



Tópicos em Administração



20
VOLUME



Editora Poisson

Editora Poisson

Tópicos em Administração

Volume 20

1ª Edição

Belo Horizonte
Poisson
2019

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais

Ms. Davilson Eduardo Andrade

Msc. Fabiane dos Santos Toledo

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

Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674

**Tópicos em Administração - Volume 20/
Organização Editora Poisson - Belo
Horizonte - MG: Poisson, 2019
241p**

Formato: PDF

ISBN: 978-85-7042-063-3

DOI: 10.5935/978-85-7042-063-3

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. 3. Produção

I. Título

CDD-658

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: SATISFAÇÃO DO CLIENTE SOB A ÓTICA DE GARVIN 7

Regina Maura Martins Dias Chiquetano, Stéphani Ferreira da Silva Manso

CAPÍTULO 2: MELHORIA DO NET PROMOTER SCORE (NPS) ATRAVÉS DO DESIGN DE SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM MULTINACIONAL DE SEGUROS..... 13

Chayana Leocádio da Silva, Gustavo Souto Monteiro

CAPÍTULO 3: ANÁLISE DE VITRINES DE PEQUENOS NEGÓCIOS: UMA NECESSIDADE PARA MELHORIAS NO VAREJO..... 23

Gibsy Lisiê Soares Caporal, Michele Gonçalves do Nascimento, Andrieli dos Santos Dicetti, Simone Tauchen Bianchin, Sandra Pincolini Lemos

CAPÍTULO 4: INOVAÇÃO DAS EMBALAGENS COMO FATOR ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS..... 33

Lillian Cherrine Rodrigues, Catarina Martins Macedo, Maria Cristina Drumond e Castro

CAPÍTULO 5: UMA ANÁLISE DOS FATORES QUE OCASIONAM A RUPTURA DE CLIENTES EM RESTAURANTES: UM RESGATE DE EXPERIÊNCIA..... 45

Sidarta Silva Galas, Viviana Menezes Costa, Danielle Batista Coimbra, Laodiceia Amorim Weersma

CAPÍTULO 6: AS PERCEPÇÕES DOS DISCENTES QUANTO ÀS INTERFACES ENTRE ECONOMIA CIRCULAR E TOTAL COST OF OWNERSHIP: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS 60

Paula Florencia Almeida de Amorim Gomes, José Maria Dias Filho, Nayara Batista Moreira, Marília Rosa Andrade

CAPÍTULO 7: PLANO ESTRATÉGICO PARA O ATACADO MENDONÇA DISTRIBUIÇÃO 72

Aline Victor de Matos Mendonça, Carolina Oliveira Mikui, Cristina Hitomi Iizuka, Edmir Kuazaqui

CAPÍTULO 8: ALINHAMENTO ESTRATÉGICO VERTICAL: ANÁLISE DO CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA..... 85

Glauco José de Carvalho, Antônio Siciliano, Antônio Luiz Pelegrini, Alceu Gomes Alves Filho, Edemilson Nogueira

CAPÍTULO 9: SINALIZAÇÃO VISUAL NAS CIDADES: ESTUDO E PROPOSTA DE MELHORIA PARA A CIDADE DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ

Larissa Paula Souza, Tayná da Silva Gonçalves

SUMÁRIO

CAPÍTULO 10: USO E DESTINAÇÃO DE EQUIPAMENTOS ELETROELETRÔNICOS: A LOGÍSTICA REVERSA EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA..... 120

Nícolas Araújo Sampaio, Fernanda Caroline Pantoja Souza, Robert Correa Rodrigues, José Roberto Sileno de Souza Filho, Jurandir Moura Dutra

CAPÍTULO 11: DINÂMICA DA EFICIÊNCIA NO TRATAMENTO DE ESGOTO EM WETLANDS..... 129

Ariston da Silva Melo Júnior, Suely Gama Filho

CAPÍTULO 12: EMPREENDEDORISMO JOVEM: ANÁLISE DO PERFIL E BACKGROUND DE INFLUÊNCIA NOS EMPREENDIMENTOS PICOENSES..... 142

Cleydiel Edmar da Silva, Layres de Moura Lima, João Paulo de Sousa Aquino, Tiago Bomfim Claudino

CAPÍTULO 13: ASPECTOS DIFICULTADORES PRESENTES NO PROCESSO DE ESCOLHA PROFISSIONAL..... 152

Janaína Batista Ribeiro Colombo, Marilza Terezinha Soares de Souza

CAPÍTULO 14: TECNOLOGIA SOCIAL: ESTUDO DE CASO DO PROJETO PROFISSÃO CATADOR..... 159

Leonardo Gabriel Borges, Rozali araujo dos Santos, Enedina Maria teixeira da silva, Liane Mahlmann kipper

CAPÍTULO 15: PERFIL DE LIDERANÇA DE GESTORES DE PROJETOS, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE SEUS LIDERADOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES DO TOCANTINS 167

Anderson da Silva Muniz, Elisabeth Aparecida Correa Menezes, Julio eduardo da silva menezes, Elizangela Moraes de Sousa

CAPÍTULO 16: MAPA DE RISCO PARA A SAÚDE OCUPACIONAL DE PESCADORES EM BARCOS PESQUEIROS NA CIDADE DE NITERÓI, RIO DE JANEIRO, BRASIL..... 181

Elisabete Coentrão Marques, Renata Coentrão Marques

CAPÍTULO 17: SAÚDE DO TRABALHADOR: INVESTIGAÇÃO TEÓRICO-DOCUMENTAL SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS DE ATENDIMENTO AO SERVIDOR PÚBLICO POLICIAL 190

Meire Cristine Ferreira de Souza, Maria de Lurdes Costa Domingos

SUMÁRIO

CAPÍTULO 18: PESQUISANDO O ASSÉDIO MORAL NUMA INSTITUIÇÃO DE FEDERAL DE ENSINO DO RIO DE JANEIRO 202

Elena Martins Ignácio, Luís Perez Zotes

CAPÍTULO 19: BUROCRATA DE NÍVEL DE RUA (STREET-LEVEL BUREAUCRAT): PRODUÇÃO CIENTÍFICA NO PERÍODO DE 2014 A 2017 211

Aline Correia

CAPÍTULO 20: INOVAÇÃO ABERTA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO SOB A LENTE DO ENGAJAMENTO CÍVICO EM HACKATHONS..... 220

Flavio Pinheiro Martins, Perla Calil Pongeluppe Wadhy Rebehy, José Marcelo de Castro, Cláudia Souza Passador

AUTORES: 229

Capítulo 1

SATISFAÇÃO DO CLIENTE SOB A ÓTICA DE GARVIN

Regina Maura Martins Dias Chiquetano

Stéphani Ferreira da Silva Manso

Resumo: Essa pesquisa tem por objetivo avaliar o que o consumidor da Cantina do Centro Universitário Adventista de São Paulo percebe como qualificador de sua satisfação frente aos serviços prestados e comparar estes qualificadores com a teoria de Garvin. Para melhor definição dos qualificadores de satisfação dos clientes que frequentam o estabelecimento, por métodos baseados na observação e aplicação de questionários, foram coletados dados e avaliados com base na análise temática e qualitativa, sob a ótica de Garvin. A amostra inicial foi de 90 pessoas que foram questionadas durante o atendimento. Esse estudo permite a identificação prática dos fundamentos da qualidade defendida por muitos autores, em vários segmentos mercadológicos, desde linha de montagem até a prestação de serviços.

Palavras-chave: Cantina, Garvin, qualidade.

1. INTRODUÇÃO

Realizar uma pesquisa de opinião do consumidor, para qualquer tipo de organização, é fundamental para a empresa entender a percepção de seu cliente em relação ao produto ou serviço que esta faz. Através da pesquisa, a empresa consegue conhecer seu consumidor, para assim, analisar suas necessidades, como também, obter a opinião em relação à sua empresa. Estas informações se tornam importantes, pois, além de poderem ser entendidas como um *feedback*, servirão para o planejamento futuro e tomada de decisões a curto e longo prazo. Conforme definido por Rossi e Slongo (1998), a pesquisa de satisfação dos clientes, é um sistema administrativo que capta a voz do cliente, no qual se tem a avaliação da empresa através da ótica do mesmo. Existem também, muitos outros benefícios como: percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; relações de lealdade baseadas em ações corretivas; e confiança desenvolvida em função de maior aproximação.

Porém, além de possuir a informação obtida, é necessária a capacidade de processá-las e interpretá-las. O que se faz com essas informações é o que realmente define a pesquisa de satisfação. Por isso, uma pesquisa de opinião só se torna importante se a organização aceitar, pois de certa forma, ela precisa ouvir e tomar as atitudes adequadas para seu negócio, levando, como consequência, ao aumento de vendas.

Baseado nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é analisar o que os clientes pensam e quais qualificadores se sobressaem na relação entre cliente/cantina de uma Instituição de Ensino Superior, e relacioná-las com as dimensões da qualidade propostas por Garvin, para que as instituições, diretorias escolares e mesmo empreendedores possam usufruir dos benefícios desta combinação.

Segundo Nelson António (2003, p. 31, apud RIBEIRO, 2007 p. 13) no seu livro *Estratégia Organizacional* “a configuração estratégica das empresas deverá centrar-se sobre o cliente e não somente sobre os recursos e competências. A necessidade do cliente deverá determinar a cadeia de valor, não o inverso.” Sublinha ainda que “esta postura nos obriga a organizar a escuta permanente dos clientes para obter uma vantagem competitiva”. Antecipa-se a qualidade. A antecipação da qualidade consiste em inovar, para desenvolver um produto, um serviço que satisfaça as necessidades atuais e futuras dos consumidores

Apesar disso, para que haja crescimento das vendas, deve-se sempre inovar, maximizar lucros. A cortesia, a estética, o atendimento, a agilidade, são alguns dos itens imprescindíveis para a melhoria da qualidade no estabelecimento.

2. DIMENSÕES DA QUALIDADE

De acordo com Queiroz (1995), definir o que é qualidade é difícil. Mesmo que se tente, haverá enfoque em só alguns aspectos, deixando outros de lado. Qualidade depende, antes de tudo, do ponto em que é observada. Segundo Brian Rotary (1998, p.13, apud ESPUNY, 2008), Qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências. Garvin teve uma contribuição diferente das de Deming, Juran e Feigenbaum. Garvin fez análise aos estudos anteriores, e com base nestes, descreve diferentes dimensões da qualidade.

De acordo com Queiroz (1995), Garvin identifica cinco principais abordagens para qualidade: transcendental, baseada no usuário, no produto, na produção e no valor. Na abordagem transcendental, a qualidade pode ser definida, como algo universalmente conhecido, algo que não se pode analisar, que se reconhece unicamente pela experiência. Uma definição, por Robert Price diz que “Qualidade não é pensamento nem matéria, porém uma terceira entidade independente das duas... muito embora qualidade não possa ser definida, você sabe o que é.”.

Na abordagem ao usuário, a definição de qualidade está nos olhos do observador, cada consumidor possui sua necessidade ou preferência, logo, os produtos que as satisfaçam serão para eles, os de maior qualidade. De acordo com Corwin Edwards “Qualidade consiste na necessidade de satisfazer as necessidades”.

Quando for baseada no produto, a qualidade significa que quanto mais atributos, maior a qualidade. Por exemplo: Um carro de melhor qualidade será aquele produzido com os melhores materiais.

Para a abordagem baseada na produção, a qualidade focaliza os conceitos de engenharia. Havendo estabelecido especificações, qualquer desvio implica na redução da qualidade. De acordo com Crosby, “qualidade significa conformidade com as especificações.”.

Fechando as definições, para a abordagem baseada no valor, a qualidade está sendo discutida e percebida em relação ao preço.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O método utilizado neste trabalho foi a pesquisa descritiva com o uso da pesquisa de opinião, com a elaboração de questionários que continham duas perguntas pessoais como: sexo, frequência que ia ao estabelecimento e duas perguntas objetivas e uma pergunta aberta optativa que dava a oportunidade de o cliente expressar sua opinião a respeito do atendimento das cantinas. Com isso, nas respostas, puderam-se identificar os qualificadores percebidos por eles (clientes).

O local de aplicação do questionário foi no Centro Universitário Adventista – Campus Engenheiro Coelho, (UNASP-EC). Obteve-se uma amostra de 90 pessoas, nas quais foram entrevistadas durante o atendimento. Após haver sido realizado as entrevistas, separando os dados, obteve-se um perfil do consumidor, conforme será mostrado nas tabelas a seguir.

4.RESULTADOS OBTIDOS

1 – Sexo

A amostra em relação a esse item mostrou que, neste dia, a maioria dos clientes entrevistados foram mulheres, representando 63,33%, já os homens representaram 36,66%.

2 – Frequência

A amostra em relação a este item mostra que 41,11% dos clientes frequentam a cantina quatro vezes por semana

Figura 1 – Frequência em que os clientes frequentam a cantina.

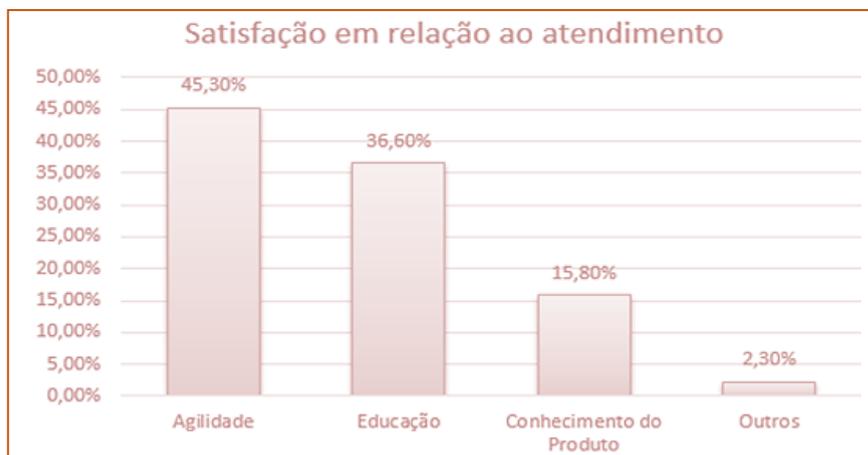


4.1 QUALIFICADORES

Na questão 3, foi perguntado o que deixa o cliente satisfeito em relação ao atendimento:

- Agilidade;
- Educação (paciência no atendimento, bom humor, cordialidade);
- Conhecimento do Produto (Saber aonde se encontra cada item, saber o sabor dos salgados, sucos, preços etc.);
- Outros;

Figura 2 – Prioridade no atendimento



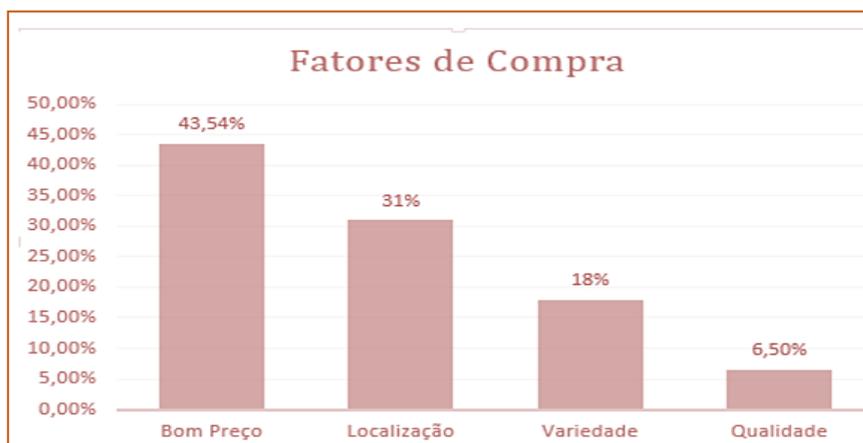
O quesito agilidade possuiu 45,3% da opinião dos entrevistados. Isso devido ao fato de muitos terem que voltar para a sala, momento do intervalo é curto Xerox ou outros.

Questão 4

No item 4, foi abordado o motivo dos clientes comprarem na cantina.

- Bom preço
- Localização
- Variedade
- Qualidade

Figura 3 – Motivo de compra



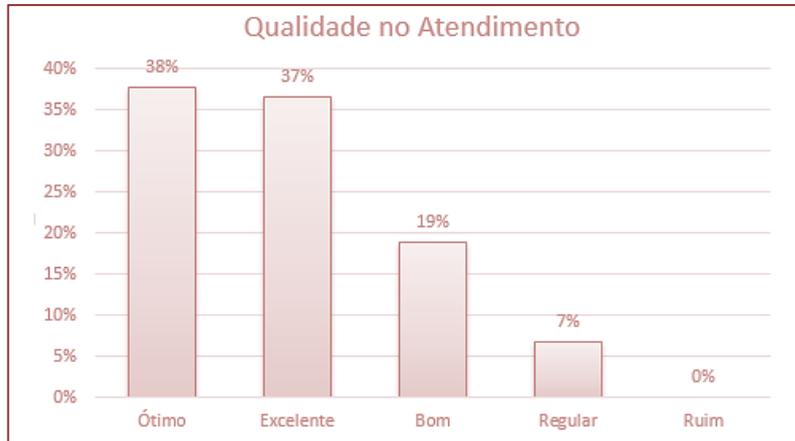
Os clientes vão à cantina por que possui melhor custo, em análise e entrevista com a Gerência, viu-se que o estabelecimento trabalha com margens diferenciadas em relação ao mercado. Alguns produtos apresentam diferença de até 40% na redução dos preços.

No quesito localização, temos 31%, mais especificamente votado pelos alunos internos. Antes de o colégio possuir a praça de alimentação os mesmos precisavam deslocar-se até a mercearia, que fica a aproximadamente 1,5km do colégio ou até as cidades regionais próximas ao colégio (Artur Nogueira, Engenheiro Coelho, Cosmópolis etc.).

Questão 5

Na questão cinco, cada participante pode escrever (além de assinalar) como via o atendimento da cantina.

Figura 4 – Avaliação do atendimento.



Quantidade por pessoa:

- Bom - 17
- Ruim - 0
- Ótimo - 34
- Regular- 6
- Excelente – 37

5.QUALIFICADORES X DIMENSÃO DA QUALIDADE

As especificações de Garvin sobre qualidade, são geralmente aplicadas à produtos. No entanto, neste trabalho tomou-se de partida produtos e serviços, buscando relacionar os qualificadores com as dimensões da qualidade. Segue abaixo, de acordo com Garvin (1987, apud SUAREZ, 2015), as especificações de cada dimensão:

- Desempenho: trata dos atributos básicos de um produto, seu funcionamento.
- Características: compreende aspectos secundários, complementares ao essencial.
- Conformidade: reflete o grau em que as características do produto atendem padrões formais.
- Confiabilidade: trata da probabilidade de mau funcionamento do produto.
- Durabilidade: expressa a vida útil de um produto.
- Atendimento: compreende os fatores que podem afetar a percepção do cliente.
- Estética: é a aparência de um produto, o sentimento ou sensação que ele provoca.
- Qualidade Percebida: é a transferência da “reputação” do fornecedor ao produto.

Tabela 1 – Qualificadores x Dimensões da Qualidade

CARACTERÍSTICAS	CANTINA VEGETARIANA , LIMPEZA INTERNA E EXTERNA , BOA ILUMINAÇÃO, EXPOSIÇÃO DE PRODUTOS
CONFORMIDADE	PRODUTOS DENTRO DA VALIDADE, LACRADOS FRESCOS.
CONFIABILIDADE	QUALIDADE DOS SALGADOS, DISPOSIÇÃO DE PRODUTOS PROCURADOS , CORDIALIDADE NO ATENDIMENTO , RAPIDEZ NAS FILAS E NO CAIXA , PRODUTOS NA TEMPERATURA DESEJADA (GELADO - REFRIGERANTE,SUCO ETC/QUENTE)
ATENDIMENTO	
DESEMPENHO	
ESTÉTICA	SALGADOS BEM ASSADOS, ESTUFA LIMPA,BALCÃO ORGANIZADO
QUALIDADE PERCEBIDA	POR OBTER ALTA VARIEDADE DE PRODUTOS A CANTINA CONSEGUIE ATENDER E SATISFAZER A NECESSIDADE DE VÁRIOS TIPOS DE CLIENTES.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse seguimento de mercado, é de extrema importância o estímulo do consumo. Os fatores que levam os clientes a se sentirem bem atendidos, a sentirem que há preocupação com suas necessidades, saber o que ele está procurando são dados para serem estudados e analisados, para que haja um desenvolvimento comercial, para que o cliente seja estimulado a ir comprar.

Com atitudes simples, como no caso estudado, a Chefe do setor sempre está entre os alunos e clientes, perguntando o que eles gostariam que, dentro das especificações da instituição, vendesse na cantina, pergunta sobre o atendimento, sobre a estética e apresentação do produto. Há uma preocupação com os detalhes como datas comemorativas, para a compra de produtos diferenciados como chocolates para presente, e principalmente as novidades do mercado. O diferencial desse estabelecimento começa no momento da compra de mercadoria, aonde há cotação do melhor preço. É necessário estar atento às falhas.

Antes do estudo, não havia dados estatísticos que comprovassem a satisfação ou reclamações dos clientes. É necessário que as informações e dados coletados sejam demonstrados, quantificados e interpretados, para que seja possível traçar uma meta de melhoria. Através dessa pesquisa e com os questionários e gráficos foi permitida a comparação dos qualificadores com as dimensões da qualidade de Garvin. Com esse estudo a instituição sabe que os clientes prezam no caso do atendimento a agilidade, fazendo posteriormente o estudo das filas, para cada vez mais satisfazer ao seu cliente.

REFERÊNCIAS

- [1] Espuny, Hebert Gonçalves. Publicação O que é qualidade? Jul. 2008. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-qualidade/23926/>>. Acesso em: 17 abr. 2017.
- [2] Pinheiro, Roberto Meireles. et al. Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado. 3. ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2008, p. 13-25.
- [3] Queiroz, Evodio Kaltenecker Reto de. Qualidade Segundo Garvin. 1. Ed. São Paulo. Editora Annablume, 1995.
- [4] Ribeiro, O.M. Qualidade no Atendimento ao Cliente Como Vantagem Competitiva. Portugal, 2007. p. 13.
- [5] Rossi, Carlos Alberto Vargas; Slongo, Luiz Antônio. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado da Arte e Proposição de um Método Brasileiro. 1998, p. 2.
- [6] Suarez, Gregório. Publicação David A. Garvin e as Oito Dimensões da Qualidade. Ago. 2015. Disponível em:<<https://qualityway.wordpress.com/2015/08/18/david-a-garvin-e-as-oito-dimensoes-da-qualidade-por-gregorio-suarez-parte-1/>>. Acesso em: 21 abr.2017.

Capítulo 2

MELHORIA DO NET PROMOTER SCORE (NPS) ATRAVÉS DO DESIGN DE SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM MULTINACIONAL DE SEGUROS

Chayana Leocádio da Silva

Gustavo Souto Monteiro

Resumo: Grande parte da população brasileira produz, publica e consome diariamente conteúdo na internet. Esta prática modificou profundamente a relação das pessoas com as empresas e também a forma com que consomem os produtos e serviços por elas oferecidos. Antes o consumidor era apenas expectador, hoje interfere diretamente no processo de comunicação e pode, com um simples *post*, acabar com a reputação de uma marca. A partir da aplicação do *Design* de Serviços em uma multinacional em seguros foi possível constatar a eficiência do processo como abordagem criativa para atender às necessidades e expectativas dos clientes e demais envolvidos no processo. Melhora da percepção dos clientes em relação a marca, evidenciada através do aumento do índice Net Promoter Score - NPS, bem como o efetivo crescimento da companhia em níveis maiores que o mercado, indicam que o *Design* de Serviços é uma eficiente ferramenta de desenvolvimento e aperfeiçoamento de processos, serviços e produtos.

Palavras-Chave: Design de Serviços, experiência do cliente, Net Promoter Score, efetividade.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil tem 116 milhões de pessoas acima de 10 anos de idade conectadas à internet conforme demonstra o suplemento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad C) de 2016 realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Este número representa 64,7% da população brasileira que se encontra em plenas condições de produzir conteúdo e divulgá-lo livremente pelos meandros da rede sem qualquer controle ou moderação por parte de nenhuma empresa ou instituição reguladora. A tendência é que este percentual cresça ainda mais visto que nas faixas mais jovens o percentual chega a 85%.

Toda essa facilidade de conexão e compartilhamento de informações modificou profundamente a dinâmica da comunicação. O que antes era unilateral e vertical (um-para-todos) tornou-se horizontal, social e inclusivo, (todos-para-todos). Não existe mais a separação entre produtores e consumidores de conteúdo, todos são integrantes da cultura participativa ora na condição de produtores ora na condição de consumidores de informação. (JENKINS, 2009)

Todas essas pessoas produzindo conteúdo a cada minuto sem qualquer controle ou moderação, estão na verdade construindo conceitos consideravelmente sólidos sobre as coisas, tudo passa pelo crivo dos usuários e sofre críticas em tempo real. Essas milhares de opiniões divulgadas na rede sobre um determinado produto ou marca se juntam e formam uma espécie de senso comum criado a partir do que é divulgado na rede e que influencia diretamente a percepção de outros que consomem tais informações. É a amplificação da famosa propaganda boca-a-boca. Este cenário demonstra como o consumidor passou de mero espectador a participante ativo do processo de comunicação que influencia, dentre outros aspectos, o comportamento de compra tornando forçosa a adaptação das empresas a essa nova realidade tanto no que tange a forma de se comunicar com seus clientes como, e principalmente, no tocante à experiência que promovem. (LÉVY, 1999)

Os clientes não estão interessados apenas em usar literalmente os produtos/serviços, há também a intenção de consumi-los de maneira simbólica se apropriando de atributos do produto/marca consumido que estão embutidos pelo marketing no imaginário das pessoas e na inteligência coletiva, para que se crie uma imagem positiva do indivíduo. (FEATHERSTONE, 1995)

Em um contexto em que a maioria das pessoas acessa a internet com extrema facilidade, produz e compartilha conteúdo livremente, têm acesso às opiniões dos demais usuários de produtos/serviços e pode aferir sua percepção sobre eles antes de comprar qualquer deslize cometido por uma empresa

2. DESIGN DE SERVIÇOS

De acordo com Bason (2017) a padronização da experiência do consumidor e a insistência de que serviços e produtos são co-criado na interação entre pessoas e ofertas de negócios, significa que o papel do *design* está mudando profundamente de novo. Por um lado, a atividade de *design* não está mais focando tanto em produtos e serviços padronizados e altamente replicáveis que poderiam ser produzidos em escala; em vez disso, o papel do *design* é entender as necessidades e desejos individuais, e adequar cada vez mais soluções refinadas. É quase como se o artesão tivesse retornado, anunciando o (re) fusão de *design* e produção. Ramaswamy e Ozcan (2014) argumentam que indivíduos experiência é cada vez mais vista pelas empresas como uma oportunidade para criar valor em conjunto empresas e partes interessadas individuais; o mesmo argumento é essencialmente feito por Normann & Ramirez (1994).

A metodologia de *design* de serviços é um método qualitativo centrado no usuário para coleta e análise de dados que tem suas origens no “Design Thinking”, um conceito que se refere a um conjunto de processos cognitivos para a criatividade que pode ser atribuído ao livro de 1969 de Herbert A. Simon. “*The Sciences of the Artificial*”.

Schneider (2010) conceitua o design de serviço como uma abordagem interdisciplinar, com foco na prestação de serviços, útil, eficiente, eficaz e desejável para o usuário. Os métodos de *design* de serviço podem ser aplicados para informar o desenho de um novo serviço ou sistema, ou para melhorar o funcionamento de um serviço ou sistema existente da perspectiva do usuário. Nos últimos anos, o *design* de serviços tem sido aplicado com sucesso em países desenvolvidos para melhorar os serviços públicos para melhor atender às necessidades dos usuários e gerar impacto social positivo. Por exemplo, a concepção de serviços foi aplicada pelo governo dinamarquês para melhorar os serviços prestados pelas autoridades regionais e municipais e pelo governo do Reino Unido para melhorar escolas e hospitais, combater o crime e promover um comportamento ambientalmente sustentável (BASON, 2017).

O processo de *design* de serviço para coleta de dados é iterativo, começando “amplo” e gradualmente diminuindo o escopo. Inclui quatro etapas principais: interações (entrevistas), *insights* (análise temática e identificação de padrões emergentes), ideação (análise de ajuste fino e refinamento de temas) e gatilhos (o uso de recursos visuais, como imagens, protótipos de produtos ou jogos para encorajar ou desencadear o entrevistado a elaborar suas experiências). O método é altamente colaborativo, com um grupo de designers de serviços/pesquisadores trabalhando juntos durante todos os estágios (SCHNEIDER, 2010).

De acordo com Drew (2018), juntamente com ferramentas técnicas, as abordagens de design de serviço fornecem um conjunto de ferramentas para cientistas de dados, analistas e formuladores de políticas levarem projetos do que “devemos fazer” para “como podemos fazer isso”.

3 NET PROMOTER SCORE – NPS

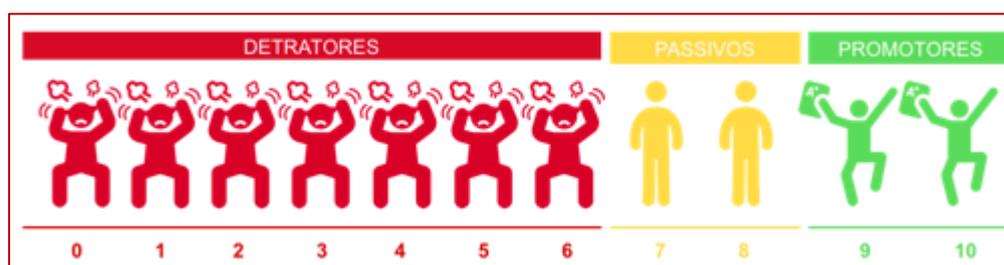
A empresa com um número suficiente de clientes satisfeitos está protegido da concorrência e assegura a eficiência do desempenho e crescimento. A necessidade das empresas está não só para medir a satisfação do cliente, mas também para basear o gerenciamento de desempenho em esses princípios. Um método e métricas adequados para esses fins, é Net Promoter Score (NPS). Não só mede e avalia a satisfação do cliente, mas também pode ser usado como um sistema de gestão que pode influenciar o desempenho empresarial (FALTEJSKOVA, 2016).

Rocks (2016) esclarece que o net promoter score (NPS) é uma nova estatística de resumo usada por milhares de empresas como um indicador-chave de desempenho da fidelidade do cliente. Embora a adoção da estatística tenha crescido rapidamente na última década, houve poucas publicações sobre suas propriedades estatísticas. Técnicas comuns de estimativa de intervalo são adaptadas para uso com o NPS e o desempenho é avaliado no maior banco de dados disponível de pontuações do promotor líquido das empresas.

Adicionar uma pergunta simples à pesquisa do cliente é a chave para captar a experiência do cliente usando o NPS. Este conceito foi introduzido pela primeira vez por Fred Reicheld em 2003 e agora é usado por muitas das maiores corporações ao redor do mundo (Reicheld 2011).

A metodologia NPS é bastante simples, baseado na pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo ou parente?” é possível avaliar se o cliente é promotor, passivo ou detrator da marca observando sua resposta. (Silva, 2017)

Figura 4 – Representação gráfica do range de respostas da metodologia NPS.



Fonte: Oliveira, Vieira Filho, Kovaleski (2016)

Se a resposta for entre 0 e 6 o cliente é detrator. Os detratores são os clientes insatisfeitos com o produto, a empresa ou a prestação do serviço. Se for entre 7 e 8 o cliente é Passivo ou Neutro. Os passivos não são clientes fidelizados, eles fazem a compra/ou utilizam um serviço quando precisam e recomendam a amigos mas com ressalvas. Se for 9 ou 10 o cliente é um promotor. Os promotores são os clientes que estão realmente felizes com a marca, são leais, indicam a marca e a defendem espontaneamente.

Para se chegar ao número que representa o NPS de uma empresa basta realizar um cálculo bastante simples:

$$\text{NPS} = \% \text{ de Promotores} - \% \text{ de Detratores}$$

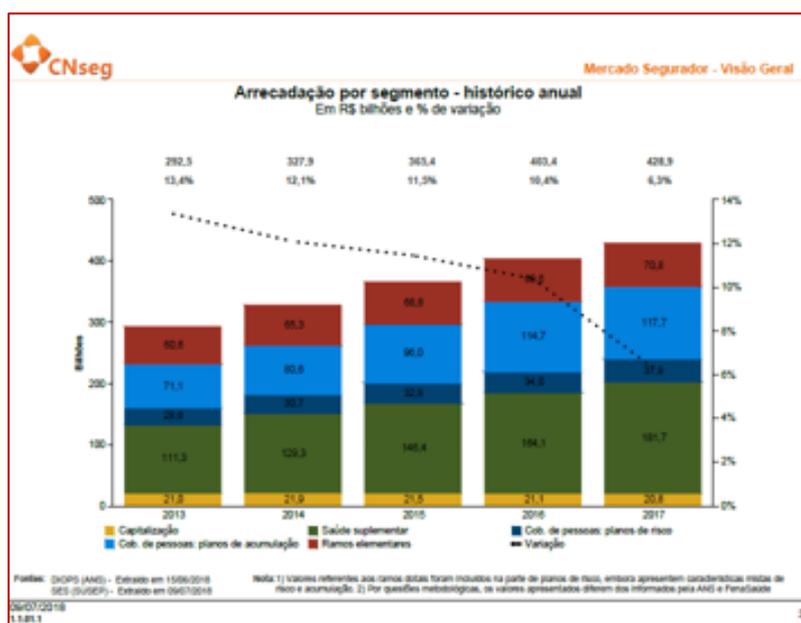
O índice NPS pode variar de -100 a 100, logo, se o índice de determinada empresa é positivo, isso já pode ser considerado bom, pois indica que esta empresa tem mais promotores defendendo a marca do que detratores atacando.

4. SEGURADORAS

O mercado segurador obteve, entre 2012 e 2016, indicadores promissores, se comparado a outras categorias de prestação de serviços. O relatório de contas nacionais trimestrais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) evidencia que o setor de seguros e a intermediação financeira apresentou, em 2016, crescimento de 0,2% em comparação ao mesmo período do ano anterior, mesmo com o cenário de crise econômica que impactou grande parcela das atividades, ficando acima do decréscimo de 3,8% do PIB nacional do mesmo ano.

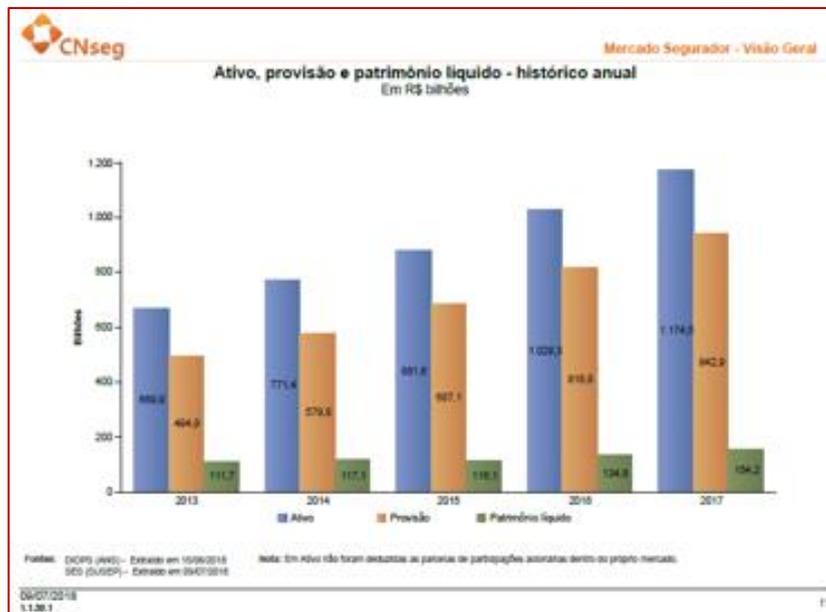
Segundo o caderno Estatísticas do mercado segurador de maio/2018, publicado pela Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNSeg) a arrecadação do mercado apresenta constante crescimento desde 2013. Se considerarmos o período de 2013 a 2017 o crescimento médio da arrecadação é de 10,7%, com picos de 12,1% (na relação entre 2013 e 2014).

Figura 1 – Arrecadação por segmento.



Os ativos, que apontam para o retorno financeiro esperado pelas companhias, cresceram a uma taxa média de 15,1%. A provisão, reserva financeira que as seguradoras precisam fazer em seus balanços anuais para garantir a possibilidade de honrar todos os seus compromissos com os segurados, também cresceu consideráveis 17,5% o que demonstra o aumento das vendas de seguros e conseqüentemente do capital segurado. Por último o patrimônio líquido, que representa a diferença entre ativos e passivos também apresenta curva ascendente apontando para 8,6% de crescimento no período, apesar de uma pequena queda em 2015.

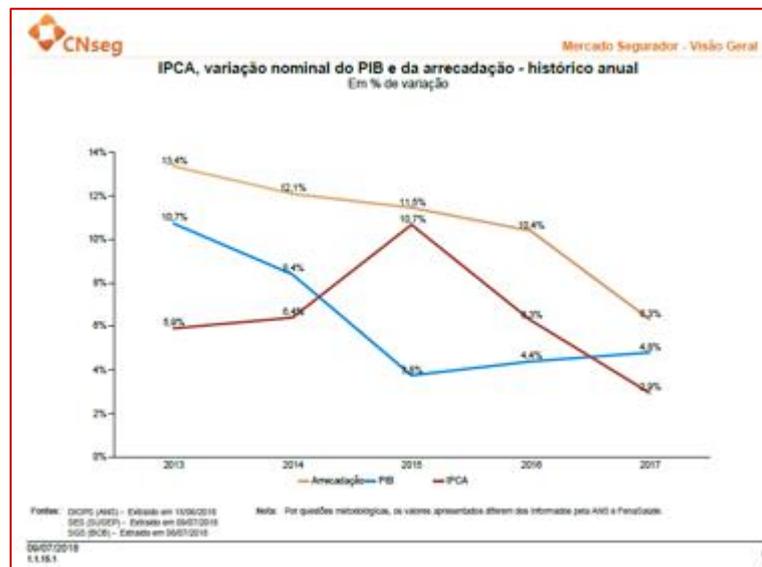
Figura 2 – Ativo, provisão e patrimônio líquido das seguradoras.



Fonte: Caderno Estatísticas do mercado segurador (CNSEG)

Analisando o cenário econômico do país em comparação com o desempenho das seguradoras, fica ainda mais evidente o bom desempenho do mercado e o potencial de crescimento. A arrecadação das seguradoras se mantém em patamares superiores ao crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) que é a soma de todas as riquezas produzidas em uma determinada região, e da inflação, demonstrada pela variação do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) conforme o gráfico abaixo.

Figura 3 – IPCA, variação nominal do PIB e da Arrecadação.



Fonte: Caderno Estatísticas do mercado segurador (CNSEG)

Os crescentes indicadores do mercado securitário nacional demonstram não só o grande potencial econômico do setor, alavancado pelo recente acesso das pessoas a aquisição de bens (em período anterior à crise econômica iniciada em 2014) que aumenta a demanda por serviços que assegurem esses bens, mas também a amplitude da evolução das seguradoras no que tange à qualidade dos serviços prestados.

5. MÉTODO DE PESQUISA

A empresa observada neste artigo é uma seguradora multinacional que figura entre os dez maiores grupos de previdência do mundo, com 183 anos de atuação ininterrupta no mercado segurador brasileiro, sendo inclusive reconhecida pelo governo federal como a pioneira em previdência no país.

Os planos de seguro de vida e previdência por eles comercializados visam garantir a segurança financeira de seus clientes ao atender aos três riscos sociais:

Viver por tempo maior do que sua reserva financeira é capaz de sustentar;

Perder a capacidade de trabalhar e conseqüentemente gerar renda, de forma permanente ou temporária;

Morrer deixando dependentes.

A companhia possui um capital segurado de 334 bilhões de reais com cerca de 2,2 milhões de vidas seguradas e fechou o ano de 2017 com um lucro líquido de 26,9 milhões de reais. Nos últimos 10 anos a companhia apresentou uma taxa de crescimento maior do que a média do mercado, acumulando um crescimento médio anual de 19,4%.

Em 2015 a companhia contratou uma consultoria em design para iniciar um processo de imersão com seus clientes e corretores a fim de entender como os serviços por ela prestados poderiam ser melhorados. A consultoria utilizou o processo de design thinking e através de entrevistas generativas realizadas pessoalmente com clientes e corretores segmentados por faixa etária, planos contratados e estado de residência, diagnosticou que era necessário modificar a forma com que a seguradora se relaciona com seus clientes. A maioria deles não conseguia enxergar valor no produto contratado pois, por se tratar de um produto intangível, havia a percepção de que se estava pagando por algo que não existia de fato.

A empresa de consultoria sugeriu diversas melhorias em sistemas, processos, material de comunicação, linguagem e relacionamento, contudo, este artigo visa evidenciar as influências do design de serviços na percepção do cliente através da métrica do NPS, portanto vai se ater a dimensão do relacionamento.

Uma das sugestões da consultoria foi que se estabelecesse um processo de aferição da satisfação dos clientes através de pesquisa de satisfação. A companhia decidiu adotar o Net Promoter Score (NPS) pois é uma metodologia já utilizada pelo grupo em outros países do mundo.

Depois de definida a metodologia de pesquisa se deu início uma total reformulação do relacionamento da seguradora com seus clientes. Com base nos dados da imersão inicial ficou clara a necessidade de se humanizar o atendimento e tornar a empresa mais próxima e presente na vida dos clientes para que eles pudessem tangibilizar o serviço além do momento de utilizá-lo, o que no caso do seguro de vida é sempre um momento difícil.

Foram desenhadas réguas de relacionamento que continham as diversas jornadas do cliente dentro da companhia. A jornada de entrada, que diz respeito ao momento da compra do produto, a jornada de cobrança que é relativa ao envio das cobranças, o pagamento e suas devidas apropriações, a jornada de benefícios que se dá quando o cliente precisa utilizar seu seguro e a jornada de cancelamento que ocorre quando o cliente deseja findar o contrato. Dentro de cada jornada os processos foram mapeados e os pontos de atrito sinalizados pelo cliente na imersão foram identificados e submetidos grupos que trabalharam na ideação de soluções para sanar as insatisfações dos clientes. Todas as soluções foram testadas em pilotos com grupos menores de clientes para facilitar o monitoramento e reduzir os impactos de eventuais falhas.

