe da Assessoria de Planejamento da Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais.

GIBSY LISIÊ SOARES CAPORAL

Professora do Instituto Federal Farroupilha- IFFar, é Graduada em Administração, Mestre em Administração. Tem mais de 15 anos de experiência no magistério superior em universidades. No Instituto desde 2015, atua na área de Marketing, Projetos de Pesquisa e Extensão estão sendo desenvolvidos para o estudo do Marketing de Cidades.

GIOVANNY MATEUS BEZERRA DE ARAÚJO

Aluno de Especialização da Faculdade Católica Santa Teresinha. Aluno de Especialização em Gestão Pública (2018) pela - FCST. Bacharel em Administração de empresas (2016), pela- FCST. Artigo aprovado no Congresso Internacional de Administração no ano de 2017, Compreendendo os itens de maior rotatividade de uma microempresa do setor gastronômico através da curva ABC: Estudo de caso no restaurante Ponto Certo no município de Caicó/RN

GISELE SIMI TURCHETTI

Graduada em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (2016), atualmente é graduanda do Curso Bacharelado em Administração pelo mesmo Instituto. Atua em Projetos de Pesquisa e Extensão na área de Administração.

HENRIQUE PEREIRA DA SILVA

Administrador formado pelo Centro Universitário Católica de Quixadá (UNICATÓLICA). Pós-graduando em Docência na Educação a Distância. Tutor das disciplinas de Gestão de Carreira e Empreendedorismo e Metodologia do Trabalho Científico da Unicatólica de Quixadá. Experiência em Assessoria Administrativa com ênfase nas áreas de Gestão da Qualidade nos Serviços e Rotinas Administrativas Internas. Pesquisador nas áreas de Empreendedorismo, Inovação e Educação Empreendedora, Gestão Estratégica Organizacional, Estratégia Empresarial no Gerenciamento dos Pequenos Negócios, Mortalidade e o Ciclo de Vida das Pequenas Empresas, Planejamento de Cenários e Estratégico, Gestão da Qualidade, Comportamento Organizacional, entre outras linhas de pesquisas vinculantes a área da Administração.

IVAN JUNIOR SILVA COSTA

Mestrando em Pesquisa Operacional e Inteligência Computacional pela Universidade Candido Mendes – Campos. Pós graduado em Engenharia Mecatrônica pela Universidade Católica de Petrópolis . Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Candido Mendes – Campos. Técnico em eletromecânica pela FAETEC /RJ. Atualmente é professor na Universidade Estácio de Sá – Campos, nos cursos de engenharia elétrica e produção, neste sendo membro do NDE (Núcleo Docente Estruturante). Professor responsável pelos Laboratórios de experiências elétricas e professor responsável pelas atividades de suporte ao ENADE. Leciona as disciplinas “Circuitos elétricos”, “Eletrônica”, “Instalações elétricas prediais” e “Transmissão e distribuição de energia”. Possui experiência na área engenharia elétrica. Trabalha na distribuidora de energia ENEL desde 2005, passando por diversas áreas, sendo a atual como engenheiro de projetos elétricos.

JANE ALVES CORRÊA MENDONÇA

Graduado em Administração pela Faculdade de Ciências Contábeis e Adm. de Cachoeiro de Itapemirim (1996) e Matemática pela UNIÃO DAS FACULDADES CLARETIANAS DE SÃO PAULO (1999), Mestre em Administração pela Fead-Minas (2004) e Doutora em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP - (2015). Professora Adjunto da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD. Docente na área de Administração: Logística, Processos Gerenciais e Produtivos, Teoria da Administração e Teoria Organizacional.

JANE CORRÊA ALVES MENDONÇA

Graduado em Administração pela Faculdade de Ciências Contábeis e Adm. de Cachoeiro de Itapemirim (1996) e Matemática pela UNIÃO DAS FACULDADES CLARETIANAS DE SÃO PAULO (1999), Mestre em Administração pela Fead-Minas (2004) e Doutora em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP - (2015). Professora Adjunto da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD. Docente na área de Administração: Logística, Processos Gerenciais e Produtivos, Teoria da Administração e Teoria Organizacional.