Das diversas iniciativas para humanização do atendimento aplicadas na Gerência de Relacionamento, foram consideradas 6 delas os pilares dessa mudança:

Criação da área de Experiência do Cliente – Foi criada dentro da Gerência de Relacionamento a área de Experiência do Cliente que tinha a missão de cuidar das estratégias de relacionamento e olhar as jornadas de maneira holística garantindo que elas funcionem de maneira concatenada;

Mudança no perfil de contratação dos colaboradores da área – A experiência com atendimento passou a ser secundária nos processos seletivos, o foco mudou para a identificação e contratação de pessoas que gostem de se relacionar com outras pessoas e ajuda-las;

Fim dos scripts de atendimento – Os operadores do call center foram incentivados a não seguir mais nenhum tipo de script e a utilizar uma linguagem mais natural e próxima da que os clientes utilizam nos contatos;

Dono do cliente – Processo em que um mesmo operador fica responsável pelo atendimento de uma determinada solicitação do cliente do início ao fim, retornando o contato para posicioná-lo sobre o status da solicitação bem como da conclusão dela;

Novos canais de relacionamento – Se seguradora investiu na reformulação dos canais digitais disponibilizando lojas virtuais para compra dos seguros online, uma área exclusiva no site para informações e transações, um aplicativo para celular e a implementação do atendimento via aplicativo de mensagens instantâneas (*Whatsapp*);

Banco de *Insights* – Os operadores foram incentivados a prestar genuína atenção ao que é dito pelos clientes, mesmo quando não é pertinente ao atendimento, com isso, foi possível identificar diversos momentos de vida (casamento, nascimento de um filho, a compra de um imóvel, etc.) pelos quais os clientes estavam passando e a partir daí executar ações de relacionamento como envio de um cartão de felicitações manuscrito pelo operador, ou um presente que marcasse aquele momento do atendimento e da vida do cliente para reforçar a presença da marca nestes momentos importantes.

Todas essas iniciativas foram desenhadas a partir dos da percepção dos clientes observada na imersão e utilizando ferramentas do design de serviços e tiveram êxito na transformação da atitude e engajamento dos colaboradores e consequentemente na avaliação dos clientes a cerca do serviço prestado pela seguradora.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As iniciativas implementadas pela Gerência de Relacionamento surtiram efeito na percepção dos clientes expressa através do NPS. Na seguradora o NPS é aplicado em dois momentos, uma avaliação anual que visa medir a percepção do cliente com o serviço em âmbito geral e que se chama R-NPS onde o “R” corresponde a “*Relational*” (Relacional) e outra avaliação que é realizada após cada ponto de contato do cliente com a seguradora que é o T-NPS onde o “T” representa “*Touchpoint*” ou “ponto de contato” e em ambos os casos, o resultado foi satisfatório.

Considerando os últimos 12 meses, o T-NPS variou entre 71 e 47, o que indica que a maior parte dos clientes aprecia a experiência de atendimento da companhia e a avalia de forma positiva.

Figura 5 – Evolução NPS nos últimos 12 meses.



Fonte: Relatório T-NPS Clientes (Seguradora)

Isso se evidencia também se aberta a quantidade de promotores, detratores e neutros verificados neste mesmo período.

Figura 6 – Relação promotores, neutros e detratores nos últimos 12 meses.

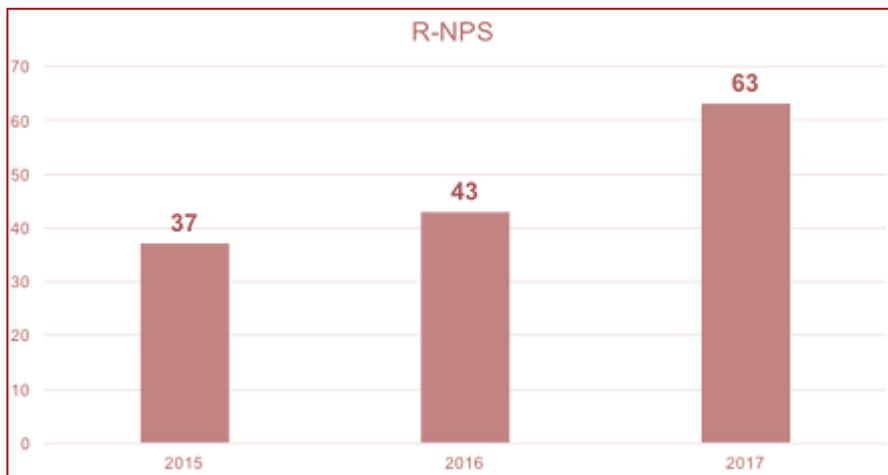


Fonte: Relatório T-NPS Clientes (Seguradora)

A pesquisa T-NPS na seguradora objeto deste estudo de caso não se restringe a pergunta padrão da metodologia, ela abre outras questões para saber se na percepção do cliente a solicitação dele foi atendida e também para que ele justifique o motivo de ter dado aquela nota, além de abrir um campo discursivo para comentários.

No que se refere ao R-NPS, o resultado é igualmente positivo. A curva é crescente e saiu de 37 em 2015 para 63 em 2017, um crescimento de consideráveis 70%. Isso corrobora para o entendimento de que o design de serviços aplicado aos processos da seguradora teve efeito positivo na percepção dos clientes.

Figura 7 – Relação promotores, neutros e detratores nos últimos 12 meses.



Fonte: Relatório T-NPS Clientes (Seguradora)

7.CONCLUSÕES

É possível, observando os números apresentados pela seguradora, crer que serviços desenhados a luz do design de serviços tendem a ser melhores na avaliação dos clientes. Em consonância com a percepção dos clientes aferida na pesquisa estão os indicadores de desempenho da empresa frente ao mercado tanto no tocante ao desempenho financeiro e a seu crescimento, mas isso não é tudo.

A melhora da percepção dos clientes, além do óbvio e direto reflexo nos resultados financeiros também alavanca outros ativos da companhia. A reputação da seguradora junto aos clientes já apresenta indícios de crescimento. O site Reclame Aqui é um bom termômetro disso. Se avaliarmos períodos anteriores a 2017 o status da seguradora na avaliação dos clientes era “Regular” mas ao avaliarmos os últimos 12

meses o status modificou para “Bom” o que demonstra que mesmo os clientes que tiveram algum tipo de problema que os levou a buscar mediação externa saíram satisfeitos com o atendimento que receberam.

Ainda na esfera digital, também é possível encontrar nos posts da empresa nas redes sociais, clientes que se declaram fãs da marca e até casos em que eles a defendem espontaneamente quando do ataque de algum cliente descontente.

Outro aspecto que deve ser levado em conta para comprovar a eficiência do design de serviços é a percepção dos colaboradores envolvidos direta e indiretamente no processo. Os supervisores de atendimento, profissionais responsáveis por gerir as equipes que prestam atendimento aos clientes, perceberam uma enorme mudança na atitude dos operadores. O fato de terem sido consultados e envolvidos na concepção de cada iniciativa fez aumentar a sensação de pertencimento e da responsabilidade em fazer cada projeto funcionar, já que ajudaram a conceber as ideias iniciais. O engajamento deles com o trabalho e com a satisfação dos clientes também aumentou junto com a conexão que criaram com o propósito do que fazem. O reflexo disso se dá no orgulho que eles demonstram em desempenhar sua função e em fazer parte do time e o indicador que pode demonstrar isso é a pesquisa de clima da companhia onde a área atingiu nota 86 (em um range que vai até 100) na avaliação dos próprios colaboradores, nota esta que superou a da companhia que foi 83.

O estudo deste caso torna evidente o quanto o design de serviços pode ser eficiente na melhoria de processos guiada pela cocriação e centrada no cliente. Quando respeitadas todas as etapas do processo de design e observados os cinco pilares que norteiam a abordagem, é possível se chegar a soluções criativas que atendam às necessidades e expectativas dos clientes.

REFERÊNCIAS

- [1] Andrade, Sofia de Andrade e. O design de serviços como ferramenta para o estudo de contextos de ensino e aprendizagem do aluno surdo: uma observação do curso de letras-libras da UFRN. 2017. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Design) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017. [Orientador: Prof. MSc. Luiza Falcão Soares Conha].
- Bauman, Zygmunt. Vida para consumo – A transformação das pessoas em mercadoria. 1 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- [2] C. Bason. Liderando o Design Público: Como os Gerentes se Engajam com o Design para Transformar a Governança Pública, 2017.
- [3] Colombo, Jean Ronaldo. A análise das competências de um corretor de seguros segundo a ótica dos empregados de uma corretora de seguros de Forquilha/SC. 2017. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma, 2017. [Orientador: Prof. MSc. Nelson Savi].
- [4] Drew, Cat. Design for data Ethics: Using Service design approaches to Operationalize Ethical Principles On four Projects. Philosophical Transactions of The Royal Society a-Mathematical Physical And Engineering Sciences. Vol.; 376 Ed.: 2128, 2018.
- [5] Faltejškova, Olga; Dvorakova, Lilia; Hotovcova, Barbora. Net promoter score Integration Into the Enterprise performance Measurement and management system - a way to performance Methods development. E & M ekonomie a management Volume: 19 Edição: 1 Páginas: 93-107 Publicado: 2016.
- [6] Featherstone, Mike. Cultura de consumo e pós-modernismo. 1 ed. São Paulo: Studio Nobel, 1995.
- [7] HA Simon. As Ciências do Artificial. Massachusetts University Press, Massachusetts, 1969.
- [8] Hootsuite / WE Are Social. 2017 Disponível em <<https://wearesocial.com/>> Acessado em 27/05/2018
- [9] História do Seguro. Disponível em <<http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/historia-do-seguro>> Acessado em 27/05/2018
- História do Seguro no Brasil. Disponível em <<http://cnseg.org.br/cnseg/mercado/historia-do-seguro/no-brasil.html>> Acessado em 27/05/2018
- [10] IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pnad Contínua 2017 Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticasnovportal/sociais/populacao/17270-pnad-continua.html?=&t=o-que-e>> Acessado em 27/05/2018
- [11] Jenkins, Henry. Cultura da Convergência. 2 ed. São Paulo: Editora Aleph, 2009.
- [12] Jurisoo, Marie; Lambe, Fiona; Osborne, Matthew. Beyond buying: The application of service design methodology to understand adoption of clean cookstoves in Kenya and Zambia

- [13] energy research & social Science. Vol.; 39 Páginas: 164-176 Publicado: MAY 2018.
- [14] Kotler, Philip, Setiawan, Iwan e Kartajaya, Hermawan. Marketing 4.0 – Do tradicional ao digital. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.
- [15] Lévy, Pierre. Cibercultura. 1 ed. São Paulo Editora 34. 1999.
- [16] M. Stickdorn, J. Schneider. Isso é Service Design Thinking; Noções básicas, ferramentas, casos. BIS Publishers , Amsterdã, Holanda, 2010.
- [17] Mackintosh, Darren. Net promoter scores: monitoring practice performance. In Practice Volume: 37 Edição: 7 Páginas: 370-372 Publicado: JUL-AUG 2015
- [18] Mercado segurador brasileiro – Resultados e perspectivas. 2016 Disponível em <<http://cnseg.org.br/cnseg/publicacoes/mercado-segurador-brasileiro/>> Acessado em 27/05/2018
- [19] Normann, R. and R. Ramirez (1994) Designing interactive strategy: From value chain to value constellation. Chichester: John Wiley & Sons
- [20] Ramaswamy, V. and Ozcan, K (2014) The co-creation paradigm. Stanford, CA: Stanford Business Books
- [21] Rocks, Brendan. Interval Estimation for the "Net Promoter Score". American Statistician. Volume: 70 Edição: 4 Páginas: 365-372 Publicado: NOV 2016
- [22] Stickdorn, Marc, Schneider Jakob. Isto é Design Thinking de serviços – Fundamentos – Ferramentas – Casos. 2. 1 ed. Porto Alegre: Editora Bookman. 2014.
- [23] Silva, Chayana Leocádio. Análise do impacto da gestão por processos no desempenho econômico-financeiro: o caso de empresa de seguros e previdência. 107 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017. [Orientador: Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.].

Capítulo 3

ANÁLISE DE VITRINES DE PEQUENOS NEGÓCIOS: UMA NECESSIDADE PARA MELHORIAS NO VAREJO

Gibsy Lisiê Soares Caporal

Michele Gonçalves do Nascimento

Andrieli dos Santos Dicetti

Simone Tauchen Bianchin

Sandra Pincolini Lemos

Resumo: As vitrines são para o mercado uma ferramenta comunicativa que visa ao consumo não só do produto exposto, mas também dos valores socioculturais agregados, por meio de uma variedade de pontos a serem considerados. O objetivo da pesquisa é fazer com que os acadêmicos do curso de administração tomem conhecimento e percebam as estratégias de marketing adotadas pelos varejistas e que os mesmos sejam estimulados reconhecendo a importância do *visual merchandising* como o poder comunicativo através das Vitrines. O método utilizado foi pesquisa descritiva de análise qualitativa. Espera-se com a realização da pesquisa, haja um aumento de vendas e que o consumidor garanta um relacionamento com clientes que promova novas compras nos mesmos varejos, melhorando a economia local.

Palavras-chave: Marketing, Vitrines, *visual merchandising*.

1. INTRODUÇÃO

A tarefa da atividade de vitrine se refere às formas que o gestor do negócio expõe as mercadorias de maneira a estimular e aumentar as vendas, ao mesmo tempo em que influencia os consumidores a realizar uma compra. A atividade do varejista, na loja física, é garantir uma experiência positiva ao seu consumidor e essa experiência começa na vitrine da loja pela comunicação visual, ou seja, uma das formas de acontecer a comunicação visual é por meio de vitrines. (MORGAN, 2011).

Para que a comunicação seja eficaz, o gestor do estabelecimento precisa estar com os manequins em bom estado e com o ambiente limpo, além disso, a interação de objetos, cores, iluminação com os produtos expostos na vitrine são importantes. Preocupa-se muito com a mensagem que o estabelecimento quer passar através das vitrines, pois a maneira que o receptor (cliente) recebe a mensagem é diferente, influenciando no fracasso ou sucesso das vendas. Atribui-se ao sucesso de vendas, o atendimento, os expositores, a qualidade, os preços e a localização do estabelecimento, todos esses são fatores de um marketing bem planejado e que facilmente atingem metas de vendas e determinam o sucesso do negócio.

Segundo Caixeta e Martins (2012), hoje as vitrines são consideradas uma das mais importantes ferramentas de comunicação, pois apontam mudanças de hábito e de costumes, ditas e relacionadas pela sociedade contemporânea, através de produtos e ofertas.

Ao identificar as necessidades dos clientes, os varejistas utilizam as vitrines como “ímã” para atrair e impulsionar a venda através do produto exposto de maneira criativa, inovadora, com efeitos, objetos e cores.

Gusmão (2009) aponta que estudos estimam que mais de cinquenta por cento das vendas realizadas tem como elemento principal, a vitrine. A vitrine retrata o Marketing, traduz a relação cliente e varejo e mais importante, se utiliza das técnicas para a melhora significativa no valor das vendas.

Este estudo foi elaborado para entender se as pequenas empresas varejistas de vestuário estão cumprindo sua função de comunicação com o consumidor através das vitrines de suas lojas. O objetivo da pesquisa foi perceber as ações dos pequenos varejistas quanto aos estímulos de suas vitrines ao consumidor, reconhecendo o poder comunicativo destes negócios através de suas vitrines. O local de pesquisa foi a cidade de São Vicente do Sul, no estado do Rio Grande do Sul.

Como a cidade de São Vicente do Sul (RS) é uma cidade pequena e seu comércio não está entre as suas principais economias, observou-se o quanto é importante a realização de uma pesquisa de marketing que aponte novas ideias e propostas aos empresários contribuindo ao desenvolvimento dos negócios locais.

Este estudo se organiza em Referencial Teórico, Método, Análise e Discussão dos Resultados, Conclusão e Referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico apresenta os aspectos que devem ser considerados no Marketing para as vitrines e o *visual merchandising*.

2.1 VITRINES

Expor os produtos de maneira apropriada, harmônica e de fácil acesso não só motiva a compra como transforma o ambiente proporcionando aos clientes experiências únicas. As vitrines procuram não só apresentar uma amostra representativa do tipo de produtos que a loja oferece, mas também estimular que os consumidores entrem na loja. (PARENTE, 2000).

A atuação do profissional de Marketing é indispensável para a realização de planejamentos estratégicos e pesquisas de mercado. Ao obter um grande número de informações sobre o perfil de seus clientes, será possível analisar e decidir a melhor tomada de decisão e assim quais estratégias usar para através da vitrine, o público se identificar, fazer a compra e estar satisfeito com o produto ou serviço.

Através de uma vitrine bem planejada, o consumidor pode identificar a imagem da loja e se identificar ou não com a mesma. Carvalho (2013) ressalta que o varejista deve se preocupar com alguns aspectos relacionados às vitrines, como, quantidade e espaço, tamanho, formato, cores, temas, produtos expostos e a frequência de vezes em que elas são renovadas.

O design de lojas reúne todos os aspectos do *visual merchandising*. Morgan (2011) menciona que vitrines e interiores, instalações, mobiliário, acessórios e iluminação, as circulações, a iluminação e a sinalização são os principais elementos que precisam ser avaliados antes da definição de expositores e acessórios. O autor ainda destaca que a estratégia só será bem sucedida através do *visual merchandising*, quando for possível atrair o consumidor para o interior da loja, através deste ambiente impactante.

Morgan (2011) cita vários tipos de vitrines, entre elas:

- Vitrine fechada: possui uma parede no fundo, duas laterais e uma porta. Costumam ser interessantes para trabalhar, pois o público precisa ser atraído por um único ângulo, a partir da rua.
- Vitrines abertas no fundo: esse tipo de vitrine não possui parede posterior, mas pode ter paredes laterais. A composição costuma ser difícil, pois é vista tanto pelo interior quanto pelo exterior da loja.
- Sem vitrines: tipo de estabelecimento que não possui nenhum tipo de divisão, os clientes são motivados a entrar e circular livremente. A exibição de mercadorias com uma decoração adequada poderá atrair os consumidores.

Alguns elementos são essenciais na construção de uma vitrine sugestiva, sedutora e persuasiva, Caixeta e Martins (2012) destacam os manequins, a iluminação e elementos decorativos, todos selecionados de acordo com a mensagem que se deseja passar aos consumidores potenciais.

Ao descrever o que é *Merchandising*, Blessa (2006) analisa que é qualquer técnica, ação ou material promocional onde se utiliza informação para melhor visibilidade dos produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. Ou seja, um método de impulsionar a venda através de um Mix de Marketing, onde o consumidor sente curiosidade e bem à vontade para entrar no estabelecimento e finalizar a compra.

Para Morgan (2011), a função do *visual merchandiser* é a aumentar as vendas, isso porque ele explica que, primeiramente, os consumidores devem ser atraídos para o interior da loja através de uma vitrine impactante. Logo em seguida, através do layout da loja e da disposição dos produtos, é que se estimula a permanência dos clientes dentro do estabelecimento, além disso, é na loja onde se motiva o consumidor a comprar e, garantindo uma experiência positiva, se consegue um retorno do mesmo ao estabelecimento proporcionando relacionamento com o cliente.

Cobra (2009) destaca que a estratégia de varejo para este novo momento do varejo requer o entendimento do varejista para decisões de Marketing que convirjam para a loja. Segundo o autor, a loja é onde o consumidor manifesta seu comportamento de compra e desenvolve sua atitude e seu grau de satisfação em relação ao varejista.

Observa-se também que nos dias atuais, necessita-se de uma boa estratégia de Marketing onde, o foco seja para as soluções das necessidades dos clientes, visto que os clientes pesquisam e só finalizam a compra no momento que se oferta maior valor ao consumidor, tendo em vista os benefícios ofertados pelos dos produtos e pelo negócio.

É importante lembrar que muitas pequenas empresas, especificamente no varejo de rua, não detém conhecimento para a elaboração de vitrines e acabam não tendo o retorno esperado de seu planejamento de marketing já que não consideram aspectos relevantes em sua elaboração. Observou-se através desta pesquisa, a falta de conhecimento dos empresários destes estabelecimentos, onde quase todos tiveram pouco faturamento no ano de 2016, por não saberem apresentar seus produtos aos clientes de forma atrativa e tão pouco perceber a real necessidade, o que será apresentado na Análise dos Resultados.

Morgan (2011) explica que em muitos casos o gerente da loja ou funcionário, não possuem potencial criativo para organizar, decorar e criar elementos no interior da loja, sendo este um fator que pode representar riscos no resultado final, o que interfere na comunicação visual que o estabelecimento quer passar.

Para analisar os impactos das vitrines, foram estabelecidos três critérios para a análise nesse estudo, as cores, a iluminação e montagem das vitrines, isso porque o local para o estudo é o comércio local de uma pequena cidade.

2.1.1 CORES

Conforme Morgan (2011), o uso de cor é um recurso impactante e econômico nas vitrines, possuindo diferentes efeitos e emoções. Uma cor mais escura remete a tristeza, enquanto que uma cor mais

metalizada chama atenção do consumidor convidando a entrar no estabelecimento.

Cuidado, ousadia, criatividade são destaques para criar uma boa apresentação na vitrine, através de cores impactantes. A cor pode ser incorporada a esses ambientes de diversas maneiras podendo utilizar de vários adereços, como pinturas, acessórios de composição de look, temas, e outros mantendo sempre a harmonia entre os tons. O uso destas cores inadequadamente passa uma mensagem negativa causando prejuízo as vendas.

Morgan (2011) apresenta soluções para problemas de cores, como uma exposição criativa de produtos junto com acessórios e apresentação de fundos coloridas. Segundo o autor, etiquetas coloridas e cartazes de descontos chamam a atenção dos clientes e terá um bom resultado de vendas caso a localização da sinalização esteja corretamente. O local mais habitual é o nível da vista desde o lado de fora.

Cobra (2009) considera que cores atraentes e adequadas ao tipo de comércio são um convite a devaneios dos clientes. O autor também observa que lojas de roupas devem dar um toque de classe com cores que despertem o clima das mesmas, e que lojas de calçados devem usufruir de cores claras para que haja maior destaque aos expositores e as vitrines.

2.1.2 ILUMINAÇÃO

Para Cobra (2009) o ambiente de uma loja deve ser sempre bem iluminado, pois em lojas escuras os produtos não ganham brilho e não se destacam. Ficam apagados e sem graça.

Blessa (2001) explica algumas sensações criadas a partir da utilização da iluminação, que além de clarear é possível acompanhar a personalidade, o estilo da loja pela vitrine, tornando agradáveis e atraindo o consumidor. A iluminação atrativa destaca algumas partes da loja e disfarça partes desagradáveis onde não se pode fazer mudanças.

A iluminação costuma ser uma aliada para a composição das vitrines, porém quando mal utilizada pode causar efeitos indesejados tornando-se negativos aos olhos dos consumidores, como explica Morgan (2001), que quando não se tem as lâmpadas corretas, será inúteis as iluminarias para destacar algo específico. O autor ainda destaca que a iluminação nunca deve ser deixada de lado, pois as cores são fatores que precisa ser considerados na escolha do tipo de iluminação, ou seja, planejar para ter bons resultados nas vendas através das vitrines.

2.1.3 MONTAGEM

É preciso ter em mente que mensagem o estabelecimento quer passar através da vitrine, muitas vezes são compartilhados sentimentos, emoções e comportamentos. A montagem precisa ter um cuidado especial pré planejado, pois os clientes terão comportamentos e interpretações acerca da vitrine que se originam na montagem. Muitas vezes, com uma exposição abundante de produtos e objetos na vitrine, a empresa possivelmente tem como objetivo revelar as variedades e novidades, mas ao invés de atrair os clientes, ofusca a apresentação pelo excesso de mercadorias, ocasionando poucas vendas.

Ao realizar uma montagem completa de vitrine, Morgan (2011) saliente a necessidade de realizar o *visual merchandising* em um único dia, tendo exceções em caso de projetos extensos. Se o esquema da vitrine foi planejado de forma correta e precisa, a montagem transcorrerá sem problemas, sem nenhum gargalo para interromper o andamento dos serviços.

É essencial verificar a vitrine a partir do nível da rua, pois como explica Morgan (2011) é necessário verificar o ponto de vista do consumidor para evitar problemas, sendo essencial analisar o ponto focal, ou seja, por onde o consumidor olha a vitrine, para não estar no local errado e não perder tempo com contínuos ajustes de projeto depois de pronto.

Essa comunicação através das vitrines é muito importante, pois o *visual merchandising* vem com a intenção de proporcionar a compra e também a compra por impulso, a partir desta interação de montagem, cor e iluminação presentes na vitrine.

Morgan (2011) chama atenção para as listas de preços expostas ao público, onde deve ser examinado os preços e se as etiquetas estão colocadas ao lado dos produtos certos.

O preço é uma referência importante, no Marketing é um estímulo que determina o segmento de mercado e o público-alvo do varejo. Normalmente as estratégias de preço são utilizadas em momentos de

campanhas de vendas, com promoções de preços para atrair o público. Contudo nem sempre é importante definir o preço na vitrine, apenas será se a ideia da estratégia de marketing estiver associada a ele, caso contrário o preço não precisa ser estimulado e a montagem pode focar o P, produto.

3. MÉTODO

Este estudo classifica-se por sua abordagem descritiva qualitativa, pois foi realizado de forma a buscar observar e descrever o ambiente local de varejo, classifica-se como sendo uma pesquisa aplicada, buscando dados e apresentando os resultados da pesquisa, que serão estudados para posterior apontamento das informações e apontando soluções.

A pesquisa observou são seis lojas de varejo de vestuário, que possuem sua localização na principal rua da cidade de São Vicente do Sul (RS), sendo elas identificadas pelas lojas A, B, C, D, E e F.

A pesquisa restringe-se a uma análise a partir de observação de vitrines do comércio varejista de roupas, da cidade de São Vicente do Sul, sendo abordadas questões como cor, iluminação e montagem da vitrine.

Como instrumento para o levantamento de dados utilizou-se de observação e entrevistas semiestruturadas com os comerciantes, além disso, foram tiradas fotografias das vitrines dessas lojas, todas no mesmo dia.

As entrevistas semiestruturadas são aquelas onde o entrevistador possui um conjunto de questões pré-definidas, mas também há liberdade para colocar outras questões cujo interesse surja no decorrer da entrevista. Por ser flexível, possibilita que sejam exploradas outras questões no decorrer da entrevista e permite criar uma maior diferenciação entre cada etapa. (SCHEIDT; HIROTA, 2010).

A análise da entrevista foi realizada através da técnica da análise de conteúdo. Que atualmente, pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo (verbais ou não verbais).

Quanto à interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. É uma técnica refinada, que exige do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise. Jamais esquecendo, do rigor e da ética, que são fatores essenciais (FREITAS, CUNHA, & MOSCAROLA, 1997).

Espera-se, que a pesquisa feita nos estabelecimentos de varejo, através das vitrines, possa mostrar eventuais acertos ou erros na estratégia de marketing e estimule mudanças no comércio a fim de aumentar as vendas e com isso, melhorar a economia local.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação a análise dos dados, verificou-se que na loja A, os produtos atendem a um amplo grupo de clientes das mais variadas classes, exceto público infantil. As roupas fitness são somente vendidas por catálogo.

Conforme se percebe na vitrine da loja A, há uma carência de objetos e formalidade, mostrando apenas o foco nos produtos em si, destinados a consumidores jovens. As grades impedem a visualização adequada do que acontece na vitrine e na própria loja. As grades escondem os produtos e diminuem muito a iluminação.

Figura 1: Vitrine A



Fonte: autores (2016).

Segundo a empresária, a loja está mais de oito anos no mercado, e o consumo diminuiu em torno de 30%. Ainda no ano de 2017, a mesma pretende dividir o espaço entre as confecções e montar um novo negócio de salão de beleza.

Na loja B, os produtos atendem o grupo masculino e feminino, trabalhando tanto com vestuário como com calçados. Conforme a Figura 2, pode-se observar maior composição da vitrine com outros objetos. Se percebe uma ideia diferente, é possível identificar a montagem da vitrine com mobiliários, destaque a marcas conhecidas do varejo de calçados, placas com luminosos e adequação dos vidros para ampla visualização do consumidor, proporcionando fácil identificação da proposta da loja.

Figura 2: Vitrine B



Fonte: autores (2016).

A empresa da Vitrine B, atua na cidade de São Vicente do Sul há aproximadamente três anos. Foi relatado pela empresa que o consumo caiu em torno de 30% no último ano. Nesse caso, a empresa relata que a queda das vendas não é associada a vitrine, segundo os empresários essa queda ocorre devido a dificuldades na economia local e a queda em vendas é generalizada.

A loja C, trabalha com as linhas masculina, feminina e infantil, bem como com uma linha por catálogo, linha fitness. Conforme a Figura 3, é possível notar que os elementos foram exibidos na vitrine, de forma organizada e bem distribuída. Foram utilizados manequins em bom estado, com perucas e as roupas de coleção primavera-verão. Há uma montagem com objetos marcenaria e marcas, contudo não se percebe uma organização dessa montagem. Há luminosidade, não há itens que identifiquem luzes específicas voltadas à vitrine e não há cores em destaque.

Figura 3: Vitrine C



Fonte: autores (2016).

Segundo a proprietária, dos três anos em que a loja está instalada na cidade de São Vicente do Sul, neste último houve aumento de consumo em torno de 20%.

Na loja D, os produtos são destinados aos públicos feminino e masculino, sendo que a empresa considera seu público-alvo, o público enquadrado com renda em classe média. É possível observar na Figura 4, que a loja não possui placa de identificação, segundo a proprietária, devido ao alto preço da confecção da mesma. A loja D, possui vitrine básica, sem elementos de composição, sem iluminação adequada, inclusive com grandes que impedem a visão do consumidor para a própria vitrine e interiores. Não há cores em destaque e é escuro e sem nenhum elemento que chame a atenção ou proporcione consumo.

Figura 4: Vitrine D



Fonte: autores (2016).

Segundo a proprietária o consumo caiu em torno de 30% no estabelecimento. A confecção de uma placa para apresentação da loja seria importante, pois os proprietários da loja acabam por criar uma marca para a empresa, mesmo assim a mesma não está sendo comunicada ao cliente. Uma vitrine clara, com cores e menos escura e fria, sem excesso de produtos, também seria uma opção interessante, pois chamaria mais atenção do público-alvo.

Na loja E, observa-se na figura 5, seu ambiente é pequeno, não possui vitrine, os produtos são somente expostos em araras e armários no meio da loja. A loja não possui dinâmica de distribuição dos produtos, sendo uma miscelânea, sem distinguir as ofertas em cor, forma ou modelos.

Figura 5: Vitrine E



Fonte: autores (2016).

No momento em que o cliente entra na loja tem uma sensação de desconforto, fazendo com que o mesmo, perca o foco principal no produto. Muitas cores e bagunça visual. A ausência de conhecimento, por parte da empresária, acaba criando uma dificuldade comunicacional entre emissor e receptor, originando uma grande poluição e conflito na visão do consumidor que observa a oferta.

Ter o controle da informação para não confundir o cliente, valorizando, informando e distribuindo de forma harmoniosa os produtos no ambiente interno é um ponto muito importante a ser observado. E além de conhecer o seu público alvo, para que o mesmo possa ser atraído pelas estratégias utilizadas no interior na loja.

Na loja F, o foco no público jovem de classe média, com as tendências atuais para o mundo jovem, esse foi o relato do proprietário. Pode-se observar nas Figuras 6 e 7, que existem semelhanças com a Loja C, na parte de organização das vitrines, pois utilizaram uma boa distribuição na escolha de produtos a serem expostos.

Figura 6: Vitrine F



Fonte: autores (2016)

Figura 7: Vitrine F



Fonte: autores (2016).

Segundo a proprietária da loja teve um aumento de 40% em seu consumo. Por meio da distribuição dos elementos, as vitrines conseguiram ser ousadas e souberam explorar bem a escolha dos produtos, aproveitando bem suas qualidades e tendências. Para manter os bons resultados de vendas é importante manter uma boa relação com seus clientes.

Após analisar as vitrines das lojas visitadas, desenvolveu-se um quadro com descrição de cada item avaliado. Segue a seguir, demonstrado que cada item das vitrines A, B, C, D, E e F, sendo observadas

questões como público, oferta, observação do empresário, tipo de vitrine, cores, iluminação e montagem.

Quadro 1: Avaliação Geral das Vitrines

Vitrines	A	B	C	D	E	F
Tipo de Vitrine	Vitrine Aberta	Vitrine Aberta	Vitrine Aberta	Vitrine Aberta	Sem Vitrine	Vitrine Aberta
Cores	Falta elementos que criem contraste com os Manequins	Pouco utilizado	Cores bem distribuídas	Pouco utilizado	Excesso de cores. Desordem de temas.	Pouco utilizado
Iluminação	Pouco Utilizado	Pouco Utilizado	Pouco Utilizado	Pouco Utilizado	Pouco Utilizado	Pouco Utilizado
Montagem	Carência de manequins, objetos e marcas. Não há mobiliário adequado.	Foco nos manequins. Parte inferior com excesso de informação. Não há mobiliário adequado.	Má distribuição dos produtos	Carência de objetos, de marcas de proposta.	Excesso de produtos em um mesmo local. Confusão pela grande quantidade de informações.	Falta de objetos e de identificação.

Fonte: autores (2017)

5. CONCLUSÃO

As vitrines são um fator muito importante na competitividade do varejo, pois trabalha com estímulos no momento da compra, fazendo com que todos os sentidos dos consumidores sejam provocados de maneira mais personalizada. As fachadas e a exposição dos produtos causam o primeiro impacto no consumidor, as vitrines bem compostas trazem a próxima impressão, o layout com boa composição de iluminação, cores e montagem, alinhados a organização dos itens fazem com que os usuários sintam-se a vontade com o ambiente e retornem para realização de novas compras.

Após o término das análises, conclui-se que as vitrines e o *visual merchandising* são muito importantes, pois é através deles que o seu consumidor revela suas atitudes e é estimulando a fazer uma nova compra, de acordo com sua satisfação. A análise das cores, montagem e iluminação nos mostra que os empresários precisam estar dispostos a aprenderem mais sobre o *visual merchandising* e assim interagir com os clientes para proporcionar possíveis experiências de compras e consumo no varejo. Também nota-se a necessidade de conhecimentos básicos sobre Marketing, definição e público-alvo, segmentação de mercado, identidade de marcas e gestão do varejo.

Notou-se também que nas vitrines, havia disposição de preços nos produtos das mesmas, sendo necessário anexar com legendas legíveis, e descrição clara das formas de pagamento. Importante mencionar que não havia nenhuma disposição de promoções ou ofertas especiais enquanto esse estudo foi realizado.

Com planejamento, ousadia e sabendo usar as vitrines, é possível desenvolver impacto imediato, criando assim uma imagem positiva da empresa e um relacionamento amigável e satisfatório com seus consumidores.

REFERÊNCIAS

- [1] Blessa, R. Merchandising no ponto de venda. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. Blessa, Regina. Merchandising no ponto-de-venda. São Paulo: Atlas, 2001.
- [2] Caixeta, Geovane Fernandes; Martins, Marcela Gomes. Uma análise semiótica de vitrines de roupas: da sugestão icônica e da sedução indexical à persuasão simbólica. Disponível em: <<http://perquirere.unipam.edu.br/documents/23456/55708/uma-analise.pdf>>. Acesso em 10 de Setembro de 2017.
- [3] carvalho, Marcelle Abrão, A Vitrine como Estratégia de Comunicação Visual e Marketing de Produtos. Revista Online IPOG., Jan/2013. Acesso em 10 de setembro de 2016.
- [4] Cobra, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.
- [5] Freitas, H. M. R.; Cunha, M. V. M., JR.; Moscarola, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. Revista de Administração da USP, 32(3), 97- 109, 1997.

- [6] Gusmão, Liz. Vitrinismo - saiba o que é vitrinismo - técnicas de venda. Disponível em:<<http://www.artigonal.com/marketing-e-publicidade-artigos/vitrinismo-saiba-o-que-e-vitrinismo-tecnicas-de-vendas-1094352.html>>. Acesso em: 12 de setembro de 2016.
- [7] Morgan, Tony. Visual Merchandising Vitruines e Interiores Comerciais. São Paulo: GG BR – Gustavo Gili, 2011.
- [8] Parente, Juraci. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São ulo: Atlas, 2000.
- [9] Inovação das embalagens como fator estratégico: estudo de caso em uma indústria de alimentos

Capítulo 4

INOVAÇÃO DAS EMBALAGENS COMO FATOR ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Lillian Cherrine Rodrigues

Catarina Martins Macedo

Maria Cristina Drumond e Castro

Resumo: A inovação é um elemento essencial dos processos de negócio e fator estratégico empresarial. É um desafio de alta complexidade que as empresas vêm enfrentando na atualidade, que tem por finalidade gerar vantagem competitiva, atender às exigências dos mercados consumidores e propiciar a sobrevivência do negócio. Diante desse cenário, o artigo discute o desenvolvimento das inovações em embalagens no âmbito da indústria de alimentos como fator estratégico organizacional, suas características e modelos. Para tanto, realizou-se pesquisa exploratória, bibliográfica e análise interpretativista com abordagem qualitativa-descritiva aplicada em uma indústria de alimentos situada na cidade Belo Horizonte-MG. A coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas, com amostragem de quatorze gestores e gerentes da empresa em estudo. Os resultados indicam que a empresa deve aprofundar conhecimentos sobre os processos de inovação, a fim de desenvolver embalagens diferenciadas e inovadoras no mercado e assim conseguir atingir diferencial competitivo e melhorar os resultados econômicos e financeiros. Considera-se a imprescindibilidade da empresa em estudo desenvolver *know-how* e habilidade em gerenciar seu potencial de P&D para as inovações tecnológicas que podem descobrir e lançar. Alcançando um pioneirismo com foco em aumento de *marketing share*, posicionamento de liderança e maximização dos efeitos econômicos e vantagem competitiva.

Palavras-chave: Inovação; Embalagem; Indústria de Alimento; Estratégia.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da economia global tem levado as organizações a repensarem o fator competitividade em virtude de inúmeras ameaças e oportunidades que o mercado impõe:

[...] ameaças advindas de empresas de diferentes partes do mundo que buscam aumentar competitividade e, ... oportunidade pelo acesso às novas tecnologias e possibilidade de fornecimento e parcerias, não apenas em empresas locais, mas também com organizações presentes em outros países (Jugend & Silva, 2013, p. 07).

Em um cenário de ameaças e oportunidades as empresas inevitavelmente carecem de estratégias de desenvolvimento de novos produtos, o que requer delas investimento em inovação. O gerenciamento dos processos de inovação e o incremento de produtos geram vantagem competitiva crível para a gestão que aplicam um gerenciamento efetivo desses processos, suscitando vantagens tais como: aumento em criatividade, diversificação dos produtos, alomorfia da tecnologia em novos produtos, parcerias estratégicas para redução de custos dos novos produtos e redução de tempo na criação dos novos produtos (Jugend & Silva, 2013).

A inovação é um desafio de alta complexidade que as organizações vêm enfrentando, com a finalidade de obter vantagem competitiva, atender às exigências dos mercados consumidores e até mesmo para a sobrevivência do empreendimento. No cenário atual, além de inovar, as empresas vem estabelecendo uma nova relação com fornecedores, empregados, acionistas e diferentes *stakeholders* (Ziviani, 2012, p. 3).

Shumpeter (1988) corrobora com a temática evidenciando a significância da inovação para o crescimento econômico dos países e das empresas.

Figueiredo (2011) aborda a relevância de se adotar uma visão ampla da inovação, tanto no domínio da criação ou aprimoramento de produtos, processos de produção, processos gerenciais, de serviços e novos modelos de gestão.

Percebe-se assim, que a inovação é fator essencial no percurso para se atingir a competitividade. Faz-se mister então entender melhor este conceito.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO

Inovação compreende o ato de introduzir novidades, mudança, probabilidade de criar algo novo ou diferente (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005).

Neste contexto, inovar é,

É criar diferenças que surpreendam a concorrência. É alavancar a curva de experiência transformando as habilidades e atitudes em melhores soluções para as empresas, seus *stakeholders* e para a sociedade como um todo (Terra, 2007, p. 42).

Normalmente a palavra inovação difere de invenção, já que ao processo inovador está inserido a etapa da invenção. Essa confusão de conceitos interfere diretamente nos processos decisórios organizacionais por não haver um entendimento correto do que vem a ser inovação por parte da gestão (Dornelas, 2008; Tigre, 2006).

A invenção tem caráter criativo, original, do produto ou processo. Contudo, a inovação é a aplicação de uma invenção. Portanto, nem toda ideia inventiva gera uma inovação. A

invenção é uma ideia, um modelo do novo produto, aperfeiçoamento, que pode ser registrado, ou seja, ser patenteado.

Em relação à inovação,

Em sua essência, a palavra inovação significa introduzir novidades. As atividades de inovação derivam da exploração de mudanças e de possibilidades de fazer as coisas de maneira novas ou diferentes. É relevante notar que inovação difere de ciência. A inovação possui caráter comercial e aplicado. A ciência, por sua vez, tem como finalidade central a produção de novos conhecimentos técnico-científicos, porém sem aplicação imediata em produtos, serviços e processos (Jugend & Silva, 2013, p. 7).

Verifica-se que a inovação tem caráter econômico, pressupõe comercialização do produto/serviço e envolve o mercado.

As organizações passaram a sofrer mudanças e reagem às inovações que acompanham estas mutações.

O conceito de inovação bem como sua prática não é novo. Desde que a teoria das organizações foi sendo elaborada e os conceitos administrativos foram sendo desenvolvidos, a inovação sempre esteve presente. Desde a inovação relacionada à criação de um novo produto, um serviço diferente que passa a ser oferecido a um determinado mercado, até mesmo a inovação dos processos, da forma com que a organização é estruturada, sempre o conceito de inovação esteve presente (Dornelas, 2008, p 17).

Drucker (2005) reitera que a inovação consiste em uma busca deliberada e organizada por mudanças e também, na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer em termos de benefícios para as empresas.

Senge (2009), conclui que uma ideia nova é uma invenção quando esta funciona de maneira adequada em laboratório. Todavia, torna-se uma inovação quando produzida em escala considerável e a custos legítimos, isto é, quando ocorre o aproveitamento de novas ideias.

2.2 TIPOS DE INOVAÇÃO

O termo inovação muitas das vezes remete ao tema inovação de produtos. Porém, a inovação não se limita somente ao desenvolvimento de novos produtos, a inovação pode atingir novos formatos de gestão, de novos processos de produção, abertura de mercados (Jugend & Silva, 2013, p. 8).

Para Schumpeter (1988), o processo de inovação considera cinco tipos de atividades: um novo produto; um novo processo; abertura de um novo mercado; acesso a novos recursos para o processo produtivo; e estabelecimento de uma nova organização.

Segundo Jugend & Silva (2013), inovação classifica-se:

Tabela 1:

Tipos de Inovação	
Classificação	Descrição
Inovação de produtos	Está ligada diretamente a novidades em produtos que já existem ou introdução de novos produtos no mercado.
Inovação de processos	Refere-se à introdução de novidades nos processos de produção já efetivo ou na evolução e na operacionalização de novos processos.
Inovação de gestão	Relaciona-se a introdução de novos métodos voltados para a gestão de uma empresa.
Abertura de novos mercados	Verifica-se quando uma empresa passa a atender a um novo mercado.

Fonte: Adaptado de Jugend, D., & Silva, S. I. (2013). *Inovação e desenvolvimento de produtos: práticas de gestão e casos brasileiros*. (p. 3). Rio de Janeiro: LTC.

Nota-se que esses tipos de inovação se complementam na aplicação prática no ambiente organizacional.

Os autores ressaltam que,

Por exemplo, são inerentes às atividades de inovação de produtos o desenvolvimento, a melhoria e a adaptação dos processos de produção, o que requer por sua vez, a introdução de novas formas para se organizar e gerir o trabalho (Jugend & Silva, 2013, p. 9).

As inovações podem ser classificadas ainda em função do seu objeto de mudança, do grau de dependência de outras inovações, do tipo de mudança, da abrangência do grau de inovatividade, entre outros aspectos.

O Manual de Oslo (2005) aponta que a inovação pode ser de dois tipos: incremental ou radical. A inovação incremental diz respeito às inovações que atendam pequenas melhorias nos produtos ou processos de produção já em prática, buscam melhorias incrementais e cíclicas ao longo do tempo (Jugend & Silva, 2013). Já a inovação radical ou disruptiva consiste em ser “aquela que causa um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas nesse mercado” (OECD, 2005, p. 70). Esse tipo de processo inovativo normalmente dá origem a novas indústrias, setores, mercados, produtos e processos.

A inovação incremental é muito utilizada no mercado das indústrias de alimentos. Esse processo é visto como uma necessidade do setor, ou seja, ocorre um “aprimoramento técnico de base contínua sem, contudo, alterar a estrutura industrial da empresa” (César, DeMori & Batalha, 2010, p. 359).

Em associação ao grau de inovatividade dos novos produtos, estes foram agrupados em duas categorias: novo para o mercado, desenvolvimento de produto totalmente novo no mercado, e novo para a empresa, posicionamento por parte da empresa de lançar um produto que já se encontra no mercado (Furtado & Carvalho, 2005).

No âmbito das indústrias alimentícias Fuller (1994) desenvolve outra classificação para novos produtos específica para o ramo de alimentos. Assim, o autor classifica a inovação em sete categorias:

Produtos inteiramente novos

Tabela 2:

Modelo de Fuller para classificação da inovação no setor de alimentos

Classificação	Descrição
Extensão de linha	Estabelece-se uma variação de linha de produtos já firmada no mercado, extensões de produtos como, por exemplo, biscoito recheados com novo sabor.
Reposicionamento de produtos existentes	Produtos já existentes que podem ser inseridos em mercados novos, como, por exemplo, a aveia que originou inúmeros outros produtos novos com base de alimentação saudável.
Nova forma de produtos já existentes	Modificação na forma/formato do produto, que envolverá longo tempo de desenvolvimento e necessidade de adquirir nos equipamentos para a produção.
Reformulação de produtos já existentes	Objetiva o incremento, a melhoria, como por exemplo, melhorar o sabor, cor, teor etc.
Nova embalagem de produto já existente	Busca por novas embalagens para produtos conhecidos no mercado utilizando a implantação de novas tecnologias originando assim uma diversidade de novos produtos. Exemplo: ketchup em embalagem de vidro para embalagem em plástico.
Produto inovador	Aplicação de modificações em produtos já existentes. Quanto maior a mudança neste caso maior tempo de desenvolvimento e investimento em pesquisa.

Fonte: Adaptado de FULLER, W. G. (1994). New food product development: from concept to marketplace.

Florida: CRC Press LLC.

Por fim, verifica-se que o desenvolvimento das atividades inovativas envolve a predisposição da empresa inovar. E essa propensão abrange condições estruturais, base de ciência e engenharia e fatores de transferência por estas incentivadas (Jugend & Silva, 2013).

De acordo com o Manual de Oslo (2005), a dinâmica da inovação das empresas está vinculada a capacidade de reconhecer e explorar oportunidades tecnológicas, entender suas habilidades, conhecimento e limitações tecnológicas, além dos estímulos, condições e entusiasmo em investir em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Percebe-se então, que as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) intervêm no processo de inovação tecnológica imposta às empresas. A atribuição do departamento de P&D é uma das mais significativas para o desenvolvimento de inovações. As ações desempenhadas por este setor são essenciais para se auferir eficiência, eficácia e flexibilidade das empresas que procuram inovar.

Em contrapartida, existem inúmeros fatores apontados como impeditivos na investidura das atividades de P&D. Pode-se citar o custo elevado, atratividade por pesquisas de curto prazo, conformismo em face de posição de liderança no mercado, pois o esforço de inovar nem sempre é condizente com a expectativa criada e benefícios esperados, visto que o processo de cópia é muito rápido no mercado atual (César, DeMori & Batalha, 2010).

De outro ponto de vista, as empresas possuem uma variedade de motivos para buscar a inovação: propósitos de mercado a serem alcançados, como metas e sobrevivência no mercado; redução de custos; qualidade dos produtos; menores impactos ambientais; investigação de novas oportunidades de negócios; dinamismo do setor; entendimento do perfil do consumidor frente às inovações; atender legislações e regulamentações (Santini, 2006).

É relevante que as empresas possuam capacidade e habilidade em gerenciar seu potencial de P&D para desenvolver inovações tecnológicas, a fim de conseguir transferi-las eficientemente para o processo de desenvolvimento de novos produtos.

2.3 INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

A indústria de alimentos na atualidade vem observando um crescente aumento no nível de exigência e mudança comportamental por parte de seus consumidores quanto ao aperfeiçoamento e evolução dos seus produtos, que buscam, cada vez mais, produtos saudáveis, “relacionados à boa forma, à saúde, à conveniência e à preocupação ambiental, sem negligenciar a importância da segurança do alimento ingerido” (César, DeMori & Batalha, 2010, p. 361).

Dessa forma, confirma-se a necessidade de a empresa de levar em consideração essas informações no processo de desenvolvimento de inovação, incorporando essas exigências aos produtos. Além de considerar as perspectivas de preço, qualidade e agilidade na qual o produto novo chega ao mercado.

As inovações no setor da indústria de alimentos advêm de vários segmentos: como maquinários e equipamentos, de aditivos e embalagens.

O investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na indústria de alimentos é baixo, porém, é elevada a intensidade inovativa do produto ou processo, ou seja, não há uma intensificação em novos produtos, mas um intenso incentivo à melhoria do produto ou processo (Cabral, 2001). Esses fatores ocorrem em função da inativação do consumo, inovação incremental de produto e redundância tecnológica. Percebe-se que na indústria de alimentos existe demanda por novos produtos, contudo no contexto dos alimentos prevalece-se uma cultura estática, de padrões conservadoristas por parte dos consumidores sobre questões alimentares. Isto é, as especificidades dos novos produtos devem seguir padrões correlatos aos dos produtos já existentes (César, DeMori & Batalha, 2010).

Dessa forma, verifica-se nesse mercado baixo nível de inovação disruptiva, reforçando que maior parte do conhecimento adquirido no setor procede de empresas correlacionadas.

Dados da Pesquisa de Inovação Tecnológica reforçam essa estrutura da indústria (PINTEC, 2016). De forma geral “O quantitativo total de empresas industriais do universo aumentou 16,1%; todavia o crescimento das inovadoras foi de 8,3%” (PINTEC, 2016, p. 38).

Ainda segundo a pesquisa “Percebe-se, no âmbito da Indústria, uma predominância de empresas que inovaram apenas em processo (18,3%), seguidas pelas inovadoras tanto em produto quanto em processo (13,4%)” (PINTEC, 2016, p. 38). Apura-se assim, que o maior crescimento em inovação nas indústrias no Brasil, provém da inovação incremental.

Uma das grandes dificuldades das indústrias de alimentos é possuir incapacidades no desempenho das aplicações de pesquisa de mercado. Por ser um setor ainda pouco explorado, encontram-se dificuldades no processo de ouvir o cliente e incorporar suas necessidades e informações ao projeto (Polignano, Drumond & Cheng, 2000).

Em estudos realizados por Mizuta (2000) constatou que muitas das pesquisas de mercado aplicadas não são utilizadas, prevalecendo à opinião da alta cúpula sobre as inovações a serem desenvolvidas, desconsiderando assim as concepções do cliente para a possibilidade de inovar.

Outro fator expressivo que denota dificuldades no ramo alimentício é a falta de informações sobre como desenvolver novos produtos. Barclay (1992) esclarece esse fato ao apontar que muitos dos estudos realizados sobre processo de desenvolvimento de produtos são desconhecidos por parte dos gestores de novos produtos. O escritor ainda aponta outro lapso, a ausência de informações sobre o desempenho do produto.

2.4 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E AS EMBALAGENS

A embalagem tem como principais funcionalidades: proteção; conservação; informação; e a função relacionada ao serviço ou à conveniência na utilização do produto, (Barão, 2011). Mestriner (2002) reitera afirmando que historicamente a embalagem é uma ferramenta importante para o desenvolvimento do comércio. Todavia, a embalagem tomou para si novas funcionalidades e “passou a conservar, expor, vender os produtos e finalmente conquistar o consumidor por meio de seu visual atraente e comunicativo”, (Camiloti, 2011, p. 44).

Na atualidade, tem ocorrido uma preocupação generalizada sobre os alimentos por parte do consumidor relativo à procedência do alimento, reflexos do alimento à saúde e meio ambiente. Percebe-se a cada dia consumidores mais exigentes, assim se faz crescente a necessidade por parte dos profissionais e das organizações buscarem atender esses critérios de exigência, ou seja, explorar as características ligadas às preocupações dos consumidores (Gonçalves, Passos & Biedrzycki, 2008).

Vários pesquisadores têm diligentemente desenvolvido estudos voltados para a conservação dos alimentos com o propósito de eliminar contaminações ou doenças causadas pela deterioração da qualidade dos alimentos (Allarcon & Hotchkiss, 1993). O objetivo dessas pesquisas é busca pela segurança alimentar. Além disso, as embalagens precisam atender critérios de conservação que se aproximem do frescor e qualidade natural dos alimentos.

Com o passar do tempo, a embalagem assumiu um papel importante que foi o da comunicação do produto com o consumidor, incumbindo o setor de *marketing* das organizações a desenvolver embalagens que venham a criar interesse do consumidor pelo produto.

As embalagens devem ser desenvolvidas para atender as expectativas dos consumidores, então o formato e a combinação de cores devem ser estudados de forma a se diferenciar na gôndola, atender apelos regionais, informar, chamar a atenção do consumidor e despertar a vontade do consumidor (Schramm, 2012, p. 65).

As embalagens reforçam a questão da qualidade, pois o consumidor “associa a embalagem à qualidade do produto em si” (César, DeMori & Batalha, 2010, p. 363). Outro fator importante é sua praticidade, somente ocorrerá o uso da conveniência caso seu produto possua uma embalagem prática.

As inovações no campo das embalagens têm procurado criar agregação de valor ao produto, do formato tradicional das embalagens que tem por objetivo proteger o alimento de uma interação entre o produto e o meio externo, para criação de embalagens que apresentam inovações tecnológicas que protegem, mas vão além, “interagem com o produto de forma benéfica e agregam valor ao produto, o que pode ocorrer pelo incremento da qualidade do alimento (das propriedades sensoriais, atributo de segurança, etc.) ou pelo aumento da vida de prateleira (*shelf life*)” (César, DeMori & Batalha, 2010, p. 364).

As embalagens são consideradas veículos propulsores de vendas e desenvolvimento da marca e da identidade de um produto diante do contato inicial que esta possui com o consumidor. Na indústria de alimentos a embalagem e o rótulo são usuais para atrair a atenção dos consumidores e informar sobre as vantagens do produto, gerando assim fator de vantagem competitiva (Silveira, 2001).

A embalagem passa a ser vista como fator estratégico organizacional na busca por diferenciais que gerem vantagem competitiva. Assim, um dos objetivos fundamentais da indústria de alimentos é desenvolver e

inserir embalagens inovadoras no mercado e através delas criar e sustentar uma vantagem competitiva factual.

Segundo Kaplan e Norton (2004) para sustentar um vantagem competitiva é necessário que as empresas continuem a criar novos produtos, serviços e processos. Então, para que a indústria de alimentos possa estabelecer vantagens competitivas concretas é necessário continuar a desenvolver inovações tecnológicas para suas embalagens, a fim de impulsionar a conquista, crescimento e a fidelização dos clientes e crescimento das margens conforme destacado pelos autores (Kaplan & Norton, 2004).

Pode-se considerar então, que a inovação nas indústrias parte de suas estratégias competitivas, conforme DeNegri, Salerno & Castro (2005) salientam ao afirmar que a inovação é uma estratégia que possibilita às empresas auferirem maiores ganhos, particularmente se ocorrer diferenciação de produto que possibilite a obtenção de preço prêmio pela empresa. Assim, a busca por colocação de produtos diferenciados e inovativos no mercado auxilia as empresas a alcançarem lucratividade, estando menos sujeitas à concorrência, atingindo assim vantagem estratégica através da inovação.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada é de caráter documental, qualitativa-descritiva. Para um melhor embasamento teórico sobre os temas inovação, embalagem, indústria de alimento e estratégia, procedeu-se uma pesquisa mediante levantamento bibliográfico, através de análises de obras completas e artigos científicos.

De acordo com Lakatos (2001, pp. 43-44), a pesquisa bibliográfica “trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito sobre determinado assunto”. O artigo não tem a pretensão de usar todo o arcabouço teórico, mas contribuir para a discussão do tema.

Quanto aos fins, utilizou-se de abordagem descritiva, com o objetivo de observar, registrar e analisar especificidades de uma determinada população ou fenômeno ou suas variáveis (Gil, 2008), bem como de abordagem qualitativa, que tem como característica primordial o destaque do ponto de vista do indivíduo em estudo (Malhotra, 2006).

Quanto aos meios, empregou-se estudo de caso, posto que, a análise por meio de um estudo gera à percepção de gestores e gerentes sobre o processo de desenvolvimento da inovação no setor de alimentos. Roesch (2007) especifica que o estudo de caso envolve a escolha de um objeto a ser observado, que pode ser exclusivo ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, empresas, dentre outros.

Para Roesch (2007, p. 201), certos aspectos abalizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: “[...] permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora certos fenômenos com base em vários ângulos”. Um estudo de caso compreende também a coleta de dados, tanto por instrumentos quantitativos, quanto qualitativos e, pode ainda combinar múltiplos métodos de coletas de dados como entrevista e questionários etc.

Como metodologia de procedimento para a realização do estudo de caso aplicou-se a entrevista semi-estruturada, como método de coleta de dados. Este tipo de entrevista consiste em focalizar um tema onde se confecciona um roteiro de perguntas. Este tipo de técnica revela informações de forma mais livre e as respostas não são condicionadas a um determinado padrão (Triviños, 1987).

Collis & Hussey (2005), já compreendem que um questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra selecionada. A finalidade é descobrir o que um grupo nomeado de participantes fazem, pensam ou sentem.

A unidade de análise do presente estudo foi uma indústria de alimentos de grande porte situada na cidade de Belo Horizonte – MG. É uma empresa brasileira no setor de processamento de aves, suínos, massas e vegetais. Seu *mix* de produtos contempla mais de 300 itens. Suas unidades estão instaladas nas regiões Sudeste e Centro-Oeste e também no sul da Bahia, além de exportar para diversos países.

Na etapa qualitativa os sujeitos foram selecionados por acessibilidade e nível de responsabilidade, conhecimento e envolvimento com o tema em questão. Para coleta de dados foram entrevistados 14 gestores e gerentes da empresa em estudo. As entrevistas foram realizadas de forma individualizada e gravadas. A posteriori, foram transcritas para uma melhor avaliação do tema.

As entrevistas e coletas dos dados foram realizadas nos meses de julho e agosto de 2016, pelas próprias pesquisadoras.

A análise dos dados se deu através de base comparativa entre os dados colhidos das repostas dos entrevistados e com base no referencial teórico levantado. As informações coletadas foram analisadas de forma a retratar e extrair características do processo de inovação da empresa em estudo e seus impactos no desenvolvimento da organização.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra deste estudo é composta por 14 entrevistas válidas, respondidas por gestores e gerentes que tenham envolvimento e conhecimento acerca do uso das embalagens como fator estratégico para a indústria de alimentos.

Os respondentes foram convidados a participar da entrevista, a amostra foi composta por gestores e gerentes das seguintes áreas: planejamento tributário, contratos, *marketing*, *marketing* digital, novos produtos, *food service*, financeiro, preços e planejamento e desenvolvimento e exportação.

Dos 14 entrevistados, 29% (4 entrevistados) responderam que não tinham conhecimento do assunto, 21% (3 entrevistados) não se manifestaram e os 50% (7 entrevistados) restante responderam a entrevista. Neste bloco de 7 pessoas estão envolvidos os gestores e gerentes das seguintes áreas: Financeiro, *food service*, planejamento e desenvolvimento, novos produtos, *marketing* e exportação.

Analisando os dados da entrevista de forma geral, aferiu-se o quanto os responsáveis pelos setores entrevistados não tem o envolvimento necessário no processo e nem o conhecimento sobre o assunto.

Seguindo sobre a discussão dos resultados, verificou-se que a empresa em questão não desenvolve estudos e pesquisas sobre processo de inovação e tem pouco conhecimento sobre a temática. A empresa é considerada como uma “seguidora”, nunca desenvolve inovações para o mercado, e sim, está sempre copiando o que os seus concorrentes desenvolvem.

Esse comportamento por parte da empresa estudada é reforçado por Shenkar (2010, p.28) que comenta sobre a imitação, ao observar que a imitação é uma fonte de progresso, destaca que, “Em todos os casos, da história à neurociência, imitação é uma fonte primária de progresso, ainda que esse progresso não seja reconhecido por executivos e acadêmicos”.

Contudo, no caso em estudo a referida indústria apresenta retornos econômicos e financeiros favoráveis, mas, como consequência inevitável dessa atitude está sempre desatualizada no processo de inovação e no mercado.

Neste sentido, o caminho proposto na temática deste estudo foi revelado a partir da análise das repostas dos entrevistados. O quesito 1 buscou responder “como é e como acontece o processo de inovação da empresa pesquisada”?

De acordo com a entrevistada 1, da área de *Marketing* digital como é realizado o processo de invocação?

“Não faço ideia de como o *marketing* trabalha as embalagens e não acompanho essa questão. Não sei nem dizer quais são as melhores práticas, mas sei que as nossas precisam de melhorar, e muito, porque vivem abertas nos supermercados” (ENTREVISTA 1).

Em sequência o entrevistado 3, da área de planejamento de preços, descreve que:

“As questões são todas voltadas para embalagens, tenho muito pouco conhecimento no assunto dentro da empresa estudada” (ENTREVISTA 3).

Já a entrevistada 6, do planejamento tributário, não entende sobre o assunto:

“Não tenho nenhum conhecimento sobre embalagem. Neste caso coloco que não conheço” (ENTREVISTA 6).

O entrevistado 7, da área de planejamento industrial, diz que:

“as perguntas são todas voltadas para parte de embalagens e que ele não tem envolvimento algum deste processo” (ENTREVISTA 7)

De acordo com as respostas, pôde-se perceber que a realidade da empresa reforçam as teorias que apontam que uma das maiores dificuldades nas indústrias de alimentos é o não conhecimento dos seus processos de inovação por parte da administração.

Segundo Barclay (1992), muitos dos estudos realizados apontam que o processo de desenvolvimento de produtos são desconhecidos pelos gestores de novos produtos e que estes não possuem conhecimento das informações sobre o desempenho do mesmo. Isso é visto com clareza nas respostas dos entrevistados que explanam desconhecer o tema ou os processos organizacionais sobre o desenvolvimento de inovações na empresa.

Para os entrevistados 2, 4 e 5 respectivamente, responsáveis pelas áreas de novos produtos, financeiro e *food service*, “a inovação das embalagens é identificado como necessário e importante, pois acredita-se que antes do cliente conhecer o produto, o que leva a comprar é a boa apresentação da embalagem. É como um presente, compramos com os olhos”.

Essa reflexão torna-se mais clara nas palavras de Camiloti (2011) que comenta sobre as embalagens terem tomado para si outras funcionalidades, neste caso, de tornar o produto atraente aos olhos dos consumidores.

De acordo com os entrevistados 2 e 4, a nova tecnologia aplicada as embalagens pode ajudar na visão e percepção do público alvo quanto ao investimento em embalagens diferenciadas e a disposição de pagar por elas, de acordo com a entrevista o fato ocorre “porque a embalagem é o primeiro contato do cliente com o produto, ele pode ocasionar impacto positivo ou negativo dependendo de como é mostrado, ou seja, o consumidor não está disposto a pagar mais, contudo, pela curiosidade de experimentar algo novo que ainda não se conhece”.

Segundo o entrevistado 8, da área de planejamento e desenvolvimento, a embalagem contribui para que haja interesse pelo produto por parte do consumidor, e que, o cliente está disposto a pagar pelas embalagens diferenciadas.

“a embalagem auxilia muito na atração de consumidores, visto que é o primeiro contato. Hoje não temos uma mensuração do resultado deste trabalho

“o consumidor está disposto a pagar para ser atendido em todas as dimensões de suas expectativas, ou seja, sua necessidade de consumo, estar protegendo o alimento e ter a porção adequada, juntando tudo isto, a embalagem necessita ter uma relação de custo benefício” (ENTREVISTA 8).

Observou-se que os entrevistados 2, 4 e 8 em seus posicionamentos deixam claro que as embalagens devem satisfazer as expectativas do cliente para estimulá-lo a adquirir o produto. Dentro dessa perspectiva, verifica-se que o pensamento desses gestores vai de encontro com a concepção exposta por Schramm (2012),

As embalagens devem ser desenvolvidas para atender as expectativas dos consumidores, então o formato e a combinação de cores devem ser estudados de forma a se diferenciar na gôndola, atender apelos regionais, informar, chamar a atenção do consumidor e despertar a vontade do consumidor (SCHRAMM, 2012, p. 65).

Já nas entrevistas 9 e 10, na área de *marketing*, os gestores entendem que: “a empresa em analisada teve um trabalho de reformulação de embalagens, conseguindo averiguar uma melhor participação de seus produtos por meio de pesquisas como da Nielsen, empresa fornecedora de pesquisas de mercado, e indicadores internos de faturamento. Mas, não existe uma sistemática que de fato comprove que os crescimentos provém das novas embalagens”.

Observa-se que a indústria pesquisada aponta crescimento com reformulação das embalagens, utilizam a base da inovação incremental (César, DeMori & Batalha, 2010), porém, não buscam medir se este fator inovativo é percebido pelos clientes e como as informações possibilitaria agregar valor e aprimoramento dos processos inovativos.

Para os entrevistado 9 e 10, o relato em relação a visão e percepção da embalagem aplicada a tecnologia para o público alvo é: “nem sempre o consumidor percebe a alteração de embalagem. Acontece que a melhoria da embalagem muitas vezes é uma necessidade da própria empresa para permanecer no mercado e ser competitiva. A embalagem pode melhorar o prazo de validade dos produtos, ou permitir um

melhor aspecto na gondola, mas não significa que o cliente esteja disposto a pagar mais por ela, se o benefício não for percebido como essencial no momento do consumo”.

Para o entrevistado 11, da área de exportação, todo o processo de inovação ocorre sobre demanda do cliente:

“primeiramente fazemos duas análises: primeiro a análise da demanda cujo cliente vem até nós e propõem uma alteração na embalagem e segundo, a empresa analisada a demanda solicitada pelo cliente” (ENTREVISTA 11).

De acordo com as respostas, pôde-se perceber que a realidade da empresa reforça as teorias que apontam que uma das maiores dificuldades das indústrias de alimentos é não possuir destrezas no desempenho das aplicações de pesquisa de mercado ou mesmo de utilizá-las com fonte de informação e futuro conhecimento sobre mercado e cliente e ser um instrumento de planejamento de produtos, processos e modelo de gestão. Por conseguinte, não escutam ou inserem as necessidades do cliente e informações transmitidas por eles a um projeto inovador (Polignano, Drumond & Cheng, 2000).

Objetivando maior aprofundamento do tema, foi questionado como a empresa estudada se classifica frente aos principais concorrentes e quais os critérios utilizados para aplicação das embalagens?

Entrevistados 2, 4 e 11:

“Não é do meu conhecimento”.

Entrevistado 5:

“Busca-se o conhecimento da demanda no mercado a fim de iniciar o estudo de viabilidade”.

Entrevistado 8:

“Não existem critérios predefinidos, eles podem ser definidos dentro de cada projeto, realidade de cada produto e processo e também as necessidades dos consumidores”.

“Acredito que a empresa em estudo está inserida dentro do que mercado vem praticando, atualmente as informações fluem com maior velocidade, o que está sendo desenvolvido em uma empresa rapidamente chega à outra e até com adaptações a realidade”.

Entrevistados 9 e 10:

“Novas embalagens e novos produtos são desenvolvidos ao longo do ano, com base em critérios de produção e que sejam rentáveis”.

“Em certas categorias, desenvolvemos embalagens que possui um padrão tal qual da concorrência e que atendem muito bem. Em outros, estamos com a oportunidade de melhorar, como embalagens do tipo zip (abre e fecha), embalagens que possam ir direto para o forno (tá fácil), melhores sacos e processo de apresentação do produto como IQF (*individually quick frozen* - rápido congelamento individual) e termoformadas”.

Pode-se analisar diante das respostas, que a empresa estudada encontra-se próxima das investigações e levantamentos realizados segundo a OECD (2005), que relata sobre a inovação ser de dois tipos: incremental ou radical. A empresa estudada é responsável pela inovação incremental que atende pequenas melhorias nos produtos ou processos de produção já em prática, buscando melhorias incrementais e cíclicas ao longo do tempo, todavia, com base nas inovações apresentadas pela concorrência (Jugend & Silva, 2013).

Esse fato é reiterado pelas pesquisas da PINTEC que afirmam que em sua maior parte as indústrias no Brasil, do setor alimentício, inovam, contudo, existe “uma predominância de empresas que inovaram apenas em processo (18,3%)” (PINTEC, 2011, p. 38).

A inovação incremental é muito utilizada no mercado das indústrias de alimentos. Esse processo é visto como uma necessidade do setor, ou seja, ocorre um “aprimoramento técnico de base contínua sem, contudo, alterar a estrutura industrial da empresa” (César, DeMori & Batalha, 2010, p. 359).

Este posicionamento por parte da indústria em estudo indica que, de forma estratégica, utiliza a base da inovação incremental para realizar menores investimentos em P&D. Sabe-se que para o processo inovador

é necessário que a organização esteja predisposta a inovar e que para tanto, é necessário atender condições estruturais, base de ciência e engenharia e fatores de transferência de conhecimento, que envolveriam uma alta capitalização que para uma empresa de base imitadora não valeria a pena investir grandes vultos em pesquisas de longo prazo (Jugend & Silva, 2013; César, DeMori & Batalha, 2010).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo, analisar o desenvolvimento e a inovação das embalagens no setor da indústria de alimentos como fator estratégico organizacional. O estudo foi realizado através de entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos gestores e gerentes de uma indústria de alimentos.

O gerenciamento dos processos de inovação e o incremento de produtos gera vantagem competitiva para as empresas que aplicam uma gestão efetiva desses processos, suscitando vantagens competitivas tais como: aumento em criatividade, diversificação dos produtos, transformação da tecnologia em novos produtos, parcerias estratégicas para redução de custos dos novos produtos e redução de tempo na criação dos novos produtos. Contudo, aplicar mudanças aos processos de inovação das embalagens envolve entender seu mercado e as necessidades dos clientes para adoção de determinada inovação.

Na abordagem do trabalho, foi possível verificar como a empresa em estudo não possui o conhecimento e o entendimento de como proceder com o processo de inovação. Além disso, aferiu-se nas respostas as entrevistas o quanto os responsáveis pelos setores entrevistados não tem o envolvimento necessário no processo e nem o conhecimento sobre o assunto.

Considera-se que a empresa em questão necessita desenvolver a dinâmica da inovação para conseguir explorar a capacidade que possui em poder inovar e até mesmo investir em embalagens diferenciadas e inovadoras no mercado e assim conseguir desenvolver a *know-how* e habilidade para gerenciar seu potencial de P&D. O que possibilita a empresa atingir um patamar de pioneirismo com foco em um aumento de seu *marketing share*, posicionamento de liderança em inovações tecnológicas e subsequente maximização dos efeitos econômicos e vantagem competitiva, influenciando o consumidor a identificar os atributos de seus produtos e criando lealdade à marca, frente aos rivais no mercado.

Ainda que o presente estudo não tenha o propósito de fomentar generalizações, conjectura-se que a perspectiva exclusiva de uma organização sobre a análise do desenvolvimento e inovação das embalagens no setor da indústria de alimentos seja diminuto e que a falta de conhecimento por parte dos entrevistados e a não participação de setores fundamentais da empresa na pesquisa foi limitador para o estudo. Isto posto, sugere-se, para estudos futuros, uma comparação mais detalhada entre as indústrias do setor alimentício. Essa análise comparativa seria primordial para retratar mais precisamente as capacidades técnicas e gerenciais, a sequência de etapas e atividades do processo de desenvolvimento de inovação das embalagens, e as perspectivas tecnológicas das empresas sobre o processo de inovação de ruptura para o mercado, tendo por finalidade gerar vantagem competitiva, atender às exigências dos mercados consumidores e propiciar a sobrevivência do negócio.

REFERÊNCIAS

- [1] Allarcon, B., & Hotchkiss, J. H. (1993). The effect of FreshPax oxygen-absorbing packets on the shelf-life of foods. New York: Cornell University/Department of Food Science. pp. 1-7 (Technical Report).
- [2] Barclay, I. (2001). "The new product development process: past evidence and future practical applications, Part I", R&D Management, Vol. 22 No. 3, 1992, pp. 255-63.
- [3] Barão, M. Z. Embalagens para produtos alimentícios. Instituto de Tecnologia do Paraná – TECPAR, 2011.
- [4] Cabral, J. E. O. Natureza da inovação tecnológica na indústria de alimentos do Brasil. Fortaleza: Embrapa Agroindústria Tropical.
- [5] Camiloti, L. (2011). Design estratégico e inovação para o desenvolvimento de embalagens ecossustentáveis. Dissertação Apresentada ao Mestrado da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Programa de Pós-Graduação em Design – Porto Alegre. 167 p.
- [6] César, A. S., DeMori, C., & Batalha, M. O. (2010). Inovações tecnológicas de embalagens nas indústrias de alimentos: estudo de caso da adoção de embalagem ativa em empresas de torrefação de café. Revista Brasileira de Inovação, Rio de Janeiro (RJ), 9 (2), pp. 355-378, julho/dezembro.
- [7] Collis, J., & Hussey, R. (2005). Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Revisão Técnica: Marília Leyacov, 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

- [8] DeNegri, J. A., Salerno, M. S., & Castro, A. B. (2005). Inovação, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras (cap.1) In: DeNegri, J. A., & Salerno, M. S (eds.), Inovação, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras, Brasília, IPEA, pp. 5-46.
- [9] Dornelas, J. C. A. (2008). Empreendedorismo corporativo. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [10] Drucker, P. F. (2005). Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. São Paulo: Pioneiro/Thompson Learning.
- [11] Figueiredo, N.P. (2011). Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC.
- [12] Fuller, W. G. (1994). New food product development: from concept to marketplace. Florida: CRC Press LLC.
- [13] Furtado A. T., & Carvalho, R. Q. (2005). Padrões de intensidade tecnológica da indústria brasileira: um estudo comparativo com os países centrais. São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 1, pp. 70-84, jan./mar.
- [14] Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas. Gonçalves, A. A., Passos, M. G., & Biedrzycki, A. (2008). Percepção do consumidor com relação à embalagem de alimentos: tendências. Estudos Tecnológicos, São Leopoldo, v. 4, n. 3, pp. 271-283, set./dez.
- [15] Jugend, D., & Silva, S. L. da (2013). Inovação e desenvolvimento de produtos: práticas de gestão e casos brasileiros. Rio de Janeiro: LTC.
- [16] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [17] Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2001). Metodologia do trabalho científico. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- [18] Lieberman, M.B., & Montgomery, D.B. (1988). First-mover advantages. Strategic Management Journal, 9: pp. 41-58.
- [19] Malhotra, N. K. (2006). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. São Paulo: Bookman.
- [20] Mestriner, F. (2002). Design de Embalagem. São Paulo: Pearson Makron Books. Mizuta, C. Y. (2000). Análise da organização e da gestão do processo dedesenvolvimento de produto da indústria alimentar – estudo de casos nos segmentos de biscoitos e laticínios. São Carlos. Departamento de Engenharia de Produção (Mestrado), Universidade Federal de São Carlos.
- [21] Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (2005). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. FINEP.
- [22] Pesquisa de inovação (PINTEC) (2011). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE.
- [23] Polignano, L. A. C., Drumond, F. B., & Cheng, L. C. (2000). Mapa de preferência: uma ponte entre marketing e P&D. In: Anais do 2 Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. São Carlos, UFSCar, pp. 96–102.
- [24] Santini, G. A., Souza, R. C. de, Queiroz, T. R., & Souza Filho, H. M. (2006). Conceitos de inovação no agronegócio. In: Zuin, F. S.; Queiroz, T. R. (Orgs.). Agronegócio: gestão e inovação. São Paulo: Saraiva, pp. 219-250.
- [25] Senge, P. M. (2009). A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller.
- [26] Shenkar, O (2010). Imitation is more valuable than innovation. Idea Watch. Harvard Business Review, p. 28.
- [27] Silveira Neto, W.D. (2001). Avaliação visual de rótulos de embalagens. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, SC. UFSC.
- [28] Schramm, A. M. (2012). Inovações no sistema de embalagens nas áreas de nanotecnologia, radiofrequência, design e segurança. Monografia. Pós-Graduação em Engenharia de Embalagem. Centro universitário do Instituto Mauá de Tecnologia, São Caetano do Sul, SP.
- [29] Schumpeter, J. (1988). Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. 3. Ed. São Paulo: Nova Cultural.
- [30] Terra, J. C. C. (Org) (2007). Inovação: quebrando paradigmas para vencer São Paulo: Saraiva.
- [31] Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). Gestão da inovação. Porto Alegre: Bookman. Tigre, P. B. (2006). Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [32] Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.
- [33] Ziviani, F. (2012). A dinâmica de conhecimento e inovação no setor elétrico brasileiro: proposta de um conjunto de indicadores gerenciais. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Capítulo 5

UMA ANÁLISE DOS FATORES QUE OCASIONAM A RUPTURA DE CLIENTES EM RESTAURANTES: UM RESGATE DE EXPERIÊNCIA

Sidarta Silva Galas

Viviana Menezes Costa

Danielle Batista Coimbra

Laodiceia Amorim Weersma

Resumo: O setor de alimentação faz parte do cotidiano das pessoas, portanto é necessário conhecer os desejos, hábitos e a cultura da cada região. Observa-se um desafio com a evolução dos tempos, a busca da fidelização de clientes e a ruptura de clientes. O setor brasileiro de alimentação fora do lar cresceu, em 2016, 3%, alcançando um faturamento de R\$ 184 bilhões, sustentada pelo aumento de 8% do ticket médio em relação ao ano de 2015. Estes indicadores mostram a importância de se estudar este mercado. Diante da lacuna e da importância acima indicadas, esse estudo tem como objetivo analisar os fatores que levam a ruptura de clientes em restaurantes na cidade de Fortaleza – CE. O estudo compreendeu uma pesquisa descritivo-explicativa com uma pesquisa de campo do tipo *survey*. A partir do levantamento bibliográfico da pesquisa, foram elencadas 14 dimensões para avaliar o que motivou o cliente a romper com o restaurante, atingindo o objetivo proposto. A partir dos resultados obtidos, foi possível conjecturar um perfil de cliente que deixam de frequentar um restaurante a luz de cada dimensão. Para o setor de alimentação fora do lar, além de conhecer o perfil do cliente que frequenta restaurantes, é de suma importância conhecer também a qualidade do serviço, pois ele é um fator muito importante para a decisão do cliente romper com o estabelecimento. Finalmente, são feitas sugestões para a realização de novos estudos.

Palavras-chave: Alimentação fora do lar. *Marketing* de relacionamento. Retenção de clientes. Restaurante. Experiência de consumo.

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente concorrência atual no mercado, empresas de inúmeros ramos buscam novas estratégias para tornar-se competitivas. Entretanto, o cliente é quem define se uma companhia se sobressairá frente as demais ou não.

Kakwani, Neri e Son (2010), afirmaram que o cliente tem se tornado mais exigente. Os consumidores não aceitam aumentos constantes de preços, e vender é uma operação cara. Desta forma, a retenção de clientes, vulneráveis ou não à migração, se transforma em uma das mais importantes saídas para elevar o lucro da empresa, além de garantir resultados consistentes a longo prazo (Gomes, 2011).

Para alcançar a retenção, desenvolver projetos e planos que superem as expectativas dos clientes e compreender as suas necessidades são ações importantes e de responsabilidade da área funcional de marketing, cuja finalidade é satisfazer, fidelizar e reter clientes (Sheth e Sisodia, 1995; Sheth e Parvatiyar, 1995).

O marketing de relacionamento, primeiramente citado por Berry (1983), recebe uma nova proposta de definição por Morgan e Hunt (1994, p. 22), que “se refere a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas”. Em vista disso, o marketing de relacionamento, juntamente à estratégia de retenção de clientes e fidelização, transforma-se em uma alternativa atraente para as organizações no combate a ruptura (churn) de clientes da empresa.

Tal opção se torna mais irresistível quando se comenta que em muitos setores o custo de aquisição de novos clientes pode ser cinco vezes superior ao seu custo de retenção (Kurtz e Clow, 1998). Em outros casos, como os explicitados por Asbrand (1997) e Knowles (1997), a retenção pode custar quatro a oito vezes menos do que a aquisição de clientes. Vavra (1994), após observações e aplicação de sua pesquisa, reforça que por quanto mais tempo se mantém um cliente, mais lucrativo ele poderá ser para o negócio, e por quanto mais tempo o cliente comprar de uma mesma organização, tornar-se-á mais dependente de seus produtos ou serviços e estará menos suscetível a ofertas com preços mais baixos da concorrência.

Botelho e Tostes (2010) explicam que a perda de consumidor por atrito no relacionamento (e.g. autorização não permitida em uma compra por cartão de crédito) ou o abandono do cliente (e.g. troca de restaurante sem motivo explícito) pode acontecer a qualquer momento do ciclo de vida do cliente junto à empresa. Para isso, as atividades de relacionamento com o cliente estão sendo incorporadas ao negócio das empresas (Vavra e Pruden, 1995).

Para este estudo, que irá investigar clientes de restaurantes, entende-se que a qualidade do serviço é um fator muito importante para a decisão do cliente romper com o estabelecimento (Gianesi e Corrêa, 1994; Reid e Sanders, 2005). Segundo Gianesi e Corrêa (1994), a qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas, ou seja, a comparação entre o serviço que o cliente estava esperando e o que ele percebeu do serviço prestado. Nesse contexto de avaliação da qualidade percebida, a escala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988) tem sido a escala mais aplicada para estudar serviços de diversos setores. Esta escala é fundamentada na obtenção da diferença entre desempenhos e expectativas à luz de cinco dimensões (confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis). Entretanto, os autores Cronin e Taylor (1992) afirmam que a escala SERVPERF, que se baseia somente na percepção de desempenho do serviço, seria mais adequada para avaliação da qualidade dos serviços, haja vista que as diferenças não trazem informações adicionais.

Na direção do estudo feito por Cronin e Taylor (1992), Freitas e Barros (2016) realizaram uma pesquisa que tinha como objetivo avaliar a qualidade dos serviços em restaurantes onde foi desenvolvido um questionário com 14 dimensões. Este estudo foi capaz de avaliar a qualidade de um restaurante à la carte.

Isto posto, percebe-se que a avaliação da qualidade do serviço está muito associada à satisfação. Oliver (1997) define satisfação como uma resposta do consumidor à sua total realização, no sentido de ponderar se as características do serviço (ou bem) atendem às suas reais necessidades. Todavia, o cliente leva em consideração sua experiência de consumo e compara os benefícios recebidos através do serviço (ou bem) com suas expectativas.

Levando em consideração de que o setor de alimentação fora do lar, cresceu, em 2016, 3%, alcançando um faturamento de R\$ 184 bilhões, torna-se cada vez mais importante identificar o perfil do cliente que frequenta restaurantes e quais são suas expectativas (Sexauer, 1979; Cullen, 1994; Oliver, 1997; Hanefors e Mossberg, 2003; Reid e Sanders, 2005). Deste modo, a questão principal para a qual se busca resposta por meio deste estudo é: como ocorre a ruptura de cliente de restaurantes na cidade de Fortaleza-CE?

A pergunta de pesquisa acima mencionada origina o objetivo principal do estudo: analisar os fatores que levam a ruptura de clientes em restaurantes na cidade de Fortaleza – CE. Especificamente, pretende-se (1) levantar informações bibliográficas sobre marketing de relacionamento em relação a fidelização de clientes; (2) levantar informações bibliográficas sobre o perfil do cliente de restaurantes; e (3) identificar os motivos que levaram o cliente a não mais frequentar o restaurante.

O trabalho inicialmente, apresenta um levantamento bibliográfico sobre o tema marketing, marketing de relacionamento, retenção de clientes e ruptura de cliente, conceituando-os e mostrando suas perspectivas. Exibe considerações gerais sobre o setor de alimentação fora do lar, estudos já realizados e a importância de se estudar mais este setor promissor.

Finalmente, é realizado uma análise estatística dos dados coletados, procurando informações importantes que possam identificar os motivos que levaram o cliente a não frequentar o restaurante e que perfil de cliente é esse, atingindo, assim, os todos objetivos da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO E A MANUTENÇÃO DE CLIENTES

Diretamente ligado à história da humanidade e a sua evolução, tem-se o *marketing* e sua história e trajetória. A relação entre a história do *marketing* e a do pensamento econômico foi essencial para o surgimento do *marketing*. A contribuição dos economistas presentes no século XIX desencadeou uma herança intelectual: o comportamento das organizações, o qual até então não possuía preocupação direcionada ao relacionamento entre empresas, logo, muito menos entre consumidores e as instituições, e conseqüentemente, o uso desse binômio levou à construção das primeiras teorias de *marketing* (Mota, 2007).