JANICE RODRIGUES DA SILVA

Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Goiás - Catalão (2017-2018), Especialista em Gestão Financeira pelo Cesuc - Catalão (2009), Graduada em Administração de Empresas pelo Cesuc - Catalão (2007), em Engenharia de Produção pela UNITRI - Uberlândia (2015). Professora com 7 anos de experiência na área de Educação Técnica e Qualificação, tanto presencial quanto a distância e Supervisora de Eixo Tecnológico pelo PONATEC.

JEFFERSON AUGUSTO KRAINER

Doutorando em Engenharia Civil pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2017), Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação pela Universidade Federal do Paraná (2013), possui Bacharelado em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba (1995). Professor colaborador da Universidade Estadual do Paraná nos cursos de Ciências Sociais e pesquisador da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Atua nos seguintes temas de pesquisa: construção civil, supply chain, logística, gestão integrada da produção, relacionamento interorganizacional, gestão da construção com foco na produtividade organizacional e gestão do conhecimento.

JORGE LUIZ LOPES MACIEL

Atualmente atuando como Coordenador dos Cursos de Engenharia (PRODUÇÃO, MECÂNICA, ELÉTRICA e CIVIL) da Faculdade Politécnica de Goiás em Catalão e Professor de Introdução à Engenharia. Possui graduação em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA pela Universidade Braz Cubas (1995); Especialização MBA Executivo em GESTÃO EMPRESARIAL, MARKETING E RECURSOS HUMANOS - UNIESSA; Especialização em TÉCNICAS E MÉTODOS DE ENSINO - FABEC; MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION - Florida C. University (2012) e DOCTOR OF PHILOSOPHY (PhD) in BUSINESS ADMINISTRATION - Florida C. University (2014).

JOSÉ WALDO MARTINEZ ESPINOSA

Possui graduação em Engenharia Química pela Universidade Federal de São Carlos (1988), mestrado em Ciência e Engenharia dos Materiais pela Universidade Federal de São Carlos (1992) e doutorado em Ciência e Engenharia dos Materiais pela Universidade Federal de São Carlos (2000). Atualmente é professor associado da Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão. Atua na área de Engenharia de Produção e Ciência dos Materiais, com ênfase em materiais nanoestruturados e fotoluminescência. Engenharia Ambiental com ênfase em produção mais limpa e sustentabilidade.

JULIANE NANTES DA FONSECA

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal da Grande Dourados(2017). Atualmente é RH - FINANCEIRO da OCA Ambiental. Tem experiência na área de Administração

KARINE DE JESUS RODRIGUES SANTANA

Possui graduação em Administração Unimontes. Especialistas em Gestão de Negócios com ênfase em finanças-UEG. Mestranda em Engenharia de Produção, UFG/RC.

LEANDRO APARECIDO DA SILVA

Professor em exercício na instituição Faculdade Católica Santa Teresinha. Mestre em Administração com ênfase em Gestão e Estratégia de Negócios pela Universidade Potiguar (2015). Especialista em Gestão Estratégica na modalidade MBA pela Universidade de São Paulo FEA-USP (2015). Graduado em Sistemas de Informação pela Universidade Potiguar (2005). Pesquisas e publicações nas áreas de Gestão Estratégica e Competitividade nas MPEs, Cadeia de Suprimentos, Modelos de Gestão e Processos de Negócios, Sistemas e Tecnologia da Informação em MPEs e Órgãos Públicos. Avaliador de artigos científicos do Congresso Internacional de Administração - ADMPG nos anos de 2016 e 2017, integrante da comissão científica do mesmo evento no ano de 2017.

LEANDRO BAPTISTA

Mestre em Gestão do Território pela UEPG, Programa de Pós-Graduação em Geografia. Especialista em Gestão em Saúde pela UAB/UEPG. Bacharel em Turismo pela UEPG. Professor colaborador do curso de Turismo da UNICENTRO. E-mail: leandro.baptista@live.com

LEONARDO SANTOS DE SOUZA

É graduado em Tecnologia em Gestão Pública pelo Instituto Federal Farroupilha, Campus São Vicente do Sul, onde atualmente é representante discente do Núcleo de Gênero e Diversidade (NUGEDIS) e Graduando do Curso de Administração pela mesma Instituição. Atua em Projetos de Pesquisa e Extensão na área de Administração.