Uma parcela de contribuição para o desenvolver de novos caminhos do *marketing* foi advinda das teorias de Alderson (1965), pois foi o primeiro a ter a percepção de que os consumidores possuem suas particularidades em relação uns aos outros, ou seja, são distintos, e isto demanda uma oferta específica, pensamento este resgatado duas décadas após por Berry (1983), justamente o *marketing* de relacionamento em seu surgimento. Caminhos de como a teoria do *marketing* poderia ser desenvolvida foram indicados por Baumol (1957), Philips (1961) e Bartels (1968), afirmando que a Psicologia, a Sociologia e a Economia são os pilares da construção da referida teoria.

Identificado por Bagozzi (1974 e 1975) e Hunt (1983), o *marketing* por sua vez, não se diferenciou totalmente da economia. Se no *marketing* a troca estudada é puramente econômica ou não, torna-se uma questão controversa, pois foi proposto por Kotler e Levy (1969) que qualquer troca humana pode ser estudada à luz do *marketing*. Já a afirmação de Bartels (1976) diz que, se for verdade, o *marketing* deixaria de ser um corpo teórico autônomo e diferente das outras ciências sociais, pois se tudo é *marketing*, logo, *marketing* é nada.

Em resumo, no ínterim das décadas de 60 e 70, o *marketing* foi responsável pelo estudo da troca transacional (Bagozzi, 1974; Kotler, 1972) e a troca social (Bartels, 1968). No entanto, influenciado por Howard e Sheth (1969), Hunt (1983) sugeriu uma expansão do foco do *marketing* de trocas (sociais e transacionais) para trocas relacionais, no qual há uma grande mudança de paradigma, modelo, implícita no conceito. Logo, a construção de relacionamento torna-se foco do *marketing*.

Com o surgimento das trocas relacionais citadas por Hunt (1983), Berry (1983) foi o primeiro a citar o termo marketing de relacionamento, conceituando-o como aqueles serviços de uma empresa, a nível organizacional, que buscam atrair, conquistar e manter o cliente. Para envolver todas as formas de trocas relacionais e com o foco no processo de marketing de relacionamento, Morgan e Hunt (1994, p. 22) determinaram que “[...] o marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas”.

O comportamento do consumidor, definido por Engel, Blackwell e Miniard (2000) como atividades comprometidas na obtenção, consumação e disposição de produtos e serviços, abrangendo os processos decisórios que as antecedem e sucedem, é algo fundamental para que uma relação entre empresa e cliente se estabeleça. A compreensão do comportamento do cliente se torna relevante para compreender as suas implicações na retenção do cliente. Assim, Kotler e Armstrong (1999) destacam que o comportamento do consumidor não é algo permanente, mas sofre mudanças ocasionadas por alguns fatores (e.g. sociais, culturais, pessoais e psicológicas).

Entretanto, com o surgimento do e-commerce, manter os clientes deixou de ser uma tarefa fácil (Jahromi et al., 2010). Com o poder que a internet, com suas facilidades de acesso, proporcionou aos consumidores, pela maior liberdade para tomar decisões, é gerado um agravamento da concorrência (Peppard, 2000). Diante disso, o marketing de relacionamento, combinado com estratégias de retenção e fidelização de clientes, apresenta-se como uma maneira interessante de combater a ruptura de clientes da empresa.

A ruptura de cliente pode ser definida como o movimento de clientes entre inúmeros fornecedores dentro de determinado serviço em comum (Au e Ma, 2003; Hadden et al., 2005; Hung; Yen e Wag, 2006; Hongxia, Min e Jianxia, 2009). Entende-se tal termo como uma medida de deslealdade de uma base de clientes (Andrade, 2007; Lejeune, 2001).

A retenção de clientes tem amplo valor econômico para as empresas (Bucknix e Van Den Poel, 2005; Van Den Poel e Larivière, 2004; Jacob, 1994). Clientes antigos compram mais (Paulin et al., 1998; Ganesh, Arnold e Reynolds, 2000) e, caso estejam satisfeitos, podem fazer um boca-a-boca positivo para a companhia (Ganesh et al. 2000). Uma retenção de clientes bem realizada diminui a necessidade de recrutar novos clientes, permitindo que as empresas se concentrem nas necessidades de seus clientes (Van Den Poel e Larivière, 2004; Dawes e Swailes, 1999). Consequentemente, a perda de clientes não só acarreta custos de oportunidade ocasionados pela redução das vendas, mas também uma maior necessidade de conquistar clientes novos (Van Den Poel e Larivière, 2004).

Percebendo o processo de relacionamento como um ciclo de vida, agrupam-se em quatro estágios as experiências e interações vividas dos consumidores (Grönroos, 1995). O primeiro estágio começa quando o consumidor ainda não conhece os serviços ofertados pela empresa (cliente potencial). O cliente avalia o produto ou serviço, contrastando com suas expectativas, e realiza sua primeira compra no segundo estágio (novo cliente). O estágio seguinte consiste no processo de consumo ou de uso, no qual se observa a competência da empresa em solucionar problemas e entregar o serviço ou produto (usuário). Finalmente, o processo termina quando o consumidor rompe o relacionamento com a empresa (ex-cliente). Percebe-se que o objetivo do marketing de relacionamento nos dois estágios iniciais é estimular o interesse no consumidor e transformá-lo em venda.

Com o propósito de melhorar a retenção de clientes, Galvão e Gonzalez (2011) sugerem que analisar o comportamento de seus clientes ao longo de sua existência na empresa pode ajudar na redução do abandono de clientes.

Na literatura, identifica-se dois tipos de ruptura: involuntário e o voluntário. Ruptura involuntária acontece, por exemplo, quando um cliente para de pagar o serviço comprado e tem o fornecimento cancelado pela empresa (Hadden et al., 2005). Cister (2005) explica que as razões involuntárias são consequências de uma ação da própria empresa, que por algum motivo (e.g. fraude, falta de pagamentos, falta de utilização do serviço) viu-se obrigada a romper sua relação com o cliente. A ruptura voluntária ocorre quando, de forma racional, o cliente resolve romper com uma companhia e não mais utilizar seus serviços (Hadden et al., 2005). Esta é dividida em dois tipos: acidental e o deliberado. No conceito de ruptura acidental, inúmeras situações fazem com que o cliente não seja capaz de manter o serviço (e.g. desemprego, mudança para uma região onde o serviço não é ofertado), entretanto este tipo de ruptura reflete uma pequena parcela da taxa de ruptura das organizações (Hadden et al., 2005; Lazarov e Capota, 2007). Ruptura deliberada acontece em situações em que o cliente opta por mudar de fornecedor (Hadden et al., 2005; Hadden et al 2006). Para este tipo, as causas mais comuns são encontradas em fatores associados às relações entre empresa e cliente e que podem ser administrados pela própria empresa. As organizações buscam, com mais vigor, combater esse tipo de ruptura (Hadden et al 2005; Hadden et al 2006; Lazarov e Capota, 2007).

As estratégias e os esforços de uma empresa para manter seus clientes mais lucrativos recebem o nome de gestão de ruptura (Hung et al., 2006). Segundo Burez e Van den Poel (2007), tais estratégias são frequentemente apresentadas dentro de duas categorias: as não dirigidas e as dirigidas. Para os autores, as estratégias não dirigidas sustentam-se na publicidade em massa, com o objetivo de ampliar os níveis de lealdade da marca, enquanto as estratégias dirigidas evidenciam esforços em clientes que possuem a maior probabilidade de romper com a empresa. Por meio das estratégias dirigidas, a empresa enfatiza em clientes com maior risco de abandoná-la, e oferece incentivos para a não efetivação da ruptura. As estratégias dirigidas podem ser divididas em dois tipos: reativas e as proativas.

As abordagens reativas acontecem quando a empresa aguarda o momento em que o cliente a aciona para efetuar o cancelamento do relacionamento. É neste momento que a empresa reage, apresentando-lhe um incentivo para manter tal relacionamento (e.g. futuros descontos). Quando se fala em abordagens proativas, a companhia se esforça para reconhecer, de forma antecipada, os clientes com maior

probabilidade de romper com a mesma num futuro próximo (Burez e Van Den Poel, 2007). Tais abordagens não buscam caracterizar a ruptura ou observar a sua evolução ao longo do tempo, mas sim perceber e identificar os clientes em risco de romper com a empresa antes que isso aconteça de fato (Morik e Kopcke, 2004).

Assim, entende-se que, para o setor de alimentação fora do lar, além de conhecer o perfil do cliente que frequenta restaurantes, é de suma importância conhecer também a qualidade do serviço, pois ele é um fator muito importante para a decisão do cliente romper com o estabelecimento (Gianesi e Corrêa, 1994; Reid e Sanders, 2005).

A qualidade nos serviços pode ser definida por vários fatores, como a rapidez na solução de problemas, ambiente, tempo de espera e a cordialidade dos empregados, no qual a consistência no serviço deve sempre existir, isto é, a qualidade do serviço deve ser sempre o mesmo (Reid e Sanders, 2005).

A qualidade em serviços pode ser definida como o nível em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas, ou seja, a comparação entre o serviço que o cliente estava esperando e o serviço prestado percebido (Gianesi e Corrêa, 1994). A avaliação da qualidade percebida com a escala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988) é mais aplicada para estudar serviços de diversos setores. Esta escala é alicerçada na obtenção da diferença entre desempenhos e expectativas à luz de cinco dimensões.

Contudo, os autores Cronin e Taylor (1992) afirmam que a escala SERVPERF, baseada na percepção de desempenho do serviço, seria mais adequada para avaliação da qualidade dos serviços, haja vista que as diferenças não trazem informações adicionais. Freitas e Barros (2016) realizaram uma pesquisa que tinha como objetivo avaliar a qualidade dos serviços em restaurantes. Em seu estudo, eles desenvolveram um questionário com 14 dimensões que foi capaz de avaliar a qualidade de um restaurante à la carte.

Confiabilidade se expressa na maestria e competência para executar um serviço prometido sem falhas. Receptividade consiste na disposição para dar suporte aos clientes e, usualmente, pontuado pela velocidade do atendimento, efetividade na solução de problemas, atenção personalizada e gentileza dos colaboradores. Nessa direção, empatia é o cuidado individualizado aos clientes que usufruem do serviço de restaurante e o estabelecimento batalha para atender as necessidades peculiares dos clientes (Freitas e Barros, 2016).

Segurança concerne ao armazenamento e manuseio dos produtos alimentícios. Nessa vertente, qualidade do produto está associada em como a comida é preparada e apresentada aos consumidores. De modo consequente, ajudará a formar uma relação agradável e um vínculo emocional entre o cliente e quem serve a comida (Freitas e Barros, 2016).

Condições do ambiente abrange características do ambiente interno como temperatura, iluminação, ruído, cheiro, música. A dimensão de ações ambientais trata de itens relativo ao ambiente externo, no caso de gestão ambiental. Quando se trata de instalações, compreende-se o projeto arquitetônico, juntamente com design e decoração de interiores focado para melhorar a aparência do ambiente. Algo que contribui para melhorar a atratividade do ambiente é o layout, que compreende à maneira pela qual corredores e passarelas, linhas de serviço de alimentação, banheiros, e entradas e saídas estão dispostos (Freitas e Barros, 2016).

Sabe-se que todo restaurante há um tempo de espera, e, para tornar esse momento mais agradável, os estabelecimentos colocam equipamentos eletrônicos. Não somente para isso, estes equipamentos utilizados para entregar e melhorar a oferta de serviço primário, bem como exibir informações e entreter os clientes durante a prestação de serviços. O conforto no assento (e.g. estofamento, encostos e tecido/calor dos assentos) está junto com o bem-estar no cliente durante a prestação do serviço (Freitas e Barros, 2016).

Um empregado profissional consegue transmitir a imagem da organização mais perto do cliente. Assim, a dimensão Colaboradores inclui abrange a aparência, o número e o gênero de funcionários, cuja podem influenciar as emoções dos clientes de forma positiva. Outra maneira de difundir a imagem da organização é por meio dos utensílios para mesa. Estes objetos (e.g. talheres, louças, copos e linhos de alta qualidade) podem ser ferramentas eficazes para influenciar a percepção dos clientes (Freitas e Barros, 2016).

Finalmente, a última dimensão é a “Acessibilidade para Portadores de Necessidades Especiais”, que busca avaliar a percepção do cliente em relação ao comprometimento do restaurante com a acessibilidade para todas as pessoas (Freitas e Barros, 2016).

2.2 SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR

O segmento brasileiro da Alimentação Fora do Lar é formado por restaurantes, lanchonetes, bares e outros agentes que oferecem refeições fora do lar (Instituto de Foodservice Brasil, IDF, 2016). O aquecimento do setor tem beneficiado a aparição de novos negócios (pequeno, médio e grande porte), a ampliação das redes e o aumento da concorrência.

O crescente hábito de se alimentar fora de casa durante a semana favorece – e muito – quem atua (ou planeja atuar) na área alimentícia. O Instituto de Foodservice Brasil (IDF), que representa o setor de alimentação fora do lar, cresceu, em 2016, 3%, alcançando um faturamento de R\$ 184 bilhões. Esta evolução foi sustentada pelo crescimento de 8% do ticket médio em relação ao ano anterior (2015), pois a quantidade de transações do setor caiu 4% (IDF, 2017). A pesquisa também identificou que o tíquete médio gasto com alimentação fora do lar foi de R\$ 13.

Segundo o IFB, em 2016 houve grande queda em relação a 2015 nas refeições de entretenimento (mais de 3 pessoas), isto é, queda de 20% em refeições em grupo e 16% em refeições com crianças, mostrando uma clara racionalização do consumo por parte dos brasileiros. Em relação à faixa etária, Brasil (2017) constatou que a maior parte dos compradores (30%) possui entre 18 e 34 anos, seguido pelas faixas de 35 a 49 (26%), 50 anos ou mais (20%) e menores de 18 anos (18%). Ademais, a classe A é a mais representante no setor, com 50% de penetração, seguida pela B com 38% e 19% para C e D.

O processo de urbanização, mudanças de estilo de vida das pessoas e transformações na estrutura demográfica e socioeconômica foram fatores reconhecidos e estudados que impulsionaram o volume de despesas com consumo de alimentos fora de casa (Cullen, 1994; Riley, 1994; Silva, 2011). Em pesquisa realizada, Cullen (1994) afirma que os consumidores agem conforme seus interesses. Deste modo, a escolha de consumir alimentos em casa ou fora dependerá da maneira com que o indivíduo pretende destinar os recursos e tempo nessas atividades (Cullen, 1994).

Quando se decide comer fora de casa, encontram-se custos e benefícios. Siwik e Senf (2006) ressaltam que comer fora é uma atividade mais cara do que se alimentar em casa e requer mobilidade. Cullen (1994) identificou que a decisão de comer fora está associada com o intuito para qual é realizada. Para o autor, a diferença básica está entre duas finalidades: social e por conveniência. O comer por conveniência consiste em realizar refeições e lanches que permitem o ganho de tempo e esforço a serem gastos em outras atividades. Por outro lado, o comer social pode ser analisado como o fim em si mesmo, subdividindo-se em outras duas formas distintas: formal e informal. O comer social formal relacionado a faixas etárias mais velhas, onde o ato de comer fora se insere, de forma planejada, em uma rotina que é, aos poucos, ajustada de acordo com as circunstâncias. Sob outra perspectiva, o comer social informal está associado à faixa etária jovem, haja vista que, geralmente, essa faixa tende a ter pessoas com menos habilidades culinárias ou com questões financeiras e de tempo (Cullen, 1994).

A variável renda é o atributo mais encontrado e utilizado em estudos sobre alimentação fora do lar (Jang et al., 2007). Inúmeras pesquisas apresentam, de forma significativa, que a renda é um fator relevante e influenciador positivamente na decisão de comer fora de casa e no valor gasto nesta ação (Ham et al., 1998; Jensen e Yen, 1996; Yen, 1993). Entretanto, Cullen (1994) alerta que a prática de comer fora não é uma atividade restrita à população de renda alta, podendo ser encontrada em todos os níveis de renda.

Outras variáveis em diferentes contextos são utilizadas em tentativas de racionalizar o comportamento das pessoas a partir de aspectos sociodemográficos e dados agregados. (Cai, 1998; Mihalopoulos e Demoussis, 2001)

Nos últimos anos, a motivação do evento de comer fora do lar assumiu um novo significado, passando a ser impulsionada, em grande parte, por prazer e não por necessidade (Warde e Martens, 1998; Warde et al., 2007). Desse modo, indivíduos ou famílias passaram a buscar momentos de distração e satisfação ao se alimentarem fora.

3. METODOLOGIA

Segundo a classificação de pesquisa de Vergara (2003), esta pesquisa é, quanto aos fins, descritivo-explicativa, pois busca identificar características dos frequentadores de restaurantes e, também, busca-se quais fatores contribuem para a ocorrência de tais características. Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo do tipo *survey*, haja vista que é uma investigação empírica em restaurantes, realizada por meio de aplicação de questionário.

O presente estudo se concentrou em clientes que frequentam restaurantes na cidade de Fortaleza – CE, onde foi feito um corte transversal no objeto de pesquisa, captando, de forma objetiva, as experiências dos entrevistados. Sendo uma investigação empírica em restaurantes, foram aplicados questionários nos elementos da pesquisa (clientes de restaurantes).

Por meio de um questionário já existente e validado que avaliou a qualidade do serviço de restaurantes em Macaé-RJ (Freitas e Barros, 2016), utilizou-se o mesmo questionário para analisar os fatores que levam a ruptura de clientes em restaurantes na cidade de Fortaleza – CE. Esta abordagem foi possível pois foi solicitado ao respondente que preenchessem o formulário de acordo com uma experiência resgatada que os fizeram não frequentar mais o restaurante. O autor aplicou o mesmo questionário, mesmo que tenha sido validado para um estudo de qualidade, no objetivo de avaliar as diferenças como fatores inerentes a ruptura de clientes.

Assim, a ferramenta de coleta utilizada foi um questionário de 19 questões fechadas que foi dividido em duas partes. A primeira parte consistiu em dados demográficos (sexo, idade, nível de escolaridade, renda familiar). A segunda parte foi referente a perguntas relacionadas ao objeto em estudo, como questões voltadas a avaliação do restaurante onde o cliente não teve uma boa experiência em 14 dimensões (confiança, receptividade, segurança, empatia, qualidade do produto, condições do ambiente, instalações, layout, equipamentos eletrônicos, conforto no assento, colaboradores, utensílios para mesa, ações ambientais e acessibilidade para portadores de necessidades especiais). Cada dimensão consiste em declarações do tipo Likert de cinco categorias que medem o grau de concordância ou de discordância dos entrevistados com as afirmações apresentadas. O instrumento de pesquisa foi submetido a um pré-teste com 15 pessoas.

A coleta de dados foi realizada em 2016 de maneira online e foi divulgada nas redes sociais para que todos os clientes de restaurantes da cidade de Fortaleza – CE pudessem participar do estudo. A pesquisa foi realizada em 110 clientes de restaurantes da cidade de Fortaleza – CE por amostragem não probabilística do tipo por conveniência, pois os elementos foram selecionados pela possibilidade de acesso.

Após triagem dos dados coletados, foram selecionados 102 questionários passíveis de participar da análise dos dados. Tal redução se justifica pelo fato de algumas pessoas terem deixado muitas perguntas em branco ou terem dito que frequentavam restaurantes, mas nunca tiveram uma experiência ruim nos estabelecimentos. Os dados obtidos foram analisados de forma quantitativa e qualitativa, utilizando o programa estatístico IBM SPSS 20, além do Excel para a construção de gráficos e manipulação de tabelas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise descritiva tem como função caracterizar o perfil dos respondentes em função dos dados da amostra coletada. Segundo Malhotra (2012), descrever a amostra permite ao pesquisador tomar conhecimento da natureza dos dados da pesquisa.

A respeito da caracterização da amostra, dentre os 102 usuários pesquisados, 55,88% eram mulheres, 45,12% homens, assim, obteve-se uma amostra relativamente equilibrada em relação ao sexo dos respondentes.

Os dados evidenciam que a maior parte dos pesquisados possui entre 18 e 35 anos (41,18%), acompanhado da faixa entre 26 a 34 anos (20,59%). Essas duas faixas representam cerca de 61,76% da amostra, apresentando uma predominância de jovens adultos. Este achado solidifica o que é encontrado na literatura, onde os jovens estão mais propensos a se alimentar fora do lar (Sexauer, 1979; Cullen, 1994; Jang et al., 2007).

Percebeu-se que os frequentadores de restaurantes são formados, em sua maioria, por pessoas que já concluíram o curso superior (41,18%) ou se encontram em formação superior (38,24%), seguidos de indivíduos que já possuem mestrado ou doutorado (17,65%).

A maior parte dos entrevistados têm renda acima de R\$ 8433 (46,08%), enquanto que a faixa seguinte que possui mais de R\$ 2811 até 4685 (17,65%) tem menos participação na amostra, cerca de 28,43% a menos. Percebe-se que, para realizar refeições em restaurantes, necessita-se ter uma renda familiar mais elevada, corroborando com o que foi apresentado por Cullen (1994) e Sexauer (1979).

4.1 CONDICIONANTES DA RUPTURA

Para facilitar a apresentação dos resultados, definiu-se cores para destacar a resposta com maior e menor frequência para a pergunta, conforme Figura 1. A partir disso, cada dimensão da pesquisa foi analisada na perspectiva de entender o que o cliente gosta e não gosta em uma prestação de serviço de alimentação fora do lar.

Figura 1: Escala de cores



Fonte: Autoria própria.

4.1.1.CONFIANÇA

O Quadro 1 apresenta as perguntas que fazem referência a esta dimensão. De acordo com as respostas coletadas, os clientes, de forma mais crítica, deixam de frequentar um restaurante quando o serviço não é realizado no prazo prometido, quando o restaurante não mostra um interesse sincero em resolvê-lo.

Quadro 1: Desempenho da dimensão confiança – ruptura

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica	Minigráfico
O restaurante realiza o serviço no prazo prometido.	34	29	13	12	7	7	
Quando você tem um problema, o restaurante mostra um interesse sincero em resolvê-lo.	45	27	15	10	5		
O restaurante executa o serviço correto pela primeira vez.	29	23	22	7	15	6	
O restaurante registra os pedidos e as contas sem erros.	24	22	19	11	23	3	
O restaurante apresenta em seu cardápio informações corretas.	14	19	23	18	22	6	

Fonte: Análise de Dados (2017).

4.1.2.RECEPTIVIDADE

Observando os resultados desta dimensão (Quadro 2), tem-se que, para que o cliente não volte ao restaurante, os colaboradores devem atendê-los de forma lenta, nunca dispostos a ajudar, errar a informação de quanto tempo exatamente o serviço será realizado e não estarem sempre dispostos para atender as solicitações do consumidor.

Quadro 2: Desempenho da dimensão receptividade – ruptura

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica	Minigráfico
Os colaboradores do restaurante dizem exatamente em quanto tempo os serviços serão realizados.	35	33	17	5	3	9	
Os colaboradores do restaurante o atendem com rapidez.	35	33	16	11	2	5	
Os colaboradores do restaurante estão sempre dispostos a ajudá-lo.	31	39	20	5	2	5	
Os colaboradores do restaurante nunca estão ocupados para atender suas solicitações.	33	37	17	4	5	6	

Fonte: Análise de Dados (2017).

4.1.3.SEGURANÇA

Em relação a esta dimensão, observa-se que os clientes gostam de se sentir seguros no restaurante, não só em relação a ameaças, mas também em relação ao comportamento dos colaboradores. Para os respondentes, os colaboradores devem ter conhecimento do serviço que estão oferecendo para poderem responder perguntas e devem transmitir confiança. O fato dos colaboradores não serem corteses e o restaurante não passar segurança em relação aos alimentos e aos serviços são pontos menos prioritários, mas não menos importantes, conforme disposto no Quadro 3. Em casos onde esses critérios não sejam atingidos, os clientes deixam de frequentar o restaurante, passando a consumir em restaurantes concorrentes.

Quadro 3: Desempenho da dimensão segurança – ruptura

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem em discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica	Minigráfico
O comportamento dos colaboradores transmite confiança aos clientes.	26	39	21	11	1	4	
Você se sente seguro com os alimentos e serviços prestados pelo restaurante.	23	25	29	14	8	3	
Os colaboradores do restaurante são corteses com você.	22	30	37	8	1	4	
Os colaboradores do restaurante possuem conhecimento para responder suas perguntas.	19	31	23	17	7	5	

Fonte: Análise de Dados (2017).

4.1.4.EMPATIA

Esta dimensão mostra que os frequentadores de restaurante gostam que lhes deem atenção individualizada, especialmente do colaborador que está fazendo o atendimento. O tratamento diferenciado surgiu como um ponto bastante influente na decisão do cliente em voltar a fazer negócio com o restaurante. Se o colaborador não for capaz de fazer com que o cliente sinta empatia com o estabelecimento, há indícios de que ele não volte mais.

Quadro 4: Desempenho da dimensão empatia – ruptura

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem em discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica	Minigráfico
O restaurante lhe dá atenção individual.	42	31	17	2	2	8	
O horário de funcionamento do restaurante é conveniente para o consumidor.	11	15	12	25	34	5	
O restaurante tem colaboradores que lhe dão atenção personalizada.	44	27	17	3	2	9	
O restaurante possui o melhor interesse em atendê-lo.	40	35	15	3	4	5	
Os colaboradores do restaurante entendem suas necessidades específicas.	39	35	10	5	4	9	

Fonte: Análise de Dados (2017).

4.1.5.QUALIDADE DO PRODUTO

Para os clientes, é importante que a qualidade dos alimentos seja visivelmente atraente, o que gera uma expectativa de que a comida seja saborosa. Espera-se que, ao ir em um restaurante, ele possua alguma opção saudável.

Quadro 5: Desempenho da dimensão qualidade do produto – ruptura

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica	Minigráfico
A qualidade dos alimentos é visivelmente atraente.	21	21	24	16	17	3	
O restaurante oferece opções saudáveis.	17	36	18	14	12	5	
O restaurante serve comida saborosa.	21	25	24	14	14	4	
O restaurante oferece comida fresca.	14	21	27	18	18	4	

Fonte: Análise de Dados (2017).

4.1.6. CONDIÇÕES DO AMBIENTE

O Quadro 6 contempla as exigências dos clientes em relação ao ambiente onde o serviço é realizado. Os clientes julgam importante ter um nível de iluminação adequado, temperatura e aroma neutros. Quanto ao som ambiente, os clientes gostam que o som seja capaz de tornar o local agradável para tornar a experiência a melhor possível.

Quadro 6: Desempenho da dimensão condições do ambiente – ruptura

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica	Minigráfico
O nível de iluminação do restaurante é adequado.	15	17	13	30	24	3	
A temperatura neste restaurante é confortável.	12	15	35	19	18	3	
O aroma no restaurante é agradável.	12	21	22	26	17	4	
O som no ambiente faz do restaurante um lugar agradável.	23	23	22	18	8	8	

Fonte: Análise de Dados (2017).

4.1.7 INSTALAÇÕES

Apresentado no Quadro 7, é possível entender que o design das instalações pode tornar o restaurante mais atraente, mas não é ponto crítico para determinar se o cliente retornará ou não ao estabelecimento, bem como o mobiliário de qualidade. Em contrapartida, os pesquisados acreditam que as cores utilizadas são capazes de criar um ambiente menos acolhedor. Nesta direção, a decoração incorreta para o local, deixa o restaurante menos atraente.

Quadro 7: Desempenho da dimensão instalações – ruptura

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica	Minigráfico
O design das instalações torna o restaurante atraente.	17	20	22	21	19	3	
A decoração do restaurante é atraente.	18	18	28	16	18	4	
As cores utilizadas criam um ambiente acolhedor.	20	20	21	23	14	4	
Mobiliário (mesa, cadeira) são de qualidade.	14	20	26	18	21	3	

Fonte: Análise de Dados (2017).

4.1.8. LAYOUT

Para o Layout, conforme Quadro 8, a não existência (não se aplica) e as más condições das vagas de um estacionamento do próprio restaurante é visto como um fator bastante influenciador na decisão de não voltar a frequentar o estabelecimento. Quando há grande número de mesas no restaurante e os corredores ficam estreitos, o consumidor não consegue se movimentar com facilidade entre as os ambientes do restaurante, que, por sua vez, precisam ser bem sinalizados e oferecer a orientação adequada.

Quadro 8: Desempenho da dimensão layout – ruptura

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica	Mimigráfico
Estacionamento (existência e tamanho das vagas, espaço para manobra).	32	24	18	7	9	12	
Neste restaurante, nos corredores e entre as mesas há espaço suficiente para se movimentar com facilidade.	17	25	25	9	23	3	
A sinalização no ambiente deste restaurante oferece orientação adequada.	21	21	33	8	11	8	
É fácil caminhar no ambiente deste restaurante e encontrar o que procura.	19	25	25	9	20	4	
O número de mesas torna o ambiente deste restaurante fácil de caminhar.	24	25	19	6	24	4	

Fonte: Análise de Dados (2017).

4.1.9. EQUIPAMENTOS ELETRÔNICOS

O fato do restaurante ter o não equipamentos eletrônicos é algo indiferente em relação à ruptura do cliente, devido ao grande número de respostas “não se aplica”. Entretanto, quando o estabelecimento possui tais equipamentos (e.g. TV), eles não fazem o restaurante mais interessante, não adiciona “emoção” ao local e não contribui para a diversão.

4.1.10. CONFORTO NO ASSENTO

Neste ponto, pode-se dizer que o conforto no assento é algo que, em sua maioria, influencia pouco o cliente a quanto a ruptura do cliente, já que, em cada pergunta, a maioria afirma que não concorda e nem discorda que a cadeira do restaurante precisa ser fácil de entrar e sair dos lugares, confortável e ser possível sentar a uma distância agradável.

4.1.11. COLABORADORES

Em geral, segundo a amostra da pesquisa, os colaboradores são bem vestidos. Assim, este não é um quesito determinante para a decisão de não mais frequentar o restaurante. Porém, a quantidade de colaboradores e a capacidade deles de fazer o cliente se sentir bem é algo crucial para o cliente retornar, uma vez que o colaborador (e.g. garçom) é a maneira que o restaurante tem o contato direto com o cliente durante toda a prestação do serviço.

4.1.12. UTENSÍLIOS PARA MESA

Os utensílios para mesa, pratos, talheres, vidros, toalhas, etc e, conforme as respostas, este é um ponto indiferente para os clientes em relação a deixar de frequentar um restaurante. Tal interpretação pode ser observada pela distribuição das respostas.

4.1.13. AÇÕES AMBIENTAIS

Observando os resultados desta dimensão, ter ou não ações ambientais é algo indiferente em relação à ruptura do cliente, devido a ampla quantidade de respostas do tipo “não se aplica”. Todavia, quando o restaurante possui alguma ação ambiental, os clientes pesquisados entendem que ter controle de resíduos (e.g. coleta seletiva), controle de desperdício e divulgar as informações relacionadas às questões ambientais é algo necessário e contribui para a decisão de regressar ou não ao restaurante num momento futuro.

4.1.14. ACESSIBILIDADE PARA PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS

Habitualmente, acesso através de rampas (com e sem piso tátil), escadas (com corrimão), elevador adaptado, banheiros adaptados (e.g. sinalização para sanitários), estacionamento com vagas reservadas e funcionários capacitados para atender pessoas portadoras de necessidades especiais não são encontradas e influenciam de forma negativa a possibilidade de voltar ao restaurante. Outro ponto importante destacado foi a falta comunicação de rotas (no sentido de deslocamento) e cardápios adaptados (e.g. braile) para atender pessoas com necessidades especiais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos dados obtidos, o estudo aponta fatores que ocasionam a ruptura de clientes de restaurantes no tocante das dimensões estudadas.

Em relação a dimensão da Confiabilidade, os clientes, de forma mais crítica, deixam de frequentar um restaurante quando o serviço não é realizado no prazo prometido, quando o restaurante não mostra um interesse sincero em resolver seus problemas e não se executa o serviço correto na primeira vez que o cliente vai ao estabelecimento. Quanto a Receptividade, para que o cliente *não* volte ao restaurante, os colaboradores devem atendê-los de forma lenta, nunca dispostos a ajudar, errar a informação de quanto tempo exatamente o serviço será realizado e não estarem sempre dispostos para atender as solicitações do consumidor. A Empatia é essencial para que voltem ao restaurante, os clientes gostam que lhes deem atenção individualizada, especialmente do colaborador que está fazendo o atendimento. O tratamento diferenciado surgiu como um ponto bastante influente na decisão do cliente em voltar a fazer negócio com o restaurante. A quantidade de Colaboradores e a capacidade deles de fazer o cliente se sentir bem é algo crucial para o cliente retornar, uma vez que o colaborador (e.g. garçom) é a maneira que o restaurante tem o contato direto com o cliente durante toda a prestação do serviço. A Segurança deve ser sentida pelos clientes, não só em relação a ameaças, mas também em relação ao comportamento dos colaboradores. Os colaboradores devem ter conhecimento do serviço que estão oferecendo para poderem responder perguntas e devem transmitir confiança. Para os clientes, é importante que a Qualidade dos alimentos seja visivelmente atraente, o que gera uma expectativa de que a comida seja saborosa. Espera-se que, ao ir em um restaurante, ele possua alguma opção saudável.

No que concede as Instalações, para os clientes, as cores utilizadas são capazes de criar um ambiente menos acolhedor, transformando a experiência de se alimentar fora do lar ruim e deixando o restaurante menos atraente. No Layout do restaurante, a não existência e as más condições das vagas de um estacionamento é visto como um fator bastante influenciador na decisão de não voltar a frequentar o estabelecimento. Quando há grande número de mesas no restaurante e os corredores ficam estreitos, o consumidor não consegue se movimentar com facilidade. Quanto as Condições Ambientais, o som ambiente deve ser capaz de tornar o local agradável para tornar a experiência a melhor possível. O Conforto No Assento é algo que, em sua maioria, influencia pouco o cliente a quanto a ruptura do cliente. Outros pontos indiferente para os clientes são os Utensílios de Mesa e a existência de Equipamentos Eletrônicos. Acessibilidade é algo que não se encontra regularmente. Neste quesito, os respondentes destacam que falta comunicação de rotas (no sentido de deslocamento) e cardápios adaptados (e.g. braile) para atender pessoas com necessidades especiais. Por fim, na dimensão de Ações Ambientais, os clientes entendem que ter controle de resíduos (e.g. coleta seletiva), controle de desperdício e divulgar as informações relacionadas às questões ambientais é algo necessário e contribui para a decisão de regressar ou não ao restaurante num momento futuro.

Diante dos resultados apresentados, os restaurantes são capazes de identificar a expectativa do cliente sobre o serviço ofertado e, de prontidão, podem investir seus recursos para atendê-los. Desse jeito, as

empresas seriam capazes de agir de forma proativa para reter a clientela, lembrando que quanto mais tempo se mantém um cliente, mais lucrativo ele poderá ser para o negócio (Vavra, 1994).

É sugerido que sejam feitas pesquisas visando entender o comportamento dos clientes para prever sua ruptura, ou seja, calcular o risco de o cliente não frequentar mais o restaurante. Pesquisas futuras poderiam não só indicar quem vai romper ou não com o restaurante, mas também apontar qual seria a ação de marketing com maior probabilidade de efetividade.

REFERENCIAS

- [1] Alderson, Wroe.(1965).*Dynamic Marketing Behavior: a functionalist theory of Marketing*. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL.
- [2] Andrade, D. (2007). *Uma análise de cancelamentos em telefonia utilizando mineração de dados*. Dissertação (mestrado em Engenharia Civil) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- [3] Asbrand, D. (1997). *Is your automated customer service killing you?* *Datamation* (vol.43)(5nd Ed.)(Pp.62-67).
- [4] Au, T.; Ma, G. (2003). Applying and Evaluating Models to Predict Customer Attrition Using Data Mining Techniques. *Journal of Comparative International Management*, 6, n.1, pp.10-23.
- [5] Bagozzi, Richard P. (1974).Marketing as an organized behavioral system of exchanges. *Journal of Marketing*, 38, n.4, pp.77-81.
- [6] Bagozzi, Richard P. (1975). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39, n.4, pp. 32-39.
- [7] Bartels, Robert D. W. (1968).The General Theory of Marketing. *Journal of Marketing* 32, n.1, pp.29-33.
- [8] Bartels. Robert D.W. (1976). *The History of Marketing Thought*, (2nd Ed.) Columbus: Grid.
- [9] Baumol, W.J. (1957, April).On the Role of Marketing Theory. *Journal of Marketing*, 21, n. 4. pp. 413-418.
- [10] Berry, L. (1983). *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: American Marketing Association (vol.6), p.146.
- [11] Botelho, Delane; Tostes, Frederico Damian. (2010). Modelagem de probabilidade de Churn. *Revista de Administração de Empresas*, 50, n. 4, pp.396-410.
- [12] Bucknix, W.; Van Den Poel, D.(2005).Customer base analysis:Partial defection of behaviourally loyal clients in a non-contractual FMCG retail setting. *European Journal of Operational Research*, 164, n.1. Pp.252-268.
- [13] Burez, Jonathan. (2007).Van Den Poel. D. CRM at a pay-TV company: Using analytical models to reduce customer attrition by targeted marketing for subscription services. *Expert Systems with Applications*, 32, n. 2 pp.277-288.
- [14] Cronin, J. J.; Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, n. 3, p. 55-68.
- [15] Cullen, Peter. (1994). Time, Tastes and Technology: The Economic Evolution of Eating out. *British Food Journal*, 96, n.10, pp 4-9.
- [16] Dawes, J.; Swailes, S. (1999). Retention sans frontieres: issues for financial service retailers. *International Journal of Bank Marketing*, 17, n. 1, pp.36-43.
- [17] Engel, J. F.; Blackwell, R. D. e Miniard, P. W. (2000). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos Editora S. A.
- [18] Freitas, A. L. P. e Barros, M. D.(2016). Percepção dos clientes quanto à qualidade em um restaurante à la carte: análise exploratória. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 11, n.1, pp. 8-16.
- [19] Galvão, Marcela Squires; Gonzalez, Mario Orestes Aguirre. (2011). Análise da utilização do churn em uma empresa de telecomunicações. Anais do Encontro Nacional de Engenharia De Produção, Minas Gerais, Belo Horizonte,31.
- [20] Ganesh, J.; Arnold, M. e Reynolds, K. (2000). Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing*, 64, n. 3, pp. 65-87.
- [21] Gianesi, I. G. N.e Corrêa, H. L. (1994). *Administração Estratégica de Serviços. Operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.
- [22] Gil, A. C.(2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a. ed.) São Paulo: Atlas.
- [23] Gomes, B. M. V.(2011). *Previsão de churn em companhias de seguros*. Braga: Dissertação de Mestrado em Engenharia Informática, Universidade do Minho, Portugal, 2011.

- [24] Gordon, I.(1998). *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura.
- [25] Grönroos, C. (1995). *Marketing:Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus..
- [26] Hadden, J. et al.(2006). Churn Prediction: Does Technology Matter? *International Journal of Intelligent Systems and Technologies*, 1, n. 2, pp. 104-110.
- [27] Hadden, J. et al.(2005). Computer assisted customer churn management: State-of-the-art and future trends. *Computers & Operations Research*, 34, n. 10, pp. 2902–2917.
- [28] Ham, S., Yoon, B. J. e Leong, J. K. (2003). Demographic and socioeconomic characteristics affecting food-away-from-home expenditure patterns of the U.S. households. *Journal of Applied Hospitality Management*, 6, n.1, pp.22-34.
- [29] Ham, S.; Hiemstra, S. J.e Yang, I.(1998). Modeling U.S. household expenditure on food away from home (FAFH): Logit regression analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22, pp.15-24.
- [30] Hanefors, Monica e Mossberg, Lena.(2003).Searching For the Extraordinary Meal Experience. *Journal of Business and Management*; Summer; 9, 3; Abi/Inform Global, p. 249.
- [31] Hongxia, M.; Min, Q.e Jianxia, W.(2009).Analysis of the Business Customer Churn Based on Decision Tree Method. *Proceeding of the Conference on Electronics Measurement & Instruments*, 9, Beijing: China.
- [32] Howard, J.R.e Sheth, J.N.(1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- [33] Hung, S.; Yen, D.e Wag, H.(1983).Applying data mining to telecom churn management. *Expert Systems with Applications*, 31, n. 3, pp. 515-524.
- [34] Hunt, Shelby D.(1983).General theories and the fundamental esplanade of Marketing. *Journal of Marketing*, Texas, 47, n. 4, p. 9- 17.
- [35] Instituto de Foodservice Brasil. IDF(n.d).(2017). *Índice Desempenho Foodservice - Previsão Dez. 2016*. Recuperado em 6 abril, de <http://www.institutofoodservicebrasil.org.br>
- [36] Jacob, R.(1994).Why some customers are more equal than others. *Fortune*, 130, n. 6, pp. 215-224.
- [37] Jahromi, Ali Tamaddoni et al.(2010). Modeling customer churn in a non-contractual setting: the case of telecommunications service providers. *Journal of Strategic Marketing*, 18, n. 7, pp. 587-598.
- [38] Jang, SooCheong; Ham, Sunny; Hong, Gong-Soog.(2007).Food-Away-From-Home Expenditure of Senior Households in the United States: A Double-Hurdle Approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31, n.137.
- [39] Jensen, H. H., Yen, S. T.(1996).Food expenditures away from home by type of meal. *Canadian Journal of Agricultural Economics*,44, n.1, pp. 67-80.
- [40] Kakwani, N; Neri, M. C e Son, H.(2010). Linkages between pro-poor growth, social programs and labor market: the recent Brazilian experience. *World Development*, 38, n. 6, pp. 881-884.
- [41] Knowles, A.(1997). Get the complete picture. *Datamation*, 43, n. 10, pp. 74-79.
- [42] Kotler, P.; Armstrong, G.(1999). *Princípios de Marketing*. (7a. ed.) Rio de Janeiro: LTC.
- [43] Kotler, Philip. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36, n. 2, pp. 46-54.
- [44] Kotler, Philip; Levy, Sidney J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33, n.1., pp. 10-15.
- [45] Kurtz, D. L e Clow, K. E.(1998). *Services marketing*. New York: John Wiley & Sons.
- [46] Lazarov, V.e Capota, M. (2007). *Churn prediction, Business Analytics Course*. Munique: TUM Computer Science.
- [47] Lejeune, M.(2001). Measuring the impact of data mining on churn management. *Internet Research*, 11, n. 6, pp. 375-387.
- [48] Malhotra, N.(2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- [49] Morgan, Robert M.e Hunt, Shelby D. (1994, July). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, n. 3, pp. 20-38.
- [50] Morik, K.; Kopcke, H.(2004). Analysing Customer Churn in Insurance Data – A Case Study. In: Boulicaut, Jean-Francois (Ed.). *Proceedings of the Eight European Conference on Principles and Practice of Knowledge Discovery in Databases*, 3202, Pisa, Itália: Springer. pp. 325-336.
- [51] Mota, M. O.(2007). *Análise dos Benefícios Relacionais Percebidos por Usuários de Serviços*. Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza.

- [52] Oliver, R. L. A.(1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- [53] Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.(1988). Servqual: multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, n. 1, pp. 12-39.
- [54] Paulin, M. et al.(1998). Relational norms and client retention: External effectiveness of commercial banking in Canada and Mexico. *International Journal of Bank Marketing*, 16, n. 1, pp. 24-31.
- [55] Peppard, J.(2000). Customer relationship management (CRM) in financial services. *European Management Journal*, 18, n. 3. pp. 312–327.
- [56] Phillips, Richard.(1961). Use of economic theory in Marketing. *Journal of Farm Economics*, 43, n. 5, Proceedings Number, Dec., pp. 1497-1502.
- [57] Reichheld, F.F; Markey Jr., R.G.e Hopton, C.(2000). The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12, n.3, pp.134-139.
- [58] Reid, R. D., Sanders, N. R. (2005). *Gestão de Operações*. Rio de Janeiro: LTC.
- [59] Riley, Michael.(1994). Marketing Eating out: The Influence of Social Culture and Innovation. *British Food Journal*, 96, n.10, pp.15-18.
- [60] Sexauer, B.(1979). The effect of demographic shifts and changes in the income distribution on food-away-from-home expenditure. *American Journal of Agricultural economics*, 61, pp.1046-1057.
- [61] Sheth, Jagdish N.; Parvatiyar, Atul.(1995). The evolution of relationship Marketing. *International Business Review*, 4, n. 4, pp. 397-418.
- [62] Sheth, Jagdish; Sisodia, Rajendra.(1995). Feeling the Heat-Part 2. *Marketing Management*, 4, n.3, pp. 19-33.
- [63] Silva, Matheus A. R. (2011). *Alimentação fora do lar como um fenômeno de consumo pós-moderno: um estudo etnográfico*. Dissertação de Mestrado em Administração, Área de Concentração em Organizações, Estratégia e Gestão, Lavras.
- [64] Siwik, Violet Perez; Senf, Janet H.(2006). Food Cravings, Ethnicity and Other Factors Related to Eating Out. *Journal of the American College of Nutrition*, 25, n.5, pp.382-388.
- [65] Van Den Poel, D.; Larivière, B.(2004). Customer attrition analysis for Financial services using proportional hazard models. *European Journal of Operational Research*, 157, n. 1, pp.196-217.
- [66] Vavra, Terry. G.; Pruden, D. R.(1995). Using after marketing to maintain a customer base. *Discount Merchandiser*, 35, n. 5, pp. 86-88.
- [67] Warde, Alan; Cheng, Shu-Li; Olsen, Wendy; Southerton, Dale.(2007, December) Changes in the Practice of Eating: a Comparative Analysis of Time-Use. *Acta Sociologica*, 50, n.4, pp. 363–385.
- [68] Warde, Alan; Martens, Lydia.(1998). Eating out and the commercialization of mental life. *British Food Journal*, 100, n.3, pp.147–153.
- [69] Yen, S. T. (1993).Working wives and food away from home: The Box-Cox double hurdle model. *American Journal of Agricultural Economics*, 75, pp.884-895.

Capítulo 6

AS PERCEPÇÕES DOS DISCENTES QUANTO ÀS INTERFACES ENTRE ECONOMIA CIRCULAR E TOTAL COST OF OWNERSHIP: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Paula Florencia Almeida de Amorim Gomes

José Maria Dias Filho

Nayara Batista Moreira

Marilia Rosa Andrade

Resumo: Este estudo buscou verificar a relação entre o conceito de Economia Circular e o instrumento de gestão de custos *Total Cost of Ownership* percebida por discentes dos cursos de graduação e pós-graduação em ciências contábeis. A pesquisa é do tipo quantitativa e descritiva e foi aplicada a partir da utilização de um questionário fechado com respostas medidas através da escala *Likert*, para uma amostra de 118 respondentes. O grau de percepção de relação entre os temas foi considerado significativo. A análise comparativa entre graduandos e pós-graduandos, feita através do teste de *Mann-Whitney*, mostrou que não existem diferenças significativas entre as percepções dos grupos, tendo como exceção apenas o entendimento relacionado aos custos pós-transacionais, com médias abaixo das estabelecidas. Com o estudo pode-se perceber que o tema ainda é muito incipiente entre os estudantes, porém os mesmos identificaram uma relação conceitual significativa entre os temas demonstrando que existem interfaces entre a gestão estratégica de custos, através do instrumento TCO, e a economia circular. Pesquisas futuras podem explorar outros instrumentos de gestão estratégica de custos e outras disciplinas da área, que possam conectar-se conceitualmente com a inovadora economia circular e contribuir para o gerenciamento de seus custos de implementação.

1 INTRODUÇÃO

A economia mundial até então vem sido construída com base no modelo linear conhecido pela expressão *cradle to grave* (berço ao túmulo), sob a lógica de *extrair, transformar, descartar*, que depende de grande quantidade de materiais de baixo custo e fácil acesso onde as mercadorias são produzidas com matérias-primas virgens, vendidas, usadas e descartadas como resíduos (EMF, 2012). Este modelo tem sido posto em cheque por estar ameaçado pelo esgotamento de recursos naturais, alta de preços, escassez de recursos, por causar graves impactos ambientais e sociais, e pelo crescente apelo da sociedade por um modelo mais sustentável de economia (LEAL, 2015).

Entre os fatores explicativos desta iminente crise do modelo linear estão as perdas econômicas pelo desperdício estrutural, os riscos de volatilidade de preços, devido a escassez da oferta, a dependência de recursos naturais não renováveis próprios, a degradação dos sistemas naturais atrelada ao uso de materiais de baixo custo, os efeitos das mudanças climáticas e as tendências regulatórias que visam reduzir e precificar as externalidades negativas através de sanções, multas, tributações, fiscalizações (EMF, 2012). De acordo com a COM (2014) tal como ocorreu na crise do petróleo em 1970, atualmente estamos na iminência de um *price shock* no mercado internacional devido ao consumo e demanda crescentes. Este quadro direciona as empresas e governos a repensar seu modelo de produção para além do aumento da ecoeficiência dos processos, da reciclagem, da destinação de resíduos sólidos e do emprego da logística reversa; agora inclui também a ideia de desacoplamento entre a geração de riqueza e o consumo de recursos, substituindo o consumo pelo do uso (UNEP, 2011).

Neste contexto, emerge atualmente a proposta de transição para uma Economia Circular (EC). Trata-se de um modelo econômico que se afasta do modelo de economia tradicional, em direção a um modelo no qual os produtos e materiais que o compõem, são valorados de forma a criar uma economia mais robusta (*House of Commons*, 2014). Este novo modelo baseia-se num ciclo fechado de produção conhecido como *cradle to cradle* (berço ao berço) no qual seu objetivo é manter produtos, componentes e materiais em seu mais alto nível de utilidade e valor no tempo, reduzindo ao máximo os resíduos e custos da produção e buscando dissociar o desenvolvimento econômico global do consumo de recursos finitos, gerando oportunidades de negócios rentáveis a partir das iniciativas para fechar o ciclo (EMF, 2012; LEAL, 2015).

Para tanto, a EC prevê uma revolução no projeto dos produtos através de novos *designs* que considerem aspectos como a durabilidade e a flexibilidade para consertos, reparos e atualização, remanufatura e reciclagem (RIBEIRO; KRUGLIANSKAS, 2015). Para a EMF (2012), adicionalmente se torna necessária a mensuração da extensão das externalidades negativas, bem como seus custos de mitigação, bens ambientais e impactos econômicos. Portanto, nesta nova filosofia de produção, as empresas deparam-se com a necessidade de uma política diferente de aquisição de bens e serviços, onde preconiza-se que os clientes adotem como critério de compra indicadores de desempenho ambiental como parâmetros de qualidade de fornecedores que se enquadrem nesta nova proposta.

Neste contexto, é importante frisar a possível contribuição que a gestão estratégica de custos pode trazer para o processo de gestão dos custos da implantação da EC. Conforme Nakagawa (1993), a gestão estratégica de custos caracteriza-se por ser um modelo de gestão que ultrapassa o ambiente interno das empresas para obter uma visão integral da cadeia de valor do segmento produtivo de uma empresa e identificar oportunidades de melhorias, desde as fontes de matérias-primas até o consumidor final, descarte ou reciclagem dos resíduos. O instrumento de gestão estratégica denominado *Total Cost of Ownership* (TCO) insere-se nesta abordagem, por ser uma ferramenta inovadora que, além do preço, inclui na análise de seleção de fornecedores outros fatores atrelados ao uso de um produto (ELLRAM, 1993). Neste sentido, alinha-se à proposta da EC, no que tange a aquisição de produtos e no relacionamento das empresas com seus fornecedores.

O Brasil, por seguir tradicionalmente o modelo linear de produção, sujeita-se também às ameaças correntes de colapso desse modo de produção. Além disso, as perspectivas de retornos econômicos da implantação da EC são bastante atraentes. Assim, torna-se oportuna a discussão do tema para que se possa verificar o conhecimento dos futuros profissionais a lidar com o problema nas empresas, auxiliando-as na gestão da sua implantação, tendo em vista os relatos das dificuldades de implantação da EC em outros países (SU et al., 2013). O estudo também pode contribuir por acrescentar uma discussão interdisciplinar dos temas, visto que trata-se de uma temática ainda pouco tratada na literatura contábil do país.

Assim, o presente estudo visa responder à seguinte questão: Qual a percepção dos estudantes sobre as possíveis relações entre o instrumento de gestão de custos *Total Cost of Ownership* e a Economia Circular? Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo identificar a relação entre a ferramenta de gestão estratégica de custos TCO e a EC, segundo a opinião de uma amostra de estudantes de graduação e pós-

graduação. Ainda, como objetivos específicos, busca-se no estudo identificar o nível de entendimento que os discentes consideram ter sobre gestão estratégica de custos e EC e comparar as percepções sobre o tema entre estudantes de graduação e pós-graduação.

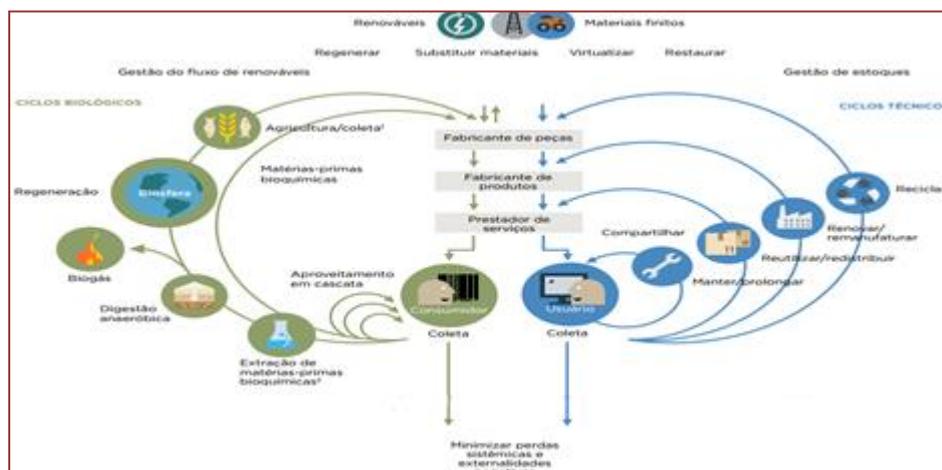
O artigo está estruturado da seguinte forma: No tópico 2 é apresentada a fundamentação teórica; por conseguinte, no tópico 3 é discriminada a metodologia empregada no estudo; a análise dos resultados é discutida no tópico 4 e no tópico 5 são feitas as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ECONOMIA CIRCULAR: UM NOVO MODELO DE PRODUÇÃO

Define-se por economia circular uma economia restaurativa e regenerativa por princípio, que tem como objetivo manter produtos, componentes e materiais em seu mais alto nível de utilidade e valor no tempo, distinguindo ciclos técnicos e biológicos e dissociando o desenvolvimento econômico global do consumo de recursos finitos (EMF, 2012). Trata-se de um novo modelo de produção no qual entende-se que o ciclo de vida dos produtos não termina no descarte de resíduos sólidos, mas na redução ou geração zero de resíduos sólidos. A figura 1 abaixo ilustra o conceito de Economia Circular:

Figura 1 – Definições da Economia Circular



Fonte: EMF, 2012, p. 6.

Na Economia Circular é feita uma distinção entre fluxos técnicos e biológicos. O ciclo técnico envolve a gestão dos estoques de materiais finitos desde o seu projeto (*design*), para circular o máximo de ciclos com maior valor agregado possível através de sua restauração, recuperação e reintegração no ciclo técnico; o ciclo biológico por sua vez abrange os fluxos de materiais renováveis, nele regenerados, gerando um novo capital natural (EMF, 2012). Ou seja, o consumo só ocorre no ciclo biológico, no ciclo tecnológico o que ocorre é o uso em vários ciclos, evitando a extração de novos recursos naturais.

O modelo da EC foca não somente na eficiência dos processos, a partir da produção mais limpa, mas também na concepção do produto, projetado para ter maior durabilidade, qualidade e readaptabilidade para consertos, reutilização e remanufatura, ampliando o seu valor intrínseco pela sua utilização em repetidos ciclos (*House of Commons*, 2014). Dessa forma, nota-se que a EC busca o desenvolvimento econômico com a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável através dos benefícios da reciclagem de materiais residuais e subprodutos, a minimização do uso de recursos e o emprego de tecnologias limpas.

Os precursores teóricos da EC surgiram na década de 70 com o conceito de economia de serviços (economia do desempenho) de Walter Stahel; com a filosofia “*cradle to cradle*” (berço a berço) de William McDonough e Michael Braungart; a biomimética de Janine Benyus; a ecologia industrial de Reid Lifset e Thomas Graedel; o capitalismo natural de Amory e Hunter Lovins e Paul Hawken; e a abordagem dos sistemas de *Blue Economy* descrita por Gunter Pauli (EMF, 2012).

A Economia Circular, para viabilizar seus objetivos, toma como base os seguintes princípios (EMF, 2012):

(a) Preservar e aprimorar o capital natural controlando os estoques finitos e equilibrando os fluxos de recursos renováveis: decorre a partir da desmaterialização dos produtos e serviços com entrega virtual, por exemplo; tecnologias que utilizem recursos renováveis; estímulo dos fluxos de nutrientes dentro do sistema;

(b) Otimizar o rendimento de recursos fazendo circular produtos, componentes e materiais no mais alto nível de utilidade o tempo todo, tanto no ciclo técnico quanto no biológico: parte de ações como projetar para remanufatura, renovação ou reciclagem e conserto;

(c) Estimular a efetividade do sistema revelando e excluindo as externalidades negativas desde o princípio: a partir da redução de danos no uso dos recursos naturais.

Visto que a atividade industrial provoca externalidades negativas, a EC visa amenizá-los ligando resíduos sólidos de possíveis beneficiários (LEAL, 2015). Como exemplos de externalidades negativas encontram-se os impactos negativos no valor dos serviços; esgotamento de recursos; fluxos residuais nocivos aos sistemas biológicos; redução da capacidade de regeneração dos sistemas biológicos entre outros (GOMES; GARCIA, 2013). Os custos destas externalidades podem ser internalizados nas transações de mercado através de uma abordagem fiscal das externalidades. Atribui-se uma tributação para estes efeitos dentro de uma perspectiva de sustentabilidade econômica, conforme a ideia de regra de poupança de Hartwick, na qual afirma que os rendimentos resultantes da utilização de recursos naturais deverão ser reinvestidos em outros tipos de capital e através da imposição de impostos atrelados a utilização desses recursos (ANDERSEN, 2006).

Além de apresentar um modelo mais sustentável de produção, a EC pode gerar crescimento econômico a partir das diversas oportunidades de novos negócios. De acordo com a EMF (2012), o novo modelo pode gerar um crescimento do produto interno bruto (PIB) europeu de 11% até 2020 e 27% até 2050, devido ao aumento de receitas obtidas através das novas atividades, pode trazer uma redução de custos de US\$ 630 bilhões com produtos complexos de vida útil média, de cerca de US\$ 700 bilhões com bens de consumo de alta rotatividade e de US\$ 1,1 bilhão por ano com aterros sanitários em função de um estágio avançado de implementação.

Ainda, segundo a EMF (2012), a adoção da EC pode promover maior interação e fidelização de clientes a partir de novas propostas de negócios como alugueis ou contratos de locação, estabelecimento de relação de longo prazo com clientes atrelados ao longo do ciclo de vida de um produto, estabelecendo *feedbacks e insights* para melhorias de qualidade de produtos em prol da satisfação do cliente. Em suma, o modelo de EC traria benefícios para a economia e para as empresas através da redução de custos com matéria-prima, redução de riscos com a volatilidade e suprimento de materiais, criação de novas oportunidades de negócios, empregos e renda com atividades de ciclos reversos, remanufatura, conserto, desenvolvimento de novas tecnologias e *ecodesign*, redução do impacto das externalidades, redução de custos a partir da recuperação, reciclagem e reaproveitamento de materiais.

No entanto, apesar de bastante promissora, as discussões acerca da EC ainda são bastante incipientes, principalmente no Brasil. A maioria dos trabalhos são de cunho teórico publicados por autores chineses, visto que o país está apostando largamente no modelo. Ying e J.Zhou (2012) realizaram um estudo sobre a gestão da cadeia de suprimento verde baseado na economia circular. Para os autores, a implementação da gestão da cadeia de suprimento verde pode maximizar a utilização de recursos, reduzir o seu consumo, visto que a China possui uma baixa quantidade *per capita*.

Su et al. (2013) realizaram um estudo sobre o estágio de desenvolvimento da economia circular na China. Os autores concluíram que as práticas estão sendo realizadas nos níveis micro, meso e macro simultaneamente e cobrem as áreas de produção, consumo e gestão de resíduos, com o suporte de empresas, governo e organizações não governamentais. No entanto, alguns desafios impedem a implementação bem-sucedida na China tais como falta de informações confiáveis, falta de tecnologia avançada, baixa aplicabilidade da legislação, incentivos econômicos fracos, falta de liderança e gestão e pouca sensibilização do público.

Wang et al. (2014), a partir de um estudo sobre a relação entre a economia circular e qualidade da informação contábil divulgada em contextos de pressões institucionais, verificaram que as empresas chinesas aumentaram a sua qualidade de divulgação de informações contábeis sobre economia circular devido à concentração de propriedade, participação de investidores institucionais, a divulgação obrigatória, estrutura de capital e tamanho de ativos. No entanto, a qualidade de divulgação de informações contábeis sobre economia circular tem baixa correlação com a rentabilidade e a localização das sociedades pesquisadas.

Leal (2015) auferiu o grau de conhecimento, interesse e potencial de adesão do modelo de economia circular por gestores de empresas listadas no mercado de ações de Portugal. Através de questionários e entrevistas, a pesquisa demonstrou que o tema é pouco conhecido entre os gestores e que os mesmos possuem baixo potencial de adesão.

Ribeiro e Kruglianskas (2015) realizaram uma pesquisa documental sobre o tema, apresentando os principais conceitos e propostas da EC e sua relação com a aplicação vigente da política de resíduos sólidos no Brasil.

2.2 TOTAL COST OF OWNERSHIP E SUAS INTERFACES RELAÇÕES COM A ECONOMIA CIRCULAR

O *Total Cost of Ownership* (TCO) ou Custeio Total de Propriedade é uma ferramenta empregada para a compreensão dos custos incorridos na aquisição de bens ou serviços de fornecedores (GOMES; GARCIA, 2013). Ellram e Siferd (1998) o definem como uma ferramenta e filosofia de compra que tem como objetivo compreender os custos mais importantes relativos à aquisição de bens e serviços de um fornecedor. Para Parisi e Megliorini (2011), trata-se da expressão utilizada para descrever todos os custos associados à aquisição, posse, utilização, manutenção e descarte de bens e serviços numa abordagem mais abrangente. O processo que envolve a técnica requer que sejam identificados todos os custos associados com a aquisição, uso e manutenção do item como critério para a sua compra.

O TCO foi desenvolvido em meados dos anos 80 para demonstrar melhor quais custos estão envolvidos no processo de aquisição de bens e serviços, tratando-se de uma alternativa às abordagens tradicionais de seleção de fornecedores para aquisição de itens pautada apenas na análise dos preços (GOMES; GARCIA, 2013). Estas abordagens tradicionais focavam demasiadamente nos preços de aquisição de bens e serviços levando muitas empresas a ignorarem outros gastos decorrentes da aquisição de bens e serviços tais como pesquisa, qualificação de fornecedores, recebimento, inspeção, rejeição, armazenamento e descarte (PARISI; MEGLIORINI, 2011). Outro problema é que a aquisição de itens com base em preços pode levar a empresa a comprar itens de baixa qualidade e impactar em sua competitividade global, rentabilidade, preços, decisões e estratégias do mix de produtos (PORTER, 1989). Assim, o TCO inova porque é uma ferramenta que, além do preço, inclui na análise de seleção de fornecedores outros fatores atrelados ao uso de um produto (ELLRAM, 1993).

Nota-se assim que o processo de compra é um dos processos de grande relevância nas empresas. Portanto, a empresa deve buscar uma melhor relação entre o custo total do consumidor a um determinado nível de serviços. Deve-se tomar cuidado também com a seleção de produtos de baixa qualidade com vistas à redução de custos, mas que comprometem a qualidade do produto gerado e impactam na satisfação dos clientes porque acarretam mais custos de manutenção do consumidor (DIAS FILHO; NAKAGAWA, 2002). Com o TCO é possível a identificar o custo total de propriedade antes de serem incorridos os custos com sua aquisição, bem como os custos que serão assumidos por seus clientes quando adquirirem o produto elaborado. Estes custos geralmente são dispostos em três categorias, conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 1 – Principais Custos Abordados pelo TCO

Custos pré-transacionais (ocorrem antes da aquisição de um item)	Custos com identificação das necessidades, qualificação das fontes de fornecimento de itens, capacitação do fornecedor nas operações do comprador e do comprador nas operações do fornecedor.
Custos transacionais (ocorrem durante a aquisição de um item)	Preços, pedidos, entrega/transporte, tarifas, faturas, inspeção, devolução.
Custos Pós-transacionais (ocorrem após a compra e posse de um item)	Interrupção da linha de produção, produtos finais rejeitados antes da venda, problemas no pós-venda, manutenção para o cliente, reputação da empresa, custos de manutenção e reparos.

Fonte: Ellram (1993, p. 7)

A justificativa para o uso do TCO reside no fato de que a maioria das empresas, nas compras, só consideram a cotação de preços entre fornecedores para selecionar compras, mas não analisam os demais custos que serão incorridos ao longo de sua vida útil. Ellram e Siferd (1998) apontam três diferentes níveis em que a prática do TCO pode contribuir nos processos de compras das organizações:

- a) Nível Estratégico: refere-se ao questionamento e definição de novos processos de melhoria e gerenciamento da cadeia de suprimentos.
- b) Nível Tático: refere-se ao desenvolvimento de fornecedores e a identificação de fatores que elevam os custos.
- c) Nível Operacional: refere-se ao gerenciamento e avaliação de fornecedores, envolvendo a comunicação aos fornecedores sobre as fragilidades de seus produtos/serviços e o acompanhamento de melhorias.

O TCO pressupõe uma aliança estratégica entre fornecedores e compradores com o intuito de reduzir custos e aperfeiçoar a produção e qualidade dos produtos. Na prática, clientes relacionam fatores para a determinação de custos adicionais decorrentes das deficiências de seus fornecedores e calculam um índice para análise de aprovação de compras com fornecedores (ELLRAM; SIFERD, 1998). Carr e Ittner (1992) explicam que as empresas podem calcular o índice dividindo os custos totais pelo preço de compra total. Tal índice é usado como critério de análise de oferta/preços de múltiplos fornecedores para avaliar o verdadeiro custo total de propriedade de fazer negócios com determinado fornecedor.

Gomes e Garcia (2013) destacam que o TCO traz muitos benefícios como instrumento de gestão das empresas porque funciona como medida de desempenho de fornecedores; serve como suporte decisório e de processo de melhoria contínuo. Porter (1989), por sua vez afirma que os fornecedores possuem cadeias de valores que criam e entregam os insumos adquiridos usados na cadeia de outras empresas; não só entregam um produto, como também podem influenciar o desempenho de uma empresa de diversas maneiras.

Vendedores de insumos começaram a iniciar alianças com seus fornecedores, por meio do seu poder de compra. Nesta relação, o vendedor tende a implementar as mudanças requeridas pelo cliente para viabilizar suas transações inter-organizacionais (BOWERSOX, 2007). Por exemplo, atividades executadas pelo fornecedor que possa ser modificada, alterações na logística relacionada a compras, escalonamento de fluxo de entrega de insumos, redução de estoques intermediários, embalagens utilizadas (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

Alinhando-se a esta ideia de parceria entre cliente e fornecedor, a Comissão Europeia vem desenvolvendo um modelo padronizado de *Environmental Product Declaration* (EDP), no qual é incluído na concepção dos produtos o perfil ambiental do ciclo de vida de um produto onde o setor de compras pode funcionar como um indutor desta nova política (RIBEIRO; KRUGLIANSKAS, 2015). Assim, na aquisição de bens e serviços, preconiza-se que os clientes adotem como critério de compras, indicadores de desempenho ambiental como parâmetros de qualidade de fornecedores que se enquadrem nesta nova forma de *design* e fabricação de produtos.

Numa implementação da EC, o TCO torna possível uma maior exposição de custos em toda a cadeia de valor a fim de tentar reduzi-los concomitantemente a uma melhora nos processos produtivos, geração de produtos de qualidade e satisfação do cliente através. Isso torna-se possível pelo alinhamento de ações cooperativas de gestão de custos entre empresas e seus fornecedores que compõem uma mesma cadeia de valor. Desta forma, infere-se a existência de um alinhamento entre os princípios da EC, no que tange às novas políticas de compras preconizadas no seu modelo e a gestão estratégica de custos, através do instrumento TCO, pois ambas buscam a redução dos custos ao longo de toda a cadeia de valor e o ganho de competitividade, pela busca de meios para isso. Ou seja, as empresas participantes da mesma cadeia podem alinhar iniciativas de redução de custos de transação em um ou mais elos da cadeia.

Como as melhorias alcançadas pelo TCO são resultado do trabalho conjunto entre fornecedores e compradores, esta técnica pode integrar fornecedores e clientes num trabalho em conjunto na implementação de melhorias para ambas as partes, a partir do conhecimento e comunicação das deficiências de ambos (GOMES; GARCIA). Portanto, com o TCO é possível auferir uma visão holística dos processos de compras alinhando medidas de redução de custos com os princípios da EC.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa classifica-se, quanto à sua abordagem, como uma pesquisa quantitativa, visto que utilizará de métodos quantitativos para descrever características de uma determinada população e o fenômeno investigado. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva de acordo

com Martins e Theóphilo (2011), tendo em vista que o estudo evidenciará as percepções dos alunos de graduação e pós-graduação *lato sensu* em Ciências Contábeis de uma instituição de ensino superior localizada na cidade de Salvador, Bahia, no que concerne às possíveis relações entre a ferramenta de gestão estratégica de custos TCO e a EC. Como meio para atingir o objetivo estabelecido, o procedimento empreendido na pesquisa será o levantamento por meio do questionário aplicado diretamente ao público que se deseja identificar opiniões sobre o assunto (GIL, 1999). Assim, para avaliar as opiniões dos estudantes sobre as relações conceituais entre EC e a ferramenta de gestão de custos TCO, será aplicado um questionário com respostas medidas através da escala *Likert* com variação escalar de 1 a 5, onde 5 corresponde a “Concordo totalmente”; 4 “concordo parcialmente”; 3 “Nem concordo, nem discordo”, 2 “discordo parcialmente” e, 1 “discordo totalmente”. O questionário será dividido em três blocos: O Bloco 1 conterá assertivas para as quais o objetivo será identificar o grau de conhecimento e as percepções iniciais acerca do tema. Inicialmente será feita uma contextualização do tema e apresentados, de forma sucinta, conceitos básicos sobre a Economia Circular, para que se possa responder às assertivas seguintes:

Questão 1.1 Marque uma das alternativas para cada questão abaixo:

Já tinha conhecimento sobre o modelo de produção baseado na Economia Circular.

O modelo tradicional de produção se adequa às exigências futuras.

Tenho um forte conhecimento sobre Gestão Estratégica de Custos.

A contabilidade pode contribuir com este novo modelo através da Gestão Estratégica de Custos.

No Bloco 2, inicialmente será apresentado o conceito de *Total Cost of Ownership* (TCO), conforme definição de Ellram e Siferd (1998), e logo em seguida, serão dispostas duas questões nas quais os estudantes serão questionados sobre as possíveis relações entre os princípios da EC, conforme enumerado pela EMF (2012) e os custos explorados pelo instrumento de gestão de custos TCO, de acordo com o disposto por Ellram (1993). As assertivas apresentadas terão como objetivo identificar a relação atribuída pelos estudantes entre o instrumento TCO e às práticas empresariais que visam implementar a EC. As questões serão as seguintes:

Questão 2.1:

Abaixo estão categorizados, conforme a literatura, os principais custos de propriedade utilizados como critérios para seleção de fornecedores e seus produtos. Aponte qual o seu grau de concordância quanto à relação destes custos com o modelo de Economia Circular:

Questão 2.2:

Abaixo estão relacionadas algumas das práticas que, segundo a Ellen MacArthur Foundation, promovem a Economia Circular. Aponte qual o seu grau de concordância quanto à relação destas práticas com o instrumento de gestão estratégica de custos TCO:

O Bloco 3 conterá questões que visam traçar o perfil dos respondentes, contendo questões como idade, sexo, atuação profissional. O questionário será aplicado presencialmente por meio impresso aos respondentes na faculdade onde cursam a graduação e pós-graduação na área contábil, no período de 16 a 18 de Junho de 2016.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa correspondeu a todos os estudantes de graduação e pós-graduação do curso de Ciências Contábeis de uma instituição de ensino privada localizada na cidade de Salvador-BA reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC) e pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A autorização para o acesso aos estudantes destas instituições foi obtida através de ligações telefônicas, e-mails e presencialmente, com as respectivas coordenações dos cursos, que disponibilizaram um horário para aplicação do questionário nas turmas.

Conforme as informações da instituição sobre o quantitativo de alunos, apurou-se um público-alvo de 300 estudantes cursando o 8º semestre de Ciências Contábeis e de 144 alunos de pós-graduação, distribuídos entre os cursos de Gestão Tributária, Auditoria e Controladoria, dos quais foi possível aplicar os

questionários a 97 alunos de graduação e 72 alunos de pós-graduação, perfazendo uma taxa de 32,33% de alunos de graduação e 50% dos alunos de pós-graduação. Foram excluídos 9 (nove) questionários do total geral devido a erros de preenchimento que invalidaram as respostas, totalizando ao final uma amostra geral de 118 questionários válidos.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Os scores atribuídos a cada opção da escala *Likert* foram tabulados e analisados por meio de estatística descritiva através do software estatístico SPSS® 19.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*). A margem de erro estabelecida para as inferências estatísticas ficou em 90%, com alfa de significância de 0,10, para o teste bicaudal, e nível de confiança de 90% e $Z = +/- 1,64$. Foram indicadas as médias, medianas, variâncias e desvios-padrão, teste de aderência dos dados à distribuição normal para definição da utilização de técnicas paramétricas e não-paramétricas.

Foi realizado o teste t de *Student*, apropriado para amostras maiores que 30, conforme Bruni (2012), como forma de verificar a aderência dos dados à distribuição normal para que pudesse respaldar a escolha entre os testes paramétricos e não-paramétricos para a análise comparativa. Como todas as variáveis apresentaram resultados inferiores ao alfa de significância de 0,10, não representando assim uma amostra com distribuição normal, tornou-se necessária a realização de testes não-paramétricos. Assim, foi escolhido o teste de *Mann-Whitney* para verificar se existem diferenças significativas entre as médias das percepções entre o grupo de estudantes de graduação e pós-graduação. O teste é adequado por não exigir que sejam feitas considerações acerca do tipo de distribuições populacionais e suas variâncias. Para a realização do teste, foram estabelecidas e testadas as seguintes hipóteses:

H_0 = não existe diferença entre as médias de conhecimento dos grupos de estudantes de graduação e pós-graduação;

H_1 = há diferenças entre as médias de conhecimento dos grupos de estudantes de graduação e pós-graduação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com relação aos resultados apresentados para as percepções exploradas no Bloco 1 descritas na tabela 1, as médias 2,92 (“Já tinha conhecimento sobre o modelo de produção baseado na Economia Circular”) e 3,0 (“Tenho um forte conhecimento sobre Gestão Estratégica de Custos”) revelam que os discentes consideram mediano o seu grau de conhecimento sobre Economia Circular e Gestão Estratégica de Custos.

A média 3,02 (nem concordo, nem discordo) demonstra certa neutralidade em considerar o modelo tradicional de produção como já adequado às exigências futuras, o que alinha-se à percepção que os discentes têm sobre seu grau de conhecimento acerca do tema.

Em contrapartida, a média em 4,56, mediana e moda correspondentes a 5 (Concordo totalmente), demonstram que os discentes veem a gestão estratégica de custos como relevante para a implementação da Economia Circular.

Tabela 1: Estatística descritiva das percepções do Bloco 1

Descrição	Geral				
	Média	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância
Já tinha conhecimento sobre o modelo de produção baseado na Economia Circular.	2,92	3,00	4	1,321	1,746
O modelo tradicional de produção se adequa às exigências futuras.	3,02	3,00	4	1,371	1,880
Tenho um forte conhecimento sobre Gestão Estratégica de Custos.	3,00	3,00	4	1,226	1,504
A contabilidade pode contribuir com este novo modelo através da Gestão Estratégica de Custos.	4,56	5,00	5	,723	,522

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Na tabela 2 estão demonstrados os dados estatísticos referentes ao Bloco 2 de questões que buscou verificar o nível de concordância dos discentes sobre a relação entre a ferramenta de gestão de custos TCO com os princípios da EC.

Para a prática de “Preservar e aprimorar o capital natural controlando estoques finitos e equilibrando os fluxos de recursos renováveis”, foram apresentadas a média de 4,36, mediana e moda correspondentes a 5, demonstrando assim que os alunos veem uma relação significativa entre ambos os conceitos. Para a assertiva “Otimizar o rendimento de recursos fazendo circular produtos, componentes e materiais no mais alto nível de utilidade o tempo todo” o nível de concordância quanto às conexões conceituais com o TCO ficou com média de 4,14, mediana e moda iguais a 4.

Os discentes atribuíram uma forte relação entre a prática “Preços ou outros mecanismos de *feedback* devem refletir os custos reais”, apresentando média de 3,99, mediana e moda iguais a 4. Conforme Parisi e Megliorini (2011), de fato, além dos preços de aquisição de bens e serviços, outros gastos decorrentes da aquisição de bens e serviços tais como pesquisa, qualificação de fornecedores, recebimento, inspeção, rejeição, armazenamento e descarte devem refletir na composição do custo total de uma aquisição, alinhando-se dessa forma, as respostas dos discentes com os conceitos do TCO.

Já para “As perdas devem ser excluídas desde o princípio - resíduos devem ser excluídos desde a concepção dos projetos”, o valor da média de 3,28, foi o menor do grupo de perguntas, porém dentro de uma média significativa, demonstrando uma relação atribuída ao instrumento TCO. De modo geral, as estatísticas relevam que o instrumento TCO que é ligado ao relacionamento entre fornecedores e compradores na aquisição de bens e insumos, é relacionado com os princípios da EC, sob a ótica dos estudantes. Depreende-se aqui o fato de que o TCO pode contribuir nos processos de compras das organizações em nível estratégico através da melhoria contínua, definição de novos processos de melhoria e gerenciamento da cadeia de suprimentos (Ellram; Siferd, 1998)

A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas para a questão 2.1 do Bloco 2 conforme segue:

Tabela 2: Estatística Descritiva das Percepções do Bloco 2, questão 2.1.

Descrição	Geral				
	Média	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância
Preservar e aprimorar o capital natural controlando estoques finitos e equilibrando os fluxos de recursos renováveis.	4,36	5,00	5	,844	,712
Otimizar o rendimento de recursos fazendo circular produtos, componentes e materiais no mais alto nível de utilidade o tempo todo.	4,14	4,00	4	,927	,859
Estimular a efetividade do sistema revelando e excluindo as externalidades negativas desde o princípio.	3,80	4,00	4	1,026	1,052
Preços ou outros mecanismos de <i>feedback</i> devem refletir os custos reais.	3,99	4,00	4	1,082	1,171
As perdas devem ser “excluídas desde o princípio”- resíduos devem ser excluídos desde a concepção dos projetos.	3,28	4,00	5	1,443	2,084

Dados da Pesquisa, 2016.

As assertivas para a questão 2.2 do Bloco 2 buscaram identificar a relação entre aspectos que envolvem o instrumento TCO, que podem relacionar-se com a implementação de uma Economia Circular, no entendimento dos alunos, conforme dados apresentados na tabela 3.

Os custos pré-transacionais apresentaram média de 4,22, mediana de 4 e moda 5 nas respostas. Infere-se portanto que os discentes atribuíram uma alta relação entre os conceitos, próxima da pontuação máxima da escala que corresponde a 5, com desvio-padrão e variâncias inferiores a 1. Para os discentes, os custos transacionais também têm uma relação significativa com os princípios da EC, perfazendo estatisticamente a média 4,16, mediana e moda iguais a 4. Desvios-padrão e Variância inferiores a 1. Estes dados podem demonstrar o fato de que na EC preconiza-se que os clientes adotem como critério de compras indicadores de desempenho ambiental como parâmetros de qualidade de fornecedores que se enquadrem nesta nova forma de fabricação/design de produtos (EMF; 2012). Lembrando que é na etapa da aquisição de um item que um fornecedor tende a implementar as mudanças requeridas pelo cliente para viabilizar suas transações inter-organizacionais (BOWERSOX, 2007).

Os custos pós-transacionais foram os que os alunos atribuíram uma menor relação com as práticas que promovem a EC. A média atribuída foi de 3,85, mediana igual a 4 e a moda igual a 5. Na EC é na fase do projeto dos produtos que se vislumbra novos *designs* que considerem aspectos como a durabilidade e a flexibilidade para consertos, reparos e atualização, remanufatura e reciclagem (*House of Commons*, 2014). Desse modo, os custos pós-transacionais gerenciáveis podem não ser largamente exploráveis no modelo da EC.

As estatísticas descritivas para a questão 2.2 do Bloco 2 são apresentadas na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3: Análise Descritiva das Percepções do Bloco 2, questão 2.2.

Descrição	Geral				
	Média	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância
Custos pré-transacionais (ocorrem antes da aquisição de um item tais como: custos com identificação das necessidades, qualificação das fontes de fornecimento de itens, capacitação do fornecedor nas operações do comprador e do comprador nas do fornecedor).	4,22	4,00	5	,892	,795
Custos transacionais (custos que ocorrem durante a aquisição de um item tais como: preço, pedidos, entrega/transporte, tarifas, faturas, inspeção, devolução).	4,16	4,00	4	,837	,700
Custos Pós-transacionais (ocorrem após a compra e posse de um item tais como: interrupção da linha de produção, produtos finais rejeitados antes da venda, problemas no pós-venda, manutenção para o cliente, reputação da empresa, custos de manutenção).	3,85	4,00	5	1,137	1,293

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Para comparar as opiniões entre o grupo de estudantes de graduação com o grupo de estudantes de pós-graduação, foi realizado o teste de Mann-Whitney, para testar as seguintes hipóteses:

H_0 = não existe diferença entre as médias de conhecimento dos grupos de estudantes de graduação e pós-graduação;

H_1 = há diferenças entre as médias de conhecimento dos grupos de estudantes de graduação e pós-graduação;

Analisando os dados gerados através do teste de *Mann-Whitney*, conforme tabela 4, pode-se concluir que para todas as variáveis, exceto a variável referente a “Custos Pós-Transacionais” (com $\alpha = 0,07$), não existem diferenças significativas entre as percepções de estudantes de graduação e pós-graduação, visto que todos os demais Sigs (2-caldas) calculados apresentaram valores superiores ao alfa de significância determinado para o teste ($\alpha = 0,10$) ao nível de certeza de 90%. Assim a hipótese nula (H_0) não pode ser rejeitada, ou seja, não se pode inferir que entre os grupos analisados existe um com melhor percepção acerca dos temas trabalhados. Para a variável “Custos Pós-Transacionais” (com $\alpha = 0,07$), pode-se rejeitar a hipótese nula (H_0) e aceitar a hipótese de que existe diferenças significativas entre as percepções dos estudantes quanto à avaliação da relação de utilidade dos Custos Pós-Transacionais, fator explorado pela ferramenta TCO, com a EC.

Tabela 4 - Estatística Teste de *Mann-Whitney*

Tests Statistics	Conhecimento sobre o modelo de produção baseado na Economia Circular.	O modelo tradicional de produção se adequa às exigências futuras.	Forte conhecimento sobre Gestão Estratégica de Custos.	A contabilidade pode contribuir com este novo modelo GEC.	Preservar e aprimorar o capital natural.	Otimizar o rendimento de recursos fazendo circular produtos, componentes e materiais.
Mann-Whitney U	1592	1470,5	1360,5	1688,5	1482	1549,5
Wilcoxon W	3870	3748,5	3638,5	3966,5	2808	2875,5
Z	-0,65	-1,326	-1,96	-0,13	-1,373	-0,934
Sig. Assint. (2 caudas)	0,516	0,185	0,05	0,897	0,17	0,35
Tests Statistics	Revelar e excluir as externalidades negativas desde o princípio.	Preços devem refletir os custos reais.	Exclusão de perdas e resíduos desde a concepção dos projetos.	Custos pré-transacionais	Custos transacionais	Custos Pós-transacionais
Mann-Whitney U	1701,5	1654	1647,5	1401,5	1652	1395,5
Wilcoxon W	3979,5	2980	2973,5	2676,5	2978	2721,5
Z	-0,04	-0,315	-0,339	-1,63	-0,329	-1,777
Sig. Assint. (2 caudas)	0,968	0,753	0,734	0,103	0,742	0,076

a. Variável de agrupamento: Tipo de Curso

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo verificou a relação entre o conceito de economia circular e o instrumento de gestão de custos *total cost of ownership*, percebida por discentes dos cursos de graduação e pós-graduação em Ciências Contábeis de uma instituição de ensino de Salvador-Ba. Através de uma pesquisa do tipo descritiva foi aplicado um questionário fechado para 118 respondentes, entre graduandos e pós-graduandos, com respostas medidas através da escala *Likert*, com escala medindo de 1 a 5. Pode-se verificar que na percepção dos discentes, de modo geral é possível relacionar os conceitos de gestão de custos TCO com os princípios da EC, tanto através da conexão entre as práticas promotoras da economia circular quanto aos aspectos inerentes à gestão estratégica de custos através do TCO. Conforme a literatura, um dos fatores que mais influencia os gastos em processos produtivos são as compras e aquisições de itens, insumos, bens e serviços. Na literatura que explora os conceitos relativos à EC, pode-se perceber a relevância que é dada para esta fase da cadeia de valor dos produtos.