LILIANE ALINE FLECK ZIMMER

Graduada em Administração. Especialista em Gestão Estratégica em Negócios Corporativos, na Faculdade La Salle, 2016. Atualmente desenvolve atividade como Analista Financeiro.

LINEU NEIVA RODRIGUES

Lineu Neiva Rodrigues é doutor em Engenharia Agrícola pela Universidade Federal de Viçosa (1999) e pós-doutor pela Universidade de Nebraska-EUA, Lincoln, em engenharia de irrigação e manejo de água. Foi consultor da Organização dos Estados Americanos (OEA) e pesquisador visitante na Universidade da Califórnia-EUA, Davis, no departamento de estudos de terra, ar e recursos hídricos, onde desenvolveu trabalho em modelagem da hidrologia de área irrigadas. Foi membro titular da Câmara Técnica de Análise de Projetos e representante

do Brasil na Plataforma de Recursos Hídricos e Tecnologia de Irrigação do Programa de Cooperação para o Desenvolvimento Tecnológico Agroalimentar e Agroindustrial do Cone Sul (PROCISUR). Atualmente é pesquisador na área de recursos hídricos e irrigação e supervisor do Núcleo de Articulação Internacional da Embrapa Cerrados. É professor da pós-graduação do Departamento de Engenharia Agrícola da Universidade Federal de Viçosa e da Faculdade de Ciências Agrônomicas da UNESP/Botucatu. É diretor de políticas públicas da Associação Brasileira de Engenharia Agrícola, membro do Comitê gestor do Portfólio de Projetos em Mudanças Climáticas de agricultura irrigada da Embrapa. É conselheiro titular do Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH) e presidente da Câmara Técnica de Ciência e Tecnologia. Atua como consultor científico de diversos órgãos de fomento à pesquisa e revistas científicas. Coordena o grupo de pesquisa do CNPq intitulado Rede Agrohidro.

LUCIANA VERSIANI DOS REIS

Administradora Pública pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro e Bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Atualmente, atua como Assessora de Gestão na Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais.

MARISA CLAUDIA JACOMETO DURANTE

Graduada em Administração. Especialista em Planejamento Estratégico de Marketing. MBA em Gestão de Negócios. Mestre em Educação. Doutora em Educação. Psicopedagoga. Coordenadora do Programa de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde - MT. Docente de Graduação e Pós-Graduação.

NARCISO BASTOS GOMES

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho- SP (UNINOVE); Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP) Graduado em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba- SP (UNIMEP) é Professor Adjunto na Universidade Federal da Grande Dourados. Especialista em Administração de Recursos Humanos, Especialista em metodologia do Ensino superior, Especialista em Gestão de Negócios. É Presidente da Comissão de Ética da Universidade Federal da Grande Dourados. É membro do Banco de Avaliadores - BASIs junto ao MEC/INEP, para avaliações de reconhecimento e renovação de reconhecimento de curso, credenciamento e reconhecimento de IES, Autorização de curso. É membro da Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal da Grande Dourados. É membro do Núcleo de Estudos Afro Brasileiro da Universidade Federal da Grande Dourados. É Professor em cursos de Graduação e Pós Graduação Lato Sensu. Tem larga experiência em gestão de pessoas em empresas de grande porte do ramo sucroalcooleiro. Foi coordenador de Curso de Administração em instituição de ensino superior privado e público. Atuou em curso de graduação bacharelado, curso de graduação em tecnologia presencial e a distância. É professor orientador de estágio curricular supervisionado, orientador de Trabalho de Graduação (TCC) em curso presencial e a distância. É membro do Núcleo estruturante do curso de Administração da UFGD. Foi Delegado do Conselho Regional de Administração do Mato Grosso do Sul. É Avaliador Ad Hoc em Projeto de Extensão Universitária junto a Universidade do Estado de Mato Grosso. É Professor Pareceria a Técnico junto a Revista Sodebrás, Avaliador Ad Hoc junto ao GESPET - Encontro de Gestão Social do PET da Universidade Federal Rural do Semi-Árido- Mossoró, RN. É membro de Comissão de Avaliação de Estágio Probatório de Docentes na Universidade Federal da Grande Dourados. Foi Presidente de Comissão Própria de Avaliação. Atua como mediador em apresentação de trabalhos científicos. Atua como membro de bancas examinadoras em trabalho de graduação

e pós graduação. Atua como membro de comissão avaliadora de concurso para docentes. Atuou como Coordenador de Projeto Empresa Júnior.

NATASHA DE ARAUJO CEZAR

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (2017). Trabalhou como Bolsista de extensão na área de gestão ambiental e resíduos sólidos. Tem como áreas de pesquisas a Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável. Na iniciativa privada trabalhou dois anos como estagiária em uma concessionária Mercedes-Benz no departamento financeiro da Organização.

OMAR OURO-SALIM

Possui graduação em Gestão Marketing pela universidade de Lomé-Togo (2013). Tem experiência na área de estratégia marketing. Fiz um estagio de 3 meses no departamento das operações bancárias em Lomé-Togo (BSIC) em 2014. Possui formação em Word e Excel (Lomé-Togo). Ensinei 2 anos no ensino médio em uma escola particular do Togo (2013-2014). Obtive diploma de língua francesa Dalf C2 na aliança francês de Lomé-Togo (2014). Mestrando em Gestão Organizacional na Universidade Federal de Goiás Regional Catalão.

PABLO PHORLAN PEREIRA DE ARAÚJO

Especialista em Educação ambiental pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia - IFRN (2014). Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Católica Santa Teresinha - FCST (2013). Graduado em Administração pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN (2010). Servidor público da Prefeitura Municipal de Caicó-RN. Professor dos cursos de graduação e pós-graduação da Faculdade Católica Santa Teresinha. Coordenador do curso de graduação em administração da Faculdade Católica Santa Teresinha.

PRISCILA SARDI CERUTTI

Mestranda em Administração pela Faculdade Meridional - IMED, como Bolsista CAPES/PROSUP na linha de pesquisa estudos contemporâneos organizacionais; Pós Graduanda em Docência no Ensino Superior pela Faculdade de Educação São Luis (SP); MBA em Coaching na Gestão do Desempenho pela Faculdade Meridional - IMED e Graduada em Psicologia pela Escola de Psicologia da Faculdade Meridional, IMED.

RAFAEL DEMCZUK

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Paraná na linha Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor (2016-2020). Mestre em Administração (2016) e Especialista em Marketing Empresarial (2014) também pela UFPR. Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO, 2013). Membro do Grupo de Pesquisa Comportamento do Consumidor e Estratégias de Relacionamentos em Marketing da UFPR. Exerceu o cargo de professor substituto do Curso de Administração na UNICENTRO (2017).

RENATA ALVES MONTEIRO CORREIA

Mestranda em Engenharia Civil, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2018). Engenheira Ambiental e Sanitária, vencedora do prêmio de melhor aluna na categoria extensão (2016). Especialização em Engenharia de segurança do trabalho (2017). Técnica em Segurança do trabalho formada pelo SENAI (2006) Empresária por 12 anos, atuando como assistente judicial na área trabalhista e civil, elaborando quesitos judiciais e cálculos. Atuando na área de desenvolvimento de novos materiais e componentes para construção civil com aproveitamento de resíduos industriais, membro da equipe técnica do projeto BRICS-STI atuando no tema Recursos Hídricos e tratamento da poluição.

RICARDO MILANEZ DE SIQUEIRA

Engenheiro Mecânica pela Universidade Paulista e mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade de Araraquara, atualmente e servidor público no Governo do Estado de São Paulo.