As primeiras questões apresentaram baixos *scores*, demonstrando o quanto o tema da economia circular ainda é incipiente. De outro modo, atribuíram uma forte relevância para o uso da gestão estratégica de custos como ferramenta útil para a implementação da economia circular. Os *scores* identificados para o bloco 2 das questões, em sua maioria, apresentaram-se altos índices, demonstrando que a ferramenta TCO pode ser útil numa possível implementação da economia circular, contribuindo para a gestão de custos das empresas nesse processo.

O fato de os custos pós-transacionais terem apresentado menores escalas, pode estar alinhado ao fato de que os princípios da EC abrangem mais os aspectos pré-operacionais da concepção de produtos, afetando mais esta fase de relacionamento entre fornecedores e clientes. Ademais a pesquisa revela que apesar de os estudantes de graduação e especialistas da área contábil terem uma percepção significativa sobre a relevância da gestão estratégica de custos para esta nova ideia de produção, pela dispersão percebida de algumas respostas, torna-se necessário uma maior disseminação do tema através de uma abordagem interdisciplinar entre economia circular e gestão estratégica de custos.

Futuras pesquisas podem ser empreendidas no sentido de explorar outros instrumentos da gestão estratégica de custos que possam contribuir para o gerenciamento dos custos de implementação da

economia circular, no que tange aos aspectos contábeis e gerenciais envolvidos. Outras pesquisas podem tentar demonstrar como as disciplinas do curso de ciências contábeis e cursos de especialização na área podem conectar-se conceitualmente com a inovadora economia circular. Outro aspecto a ser discutido é a necessidade de mudanças nas grades curriculares do curso da área contábil, de modo a incluir temas atuais como a economia circular.

REFERÊNCIAS

- [1] Andersen, Skou Andersen. An introductory note on the environmental economics of the circular economy. *Sustainability Science*. v. 2, p. 133-140, 2007.
- [2] Bowersox, D. Closs, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2007.
- [3] Bruni, Adriano. *SPSS: Guia prático para pesquisadores*. São Paulo: Atlas, 2013.
- [4] Carr, L. P. Ittner, C. D. Measuring the cost of ownership. *Journal of Cost Management*. v. 6, n. 3, p. 42-51, Fall, 1992.
- [5] Com - European Commission. *Towards a circular economy: a zero waste programme for Europe*. Bruxelas, 2014.
- [6] Dias Filho, J. M. Masayuki, N. R. W. A Relação entre o custeio do ciclo de vida do produto e a obtenção de vantagem competitiva sustentável: uma abordagem da gestão estratégica de custos. In: XXII Congresso Brasileiro de Custos (CBC): Gestão de Custos nas Estratégias de Geração e Transmissão de Energia; 11., 2002, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: CBC, 2002.
- [7] Ellram, L. M., Siferd, S. P. Total cost of ownership: a key concept in strategic cost management decisions. *Journal of Business Logistics*, v. 19, n. 1, p. 55-84, 1998.
- [8] Ellram, Lisa M. Total cost of ownership: elements and implementation. *Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 29, n. 4, p. 163-185, 1993.
- [9] Emf - Ellen Macarthur Foundation. *Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*. v. 1. Isle of Wight, 2012.
- [10] GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- [11] Gomes, S. M. da S. Garcia, C. O. *Controladoria ambiental: gestão social, análise e controle*. São Paulo: Atlas, 2013.
- [12] House OF Commons *Growing a circular economy: Ending the throwaway society*. HC-214. Londres: House of Commons/ Environmental Audit Committee, 2014.
- [13] Leal, Ângela Isabel Gonçalves da Costa. *O impacto da economia circular na cadeia de valor: o contexto das empresas portuguesas*. 2015. 103 f. Dissertação (Mestrado em Marketing e Estratégia). Escola de Economia e Gestão. Universidade de Coimbra, Portugal.
- [14] Martins, J. de A. Theóphilo, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- [15] Nakagawa, Masayuki. *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: Atlas, 1993.
- [16] Parisi, C. Megliorini, E. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2011.
- [17] Porter, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- [18] Ribeiro, F. Kruglianskas, I. Economia Circular no contexto europeu: Conceito e potenciais de contribuição na modernização das políticas de resíduos sólidos. In: XVI Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (Engema); 11., 2015, São Paulo. Anais...São Paulo: USP, 2014.
- [19] SU, et al. A review of the circular economy in China: moving from rhetoric to implementation. *Journal of Cleaner Production*. v. 42, p. 215-227, 2013.
- [20] Unep- United Nations Programme. *Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth*. Paris, 2011.
- [21] Wang, PuCha et al. Ownership governance, institutional pressures and circular economy accounting information disclosure: An institutional theory and corporate governance theory perspective. *Chinese Management Studies*. v. 8, n. 3, p. 487-501, 2014.
- [22] Ying, J. LI-Jun, Z. Study on green supply chain management based on circular economy. *Physics Procedia*. v. 25, p. 1682-1688, 2012.

Capítulo 7

PLANO ESTRATÉGICO PARA O ATACADO MENDONÇA DISTRIBUIÇÃO

Aline Victor de Matos Mendonça

Carolina Oliveira Mikui

Cristina Hitomi Iizuka

Edmir Kuazaqui

Resumo: O artigo trata de um plano estratégico desenvolvido para o atacado Mendonça Distribuição, que se situa no estado de Mato Grosso. O plano estratégico iniciou-se com a análise e diagnóstico da empresa, a fim de que fosse possível se traçarem estratégias para a solução dos problemas encontrados. Assim foram analisados: sua estrutura, seus pontos fortes e fracos, prazos de pagamento e rotação de estoque, os principais stakeholders e seus concorrentes, etc. Para o seu desenvolvimento, a metodologia envolveu a vertente mista (quantitativa e qualitativa), os métodos pesquisa-ação e survey, além das técnicas bibliográfica, documental e de campo. A partir do diagnóstico, foram identificados problemas como a ausência de gestão de categorias, política de crédito insuficiente e ciclo financeiro muito alto. Dessa forma, foram apresentadas algumas propostas com o intuito de solucionar tais problemas.

Palavras Chave: Plano Estratégico - Atacado - Mendonça - Diagnóstico - Gestão Categorias

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho está vinculado aos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) na modalidade Plano Estratégico (PE) do curso de Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e analisará o crescimento e as oportunidades do setor atacadista para valorização e reestruturação da empresa Mendonça Distribuição, situada em Várzea Grande, Mato Grosso.

O atacado Mendonça Distribuição comercializa uma gama de dois mil itens na sua carteira de produtos, ocupa um espaço físico de 20.000 m² e tem 125 funcionários. Faz parte do Grupo Mendonça, que possui três empresas, sendo elas o atacado e dois supermercados (Super Mendonça e Mendonça Super Center). O grupo tem um faturamento anual de R\$ 70 milhões e é responsável por mais de 700 empregos diretos e indiretos. O foco deste artigo, o atacado Mendonça Distribuição, representa, aproximadamente, 69% do faturamento do grupo - apesar de não ter sido contemplado com projetos de expansão desde a sua fundação, fato que o torna mais suscetível a ser ultrapassado pelos concorrentes. Somente um dos fundadores, Fernando Mendonça França, continua na gestão e está incumbido de toda a administração, o que torna difícil a avaliação de todas as oportunidades de mercado e possíveis investimentos para expansão e reestruturação da empresa.

Todavia, Fernando Mendonça admite que a empresa está passando por mudanças no sistema de entrega de mercadorias para a redução de custos, o que implicou abrir mão da frota de caminhões própria e terceirizar as entregas. Identifica também o alto *turnover* de representantes comerciais, devido à falta de supervisão dessa atividade. Os representantes comerciais alegam que por não ser feito trabalho de pós-venda muitos clientes deixam de comprar na empresa, o que faz com que eles, representantes, percam comissões como consequência. Foi apontada também a alta rotatividade entre os funcionários do pátio/armazém, em virtude dos baixos salários.

Apesar dos problemas detectados na empresa, um levantamento feito pela ABAD, Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores, no Brasil, revelou que o setor atacadista está em crescimento, e o próprio resultado do faturamento do atacado Mendonça Distribuição, em 2012, foi 12% maior em relação a 2011. Segundo a empresa, tal crescimento deve-se principalmente à redução do ICMS no estado de Mato Grosso, o que refletiu na baixa dos preços dos produtos, e consequente no aumento do volume de compras de seus clientes. Por causa da guerra fiscal entre os estados, os clientes que compravam em outros estados também passaram a comprar maiores quantidades em Mato Grosso.

Em Cuiabá, por uma concessão da Receita Federal, foi construído um porto seco, com medidas fiscais de ICMS, e o estado conseguiu obter o melhor regime fiscal de importação do Brasil. Assim, por exemplo, quando o importador for o consumidor final do produto, o produto importado terá ICMS de 0% e, caso o produto seja comercializado em Mato Grosso, o ICMS será de 10%. O estado também apresenta uma boa localização no mapa em relação principalmente com a América Latina. E com este porto seco, há projeções para que o Mato Grosso seja um centro comercial de importação e exportação (PORTO SECO, 2012).

Além disso, desde a divisão entre Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, as áreas de plantio de Mato Grosso aumentaram quatro vezes e a produção aumentou 760%. Desta maneira, espera-se também o aumento de indústrias que utilizam dessa matéria-prima, e de empresas que aproveitem as condições ambientais e demográficas, fazendo com que mais pessoas se instalem na região, promovendo o crescimento do comércio (PORTAL BRASIL, 2012).

Observados os problemas e perspectivas para o negócio, para equalizar os melhores caminhos para o atacado Mendonça Distribuição, esta pesquisa adotou uma abordagem mista, que se vale tanto da pesquisa qualitativa, não estruturada e exploratória, com uma amostra pequena; além de uma abordagem quantitativa, com uma coleta estruturada que quantifica os dados com análise estatística (MALHOTRA, 2006).

Entende-se que, para o plano estratégico que será proposto para o Mendonça Distribuição, é importante mensurar a demanda existente e identificar quais as oportunidades de expandir sua atuação dentro do mercado matogrossense. Assim, para tal, utilizou-se a abordagem quantitativa. Além disso, para atingir o objetivo do plano estratégico, melhorar o desempenho da empresa, reformular suas estratégias e torná-la mais competitiva foi relevante utilizar a pesquisa qualitativa. A abordagem qualitativa permite que se compreenda, com mais clareza, a forma de atuação da empresa no mercado, sua relação com os clientes, fornecedores e concorrentes, e qual a visão que ela própria tem de si mesma, para tornar possível destacar os pontos fortes e pontos fracos que apresenta.

No que diz respeito ao método, o mais adequado é o de pesquisa-ação, pois, de acordo com David Tripp (2005, p.445), a “pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática”.

No caso do atacado Mendonça Distribuição, ao entrevistar o administrador da empresa, funcionários e estar a par dos relacionamentos da empresa com os clientes e colaboradores, foi possível uma visão mais clara sobre a organização e o mercado em que ela está inserida e tomar a melhor decisão sobre a estratégia desenvolvida.

No que tange à pesquisa quantitativa, realizou-se uma pesquisa *survey*, de campo, com um questionário aplicado a clientes da empresa. Por telefone ou e-mail, o cliente (pessoa responsável por realizar as compras na empresa) respondeu a um questionário, para identificar seu perfil e também analisar questões como relacionamento, atendimento, fidelização, satisfação com os preços dos produtos e a forma de pagamento.

Também por telefone ou pessoalmente, realizou-se, com os funcionários da empresa, uma pesquisa qualitativa, para conhecer: motivações; satisfação com a empresa e gestores; salário; plano de carreira; seu relacionamento com a empresa; política organizacional. Utilizou-se, também, a pesquisa qualitativa com o proprietário, para entender mais a cultura da empresa, a tomada de decisões, sua visão de oportunidades e ameaças e os objetivos empresariais a longo e curto prazo.

A pesquisa qualitativa foi feita pelo método de entrevistas, para se conhecer mais detalhadamente as motivações, crenças e atitudes em relação aos objetivos procurados. Do total de funcionários diretos da empresa, entrevistaram-se: o dono da empresa, um representante de Departamento Pessoal, um gestor de contabilidade e quinze funcionários, selecionados por tipo de operação (um funcionário responsável pela logística e transporte, faturamento de Notas Fiscais, compras e vendas, etc., enfim pessoas que conhecem a fundo a empresa).

Do universo de clientes do Mendonça Distribuição constituído de 2.723 empresas, a pesquisa quantitativa utilizou uma amostra composta por 250 clientes, escolhidos entre aqueles que detêm maior poder de compra.

A técnica de pesquisa bibliográfica também foi utilizada.

2 ANÁLISE DA DEMANDA

Analisar o mercado consumidor da região permite conhecer as oportunidades de crescimento para os próximos anos e o perfil dos seus potenciais clientes. Outros fatores relevantes para estudar a curva da demanda são: a renda, preços de bens relacionados, gastos, expectativas e número de compradores.

Segundo Kotler e Keller (2006, p.516), “Por atacado entendem-se todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial”.

Pode-se, assim, afirmar que a demanda do atacado Mendonça Distribuição deriva de pequenos e médios varejos localizados no estado do Mato Grosso. Seus clientes são aqueles que já realizam suas compras na empresa e conhecem sua estrutura, os produtos ofertados e o atendimento oferecido.

De acordo com o *ranking* da ABAD/Nielsen (2012), é possível entender e identificar algumas tendências do consumidor que refletem a sofisticação de um novo *shopper*. Evidencia-se, de forma cada vez mais clara, uma preferência dos clientes por supermercados de médio e pequeno porte, situação não evidenciada nos últimos anos. Desse modo, é cada vez mais importante a aliança entre atacadista e varejista, para oferecerem ao consumidor final os diferenciais que serão capazes de garantir o crescimento das lojas de vizinhança, ou seja, as lojas que são alguns dos principais clientes do atacado distribuidor.

Podemos concluir, dessa forma, que as relações entre atacado e varejo precisam estar cada vez em maior sintonia, e diante disso, cabe ao Mendonça Distribuição melhorar suas relações com seus *stakeholders* em geral, para que seja possível uma sinergia maior entre todos os envolvidos no processo. Quanto maior for o contato com seus clientes (varejo), mais fácil será a obtenção de indicadores e informações de mercado, que poderão ser desenvolvidas ou incrementadas em seu portfólio de produtos.

Já para a mensuração da demanda, é necessário estabelecer um estudo sobre o mercado potencial. Pode-se caracterizar como mercado potencial todos os varejos alimentícios do estado do Mato Grosso, tais como supermercados, lanchonetes, restaurantes, padarias, bares, entre outros.

Segundo o jornal *O Estado de São Paulo* (CHIARA, 2011), a região Centro-Oeste registrou crescimento nos gastos em 2010 de 18%, acima de todas as demais regiões e da média nacional (10,4%), com expansão principalmente do volume de compras de alimentos, bebidas, produtos de higiene e limpeza. Além disso, a pesquisa mostra que essa região é a campeã em gastos por ida ao supermercado (R\$ 16,01), superando até mesmo a Grande São Paulo (R\$ 12,25). Isso se deve ao fato da região Centro-Oeste, segundo o IBGE (2012), ter uma das maiores taxas médias geométricas de crescimento com 1,91%, atrás somente da região Norte, que detém 2,09%. Já com um dado atualizado de 2012, de acordo com o jornal *Valor Econômico* (MEYGE, 2012), o gasto com produtos de higiene e beleza, a região Centro-Oeste está em segundo lugar em gasto anual por habitante, R\$ 245,86, atrás somente da região Sul, com R\$252,83. Estes pontos são positivos para o crescimento do atacado em questão.

No que diz respeito ao dimensionamento da demanda, os dados da ABAD/Nielsen, 2012, revelam que o setor de atacado distribuidor teve faturamento de 164,5 bilhões de reais, com crescimento de 8,8%, enquanto o faturamento do setor alimentar brasileiro e suas ramificações obteve 317,6 bilhões de Reais, com aumento do consumo final da ordem de 10,9%. Na verdade, o crescimento ocorreu tanto no setor atacadista quanto no varejista.

Todavia, ao analisarmos os resultados obtidos pela empresa estudada, Mendonça Distribuição, em 2012, podemos observar uma receita de aproximadamente R\$ 48 milhões de reais, sendo 2.723 clientes responsáveis por tal lucro. Assim, embora a receita tenha acompanhado o crescimento do setor, o mesmo não aconteceu com o número de clientes, que permaneceu o mesmo.

3. ANÁLISE DA OFERTA

De acordo com Mankiw (2005, p.73), “a quantidade ofertada de qualquer bem ou serviço é a quantidade que os vendedores querem e podem vender.” De acordo com a lei da oferta, caso todas as variáveis fiquem constantes, o preço será o determinante, ou seja, se o preço aumenta, haverá mais ofertantes no mercado e vice-versa. A curva da oferta se desloca para direita ou esquerda de acordo com o preço dos insumos, tecnologia, número de vendedores e expectativas.

Para ponderar a oferta da Mendonça Distribuição, é preciso analisar seus principais concorrentes e identificar sua principal diferenciação em relação a eles, além de avaliar sua relação com clientes e fornecedores.

Calculou-se o *share* do atacado Mendonça Distribuição com informações obtidas no contato com o seu presidente da empresa e com um representante da AMAD, Associação Matogrossense de Atacadistas e Distribuidores. A partir do faturamento de 2012 de todos os associados da AMAD, foi averiguado que o *share* do Mendonça no estado de Mato Grosso é de 7%, enquanto que o da Casa Domingos é de 12%, do Bate Forte de 2%, do Rio Vermelho 1% - todos seus concorrentes diretos. Pode-se inferir, assim, que o Mendonça tem boa participação, em comparação a alguns dos seus principais concorrentes, exceto a Casa Domingos que apresenta *share* relevante.

O Atacadão também é seu concorrente, mas com poder muito maior, haja vista fazer parte do grupo Carrefour - que está presente em todo o Brasil -, e atuar como distribuidor e com lojas de autosserviço (seu diferencial).

Os concorrentes do atacado Mendonça, em geral, possuem posicionamento definido no mercado e com estratégias mais específicas para cada categoria que ofertam. Essa é uma diferenciação relevante frente ao Mendonça Distribuição, que no momento não possui um posicionamento claro e nem estratégias definidas.

Seus concorrentes indiretos se caracterizam como sendo todos os atacados, distribuidores existentes no Estado do Mato Grosso e regiões próximas, além dos atacados que trabalham com o sistema de autosserviço, como o Makro.

3.1 DIMENSIONAMENTO DA OFERTA ATUAL

Através do *ranking* da ABAD/Nielsen (2012), é possível se ter uma ideia dos números do setor. O *ranking* contou com 428 participantes, que representam aproximadamente 40% do setor atacadista distribuidor nacional, de um universo de 1.070.

A ABAD é composta por 27 filiais estaduais, sendo a AMAD uma delas. Ao se levar em conta as 60 empresas que são associadas à AMAD (60 atacados distribuidores), pode-se perceber que Mato Grosso representa aproximadamente 6% do total de empresas atacadistas nacionais. O mesmo raciocínio lógico pode ser aplicado para medir o faturamento aproximado gerado pelo estado: de um total de R\$ 164,5 bilhões de Reais do segmento atacadista distribuidor em 2011, 9,9 bilhões foram provenientes do estado de Mato Grosso.

Conclui-se que o atacadista Mendonça Distribuição enfrenta alta concorrência, tanto em âmbito nacional quanto estadual.

4. SISTEMA DE VALOR

Conforme Chiavenato (2004, p.48), “Um sistema é um conjunto integrado de partes inter-relacionadas que existem para atingir um determinado objetivo ou cumprir um determinado propósito.” Todo sistema é dividido em subsistemas e estes focam uma determinada atividade, sendo que uma necessita da outra, já que a saída de uma será a entrada da outra.

Segue o sistema de valor do setor atacadista.

Figura 4 – Sistema de Valor do setor atacadista.



Fonte: Autores.

Um bom gerenciamento dessa cadeia irá gerar maior valor para as empresas que dela fazem parte. Cada elo da cadeia obtém informações dos elos anteriores, que, por sua vez, conseguem prever sua demanda e minimizar o estoque, por exemplo. Entender como funciona a cadeia na qual está inserida e, principalmente, ter boa relação com os demais participantes permite à empresa reduzir tempo, custos, perdas, ganhar flexibilidade de ação e consequentemente vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Em entrevista com o proprietário e funcionários do atacado Mendonça Distribuição, observou-se que a empresa gera valor para seus clientes com a eficiência da entrega das mercadorias, cumprindo sempre os prazos, sem causar transtorno. Além disso, ela também se preocupa em manter um estoque em bom volume para ter produtos sempre à pronta entrega. Esse é um fator relevante na relação B2B (*Business to Business*), que preza o serviço ofertado na hora de realizar uma compra. Se o Mendonça Distribuição for mais ágil do que seus concorrentes, venderá mais.

Outro ponto relevante da cadeia de suprimentos é que o atacado Mendonça Distribuição contribui com seus fornecedores pela sua agilidade no desembarque de mercadorias. Quando os fornecedores realizam as entregas no Mendonça Distribuição, a ação de descarregar as mercadorias é rápida, reduzindo o tempo de transporte pela cadeia. Dessa forma, os fornecedores atendem seus clientes mais rapidamente também.

Percebe-se, então, a importância da logística de suprimentos para o Mendonça Distribuição gerar valor para seus clientes e fornecedores, uma vez que ela pode agilizar o processo e fazer com que a mercadoria chegue mais rápido aos clientes.

O setor de Compras também é outra área atuante na cadeia de valor do atacado Mendonça Distribuição, uma vez que é ele o responsável por prever a demanda (através do histórico de vendas) e realizar as compras da empresa. Também cabe ao setor em questão realizar boa negociação no ato da compra.

Atualmente, esse é um ponto fraco na empresa. O Sr. Mendonça acredita que não há uma boa negociação entre os compradores e os fornecedores, o que resulta em compras mal sucedidas.

No entanto, a empresa acredita que tem desempenhado bem seu papel na cadeia de valor, embora mantenha um nível muito alto de estoque. Foi constatado que o Índice de Rotação de estoque é de 46 dias e o prazo médio de pagamento das compras de 21 dias, enquanto o prazo médio de recebimento das vendas é de 41 dias. Há um intervalo muito grande entre o tempo que a empresa tem para pagar seus fornecedores e o tempo que ela faz o estoque girar.

5. ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA - MODELO DAS CINCO FORÇAS

Existem cinco forças que determinam a atratividade de um mercado ou segmento de mercado. São elas: ameaça de novos concorrentes, ameaça da rivalidade intensa no segmento, ameaça de produtos substitutos, ameaça do poder de barganha dos compradores, ameaça do poder de barganha dos fornecedores (KOTLER; KELLER, 2006).

Teoricamente, o poder de barganha dos fornecedores deveria ser pequeno porque os atacadistas compram em grande quantidade os produtos dos fornecedores e estes querem vender o quanto mais. No caso do atacado Mendonça Distribuição, os fornecedores exercem maior poder de barganha sobre a empresa, visto que o volume de compras do Mendonça é pequeno em relação aos grandes varejistas, como Carrefour ou Pão de Açúcar, e principalmente frente ao seu concorrente o Atacadão, que faz parte do grupo Carrefour.

O custo de transferência para o atacado é pequeno, já que as indústrias tendem a fabricar diversos produtos. Em caso de desacordo entre elas e o atacado, os clientes do atacado poderão trocar um atacado pelo outro, no longo prazo, pela falta de determinados produtos.

Os bens substitutos são principalmente os “atacarejos”, que, de acordo com a ASMAT, Associação dos Supermercados do Mato Grosso, são supermercados que vendem tanto no atacado quanto no varejo para pequenos comerciantes e até mesmo para clientes comuns, que não fazem questão do serviço, e assim conseguem economia de até 50%. Os supermercados também são bens substitutos do atacado, visto que são concorrentes indiretos ao atenderem da mesma forma seus clientes. E como os “atacarejos” estão crescendo no mercado nacional e os supermercados no Mato Grosso são mais de 538, então, a ameaça de bens substitutos torna-se grande, mas lembrando que o custo de transferência que estes têm é alto porque o “atacarejo” não possui canal de distribuição e os supermercados não praticam baixo custo e nem vendem em grandes quantidades, além de não fazerem as entregas dos produtos.

Quanto aos novos entrantes, esse não é um setor atraente, já que a necessidade de capital é muito alta, principalmente na prática das tarefas, as quais necessitam de grande quantidade de mão de obra, pois não há muita tecnologia envolvida no setor. Além disso, o mercado está saturado, pois são 60 empresas, em Mato Grosso.

Outro fator importante é a curva de experiência, visto que as empresas que estão há mais tempo no mercado conhecem profundamente a cultura e hábitos dos clientes da região em que atuam. Esse quesito agrega tradicionalidade às empresas - atributo muito importante para o mercado da cidade de Várzea Grande, onde está situado o atacado e sua vizinha Cuiabá -, pois há a criação de um apelo emocional no ato da compra, pois a proximidade com os clientes ser maior. Na verdade, essa proximidade também faz com que o poder de barganha dos clientes possa ser muito discutido em razão de comprarem grandes quantidades.

No que diz respeito à rivalidade exercida pela concorrência, é possível observar que, como o número de *players* é grande, a rivalidade também o é. A diferenciação também não é significativa, pois não há como customizar os produtos e serviços prestados pelo atacado; a diferenciação que se pode apresentar fica restrita ao atendimento, cumprimento dos prazos estabelecidos, *mix* de produtos, distribuição complexa, entrega adequada dos produtos, forma de pagamento e negociação.

6. COMPLEMENTARIDADE

Ao se examinar a indústria, deve-se estar ciente de que não basta observar somente a competitividade com as demais, e sim estabelecer um relacionamento de cooperação com elas, já que podem trabalhar juntas e desenvolver interesses em comum (NALEBUFF, 1994).

Os fornecedores são tanto os produtores das matérias-primas quanto os produtores de produtos e de produtos finais – isto porque os produtos passam por vários processos de transformação e depois são vendidos às indústrias que os transformam em produtos finais, para serem negociados com o atacado.

No caso dos clientes, os consumidores imediatos são os pequenos e médios varejos que procuram comprar em grande quantidade, do mesmo modo que precisam que os produtos sejam entregues no local determinado.

Já os competidores são aqueles que oferecem o mesmo serviço, de vendas de grandes quantidades a baixo custo e fazem entrega, como os já mencionados.

Por fim os complementadores são aqueles que não disputam a oferta do setor atacadista, mas que trabalham juntos (mesmo concorrentes) para ganhos em comum, como desenvolvimento e crescimento do setor, ou pesquisas de produtos e serviços para melhor atenderem os consumidores finais. São exemplos de parceria do Mendonça Distribuição: com o fornecedor de bebidas 51 que troca informações sobre o mercado e preços, assim como com o Atacado Domingos e Tio Urbano.

7. MACROAMBIENTE

Em relação ao ambiente econômico, por se tratar de um atacado, sua demanda é proveniente do varejo e, conseqüentemente, a demanda do varejo é a população do estado em questão, que, com uma maior disponibilidade de crédito (tanto as empresas quanto a população em si) pode ser beneficiada, aumentando o consumo e impulsionando a economia.

Assim, apesar do IDH (índice de desenvolvimento humano) do estado ser o 11º no *ranking* nacional, segundo dados do Pnud (2013) e Brasil Escola (2012), outros fatores como disponibilidade de crédito para empresas e diminuição do endividamento apontam boas perspectivas de crescimento para Mato Grosso nos próximos anos.

O atacado Mendonça Distribuição deve se aproveitar desse crescimento e das ações políticas evidenciadas para obter vantagem competitiva e melhorar sua oferta de valor.

Em relação ao ambiente sociocultural, o mercado matogrossense tem particularidades diferentes dos outros estados por ter cidades pequenas, sem nenhuma metrópole e com cultura bem interiorana. Cidades pequenas propiciam um relacionamento mais próximo entre a organização e seus clientes, além da empresa conhecer melhor sua área de atuação. Isso beneficia muito o atacado Mendonça Distribuição, pois ter um relacionamento estreito com os clientes aumenta a fidelidade dos mesmos e permite que o Mendonça perceba rapidamente as mudanças dos desejos e necessidades dos seus clientes.

Já em relação ao ambiente tecnológico, apesar desta variável não estar muito presente no segmento atacadista, o Mendonça Distribuição deve ficar atento ao surgimento de tecnologias que possam facilitar a gestão de máquinas, controles e diminuir custos.

No tocante ao ambiente demográfico, o Centro-Oeste tem a maior proporção de habitantes provenientes de outras regiões do país, 51,9%. Isso mostra que a atração para essa região é grande, diferente do que ocorre com a região Nordeste.

Por sua vez, no que diz respeito ao ambiente natural, o atado Mendonça Distribuição deve ficar atento a fatores como desmatamento e questões relativas à poluição ambiental, já que são temas para os quais converge a atenção mundial. Recomenda-se, assim, a utilização de folhas sulfites recicladas, incentivo a reciclagem, e reutilização das caixas e pacotes de papelão. Isso poderá promover uma visão positiva nova diante de seus clientes e possíveis novos clientes.

No ambiente político-legal, a redução do ICMS no estado aumentou as vendas da empresa, conforme já citado, beneficiando-a. Já para enfrentar a burocracia para a abertura do negócio, a associação à ABAD, entidade de abrangência nacional que representa as empresas atacadistas e distribuidores e tem como objetivo fomentar o desenvolvimento do comércio atacadista distribuidor e da cadeia de abastecimento em todo o território nacional, pode ajudar.

8. ANÁLISE DA EMPRESA

Prognóstico do setor – as pesquisas apontam quatro variáveis macroeconômicas que afetam diretamente a empresa: PIB do Brasil, volume de vendas no varejo, renda da população brasileira, inflação.

Observou-se que o PIB brasileiro apresentou queda de 2010 para 2011 (2,7%), não atingindo a previsão inicial do governo. Em 2012, fechou com crescimento de apenas 0,9%, contudo a expectativa é de que em 2013 avance 3,1%, segundo o Banco Central do Brasil. Para 2014, a expectativa é de crescimento de 3,5%.

Segundo o Banco Central do Brasil, o volume de vendas varejistas teve variação 8,4% em 2012 e as expectativas é que o volume de vendas geral continue aumentando por conta do aumento da massa salarial e pela expansão moderada de crédito. Em janeiro de 2013, o saldo total de crédito a pessoas físicas teve aumento de 16,6% em relação a janeiro do ano anterior.

O consumo das famílias no quarto trimestre de 2012 teve aumento de 1,2%. O aumento do salário mínimo para R\$670,95, em 2013, projeta um contínuo aumento de consumo, apesar de pouco menor em função de leve aumento da inflação.

9. ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA

Segundo Kotler e Keller (2006, p.238), “segmento de mercado pode ser definido como um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências”. A segmentação de mercado é necessária para que seja possível a escolha do target (mercado atingido) e assim o desenvolvimento do composto de marketing, definindo seu posicionamento estratégico. Para que a segmentação de mercado seja efetiva, ela deve atender a cinco critérios, sendo eles: mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis. Pode-se dizer, a partir da análise da empresa, que o atacado Mendonça Distribuição atende a todas essas variáveis. Assim, o público-alvo da empresa estudada são especificamente as empresas pequenas e médias de varejo presentes no estado do Mato Grosso, que estão à procura de produtos alimentícios, higiene pessoal, utensílios domésticos, entre outros produtos que compõem a gama de produtos de seus estabelecimentos.

9.1. POSICIONAMENTO

Segundo Kotler e Keller (2006, p.305), “posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Toda estratégia de marketing é construída de acordo com o trinômio SMP, ou seja, Segmentação, Mercado-alvo e Posicionamento.

A empresa em questão não apresenta um posicionamento definido, porém seu grande diferencial é a qualidade, prazo e rapidez nas entregas, já que seus clientes prezam esse diferencial. Além disso, o atacado faz questão de possuir sempre todos os produtos em seu estoque para atender da melhor forma seus clientes.

9.1.1 COMPOSTO DE MARKETING

Neste tópico serão considerados os meios e estratégias da empresa para atingir seu objetivo de marketing, e assim conseguir criar, comunicar e entregar valor ao seu público-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Produto O atacado Mendonça Distribuição apresenta diversos produtos e comercializa marcas variadas, com um *mix* total de dois mil produtos. Mas, para a escolha de novos produtos, não existem muitos critérios. Os vendedores fazem pesquisas informais com os colegas do ramo e com clientes e, desse modo, trazem informações do mercado sobre quais produtos estão sendo mais vendidos e assim tomam a decisão juntamente com o diretor da empresa.

Kotler e Armsntrong (2007) identificam cinco níveis de produtos que compõem a hierarquia de valor para o cliente. O primeiro nível é o benefício central que faz com que o consumidor adquira especificamente o serviço ou benefício essencial. A empresa Mendonça Distribuição tem como benefício central a entrega eficiente de suas mercadorias.

O segundo nível é o produto básico, ou seja, os produtos que a empresa comercializa.

O terceiro nível, por sua vez, consiste no produto esperado, que são os atributos e condições que os consumidores esperam ao comprarem um produto; neste caso, os clientes da empresa esperam que a mercadoria pedida seja entregue em boas condições, sem embalagens danificadas ou produtos estragados e no prazo determinado.

O próximo nível é o produto ampliado, em que está não só o atendimento mas também a superação das expectativas dos clientes; com isso, a empresa Mendonça Distribuição consegue, pela boa qualidade de seus serviços e entregas atender a expectativa de seus clientes.

O último nível representa as ampliações e mudanças a que o produto será submetido. Nesse caso, o produto potencial da empresa será sempre estar a par de todos os produtos novos os quais seus clientes demandam para comercialização, além de buscar oferecer sempre serviços melhores (KOTLER; KELLER, 2006).

A empresa não foca especificamente em uma categoria de produtos, ela busca atender as necessidades dos seus clientes. Nesse caso, o critério de seleção de produtos é focado na categoria de produtos de alta rotatividade, que as pessoas compram semanalmente nos mercados.

Preço Os preços praticados no atacado Mendonça Distribuição são definidos de acordo com o custo que cada um deles possui, sem deixar de se avaliarem os preços dos seus concorrentes para não fugir da média do mercado.

O preço é o único elemento gerador de receita do *mix* de marketing tradicional; a possibilidade de cobrar maiores preços é um dos benefícios mais importantes do *Brand Equity* obtido com lembrança de marca e associações de marca fortes, favoráveis e exclusivas (KELLER; MACHADO, 2006).

No entanto, os preços no atacado Mendonça Distribuição não são formados pensando nessas estratégias, bem como nenhum dos elementos do composto de marketing corroboram a possibilidade de cobrar preços maiores, uma vez que a empresa não possui um posicionamento bem definido com diferenciais claros para os clientes.

Todavia, por se tratar de negociações B2B, o volume comprado ou prazo de pagamento podem influenciar os preços de venda. Por exemplo, clientes que compram volumes maiores ou se dispõem a pagar à vista garantem preços mais atrativos.

Por se tratar de um negócio B2B, não é adequada uma comunicação de massa; assim, a comunicação é específica para os clientes existentes e potenciais. Ela se dá através dos representantes comerciais que vão até os clientes apresentar a empresa e seu portfólio de produtos ou pelo boca a boca entre os clientes. A mala-direta também é utilizada eventualmente para divulgar novos produtos ofertados pela empresa ou algumas promoções que estão sendo feitas.

Dessa forma, como um canal de distribuição, o Mendonça deve focar a comunicação de sua própria marca/empresa, apresentando os produtos ofertados, os preços e seus principais diferenciais perante os concorrentes. Contudo, a comunicação não vem sendo efetuada adequadamente, por ficar a cargo somente dos representantes comerciais que apresentam a empresa a seus clientes e potenciais clientes. Parece natural, portanto, que o atacado Mendonça Distribuição não tenha conquistado novos clientes nos últimos anos – deve-se observar, inclusive, a ausência de um Departamento de Marketing ou mesmo de um orçamento definido para ações dessa natureza

A Praça se refere à distribuição, ou seja, à área territorial que a empresa atende e como é feita tal distribuição. No atacado em questão, a distribuição dos produtos é feita de forma organizada e estruturada. O setor de Logística define a rota que os caminhões farão de acordo com a demanda e prazos de entrega.

9.2 CADEIA DE VALORES

A cadeia de valor é utilizada como uma ferramenta para se identificarem as formas de criar mais valor para o cliente (PORTER, 2001).

Um ponto forte da empresa é a logística, que detém tempos bastante inferiores aos de seus concorrentes (o Atacadão, por exemplo, leva 10h) para o descarregamento de uma carreta de 25 toneladas, isto é de 2h30min.

O modelo de logística conhecido como LIFO – *Last In, First Out* (último que entra, primeiro que sai) agiliza o processo de descarga dos produtos, uma vez que o último palete colocado no caminhão será dos primeiros pedidos a serem entregues, seguindo a rota definida pela empresa. Isso agiliza a descarga das mercadorias nos pontos determinados pelos clientes, já que não é preciso ficar procurando o pedido do cliente no caminhão ou ter que tirar outros pedidos que pudessem impedir a retirada do pedido da vez.

As entregas, hoje, são terceirizadas, como enfatizado anteriormente, logo, ficam sob a responsabilidade de transportadoras e/ou motoristas terceirizados com seus próprios caminhões, que entregam os produtos aos clientes, mas sempre acompanhados por um funcionário do atacado Mendonça Distribuição. O tempo de descarga nos clientes é em média de 20 minutos, mas pode variar muito dependendo do volume entregue.

Em relação às atividades secundárias, que têm como função apoiar diretamente ou indiretamente as execuções das atividades primárias para que estas consigam gerar maior valor, no Mendonça Distribuição, a aquisição, por exemplo, é feita pelo setor de Compras, conforme o histórico de vendas (estimativa de demanda) e volume de estoque, meramente por uma simples análise, sem nenhuma ferramenta específica que possa dar mais credibilidade ao volume comprado.

Os prazos de recebimento das mercadorias são ajustados conforme a necessidade da empresa de obter o produto no estoque, a disponibilidade de entrega do fornecedor e ainda a disponibilidade de a empresa receber os produtos para serem descarregados no pátio.

10. DIAGNÓSTICO

A análise crítica será usada para montar o diagnóstico da empresa Mendonça Distribuição a partir da análise do macro e microambiente.

O fator crítico de sucesso mostra as principais atividades que a empresa deve desempenhar para ter uma melhor oferta de serviço ou produto do que seus concorrentes (HOOLEY, 1996).

Na pesquisa realizada com os clientes do atacado Mendonça Distribuição, foram ressaltados alguns tópicos importantes para que a empresa melhore sua atuação. No entanto, deve-se destacar que esses mesmos clientes pontuaram diversas atividades que a empresa desenvolve com muita qualidade. As características com maior relevância que os clientes mencionaram como pontos fortes foram o preço, forma de pagamento, prazo de entrega e qualidade nos serviços de entrega.

É interessante que a organização tente melhorar nesses aspectos citados, uma vez que estará no mesmo parâmetro que seus principais concorrentes ou até mesmo ter melhor desempenho em comparação a eles.

10.1 ANÁLISE SWOT

Agora, faz-se necessário abordar um conjunto de tópicos do ambiente interno e externo da empresa, para que seja feito, em combinação, o melhor diagnóstico.

A análise SWOT vem do termo, *strengths, weaknesses, opportunities e threats*, ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise do ambiente externo está relacionada com as forças macroambientais (econômico, demográfico, tecnológico, político-legal e sociocultural), além das cinco forças de Porter e se refere às oportunidades e ameaças. A primeira é a chance de encontrar, desenvolver e lucrar ao identificar uma oportunidade, já a ameaça é um desafio desfavorável à empresa. Já a análise do ambiente interno se compõe das forças e fraquezas da empresa Mendonça Distribuição (KOTLER; KELLER, 2006).

10.1.1 FORÇAS

A rapidez e a qualidade na entrega, bem como a experiência no mercado, se constituem nas maiores forças da empresa. O atacado apresenta sua marca concreta no mercado de Mato Grosso, em virtude do seu tempo de experiência. Além disso, o grupo apresenta supermercados, o que o torna mais forte e reconhecido.

10.1.2 FRAQUEZAS

A comunicação externa deficiente é a primeira fraqueza a ser apontada. Portanto, seria interessante a criação de um Departamento de Marketing, considerando que os concorrentes da empresa fornecem o mesmo produto e serviço, o que aponta a necessidade da empresa mostrar quais são seus diferenciais em relação aos concorrentes.

Outra fraqueza é a falta de supervisores. Muitos funcionários da empresa Mendonça Distribuição citaram, na pesquisa qualitativa feita com eles, que uma das maiores deficiências da empresa é o atendimento e relacionamento com seus clientes. Não há contato pós-venda para medir sua satisfação com o serviço prestado pelo atacado, qualidade de sua entrega e, por conseguinte, fidelização à marca. Esse problema, segundo a empresa, é pela falta de supervisores para realizar tal tarefa.

Na pesquisa com os funcionários, detectou-se também uma terceira fraqueza: o alto *turnover* dos funcionários do pátio e dos representantes comerciais devido a problemas relacionados à falta de um Departamento de Recursos Humanos e aos baixos salários e comissões.

O quarto ponto de fraqueza foi indicado pelos clientes e é a pouca variedade de produtos – o que pode implicar migração da clientela para a concorrência.

Por fim, outra fraqueza é o alto prazo médio de rotação de estoque.

10.1.3 OPORTUNIDADES

Relacionam-se entre as oportunidades que devem ser aproveitadas pela organização: o crescimento da população de Mato Grosso e a regional; produtos inelásticos (aqueles que a quantidade demandada responde pouco quando há variações de preços, porque são básicos); e o crescimento da Classe C, cuja previsão de poder de consumo até 2015 é de equivalência da quantidade das classes A e B juntas. (FECOMÉRCIO, 2012)

10.1.4 AMEAÇAS

A principal ameaça a ser considerada é o aumento dos atacarejos.

11. PROBLEMAS ENCONTRADOS NA EMPRESA E AS SOLUÇÕES

Diante das informações que foram extraídas da empresa e da análise do setor atacadista distribuidor, foi possível detectar algumas dificuldades vividas pela empresa e que talvez a impeçam de evoluir e ter melhor desempenho.

No início artigo, foi informado que a empresa passava por mudanças no processo de entrega, com a sua terceirização. Após, o temor de que a mudança implicasse perda da pontualidade sempre elogiada pelos clientes, constatou-se que a mudança não gerou reflexos negativos. Além disso, houve resultado positivo em relação à diminuição dos custos envolvidos com manutenção (combustível e peças de reposição dos veículos) e folha de pagamentos dos motoristas contratados.

Outra observação da empresa no início do estudo era de que o *turnover* de representantes comerciais e operadores do armazém era muito alto. A ausência de um Departamento de Recursos Humanos poderia explicar a falta de atenção a assuntos relacionados à satisfação dos funcionários, clima organizacional, entre outros.

Os operadores de armazém alegam que o salário que recebem é muito baixo para a função que exercem. Já os representantes comerciais alegam que não conseguem vender por causa da baixa variedade de produtos e que a comissão paga a eles é baixa. Porém, a empresa rebate dizendo que os salários e comissões pagos estão na média do mercado.

A baixa variedade de produtos, segundo a empresa, depende muito da relação entre o Departamento de Compras e os fornecedores. Muitas vezes, não consegue realizar boas negociações com os fornecedores e acaba por não oferecer determinados produtos na empresa. Infelizmente, o atacado perde seu poder de barganha junto aos fornecedores uma vez que seus concorrentes, como o Atacadão que faz parte do grupo Carrefour, tem maior volume de compra, conseguindo, então, preços mais competitivos. A variedade dos produtos, portanto, não é constante, uma vez que as empresas estão frequentemente em negociação e, às vezes, ocorre de não entrarem em acordo em algum período e em outro período sim.

Diante desse problema, parece que a implantação de um Departamento de Recursos Humanos só iria gerar custos e não melhoria nos resultados da empresa.

Outro ponto que foi detectado na análise da demanda da empresa é o crescimento dos setores atacadista e varejista. Ao se compararem os dados de crescimento desses setores com o número de clientes ativos da

empresa nos últimos anos, percebe-se que o atacado Mendonça Distribuição não tem acompanhado o crescimento de mercado, apresentado estagnação no número de clientes. Pode-se atribuir esse fato ao número restrito de vendedores por área de atuação da empresa, uma vez que os mesmos não conseguiriam focar suas funções atuais, se tivessem que buscar novos clientes. Apesar de identificado tal problema, o proprietário informou que não pretende aumentar o número de funcionários da empresa, uma vez que a mesma gerou lucro nesses mesmos períodos analisados e vem crescendo de acordo com as previsões.

Outro problema encontrado na empresa foi o prazo médio de rotação de estoque. Foi calculado de acordo com os resultados da empresa que o estoque é suficiente para 46 dias, ou seja, o estoque demora 46 dias para ser totalmente vendido. Porém, deve-se analisar o prazo médio de recebimento das vendas e o prazo médio de pagamento das compras para chegar-se a uma conclusão. O prazo médio de recebimento das vendas é de 41 dias e o de pagamento das compras de 21.

O prazo médio de pagamento das vendas pode estar relacionado com o que o Sr. Fernando alegou nos primeiros contatos com a empresa, quando disse que acreditava que a empresa precisava melhorar suas negociações de compras. É necessária uma gestão mais firme e cautelosa com relação aos prazos estipulados, levando em conta todo o processo de rotação e zeragem de estoque. A negociação com os fornecedores deve ser melhorada e sistemas de auxílio e controle de estoque como, por exemplo, MRP, poderiam ser implementados para diminuir o descasamento de datas evidenciado.

Além da falta de planejamento de compras, foi constatado também que a política de crédito da empresa não vem sendo bem executada. O prazo de pagamento concedido aos clientes é de 28 dias, porém, através do cálculo do prazo médio de recebimento das vendas, o resultado foi de 41 dias, ou seja, há 13 dias de atraso de recebimento das vendas. Segundo a empresa, o maior atraso deve-se ao fato de os clientes pagarem com cheque, pois existe um volume alto de cheques devolvidos e reapresentados. Sugere-se que seja feito maior controle sobre a política de crédito. A empresa deverá identificar os clientes que não pagam em dia e mudar a forma de recebimento destes, passando a vender à vista, ou mesmo deixar de atendê-los. Com isso, o ciclo financeiro irá diminuir e a empresa terá que financiar seu estoque por menos dias.

O quarto problema está relacionado às estratégias mercadológicas da empresa. A falta da descrição de seu posicionamento e da comunicação deste para o seu público-alvo pode estar impactando as vendas, uma vez que comunicar a imagem que a empresa deseja ter faria com que os clientes comprassem mais ou com que a empresa conseguisse conquistar novos clientes. Tal problema pode justificar o fato da empresa não ter conquistado novos clientes no período analisado nesta pesquisa, isto é, os últimos cinco anos.

A solução, nesse caso, seria implantar um Departamento de Marketing na empresa, que cuidaria de toda a estratégia mercadológica. O departamento poderia começar descrevendo um posicionamento que fosse coerente com a missão, visão, valores e o diferencial da empresa, que é a pontualidade na entrega. Após definir o posicionamento, a empresa poderá alinhar as estratégias de preço, distribuição e promoção ao que ela se propõe a ser e à imagem que ela quer ter na mente do seu público-alvo.

12. CONCLUSÃO

Este plano estratégico apresentado teve como principal objetivo buscar gargalos e deficiências na gestão da empresa e no meio em que atua, para que novas estratégias fossem construídas. Além disso, procurou-se a formalização de processos e procedimentos no sentido de poder melhor gerir os recursos e obter melhores resultados.

Assim foram analisados aspectos internos da empresa, como sua estrutura, seus pontos fortes e fracos, prazos de pagamento e rotação de estoque, os principais *stakeholders* e seus concorrentes; bem como apresentou-se a análise do setor, tanto no ambiente do estado em que o Mendonça atua, quanto no âmbito nacional.

As soluções propostas são de fácil implementação financeira, porém dependem da sinergia de várias áreas internas da empresa depois de implementadas. De forma geral, apresentou-se um modelo que pode ser gerenciado e, posteriormente, promover o crescimento sustentado ou mesmo a venda do ativo para terceiros.

REFERÊNCIAS

- [1] Abad. Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. Dados. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/dados/numeros.shtml>>. Acesso em: 17 ago. 2012.
- [2] Amad. Associação Matogrossense de Atacadistas e Distribuidores. Disponível em: <http://www.amad.org.br/2010/06_comunicacoes_noticias.asp>. Acesso em: 05 jan. 2013.
- [3] Asmat. Associação de supermercados de Mato Grosso. Disponível em: <<http://www.asmat.com.br/novo/index.php>>. Acesso em: 09 nov. 2012.
- [4] Atacadão. Disponível em: <<http://www.atacado.com.br/>>. Acesso em: 09 nov. 2012.
- [5] Banco Central Do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2013/03/ri201303c6p.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2013.
- [6] Bodie, Zvi; Kane, Alex; Marcus, Alan J. Investimentos. 8ed. São Paulo: Amgh, 2010.
- [7] Brasil Escola. IDH. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/brasil/o-idh-no-brasil>>. Acesso em: 07 out. 2012.
- [8] Chiara, M. de. Centro-Oeste é nova força de consumo. In: O Estado de São Paulo. 26 mar. 2011. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,centro-oeste-e-nova-forca-do-consumo,60217,0.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2012.
- [9] Chiavenato, Idalberto. Administração da Produção: Uma abordagem teórica. São Paulo: Elsevier, 2004.
- [10] Fecomércio. Distribuição de renda nos estados brasileiros. Disponível em: <<http://www.fecomercio.com.br/blog/2012/05/11/distribuicao-de-renda-nos-estados-brasileiros-e-muito-desigual/>>. Acesso em: 10 mar. 2012.
- [11] Ibge. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica>>. Acesso em: 08 out. 2012.
- [12] Keller, Kevin L.; Machado, M. Gestão Estratégica de Marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [13] Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. Administração de Marketing: a bíblia do marketing. 12ed. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2006.
- [14] ____; Armstrong, Gary. Princípios de Marketing. 12ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [15] Malhotra, Naresh. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Bookman, 2006.
- [16] Mankiw, N. Gregory. Introdução à Economia. 5ed. São Paulo: Campus, 2005.
- [17] Mato Grosso. Mato Grosso: Disponível em:
- [18] <<http://www.mt.gov.br/imprime.php?sid=167&cid=67562>>. Acesso em: 20 dez. 2012.
- [19] Meyge, A. Ibope: Brasileiros vão gastar R\$ 48 bi com higiene e beleza em 2012. In: *Valor Econômico*. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2901310/ibope-brasileiros-va0-gastar-r-48-bi-com-higiene-e-beleza-em-2012#ixzz2WD6xhht9>>. Acesso em: 21 mar. 2013.
- [20] Ministério da Fazenda. Brasil. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2000/orientacoes/lucroreal.htm#Conceito-lucro_real>. Acesso em: 07 mar. 2013.
- [21] Nalebuff, Barry J. Pensando Estrategicamente. 1ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- [22] Portal Brasil. Estados. Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/estados_mt.htm>. Acesso em: 16 jul. 2012.
- [23] Porter, Michael. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 2ed. São Paulo: Elsevier, 2001.
- [24] _____. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. São Paulo: Campus, 1989.
- [25] Porto Seco. Perguntas. Disponível em: <<http://www.portoseco.com/perguntas.php>>. Acesso em: 18 ago. 2012.
- [26] Pnud. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento: Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.
- [27] Tripp, David. Pesquisa-Ação: Uma Introdução Metodológica. Educação e Pesquisa. São Paulo, v.31, n.3, p.443-466, set-dez. 2005.

Capítulo 8

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO VERTICAL: ANÁLISE DO CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA.

Glauco José de Carvalho

Antônio Siciliano

Antônio Luiz Pelegrini

Alceu Gomes Alves Filho

Edemilson Nogueira

Resumo: A capacidade de coordenar esforços empresariais e de promover o alinhamento das prioridades competitivas nas organizações vem se mostrando como um diferencial competitivo importante para a melhor alocação de recursos e melhoria dos resultados. Neste contexto, se a estratégia organizacional for concebida sem considerar o ambiente interno e externo à organização, nem tampouco a importância do alinhamento estratégico, a empresa corre o risco de manter atividades e processos dispendiosos e ineficazes que podem gerar custos desnecessários e desperdiçar recursos organizacionais valiosos. Este trabalho aborda o conceito de alinhamento estratégico vertical, e tem como objetivo principal analisar as estratégias competitivas e de produção de uma empresa do setor de calçados infantis do polo industrial da região de Birigui-SP e buscar evidências de alinhamento estratégico vertical a partir das prioridades competitivas adotadas por essa empresa. O estudo adotou uma abordagem de pesquisa qualitativa utilizando o método de estudo de caso. Os resultados foram significativos, por meio dos quais foi possível identificar as prioridades competitivas de uma empresa do setor calçadista, bem como, consolidar evidências de alinhamento estratégico vertical por meio da observação de práticas operacionais nessa empresa.

Palavras-chave: Estratégia Competitiva; Estratégia de produção; Alinhamento Estratégico Vertical; Indústria de Calçados.

1. INTRODUÇÃO

Inúmeros são os trabalhos encontrados na literatura clássica destacando a importância do alinhamento estratégico no âmbito das estratégias competitivas e de produção (SKINNER, 1969; OHMAE, 1983; FINE; HAX, 1985; SWAMIDASS; NEWELL, 1987; GARVIN, 1987; SLACK, 1993; HENDERSON, 1998; PORTER, 1999; WHITTINGTON, 2006; MINTZBERG *et al.*, 2010; LEWIS *et al.*, 2014 e outros).

O alinhamento estratégico pode ser considerado como uma técnica que favorece a prática da gestão estratégica, uma vez que o sucesso do negócio depende também da integração entre as estratégias competitivas e de produção (LUFTMAN; LEWIS; OLDACH, 1993).

Corrêa, Giansi e Caon (2001) e Mintzberg e Quinn (2001) apontam a importância das empresas buscarem o alinhamento ou foco estratégico, mantendo a coerência entre os objetivos de desempenho da empresa e as características do mercado no qual ela atua, bem como a coerência em todas as etapas do processo produtivo. Isso implica considerar a gestão estratégica não apenas de forma introspectiva, mas também considerar suas relações externas com outras empresas, uma vez que isso pode afetar o desempenho das operações.

Portanto, o alinhamento estratégico não pode ser negligenciado e a gestão estratégica das operações produtivas se torna essencial para o bom desempenho da função produção nas empresas.

Nesse sentido, considerando uma empresa da indústria de calçados infantis de Birigui-SP, foram propostas as seguintes questões de pesquisa: Quais estratégias competitivas e de produção são adotadas por essa empresa? Quais são as suas prioridades competitivas? Há evidências de alinhamento estratégico vertical nessa empresa? Se sim, quais são as práticas utilizadas que ratificam a existência do alinhamento estratégico vertical?

Essas questões nos conduzem ao objetivo desse trabalho que é analisar as estratégias competitivas e de produção de uma empresa do setor de calçados infantis do polo industrial de Birigui-SP, identificar suas prioridades competitivas e buscar evidências de alinhamento estratégico vertical a partir das práticas operacionais adotadas.

2. REVISÃO TEÓRICA

Um dos conceitos mais difundidos sobre alinhamento estratégico é o de Henderson e Venkatraman (1993) que apresentam o alinhamento estratégico como sendo a adequação estratégica e a integração funcional entre ambiente externo e o ambiente interno da empresa, buscando um melhor desempenho organizacional.

No entanto várias abordagens podem ser encontradas na literatura enfatizando, sobretudo, a importância de se estabelecer uma relação entre as operações produtivas e os objetivos estratégicos da organização (BROADBENT; WEILL, 1997; KAPLAN; NORTON, 1992; 1996; 2000; NEELY; AUSTIN, 2000; PRIETO, 2006; TONCHIA, 2000).

Os principais conceitos sobre alinhamento estratégico encontrados na literatura podem ser observados na figura 1.

Figura 1 - Alinhamento vertical e horizontal, interno e externo.



Fonte: Adaptado de Kathuria, Joshi e Porth (2007).

Conforme a figura 1, o conceito de alinhamento estratégico (01-AEs) procura envolver toda a organização de modo que as premissas do planejamento estratégico sejam propagadas em todas as áreas e ações organizacionais, buscando um todo coeso entre a estratégia, os recursos e os processos gerenciais, conforme sugerem Kathuria, Joshi e Porth (2007).

O alinhamento externo (02-AEx) se ocupa em ajustar a organização externamente em relação ao seu ambiente de atuação, considerando os *stakeholders* do negócio e as principais variáveis de impacto consideradas na formulação da estratégia (PORTER, 1986).

O alinhamento externo relaciona-se também com o alinhamento da organização no sentido horizontal (05-AH), que por sua vez, busca alinhar a empresa externamente a partir de aspectos fundamentais tais como: áreas funcionais, expectativas de clientes, capacidade de processos, desdobramento da visão organizacional e desdobramentos estratégicos junto aos fornecedores (LABOVITZ; ROSANSKY; 1997; KAPLAN; NORTON; 1996; 2000).

O alinhamento interno (03-AI) se ocupa em ajustar a organização internamente em relação a suas áreas funcionais e processos organizacionais, considerando para isso os objetivos da empresa. O alinhamento interno também se relaciona com o alinhamento da organização no sentido vertical (04-AV), o qual se refere ao conjunto de ações necessárias para a implementação da estratégia, desde a estratégia competitiva formulada, suas prioridades competitivas, até seu desdobramento por todos os níveis da organização, inclusive na estratégia de produção. O alinhamento estratégico vertical, segundo Slack (1993) deve considerar as prioridades competitivas da organização.

Portanto, o alinhamento vertical está relacionado ao conjunto de ações necessárias para a implementação da estratégia intraorganizacional desde o momento inicial do planejamento da estratégia competitiva até sua operacionalização na estratégia de produção. Assim, o alinhamento estratégico vertical passa pela visão organizacional, pela definição da estratégia competitiva e pela formulação da estratégia de produção.

Nesse tipo de alinhamento o foco está voltado para a implementação do planejamento estratégico intraorganizacional, considerando os desdobramentos estratégicos nos níveis organizacionais e também o envolvimento das áreas funcionais (STEPANOVICH; MUELLER, 2002, MILES; SNOW, 2003; DAFT, 2006).

No caso desse trabalho, o tipo de alinhamento escolhido para o estudo foi o alinhamento estratégico vertical.

3. MÉTODO

A indústria de calçados é uma típica indústria de transformação, marcada pelo intensivo uso de mão de obra e, portanto, caracterizada como uma atividade manufatureira. Nesse mercado, o Brasil destaca-se por ser o terceiro maior produtor de calçados do mundo.

No caso da indústria de calçados infantil de Birigui, o setor é fortemente desenvolvido. Estima-se que cerca de 300 empresas associadas à produção direta e indireta de calçados produzam por ano aproximadamente 60 milhões de pares de calçados.

Para a condução desse estudo foi escolhido o método de estudo de caso (VOSS *et al.*, 2002; LEWELLYN; NORTHCOTT, 2007; FREITAS; JABBOUR, 2010; MIGUEL; SOUSA, 2012), por meio do qual uma empresa do setor calçadista, pertencente ao Arranjo Produtivo Local (APL) da região de Birigui foi investigada, com o intuito de se verificar práticas estratégicas e buscar evidências de alinhamento estratégico vertical considerando as prioridades competitivas adotadas na empresa.

A técnica de pesquisa e coleta de dados utilizada para condução do estudo de caso foi a entrevista (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995), a qual foi norteada por um roteiro de pesquisa e observações das práticas operacionais *in loco*.

A empresa foi selecionada considerando principalmente seu porte empresarial, relativamente grande quando comparado à maioria das empresas do APL, o que supostamente aumentaria a probabilidade da existência de práticas gerenciais voltadas para estratégia, além da facilidade de acesso a fábrica.

4. RESULTADOS

A empresa pesquisada possui seis anos de existência, com um portfólio aproximado de 290 itens variados, 274 funcionários em seus diversos setores e uma produção em torno de 60 mil pares de calçados por mês, sendo 5% deste volume dedicado à exportação.

Considerando as estratégias competitivas e de produção dessa empresa, as prioridades estratégicas declaradas pela alta direção foram respectivamente custo e qualidade.

O estudo de caso conduzido concentrou-se em identificar práticas operacionais que evidenciassem a existência de alinhamento estratégico vertical.

4.1 PROGRAMAS E SISTEMAS DE GESTÃO UTILIZADOS PELA EMPRESA

Neste estudo de caso foi identificado a utilização de alguns sistemas de gestão comumente encontrados na literatura sobre gestão da produção, os quais fazem parte do conjunto de ferramentas estratégicas utilizadas pela empresa. O quadro 1 mostra as principais práticas encontradas durante a condução do estudo de caso e suas averiguações.

Quadro 1 - Sistemas de gestão da produção utilizados na empresa.

Item	Sistemas de Gestão	Explicação
1	<i>Just in time (JIT)</i>	A empresa mantém agendas de entregas de matérias primas junto a seus fornecedores e opera com o mínimo de estoque possível.
2	<i>Enterprise Resources Planning (ERP)</i> <i>Manufacturing Resources Planning (MRP)</i>	A empresa utiliza uma aplicação que integra os conceitos de MRP/ERP. A plataforma automatizada trata-se de um <i>software</i> de gestão industrial que oferece módulos de gestão comercial, compras/suprimentos, controle de estoque, PCP, gestão financeira, contábil e folha de pagamento.
3	<i>Total Quality Management (TQM)</i>	Alguns princípios são aplicados, tais como: foco nas necessidades dos clientes; identificação de problemas críticos e prevenção.
4	Controle Estatístico do Processo (CEP)	Relatórios de produtividade são monitorados periodicamente a fim de se resolver eventuais problemas de qualidade. A inspeção do processo é aleatória e feita por amostragem, com coleta manual durante os processos produtivos.
5	<i>Total Productive Maintenance (TPM)</i>	Segundo a empresa os controles gerenciais na produção focam eliminar perdas, reduzir paradas e diminuir custos.
6	Custeio Baseado em Atividades (ABC)	Segundo a empresa o controle estatístico do processo permite o monitoramento e análise de custos de cada etapa do processo.
7	Projeto Auxiliado por Computador (CAD)	A empresa mantém uma seção de <i>designers</i> responsáveis pelos projetos e desenho industrial de cada modelo de calçado a ser produzido.
8	Produção enxuta (<i>Lean Production</i>)	A empresa mantém uma política de reaproveitamento e combate ao desperdício, mantendo para isso, um setor para gestão de refugos destinados à venda e reciclagem.
9	Desenvolvimento de fornecedores	A empresa promove encontros geralmente semestrais com alguns fornecedores para consolidação das parcerias e compartilhamento de desafios referentes ao processo industrial.
10	Ferramentas da qualidade	O método 5s é utilizado para promover a organização da fábrica.
11	<i>Benchmarking</i>	Algumas empresas são parceiras no polo industrial e compartilham suas experiências de sucesso e suas boas práticas.

Fonte: primária.

Segundo a empresa, a importância dessas práticas deve-se ao fato de que elas possibilitam maior eficiência em redução de custos e melhoria da qualidade, elementos esses fundamentais para a sustentação da indústria de calçados na atualidade.

Como exemplo de redução de custos pode-se destacar, no quadro 1, o item 8: Produção enxuta, onde foi observado que a empresa mantém um setor específico para coleta e seleção de refugos para destinação específica, podendo ser reaproveitado ou vendido para outros fins, adotando portanto uma política de reaproveitamento e combate ao desperdício. Essa prática apoia a prioridade competitiva custo adotada

pela empresa.

Já como exemplo de prática com foco na qualidade pode-se destacar os itens 1, 2 e 3 do quadro 1. Sabe-se que JIT, ERP e TQM são práticas que podem favorecer a gestão da qualidade e que podem auxiliar na melhoria por meio da otimização dos processos organizacionais. Outras práticas do quadro 1 serão discutidas na seção sobre evidências de alinhamento estratégico vertical.

4.2 DEMAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS PELA EMPRESA

A principal intenção nesse ponto da pesquisa foi identificar outras ações eventualmente implementadas pela empresa que pudessem também favorecer suas estratégias competitivas e de produção, considerando o foco de suas prioridades competitivas, custo e qualidade.

Foram selecionados, conforme proposto pelo roteiro de pesquisa, alguns pontos a serem observados. O quadro 2 apresenta esses pontos.

Quadro 2 - Demais ações praticadas pela empresa.

Item	Sistemas de Gestão	Explicação
1	Melhoria da capacidade de produção	A empresa promoveu a centralização do seu processo produtivo, antes distribuídos em cinco plantas distintas. Esta ação visou aumentar a capacidade por meio de processos mais rápidos e enxutos, além da expansão da célula de injetados.
2	Integração vertical	Há dois anos a empresa terceirizada que fazia toda parte de injetados foi adquirida e agora é parte da planta local.
3	Redução de custos operacionais	A empresa promoveu a centralização e opera atualmente só com uma planta, favorecendo a redução de custos, sua principal meta estratégica.
4	Redução de refugos ou retrabalhos	A empresa mantém um setor para gestão de refugos, descartes e reciclagem, que dá o destino correto e mais viável economicamente para os descartes.
5	Redução de <i>setups</i> e <i>lead times</i>	A empresa promoveu a centralização do seu processo produtivo, o que agilizou o processo e otimizou os <i>setups</i> .
6	Otimização da produção	A empresa promoveu melhorias por meio da centralização das plantas.
7	Gestão de relacionamento com o cliente	Os seus principais clientes do e-commerce, responsáveis pelos maiores volumes de produção, possuem prioridades de atendimento e negociações.
8	Desenvolvimento de produtos	Os <i>designers</i> fazem o acompanhamento dos mercados, moda, tendências, participam de feiras nacionais e internacionais visando manter seus produtos atualizados.
9	Comunicação estratégica (entre os níveis organizacionais)	Encontros formais entre gerências e subordinados são promovidos por meio de reuniões periódicas de planejamento e controle de metas.
10	Ação conjunta (entre os níveis organizacionais)	Os gerentes de áreas interagem buscando melhorar os fluxos dos processos conforme as demandas de cada setor. Planejamento conjunto entre gerentes de áreas são usados para resolução de problemas comuns.
11	Mecanismos de integração (entre os níveis organizacionais)	A empresa utiliza além do ERP outro <i>software</i> interno, responsável por automatizar o fluxo dos processos entre os níveis organizacionais.
12	<i>Outsourcing</i>	Em casos de aumento de demandas, a empresa costuma terceirizar algumas etapas de produção, como é o caso da costura de lotes específicos de calçados.

Fonte: primária.

Os itens contemplados no quadro 2 mostram mais algumas práticas utilizadas pela empresa que, segundo a empresa, cooperam para redução de custos e melhoria da qualidade.

Um exemplo é o item 3 - Redução de custos operacionais. Embora o foco deste item seja a redução de custo, na prática a centralização da produção em uma só planta otimizou a dinâmica dos processos, proporcionando diversas melhorias em termos de fluxos logísticos, redução de *lead-times*, gestão de estoques em processos etc. Outras ações mostradas no quadro 2 serão discutidas na seção sobre evidências de alinhamento estratégico vertical.

4.3 VALIDAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO VERTICAL

A partir deste ponto, o estudo se encaminhou para avaliar se as evidências de alinhamento vertical encontradas nessa empresa, a partir da identificação de suas prioridades competitivas e de ações práticas, de fato se tratavam de um alinhamento estratégico decorrente das prioridades competitivas, considerando o posicionamento adotado pela empresa.

Caso de fato se trate de alinhamento estratégico vertical, supõe-se que ele derive da combinação de práticas operacionais que sustentem as prioridades competitivas da empresa. Porém, caso contrário, em se tratando apenas de coincidências, é provável que as evidências não sejam consolidadas na observação de ações práticas, devendo ser provenientes de decisões com outras motivações e independente das prioridades competitivas que a empresa tenha adotado.

Nesse sentido, buscou-se uma alternativa para validação dos dados levantados, por meio da identificação de alguns indicadores baseados nas práticas de gestão e ações organizacionais, ou seja, algo que pudesse atestar as evidências encontradas nas perspectivas do alinhamento estratégico vertical.

Para esse objetivo, três indicadores foram propostos os quais, de acordo com a literatura, podem favorecer a promoção do alinhamento estratégico vertical na empresa, sendo eles: comunicação estratégica, ação conjunta e mecanismos de alinhamento (Itens 9, 10 e 11 do quadro 2).

O indicador comunicação estratégica foi proposto com o intuito de identificar se, além da comunicação formal existente na empresa decorrente dos processos organizacionais, haveria alguma outra forma de comunicação com ênfase estratégica entre as áreas funcionais.

Bond *et al.* (1999), Drucker (2002), Kaplan e Norton (2006) são alguns dos autores que destacam a importância da comunicação estratégica, a qual se caracteriza por ser o conjunto de ações elaboradas, bem definidas e estruturadas para atingir o objetivo global de uma organização.

O indicador ação conjunta, por sua vez, foi estabelecido com o propósito de identificar se existiria alguma forma de ação conjunta na empresa envolvendo a integração estratégica de processos e áreas funcionais.

Inúmeras são as possibilidades práticas de ações conjuntas entre as áreas funcionais de uma empresa, tais como: a promoção da gestão do serviço ao cliente, gestão de estoques e fluxo de manufatura, gestão do relacionamento com o fornecedor, desenvolvimento e comercialização do produto, entre outros.

Alguns autores como Clark e Wheelwright (1993), Baily *et al.* (2000) e Lambert e Cooper (2000) destacam a importância das empresas refletirem sobre integração funcional e se organizarem em torno da gestão de desenvolvimento de novos produtos e processos devido as grandes pressões no ambiente de negócios.

Por fim, o indicador mecanismos de alinhamento foi proposto com o intuito de investigar se existiria algum tipo de ferramenta ou prática, tecnológica ou não, que pudesse favorecer o alinhamento estratégico vertical na empresa, tais como pesquisa e desenvolvimento, sistemas de apoio à decisão, intercâmbio eletrônico de dados ou outros.

Mecanismos de alinhamento ou mecanismos de coordenação, conforme sugere Luftman (2000), indicam a forma como a empresa busca coordenar os processos, atividades e tarefas que compõem suas operações no sentido de implementar estratégias e alcançar seus objetivos.

Assim, ficou determinado, a partir desses indicadores e das demais práticas mostradas nos quadros 1 e 2, que as evidências de alinhamento estratégico vertical identificadas na empresa somente poderiam ser validadas, ou seja, aceitos de fato como estratégicos, caso alguns desses indicadores fossem confirmados nas práticas operacionais dessa empresa.

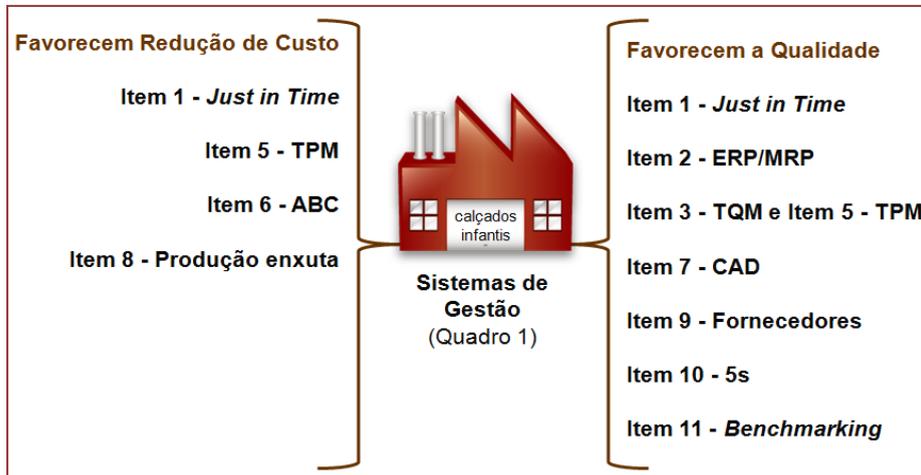
4.4 EVIDÊNCIAS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO VERTICAL

Ficou claro na pesquisa que os critérios custo e qualidade compunham as prioridades competitivas e de produção mais importantes da empresa.

Os dados do quadro 1 - Sistemas de gestão da produção utilizados na empresa, já mostraram algumas das práticas de gestão adotadas pela empresa que, conforme a literatura pode favorecer a redução de custo e auxiliar na promoção da qualidade.

Referentes a esses sistemas de gestão da produção mostrados anteriormente no quadro 1, a figura 2 mostra, em síntese, as principais práticas identificadas na empresa que podem ser associadas à redução de custo e melhoria da qualidade.

Figura 2 - Práticas associadas à redução de custos e melhoria da qualidade.

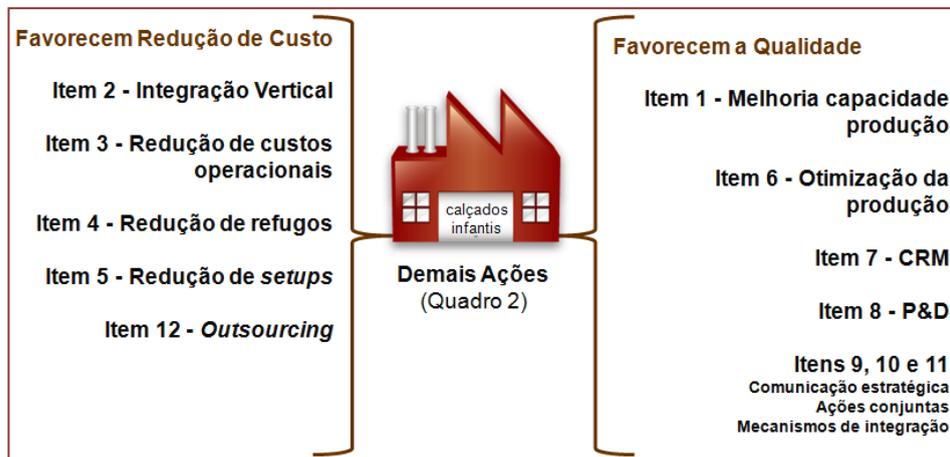


Fonte: a pesquisa.

Já o quadro 2 mostrou as principais ações práticas encontradas junto à empresa nas observações do estudo de caso. Os dados mostraram que algumas dessas ações também apontam para redução de custo, enquanto outras colaboram para melhoria da qualidade.

Referente às demais ações identificadas na empresa a figura 3 mostra, em síntese, aquelas ações que podem ser associadas à redução de custo e melhoria da qualidade.

Figura 3 - Ações associadas à redução de custo e melhoria da qualidade.



Fonte: a pesquisa.

Conforme o quadro 2 - Demais ações praticadas pela empresa, o item 1 - Melhoria da capacidade de produção - revela esforços da empresa no sentido de redução de custos operacionais por meio do enxugamento de processos, foco na melhoria da produção e otimização da capacidade.

O item 2 - Integração vertical - mostra uma ação importante da empresa também nesse mesmo sentido. Essa ação buscou melhorar a *performance* do abastecimento de artigos injetados utilizados na produção do calçado, diminuição do *lead time* de entregas, facilitando assim ajustes no design de materiais.

O item 3 - Redução de custos operacionais - mostra uma prática que condiz com o principal objetivo estratégico competitivo da empresa pautado na redução de despesas, por meio da integração das plantas anteriormente existentes.

O item 4 - Redução de refugos ou retrabalhos - mostra a preocupação constante da empresa no sentido de melhorar o reaproveitamento de materiais, refletindo diretamente na produtividade e na redução de **custos** operacionais.

O item 5 - Redução de *setups* e o item 6 - Otimização da produção - também são exemplos de ações que, segundo a empresa, refletem diretamente na melhoria da qualidade.

O item 7 - Gestão de relacionamento com o cliente, bem como o item 8 - Desenvolvimento de produtos - remetem mais uma vez a processos que visam à melhoria da qualidade de produção e serviços.

O item 8 - Desenvolvimento de produtos e o item 12 - *Outsourcing* - são práticas que priorizam a melhoria da qualidade associado sempre que possível à redução de custos.

Os itens 9, 10 e 11 - Comunicação estratégica; Ação conjunta e Mecanismos de integração - por sua vez, foram cruciais para confirmar que a empresa desenvolve ações intraorganizacionais que favorecem o alinhamento estratégico vertical, por meio de reuniões periódicas entre áreas, planejamento conjunto entre gerentes de áreas e uso de tecnologia da informação para integração funcional.

Embora a empresa compartilhe de prioridades competitivas e de produção distintas, sendo custo o foco de sua estratégia competitiva e qualidade o foco de sua estratégia de produção, foi observado, conforme os indicadores analisados nos quadros 1 e 2 que a empresa não necessariamente apresenta conflitos de decisão.

Ao contrário, a análise mostrou que as práticas de integração estratégica interorganizacional nessa empresa favorecem o alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção, aproximando a empresa de seus objetivos estratégicos e não o contrário como poderia se esperar de um suposto *trade-off*.

Portanto, a observação dessas ações, evidenciando uma preocupação com a redução de custo e a melhoria da qualidade por parte da empresa, comprovou as prioridades competitivas e de produção declaradas a priori pela empresa, bem como confirmou as evidências de alinhamento estratégico vertical anteriormente previsto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade de coordenar esforços empresariais e de promover o alinhamento das prioridades competitivas nas organizações vem se mostrando como um diferencial competitivo importante para a melhor alocação de recursos e melhoria dos resultados.

O foco deste estudo esteve em identificar as prioridades estratégicas e evidências de alinhamento estratégico vertical em uma empresa do setor de calçados infantil do APL de Birigui, considerando para isso as práticas operacionais adotadas pela empresa.

O estudo de caso possibilitou a confirmação das prioridades competitivas declaradas pela empresa. Também foi possível a confirmação de evidências de alinhamento estratégico vertical na empresa, por meio da análise de práticas observadas e indicadores propostos.

Um suposto *trade-off* entre as prioridades competitivas custo e qualidade no desdobramento estratégico da empresa não pôde ser confirmado. Ao contrário disto, por meio das práticas existentes, o foco na qualidade demonstrou colaborar também para redução de custos, fortalecendo ainda mais as evidências de alinhamento estratégico vertical.

Assim, o estudo possibilitou, por meio de um levantamento, a investigação de práticas operacionais na empresa, a qual evidenciou esforços no sentido de promover o alinhamento estratégico vertical baseado nas prioridades competitivas custo e qualidade.

Considerando o conceito de estratégia genérica de Porter (1999) a empresa estudada apresentou uma estratégia de foco em calçados infantis, buscando a liderança em custos.

Quando associado este estudo de caso à literatura, percebe-se a presença de conceitos inerentes à estratégia competitiva e de produção.

Por fim, vale ressaltar que essa pesquisa não permite a generalização dos resultados para toda indústria calçadista de Birigui, todavia ela sugere uma possível tendência no posicionamento estratégico dessa indústria considerando a empresa pesquisada.

Estudos futuros com outras empresas ou envolvendo amostras maiores, ou mesmo em outros polos industriais, poderão ser conduzidos no sentido de se identificar diferentes prioridades estratégicas existentes no setor calçadista, ou ainda identificar formas diferentes de se promover o alinhamento estratégico vertical nessa vasta indústria que é a indústria do calçado no Brasil e no mundo.

REFERÊNCIAS

- [1] Baily, P. *et al.* Compras: princípios e administração. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- [2] Bond, K. *et al.* The jossey - Guide to Strategic Communications for Nonprofits, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1999.
- [3] Broadbent, M.; Weill, P. Management by maxim: how business and it managers can create it infrastructures. *Sloan Management Review*, v.38, n.3, p.77-92, 1997.
- [4] Corrêa, L.H.; Giansesi, I.G.N.; Caon, M. Planejamento, programação e controle da produção. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- [5] Daft, R.L. Organizações: Teoria e projetos. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- [6] Drucker, P.F. Introdução à Administração. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- [7] Fine, C.H., Hax, A.C. Manufacturing Strategy: A methodology and an illustration. *Interfaces*, v.15, n.6, p.28-46, 1985.
- [8] Freitas, W.R.S.; Jabbour, C.J.C. O estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Fundamentos, roteiro de aplicação e pressupostos de excelência, In: Anais XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Enegep, São Carlos, 2010.
- [9] Garvin, D.A. Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, v.65, n.6, p.101-110, 1987.
- [10] Henderson, B.D. As origens da estratégia. In: Montgomery, C.; Porter, M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- [11] Henderson, J.C.; Venkatraman, N. Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM System Journal*, v.32, p.4-16, 1993.
- [12] Kaplan, R.S.; Norton, D.P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v.70, n.1, p.71-79, 1992.
- [13] Kaplan, R.S.; Norton, D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. v.74, n.1, p.75-85, 1996.
- [14] Kaplan, R.S.; Norton, D.P. Having Trouble With Your Strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, v.78, n.5, p.167-176, 2000.
- [15] Kaplan, R.S.; Norton, D.P. Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- [16] Kathuria, R.; Joshi, M.P.; Porth, S.J. Organizational alignment and performance: past, present and future. *Management Decision*, v.45, n.3, p.503-517, 2007.
- [17] Labovitz, G.; Rosansky, V. The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things. EUA: John Wiley e Sons, 1997.
- [18] Lambert, D.M.; Cooper, M.C. Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, v.29, n.1, p.65-83, January 2000.
- [19] Lewis, M.W; Andriopoulos, C; Smith, W.K. Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*. v.56, n.3, p.58-77, 2014.
- [20] Lewellyn, S.; Northcott, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. *An International Journal*, v.2, n.3, p.194-207, 2007.
- [21] Luftman, J.; Lewis, P.R.; Oldach, S.H. Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. *IBM Systems Journal*, v.32, n.1, p.198-221, 1993.
- [22] Luftman, J. Assessing Business - TI alignment maturity. *Communications of AIS*, v.4, Dec. 2000.
- [23] Miguel, P. A. C.; Sousa, R. O método de estudo de caso na engenharia de produção. In: MIGUEL, P.A.C. (Org.); Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. 2 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, Abepro, 2012.
- [24] Miles, R. H; Snow, C. C. Organizational strategy, structure and process. Sanford, CA: University Press, 2003.
- [25] Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.
- [26] Mintzberg, H.; Quinn, J.B. O processo da estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- [27] Neely, A.; Austin, R. Measuring operations performance: past, present and future. In: Performance Measurement, Conference, p.419-426, 2000.
- [28] Ohmae, K. The mind of strategist. Harmondsworth. Peguin Books, 1983.
- [29] Porter, M.E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- [30] Porter, M.E. Competição: Estratégias competitivas essenciais. 6 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- [31] Prieto, V.C. Análise de modelos de alinhamento estratégico interno. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 145p, São Paulo, 2006.
- [32] Quivy, R., Campenhoudt, L.V. Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva, 1995.
- [33] Skinner, W. Manufacturing - Missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, Boston, v.47, n.3, p.136-145, 1969.
- [34] Slack, N. Vantagem competitiva em manufatura: Atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.
- [35] Stepanovich P.L.; Mueller, J.D. Mapping strategic consensus. Journal of Business and Management, v.8, n.2, p.147-164, 2002.
- [36] Swamidass, P.M., Newell, W.T. Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model. Management Science, v.33, n.4, p.509-524, 1987.
- [37] Tonchia, S. Linking performance measurement system to strategic and organizational choices. International Journal of Business Performance. v.2, n.1, p.15-29, 2000.
- [38] Voss, C.A.; Tsiriktsis, N.; Frohlich, M. Case research: case research in operations management. International Journal of Operations & Production Management, v.22, n.2, p.195-219, 2002.
- [39] Whittington, R. O que é estratégia?. São Paulo: Thomson Learning do Brasil, 2006.

Capítulo 9

SINALIZAÇÃO VISUAL NAS CIDADES: ESTUDO E PROPOSTA DE MELHORIA PARA A CIDADE DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ

Larissa Paula Souza

Tayná da Silva Gonçalves

Resumo: Historicamente os espaços públicos nas cidades têm, entre outras, a função de promover o convívio. São os lugares onde as pessoas trocam informações, e, sobretudo, interagem entre si e com o meio físico. Porém, o espaço público não é um elemento neutro nesta relação, propicia algumas atividades, inibe outras. Desta forma, o espaço urbano deve ser propositalmente dotado da possibilidade de transmitir informações ao indivíduo, considerando suas capacidades e permitindo que este possa localizar-se e locomover-se com facilidade. Assim, este projeto vem contribuir para um maior entendimento dessas questões, buscando auxiliar a cidade de Santa Rita do Sapucaí na melhoria da sua sinalização.

Palavras-chave: Trânsito. Sinalização. Melhorias.

1. INTRODUÇÃO

A sinalização do trânsito tem como principais objetivos orientar, advertir, informar, regular e controlar a adequada circulação de pedestres e veículos pelas vias terrestres.

“Na concepção e na implantação da sinalização de trânsito, deve-se ter como princípio básico as condições de percepção dos usuários da via, garantindo a real eficácia dos sinais.” (CON-TRAN, 2005)

Os sinais de trânsito são classificados em verticais (placas de sinalização), horizontais (como faixa de pedestre, por exemplo), luminosos (semáforo), sonoros (silvos de apito, que variam de acordo com a duração e a quantidade), gestos do condutor e do agente de trânsito (sinais realizados com os braços) e dispositivos de sinalização auxiliar (cones, cavaletes).