ROMMEL MELGAÇO BARBOSA

Atualmente é professor Associado IV da Universidade Federal de Goiás. Foi pesquisador visitante nas universidades Vanderbilt, Auburn, Alabama em Huntsville, Universidade da Georgia e na "School of Public Health" na Universidade do Alabama em Birmingham nos EUA; Saint Mary's University no Canadá e na Universidade de Aveiro em Portugal. Tem experiência nas áreas de Matemática Aplicada, Pesquisa Operacional (programação matemática, teoria dos grafos e estatística aplicada) e Ciência da Computação (complexidade computacional, reconhecimento de padrões).

RONALDO FERREIRA MAGANHOTTO

Departamento de Turismo. UNICENTRO (Universidade Estadual do Centro-oeste), campus Irati (Paraná/Brasil). Doutor em Geografia. Docente do Departamento de Turismo e do Mestrado Interdisciplinar em Desenvolvimento Comunitário. E-mail: ronaldomaganhotto@gmail.com

SONIA MARIA ESPOSTE STURARO

É doutoranda em Administração no programa da Universidad Nacional de Misiones (UNaM) - Argentina. Possui mestrado em Educação Matemática (2011) pela Universidade Bandeirante de São Paulo (UNIBAN), graduação em Administração (1993) pelo Centro Universitário Assunção (UNIFAI), pós-graduação em Formação Pedagógica com habilitação em Matemática (2004) pela Universidade Bandeirante de São Paulo (UNIBAN) e é especialista em Educação Ambiental pela Faculdade Senac de Florianópolis (2008). Atualmente é professora na Fatec Capão Bonito nos cursos de Tecnologia em Agroindústria, Tecnologia em Gestão Empresarial e Tecnologia em Silvicultura no qual atua também como coordenadora.

SÔNIA TERNES

Possui bacharelado em Matemática Aplicada e Computacional (1988) e bacharelado em Estatística (1987) pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp); mestrado em Engenharia Elétrica pela Unicamp (1992) na área de Engenharia de Software; doutorado em Engenharia Elétrica pela Unicamp (2001) na área de modelagem matemática e simulação de sistemas biológicos, e pós-doutorado no Laboratoire d'Ingénierie pour les Systèmes Complexes (LISC-Cemagref, atual IRSTEA), França, na área de modelos baseados em agentes e micro-simulação (2009-2010). É pesquisadora da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, lotada na unidade Embrapa Informática Agropecuária desde 1989, onde ocupou o cargo de Chefe Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento entre agosto de 2003 e maio de 2005. Desde abril de 2010 atua no Laboratório de Matemática Computacional (LabMaC), que em 2016 passou a integrar o Eixo de Computação Científica e Automação dessa Unidade. Atua na área de modelagem matemática e simulação de sistemas biológicos com ênfase no estudo da propagação de doenças e pragas de interesse da agropecuária brasileira. Desde 2015 coordena na Embrapa o Arranjo de Projetos denominado "AgroMQCC - Métodos Quantitativos Avançados e Computação Científica na Pesquisa Agropecuária".

TÉRCIA ZAVAGLIA TORRES

Doutora e Mestre em Educação, pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Brasília. Analista A da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, em Campinas, SP. Atuação em projetos de pesquisa relacionados às seguintes temáticas: organização e tratamento da informação digital, gestão do conhecimento, organização de conteúdos digitais em ambientes virtuais de colaboração e aprendizagem, organização de ambientes colaborativos para redes de pesquisa, inovação em instituições de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), gestão de redes de pesquisa, redes de pesquisa, comunicação digital em redes de pesquisa, gestão da informação, narrativas digitais, transmídias, aprendizagem organizacional, aprendizagem colaborativa, ensino a distância. Professora da Faculdade de Paulínia, SP (FACP) nos cursos de graduação e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira e Processos Gerenciais. Coordenadora dos cursos superior de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos e Processos Gerenciais da Faculdade de Paulínia (FACP). Coordenadora do curso de pós-graduação lato sensu em Estratégias Empresariais da Faculdade de Paulínia (FACP).

TIAGO DOUGLAS CAVALCANTE CARNEIRO

Graduado em Administração pela Faculdade Católica Santa Teresinha (2012), é Especialista em Marketing e Gestão Estratégica pela Universidade Cândido Mendes - EAD (2014), e em Gestão Empresarial pela a Faculdade Católica Santa Teresinha (2015). Desenvolveu atividades de gerenciamento e planejamento como gerente administrativo. Lecionou cursos profissionalizantes no SENAC e atualmente é professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis e Coordenador dos Cursos de Pós-graduações da Faculdade Católica Santa Teresinha - FCST.

UILE PARANHOS

Graduado em Administração de Empresas-Unicep, MBA em Comércio Exterior e Logística Internacional-INPG, Pós Graduado em Gerenciamento de Marketing-INPG e Mestrando em Engenharia de Produção-Universidade de Araraquara. Tem 8 anos de experiência em Importação e Exportação e 3 anos na área comercial da indústria farmacêutica, atuando como propagandista de medicamentos.

VALTER DE SOUZA PINHO

Doutorando em Administração pela Universidade de Fortaleza - UNIFOR; Mestre pela Fundação Mineira de Cultura Universidade - FUMEC - MG, em 2010. Pós Graduado em Docência do Ensino Superior pelo Centro Universitário Católica de Quixadá - UNICATÓLICA - 2016. Pós Graduado em Administração pela Faculdade Leão Sampaio - 2000. Bacharelado em Administração pela Universidade Capital - SP em 1998. Foi Diretor de Marketing da Fundação Padre Ibiapina. Professor dos cursos de especialização ofertada pelo o Instituto de Educação Superior de Milhã - INESM, na disciplina de Metodologia Científica. Atua na área de Administração com ênfase em Estratégia Empresarial, Jogos Empresariais, Tópicos Avançados em Administração, Prática Empresarial I e II.

VANESSA ALBERTON

Departamento de Turismo. UNICENTRO (Universidade Estadual do Centro-oeste), campus Irati (Paraná/Brasil). Mestre em Desenvolvimento Comunitário. E-mail: valbertontur@gmail.com

VANESSA ISHIKAWA RASOTO

Possui graduação em Administração pela Faculdade Católica de Administração e Economia (1993), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (1999) e doutorado em Engenharia da produção - Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006).

VERA LUCI DE ALMEIDA

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), professora da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia; coordenadora do Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP); Chefe da Divisão de Gestão Ambiental da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

VIRGÍNIA SIQUEIRA GONÇALVES

Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Candido Mendes – Campos, sendo bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes. Pesquisadora no Grupo de Pesquisa Interinstitucional de Desenvolvimento Municipal/Regional – ITEP/UENF/UNIFLU, da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro. Em fase final da Pós-graduação em Docência do Ensino Superior pelo Instituto Brasileiro de Ensino – IBE. Graduada em Engenharia Mecânica pela Universidade Candido Mendes – Campos. Atualmente é professora do Instituto Tecnológico de Campos – ITECAM sediado na Universidade Candido Mendes – Campos, no Curso Técnico em Manutenção Automotiva leciona as disciplinas “Lubrificação, Aditivos e Combustíveis”, “Manutenção em Sistemas de Embreagem” e “Acessórios Automotivos” e no Curso Técnico em Eletrotécnica ministra a disciplina “Tecnologia Mecânica”. Possui experiência na área de Engenharia Mecânica, com ênfase em processos fabris e manutenção.

ZILDA MARA CONSALTER

Doutora em Direito Civil pela Faculdade de Direito do Largo de São Francisco, Universidade de São Paulo-USP. Mestre em Direito Negocial pela Universidade Estadual de Londrina-UEL. Bacharel em Direito pela Universidade Estadual de Maringá-UEM. Professora Adjunta no Curso de Bacharelado em Direito da Universidade Estadual de Ponta Grossa-UEPG. Coordenadora dos Projetos de Pesquisa sob os títulos “Questões Controversas no Direito de Família Contemporâneo” (PROPESP/UEPG 2012/2014) e “Aspectos Controvertidos do Direito de Família na Pós-modernidade” (PROPESP/UEPG 2014/2017). Coordenadora do Projeto de Extensão “Falando em Família” (PROEX/UEPG 2015/2017 e 2017/2019). Advogada.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-93729-67-6



9 788593 729676