As placas podem ser classificadas em: placas de regulamentação, que possuem formato circular (exceto as de pare e dê a preferência), fundo branco e a borda vermelha.

O Departamento Nacional de Trânsito - DENATRAN possui como atribuições, definidas no Artigo nº 19, inciso XIX, organizar, elaborar, complementar e alterar os manuais e normas de projetos de implementação da sinalização, dos dispositivos e equipamentos de trânsito aprovados pelo Conselho Nacional de Trânsito. A pesquisa deverá avaliar a:

Legalidade: Estar de acordo com o código de Trânsito Brasileiro - CTB e legislação complementar;

Suficiência: Permitir fácil percepção do que realmente é importante, com quantidade de sinalização compatível com a necessidade;

Padronização: Seguir um padrão legalmente estabelecido, e situações iguais devem ser sinalizadas com o mesmo critério;

Clareza: Transmitir mensagens objetivas de fácil compreensão;

Precisão e confiabilidade: Ser precisa e confiável, corresponder à situação existente; ter credibilidade;

Visibilidade e legibilidade: Ser vista à distância necessária; ser lida em tempo hábil para a tomada de decisão;

Manutenção e conservação: Estar permanentemente limpa, conservada, fixada e visível.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 CLASSIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS TIPOS DE SINALIZAÇÃO DE TRÂNSITO

Sinalização vertical: De acordo com o CON-TRAN (Conselho Nacional de Trânsito), a sinalização vertical é um subsistema da sinalização viária, que se utiliza de sinais apostos sobre placas fixadas na posição vertical, ao lado ou suspensas sobre a pista, transmitindo mensagens de caráter permanente ou, eventualmente, variável, mediante símbolos e/ou legendas preestabelecidas e legalmente instituídas.

As principais funções da sinalização vertical são:

- Regulamentar as obrigações, limitações, proibições ou restrições que governam o uso da via;
- Advertir os condutores sobre condições com potencial risco existentes na via ou nas suas proximidades, tais como escolas e passagens de pedestres;
- Indicar direções, localizações, pontos de interesse turístico ou de serviços e transmitir mensagens educativas, dentre outras, de maneira a ajudar o condutor em seu deslocamento.

Portanto, é de suma importância manter a qualidade e visibilidade das placas, além de um nível ideal de informações a fim de que os usuários das vias adotem comportamentos adequados, de modo a aumentar a segurança, ordenar os fluxos de tráfego e orientar os usuários da via.

Os sinais possuem formas padronizadas, associadas ao tipo de mensagem que pretende transmitir (regulamentação, advertência ou indicação).

Todos os símbolos e legendas devem obedecer a diagramação dos sinais contida no Manual Brasileiro de Sinalização de Trânsito.

Sinalização horizontal: De acordo com informações do DETRAN, a sinalização gráfica horizontal é aquela executada sobre o pavimento de uma via para o controle, advertência e orientação ou informação do

usuário. São faixas e marcas feitas no pavimento, com tinta refletiva, de preferência, e nas cores amarela e branca. A sinalização horizontal se apresenta em cinco cores:

Amarela – utilizada na regulamentação de fluxos de sentidos opostos, na delimitação de espaços proibidos para estacionamento e/ou para- da e na marcação de obstáculos.

Vermelha – utilizada na regulamentação de espaço destinado ao deslocamento de bicicletas leves (ciclovias) e em símbolos (Ex.: hospitais e farmácias – cruz).

Branca – utilizada na regulação de fluxos de mesmo sentido; na delimitação de espaços especiais, de trechos de vias, destinados ao estacionamento regulamentado de veículos em condições especiais; na marcação de faixas de travessias de pedestres; na pintura de símbolos e legendas.

Azul – utilizada nas pinturas de símbolos em áreas especiais de estacionamento ou de parada para embarque e desembarque.

Preto – utilizada para proporcionar contraste entre o pavimento e a pintura.

As faixas podem ser contínuas, interrompidas e destinadas ao pedestre.

2.1.1 CLASSIFICAÇÃO DOS SINAIS

Os grupos e subgrupos que compõem os tipos de sinais de regulamentação são os seguintes:

1. Preferência de passagem

2. Velocidade

3. Sentido de Circulação

4. Movimentos de circulação

Proibidos

- Obrigatórios

5. Normas especiais de circulação

- Controle de faixas de tráfego

- Restrições de trânsito por espécie e ca- tegoria de veículo

- Modos de operação

6. Controle das características dos veículos que transitam na via

7. Estacionamento

8. Trânsito de pedestres e ciclistas

2.2 NORMAS PADRÃO PARA CONSTRUÇÃO DE PLACA DE TRÂNSITO

2.2.1 CORES

A forma padrão do sinal de regulamentação é a circular, e as cores são vermelha, preta e bran- ca, como exemplificado na figura 1.

Figura 1 – Forma padrão



Fonte: CONTRAN

Tabela 1 – Característica padrão

Cor	
Fundo	Branca
Símbolo	Preta
Tarja	Vermelha
Orla	Vermelha
Letras	Preta

Fonte: CONTRAN

A figura 2 ilustra as exceções quanto à forma, sendo elas os sinais R1 - “parada obrigatória” e R2 - “dê a preferência”.

Figura 2 – Exceções

Forma	Código
	R-1
	R-2

Fonte: CONTRAN

Tabela 2 – Características exceções

Cor	
Fundo	Vermelha
Orla interna	Branca
Orla externa	Vermelha
Letras	Branca
Fundo	Branca
Orla	Vermelha

Fonte: CONTRAN

2.2.2 DIMENSÕES

As dimensões mínimas estabelecidas no Manual de Sinalização Vertical da CONTRAN devem sempre ser observadas, considerando o tipo de via de acordo com as tabelas a seguir:

Tabela 3 – Dimensões das placas circulares

■ Placas circulares

Via	Diâmetro mínimo (m)	Tarja mínima (m)	Orla mínima (m)
Urbana	0,4	0,040	0,040
Rural (estrada)	0,5	0,050	0,050
Rural (rodovia)	0,75	0,075	0,075
Áreas protegidas por legislação especial	0,30	0,030	0,030

Fonte: CONTRAN

Tabela 4 – Dimensões das placas triangulares

■ Placas triangulares

Via	Diâmetro mínimo (m)	Tarjãmí-nima (m)
Urbana	0,75	0,10
Rural (estrada)	0,75	0,10
Rural (rodovia)	0,90	0,15
Áreas protegidas por legislação especial	0,40	0,06

Fonte: CONTRAN

Tabela 5 – Dimensões das placas octogonais

■ Placas octogonais

Via	Lado mínimo (m)	Orla inteira branca mínima (m)	Orla ex-terna vermelha mínima (m)
Urbana	0,35	0,028	0,014
Rural (estrada)	0,35	0,028	0,014
Rural (rodovia)	0,50	0,040	0,020

Fonte: CONTRAN

2.2.3 PADRÕES ALFANUMÉRICOS

As fontes que devem ser usadas nas placas para escrever mensagens complementares dos sinais de regulamentação são:

- Áreas urbanas: Helvética Medium, Arial, Standard Alphabets for Highway Signs and Pavement Markings ou similares.
- Áreas rurais: Standard Alphabets for Highway Signs and Pavement Markings series “D” ou “E (M)”.

2.2.4 RETRORREFLETIVIDADE E ILUMINAÇÃO

As placas podem ser classificadas, de acordo com seu tipo de iluminação, em:

- Retrorrefletivas;
- Luminosas (iluminação interna);
- Iluminadas (iluminação externa frontal).

Nas rodovias ou vias de trânsito rápido, não dotado de iluminação pública, as placas devem ser retrorrefletivas, luminosas ou iluminadas.

Em vias urbanas recomenda-se que as placas de “Parada Obrigatória”, “Dê a Preferência” e de “Velocidade Máxima” sejam, no mínimo, retrorrefletivas.

As placas confeccionadas em material retrorrefletivo, luminosas ou iluminadas devem apresentar o mesmo formato, dimensões e cores nos períodos diurnos e noturnos.

2.2.5 TIPOS DE MATERIAIS ADEQUADOS

Os materiais mais adequados para serem utilizados são:

Confeção das placas: Aço, alumínio, plástico reforçado e madeira imunizada.

CONFECÇÃO DOS SINAIS:

- Tintas: sendo elas: esmalte sintético, fosco ou semifosco ou pintura eletrostática.
- Películas: plásticas não retrorrefletivas ou retrorrefletivas de esferas inclusas, de esferas

encapsuladas ou de lentes prismáticas, a serem definidas.

2.3 SINALIZAÇÃO VISUAL DE SANTA RITA DO SA- PUCÁÍ

As imagens a seguir exemplificam a situação atual da comunicação visual de trânsito em Santa Rita do Sapucaí.

2.3.1 INDICAÇÃO DAS RUAS

Figura 3 – Rua Henrique Del Castilho, Bairro Inatel



Fonte: pesquisa primária

Figura 4 – Rua Ananias Marques Pereira, Bairro Centro



Fonte: google maps

Figura 5 – rua quintino bocaiúva, bairro centro



Fonte: google maps

Figura 6 – rua antônio moreira da costa, bairro centro



Fonte: google maps

Figura 7 – Rua Dr. José Ribeiro de Carvalho



Fonte: Google Maps

A partir desses exemplos, fica claro que as placas que nomeiam as ruas em Santa Rita não possuem um design padronizado. Isso se deve à circunstância em que foram implantadas, ou seja, não houve uma ação da prefeitura municipal para nomear as ruas, e sim uma ação particular dos comércios da cidade.

A desvantagem desse tipo de procedimento é a ausência de manutenção periódica das placas, design disforme, e ruas de bairros periféricos sem placas de indicação, devido à distância dos principais pontos de comércio.

De acordo com D'Agostini (2017), podemos circular por um ambiente sem o auxílio de qualquer informação, mas isso só ocorre quando conhecemos o lugar onde estamos, seja porque faz parte de um percurso diário, seja por ser um espaço que é utilizado frequentemente. Muitos ambientes não são conhecidos e exigem que o usuário compreenda sua estrutura e características enquanto assimila o seu entorno, por isso, a comunicação cumpre um papel fundamental, utilizando o design de sinalização como ferramenta para tornar os espaços construídos, locais mais legíveis ao público.

2.3.2 SINALIZAÇÃO VERTICAL

Figura 8 – Rua Ananias Marques Pereira, Bairro Centro



Fonte: Google Maps

Figura 9 – Rua Antônio Telles



Fonte: Google Maps

Figura 10 – Rua Antônio Telles



Fonte: Pesquisa primária

Figura 11 – Rua Antônio Telles



Fonte: Pesquisa primária

Figura 12 – Rua Antônio Telles



Fonte: Pesquisa primária

Figura 13 – Rua Antônio Telles



Fonte: Pesquisa primária

Figura 14 – Rua Antônio Telles



Fonte: Pesquisa primária

Figura 15 – Rua Antônio Telles



Fonte: Pesquisa primária

Figura 16 – Avenida Dr. Delfim Moreira



Fonte: Pesquisa primária

Figura 17 – Avenida Dr. Delfim Moreira



Fonte: Pesquisa primária

Figura 18 – Avenida Barão do Rio Claro



Fonte: Pesquisa primária

Figura 19 – Rua Antônio Telles



Fonte: Pesquisa primária

2.3.4 SINALIZAÇÃO HORIZONTAL

Figura 20 – Rua Augusto R de Souza



Pesquisa primária

Figura 21 – Ponte José Almeida Neves



Pesquisa primária

2.4 AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO DAS PLACAS HORIZONTAIS E VERTICAIS

De acordo com os princípios determinados pelo DENATRAN, podemos concluir que:

Legalidade: As placas estão desenhadas de acordo com a regulamentação;

Suficiência: Permitir fácil percepção do que realmente é importante, com quantidade de sinalização compatível com a necessidade; Algumas ruas não possuem sinalização suficiente, faltando, por exemplo, placas de sinalização de faixa de pedestres, indicação de rotatória, indicação de velocidade limite das ruas, indicação de pontos principais da cidade e de pontos estratégicos, como o Hospital Antônio Moreira da Costa e a Polícia Militar.

Padronização: As placas devem seguir um padrão legalmente estabelecido. Portanto, ao verificar as dimensões das placas na rua, registrado na figura 22, obtivemos um valor de 50cm de diâmetro para as placas circulares, e 20cm os lados das placas octogonais.

A norma diz que a placa circular da zona urbana deve ter no mínimo 40 cm de diâmetro, portanto essas placas se encontram dentro dos padrões exigidos. Porém, os lados das placas octogonais devem ter um tamanho mínimo de 35cm, e as placas medidas tinham apenas 20cm, não se enquadrando no tamanho padrão.

Figura 22 – Avaliação de placas



Clareza: Como pode ser observado nas imagens anteriores, algumas placas não conseguem mais transmitir sua mensagem devido a ações do tempo e a falta de manutenção periódica.

Precisão e confiabilidade: Devido à situação precária das placas, muitas delas já perderam sua precisão e não transmitem mais credibilidade, como por exemplo, a figura 15, que deveria indicar a velocidade máxima permitida na Rua Antônio Telles, e se encontra de ponta cabeça e quase ilegível.

Visibilidade e legibilidade: A ação do tempo nas placas vem agravando sua visibilidade. Por exemplo, na figura 19 podemos ver que a placa que indica o ponto de circular teve sua tinta desbotada e já se encontra em branco.

Manutenção e conservação: De acordo com o CONATRAN, as placas deveriam estar permanentemente limpas, conservadas, fixadas e visíveis. Porém, isso não acontece na maioria dos pontos da cidade.

Ao entrar em contato na Prefeitura Municipal de Santa Rita com o responsável pela sinalização de trânsito na cidade, foi afirmado que não há uma empresa especializada realizando a manutenção das placas, e sim apenas um responsável por construí-las e determinar sua localização.

2.5 ACIDENTES DE TRÂNSITO OCORRIDOS EM LOCAIS MAL SINALIZADOS

De acordo com o site de notícias local Vale Independente, uma câmera de segurança flagrou o momento em que uma mulher é atropelada no centro de Santa Rita do Sapucaí, na tarde do dia 22 de março de 2016 após uma batida de carros no cruzamento entre a Avenida Antônio Paulino e Rua Cel Joaquim Inácio.

No local não havia sinalização adequada, como pode ser visto na figura 23 e 24. Somente após o ocorrido é que a Prefeitura Municipal tomou providências e sinalizou o local, que foi cena também de outros acidentes.

Figura 23 – Acidente de carro seguido de atropelamento



Fonte: Vale Independente

Figura 24 – Acidente de carro seguido de atropelamento



Fonte: Vale Independente

O um outro exemplo aconteceu no dia 17 de dezembro de 2015 envolvendo um carro e moto no cruzamento da Av. Frederico de Paula Cunha com Rua Professor Francisco Nascimento.

Figura 25 – Acidente envolvendo carro e moto



Fonte: Vale Independente

O local também possui falha na sinalização, como consta na figura 25 e 26. Deveria haver no local placas de pare, além de faixa de pedestres.

Figura 25 – Rua Professor Francisco Nascimento



Fonte: Google Maps

Figura 26 – Rua Professor Francisco Nascimento



Fonte: Google Maps

2.6 IRREGULARIDADES NO TRÂNSITO

Ao voltar para a casa no bairro Pedreira, em Santa Rita do Sapucaí, inúmeras pessoas, dentre elas crianças, não utilizam a faixa de pedestres localizada próximo à antiga estação e atravessam o asfalto “pulando” o muro que divide a Avenida Moreira e a Br 459, como podemos ver na figura 27 e 28.

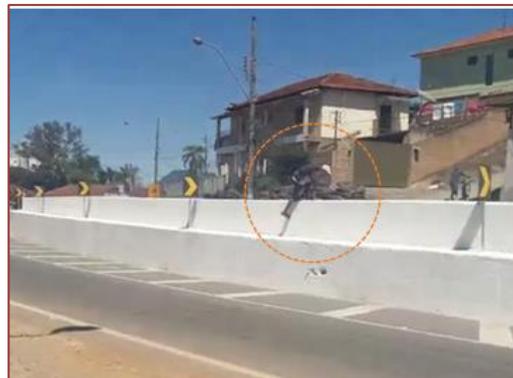
A distância da faixa de pedestres até o ponto em que se encontra o muro é de aproximadamente 400 metros.

Figura 27 – Crianças atravessando o asfalto em local proibido



Fonte: Pesquisa primária

Figura 28 – Jovem atravessando o asfalto em local proibido



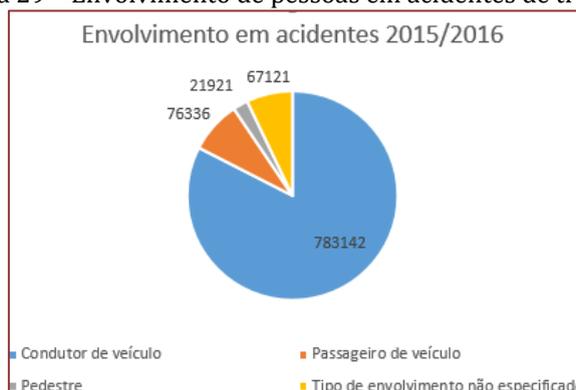
Fonte: Pesquisa primária

Uma solução eficaz deve ser urgentemente implantada nesse local para que nenhuma criança ou adulto perca sua vida. Como pode ser observado no Anexo 1, o horário em que há um maior fluxo de movimentação de pessoas nesse local, entre 12:00 e 17:00 h, é o horário onde os registros de acidentes de trânsito com pelo menos uma vítima fatal são mais ocorrentes.

Porém aumentar o número de sinalizações e recursos não é o único caminho para solucionar esse problema, ou seja, é necessário também a colaboração da população, que tem o dever de respeitar o que for indicado além do direito de usufruir dos recursos que a Prefeitura Municipal disponibilizar.

No gráfico a seguir estão listados a quantidade de ocorrência de acidentes em Minas Gerais entre as principais partes atuantes no trânsito. Através desse gráfico pode-se concluir que os condutores de veículos são aqueles que possuem maior frequência de envolvimento em acidentes, portanto, é crucial que eles tenham uma prudência maior a fim de reduzir esse índice.

Figura 29 – Envolvimento de pessoas em acidentes de trânsito

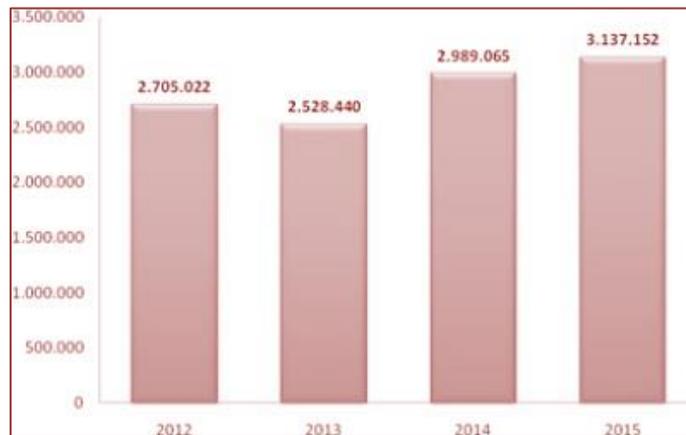


Fonte: DETRAN - MG

Porém, infelizmente o número de infrações tende a aumentar. De acordo com dados do DETRAN – MG, o número de infrações de trânsito em Minas Gerais passou de 2.705.022 em 2012 para 3.137.152 em 2015,

como podemos ver no gráfico abaixo.

Figura 30 – Índice de infrações



Fonte: DETRAN -MG

Os defeitos nas vias ou na sinalização é responsável por 3,32% dos acidentes com pelo menos uma vítima fatal e causa presumida ocorridos em Minas Gerais entre 2015 e 2016, enquanto os acidentes ocorridos devido a imprudência ou falta de atenção são responsáveis por 31,15%. A tabela com o registro desses acidentes se encontra no Anexo

2. Ou seja, com a colaboração da Prefeitura e dos motoristas a redução no índice de acidentes seria significativa.

Nas figuras abaixo estão alguns exemplos de pessoas que não respeitaram a sinalização claramente indicada no local.

Figura 31 – Flagra de trânsito em Santa Rita do Sapucaí



Fonte: Vale independente

Figura 32 – Flagra de trânsito em Santa Rita do Sapucaí

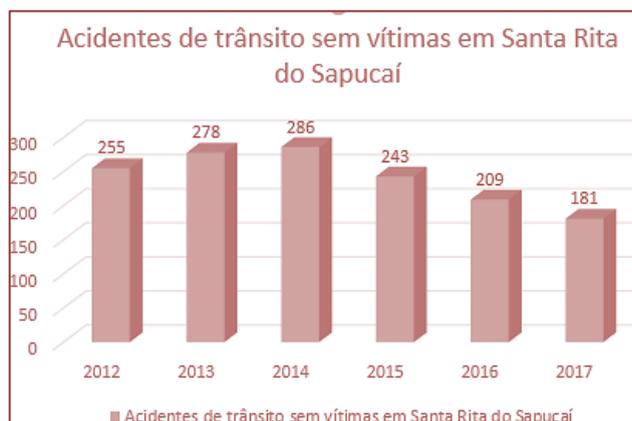


Fonte: Vale independente

Entre 2012 e 2017 em Santa Rita do Sapucaí, foram registrados ao todo 2116 acidentes pelo SEDS – Secretaria de Estado de Defesa Social. Considerando uma cidade pequena de aproximadamente 37.754 pessoas, segundo levantamento do IBGE 2010, essa é uma alta quantidade de acidentes.

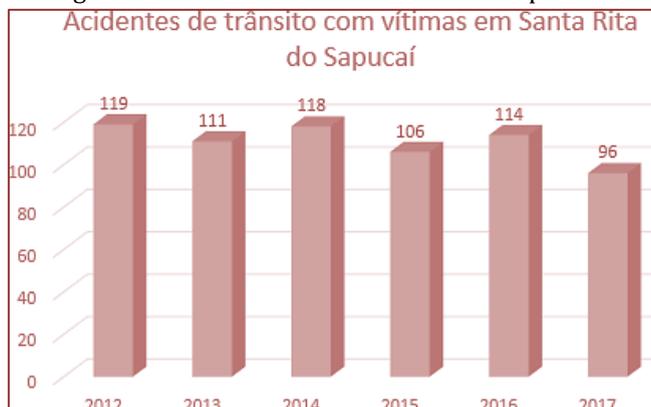
Os gráficos abaixo contêm a relação de acidentes com vítimas e sem vítimas entre esses anos.

Figura 33 – Acidentes em Santa Rita do Sapucaí



Fonte: SEDS

Figura 34 – Acidentes em Santa Rita do Sapucaí



Fonte: SEDS

3. PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

De acordo com D'Agostini (2017), projetos de sinalização caracterizam-se pelo poder de organizar a comunicação em um ambiente, favorecendo a compreensão pelas pessoas daquilo que está a sua volta. Independente das características físicas, motoras, psíquicas ou culturais de um usuário, qualquer ambiente deve ser projetado para fornecer informações seguras para uso autônomo de seus espaços.

Sendo assim, com o objetivo de melhorar o aspecto do trânsito da cidade de Santa Rita do Sapucaí, foram desenvolvidas pela equipe as seguintes propostas de solução:

- Construção de passarela ligando a praça Dr Delfim Moreira com o bairro Pedreira

O objetivo dessa passarela é evitar o fluxo de pedestres através da rodovia em locais inadequados, como explicado anteriormente.

Figura 35 – Projeto de passarela desenvolvido utilizando o software Sketchup



Fonte: Elaborado pela equipe

- Sinalização de rotas para pedestres e motoristas, guiando até os principais pontos da cidade, como exemplificado nas imagens a seguir:

Rota Inatel

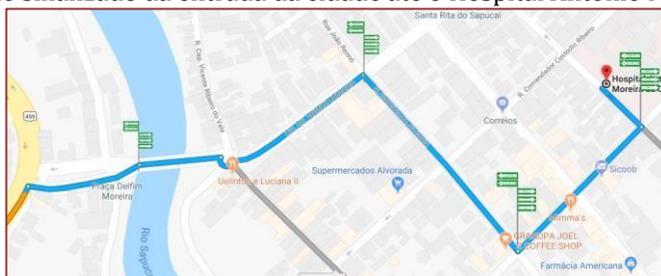
Figura 36 – Trajeto sinalizado da entrada da cidade até o Inatel



Fonte: Elaborado pela equipe / Mapa - Google Maps

Rota Hospital

Figura 37 – Trajeto sinalizado da entrada da cidade até o Hospital Antônio Moreira da Costa



Fonte: Elaborado pela equipe / Mapa - Google Maps

Sinalização na entrada da cidade

Figura 38 – Placa indicando a direção dos principais pontos da cidade

Fonte: Elaborado pela equipe



Sinalização na entrada da cidade

Figura 39 – Placa indicando a direção dos principais pontos da cidade



Fonte: Elaborado pela equipe

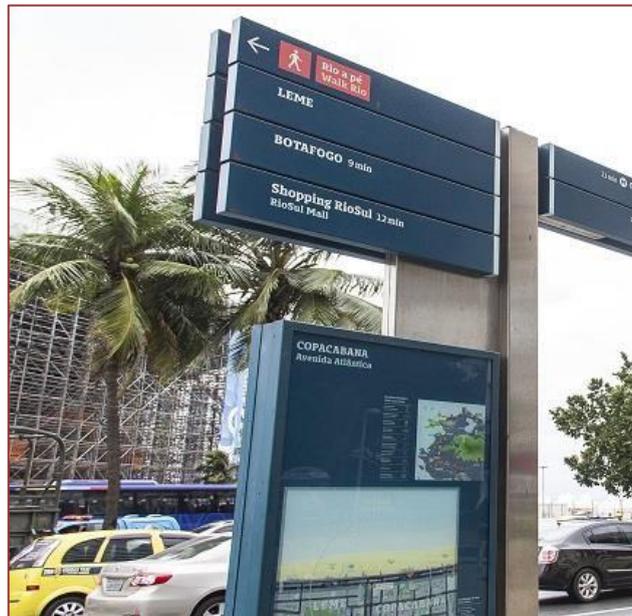
Figura 40 – Placa indicando a direção dos principais pontos da cidade



Fonte: Elaborado pela equipe

Para a construção das placas de sinalização das rotas, podemos considerar como exemplo as placas implantadas no Rio de Janeiro, que além dos nomes das ruas, fornecem a localização e o mapa da cidade para as pessoas.

Figura 41 – Placa indicando a direção das ruas do rio de Janeiro



Fonte: Ministério do Turismo

Ou também as placas utilizadas em Fortaleza, que são um exemplo comum e eficaz de transmissão de informações, como na figura 42.

A placa com cor azul indica os principais locais da cidade; a placa marrom indica os pontos turísticos e a placa verde indica o nome das ruas.

Figura 42 – Placa indicando a direção das ruas do rio de Janeiro



Fonte: Turismo Fortaleza

- Padronização de sinalização dos nomes das ruas

A inclusão de placas com os nomes das ruas e a manutenção das já existentes, pode facilitar a locomoção de turistas e estudantes em Santa Rita, visto que a cidade recebe um grande número por ano de pessoas vindas de outras cidades, sejam elas estudantes,romeiros ou empresários.

Figura 43 – Placa ideal de para nomeação das ruas



Fonte: Elaborado pela equipe

- Aumento de sinalização das ruas e melhoria das atuais

Como pode ser observado na coleta de dados realizada pela equipe, é de extrema urgência a atualização das placas presentes nas ruas

A sinalização dos fluxos das ruas se faz importante para impedir que pessoas percorram na contramão. Poucas ruas possuem esse tipo de sinalização, em Santa Rita.

Figura 44 – Placa de sentido único na rua Comendador Custódio Ribeiro



Fonte: Elaborado pela equipe

Figura 45 – Placa de duplo sentido na rua Juca Castelo



Fonte: Elaborado pela equipe

Outro exemplo de sinalização em falta é a que indica a velocidade máxima permitida das vias, como a figura 46. O limite de velocidade varia de acordo com a característica da rua, porém em vias urbanas admite-se que a velocidade não deve passar dos 50 km/h.

Figura 46 – Placa de limite de velocidade



Fonte: Willian Cruz < <http://saopaulosao.com.br> >

Aumento da sinalização da rotatória, na entrada da cidade

A rotatória da saída da cidade é um dos locais onde mais acontecem acidentes em Santa Rita do Sapucaí e também é um dos menos sinalizados. Por essa razão, se faz necessário aumentar o número de sinalização nesse local.

Figura 47 – Rotatória próxima à ponte José Almeida Neves



Fonte: Google Maps

Figura 48 – Placas de sinalização que serão úteis



Fonte: DETRAN

Figura 49 – Proposta de sinalização da rotatória



Fonte: Elaborado pela equipe

- Indicação de pontos turísticos e pontos importantes para as pessoas

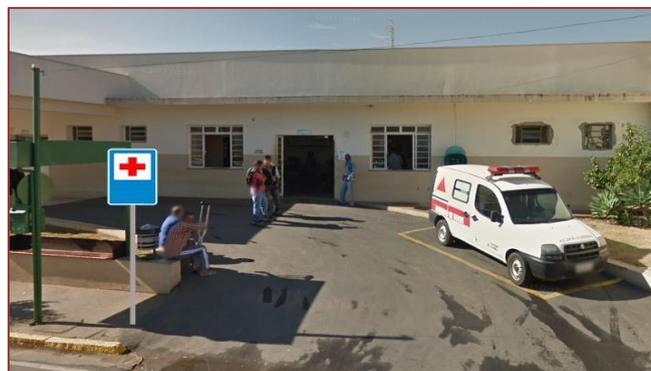
Santa Rita é conhecida como o “Vale da Eletrônica” e promove anualmente eventos empreendedores que atraem pessoas de diversos lugares.

Nela também está localizada o Santuário de Santa Rita de Cássia, e durante o mês de maio, a cidade recebe um grande número deromeiros.

Além das faculdades e escola de cursos técnicos presente em Santa Rita, responsáveis por atrair alunos de vários lugares do país e também de outros países.

A partir desses motivos, faz-se importante sinalizar os principais locais da cidade a fim de receber melhor e com mais conforto as pessoas visitantes, além de permitir uma organização estética da cidade mais agradável para seus habitantes.

Figura 50 – Proposta de sinalização do pronto socorro



Fonte: Elaborado pela equipe

Figura 51 – Proposta de sinalização da praça principal



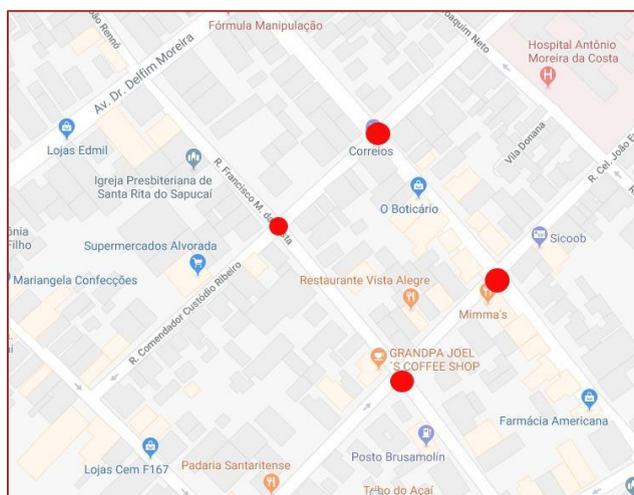
Fonte: Elaborado pela equipe

- Implantação de faixas de pedestres em todas as encruzilhadas

Santa Rita possui um grande fluxo de veículos durante determinados horários do dia. Por esse motivo, a faixa de pedestres faz-se tão importante.

Principalmente nas encruzilhadas mais perigosas devido ao grande fluxo de movimentação, como assinaladas na figura 51, sendo elas o cruzamento entre a rua Francisco Moreira da Costa e a Avenida Barão do Rio Branco com as ruas Comendador Custódio Ribeiro e Coronel João Eusébio.

Figura 52 – Principais encruzilhadas que precisam de faixa de pedestres



Fonte: Elaborado pela equipe

A faixa de pedestres ideal para as vias mais movimentadas é a faixa de pedestres elevada, como na figura 53. Pois obrigaria motoristas a reduzir a velocidade, aumentando a segurança dos pedestres.

Figura 53 – Faixa de pedestre elevada



Fonte: Portal do Trânsito

Porém, também é necessário sinalizar as faixas através de placas, como a figura 54.

Figura 54 – Sinalização de faixa de pedestre elevada



Fonte: CONATRAN

4. CONCLUSÃO

Ao realizar o estudo sobre a situação atual da sinalização de trânsito em Santa Rita e observar como a sinalização ideal deve ser, fica claro que Santa Rita do Sapucaí precisa de uma intervenção urgente.

Principalmente devido ao processo de asfaltização das ruas, pois existe uma diferença entre dirigir em ruas com um calçamento de pedras e em ruas asfaltadas, onde nelas a possibilidade de se atingir uma velocidade maior com o carro é mais fácil.

A vida de crianças é colocada em risco todos os dias ao realizarem seu trajeto na volta da escola, devido à falta de uma passagem segura ao bairro que fica localizado após a Br 459, e também a vida de diversos adultos e idosos que transitam no local ao voltarem de seus compromissos no centro da cidade.

Além da falta de faixas de pedestres, placas de sinalização, manutenção das placas já existentes em vários pontos da cidade, o que também é um agravante e promove riscos à população.

Porém, nessa pesquisa também foram levantados índices que informam o grau de imprudência de motoristas no trânsito, sendo ele um valor extremamente alto.

Podemos concluir então que a Prefeitura Municipal, os motoristas, pedestres e demais envolvidos no trânsito devem colaborar mutuamente para promover um trânsito mais seguro.

REFERÊNCIAS

- [1] Associação Brasileira de Normas Técnicas - Abnt. NBR 6022: Informação e documentação. Artigo em publicação periódica científica – impressa. Rio de Janeiro, 2003.
- [2] Pereira, José Cláudio; Soares, Mara Magda (Org.). Diretrizes para elaboração de trabalhos científicos. 6. ed. Santa Rita do Sapucaí: FAI, 2017. Disponível em:<<http://www.fai-mg.br/biblio/imagens/publicacoes/Diretrizes2017.pdf>>. Acesso em: Out. 2017.
- [3] Conselho Nacional de Trânsito. Manual brasileiro de sinalização de trânsito, 1: Sinalização Vertical de Regulamentação. Volume 1 ed. Brasília: Denatran, 2006. 212 p. Disponível em:<http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/28_10_2009_19.03.40.f585320b4cd70145869c91edf8d589c6.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.
- [4] Seds, Secretaria De Estado De Defesa Social. Acidentes de trânsito de minas gerais 2015 - 2016 Diagnóstico, [S.L.], p. 1-89, jan. 2012. Disponível em:<http://www.seds.mg.gov.br/images/2017/setembro/ospc_sesp-mg_diagnostico_de_acidentes_de_transito_mg_2015-2016.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2017
- [5] Minas em Números - A Situação Econômica e Social de Minas Gerais-RAIS. Acidentes de trânsito - registros. Disponível em:<http://www.numeros.mg.gov.br/qvajaxzfc/operandooc.htm?document=maparesultados.qvw&host=qvs%40vm13532&anonymous=true&sheet=s_hacidentestransito>. Acesso em: 19 dez. 2017.
- [6] Paraná Em Foco. Sinalização turística de Curitiba ganha reforço de novas placas. Disponível em:<<http://www.paranaemfoco.com/2016/05/sinalizacao-turistica-de-curitiba-ganha-reforco/>>. Acesso em: 08 nov. 2017.
- [7] Turismo Em Fortaleza, Ceará. Sinalização turística em Fortaleza. Disponível em:<<https://turismofortaleza.wordpress.com/2009/11/10/sinalizacao-turistica-em-fortaleza/>>. Acesso em: 08 nov. 2017.
- [8] Ministério do Turismo. Sinalização ajuda turistas a aproveitarem melhor as belezas do rio de Janeiro. Disponível em:<<http://www.turismo.gov.br/component/content/article.html?id=7002>>. Acesso em: 08 nov. 2017.
- [9] Detran - MG. Infrações. Disponível em:<<https://www.detran.mg.gov.br/>>. Acesso em: 18 out. 2017.
- [10] Governo do Brasil. Sinalização no rio de Janeiro. Disponível em:<<http://www.brasil.gov.br/turismo/2016/08/rio-reforca-sinalizacao-nas-areas-turisticas-da-cidade/placass.jpg/view>>. Acesso em: 30 set. 2017.
- [11] Portal do Trânsito. Projeto torna obrigatória faixa de pedestre elevada em frente às escolas. Disponível em:<<http://portaldotransito.com.br/noticias/projeto-torna-obrigatoria-faixa-de-pedestre-elevada-em-frente-as-escolas/>>. Acesso em: 30 set. 2017.
- [12] São Paulo SÃO. Redução de velocidade diminui congestionamentos e não causa atrasos. Disponível em:<<http://saopaulosao.com.br/nossos-caminhos/2024-reducao-velocidade-diminui-congestionamentos-e-nao-causa-atrasos.html>>. Acesso em: 30 set. 2017.

ANEXO 1

FAIXA HORARIA	DOMINGO	SEGUNDA	TERCA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SABADO	QTDE DE REGISTROS	%
De 00:00 as 05:59	1.099	346	225	234	267	369	744	3.284	11,70%
De 06:00 as 11:59	808	950	834	824	799	916	986	6.117	21,80%
De 12:00 as 17:59	1.708	1.270	1.189	1.091	1.205	1.301	1.682	9.446	33,66%
De 18:00 as 23:59	1.806	943	992	991	1.053	1.419	2.014	9.218	32,85%
TOTAL MG	5.421	3.509	3.240	3.140	3.324	4.005	5.426	28.065	100,0%
%	19,32%	12,50%	11,54%	11,19%	11,84%	14,27%	19,33%	100,0%	[OSPC]

Fonte: SEDS

ANEXO 2

CAUSA PRESUMIDA DO ACIDENTE (MOTIVACAO)	2015			2016			DIFERENCA ANUAL 2016 - 2015	VARIACAO % 2016 - 2015	TOTAL REG 2015
	QTDE DE REGISTROS FATAIS	QTDE DE REGISTROS GRAVES	TOTAL FATAIS + GRAVES	QTDE DE REGISTROS FATAIS	QTDE DE REGISTROS GRAVES	TOTAL FATAIS + GRAVES			
FALTA DE ATENCAO E/OU IMPRUDENCIA	433	4.119	4.552	419	3.771	4.190	- 362	- 7,95%	8
DERRAPAGEM	75	947	1.022	81	947	1.028	+ 6	+ 0,59%	2
VELOCIDADE INCOMPATIVEL	245	571	816	226	509	735	- 81	- 9,93%	1
DIRIGIR EMBRIAGADO / ALCOOLIZADO	99	499	598	73	521	594	- 4	- 0,67%	1
ANIMAL NA PISTA	42	515	557	42	519	561	+ 4	+ 0,72%	1
DEFEITO NA VIA OU NA SINALIZACAO	19	471	490	31	412	443	- 47	- 9,59%	1
NAO OBEDECER A SINALIZACAO EXISTENTE	35	455	490	27	374	401	- 89	- 18,16%	1
MA VISIBILIDADE	69	398	467	52	359	411	- 56	- 11,99%	1
CONTRAMAO DE DIRECAO	135	318	453	133	279	412	- 41	- 9,05%	1
DEFEITO NO VEICULO	44	253	297	59	244	303	+ 6	+ 2,02%	1
ULTRAPASSAGEM PROIBIDA OU FORCADA	71	236	307	60	228	288	- 19	- 6,19%	1
CONDUTA INADEQUADA DO PEDESTRE	62	220	282	66	204	270	- 12	- 4,26%	1
NAO MANTER DISTANCIA DE SEGURANCA	12	121	133	4	115	119	- 14	- 10,53%	1
DORMIR AO VOLANTE	21	111	132	30	86	116	- 16	- 12,12%	1
NAO DAR PREFERENCIA	6	109	115	3	88	91	- 24	- 20,87%	1
AQUAPLANAGEM / SIMILAR (LAMA / OLEO)	9	51	60	13	49	62	+ 2	+ 3,33%	1
CARGA MAL ACONDICIONADA	5	16	21	5	6	11	- 10	- 47,62%	1
LINHA COM CEROL (PAPAGAIO / PIPA)	0	17	17	0	4	4	- 13	- 76,47%	1
DIRIGIR SOB EFEITO DE MEDICAMENTOS	1	6	7	0	8	8	+ 1	+ 14,29%	1
CAUSA PRESUMIDA NAO ESPECIFICADA	695	3.137	3.832	630	2.740	3.370	- 462	- 12,06%	7
TOTAL MINAS GERAIS	2.078	12.570	14.648	1.954	11.463	13.417	- 1.231	- 8,40%	28

Fonte: SEDS

Capítulo 10

USO E DESTINAÇÃO DE EQUIPAMENTOS ELETROELETRÔNICOS: A LOGÍSTICA REVERSA EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Nícolás Araújo Sampaio

Fernanda Caroline Pantoja Souza

Robert Correa Rodrigues

José Roberto Sileno de Souza Filho

Jurandir Moura Dutra

Resumo: A logística reversa é um dos principais instrumentos da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e lida com o reaproveitamento dos resíduos sólidos gerados pela sociedade. Nesse artigo, será abordada a logística reversa com enfoque nos Resíduos de Equipamentos Eletroeletrônicos (REEE) em uma organização pública da cidade de Manaus-AM. Dessa forma, o objetivo principal do estudo foi analisar o gerenciamento dos equipamentos eletroeletrônicos considerados inservíveis. Para isso, a metodologia empregada foi a qualitativa, utilizando entrevista semiestruturada, observação direta e análise de documentos fazendo, após a análise, um confrontamento de dados assim como explica Yin (2015). Os resultados demonstraram que órgão público analisado ainda não pratica a logística reversa, haja visto que não há a devolução dos REEE após o consumo. No entanto, há uma iniciativa de implementação, designada através do Projeto Transformar, que visa realizar reparos em eletroeletrônicos a fim de aumentar seu ciclo de vida, por meio da capacitação de presos em regime semiaberto.

Palavras-Chave: Reaproveitamento de Inservíveis; Reuso; Reciclagem.

1. INTRODUÇÃO

O advento da manufatura, na Revolução Industrial, possibilitou a produção em massa, resultando no aumento do consumo das famílias. Concomitantemente a esse processo, a quantidade de resíduos sólidos aumentou na mesma proporção da demanda por novos produtos. Assim, os constantes estímulos ao consumo contribuíram para a rápida obsolescência dos objetos, gerando níveis maiores de dejetos no ambiente.

Esta quantidade significativa de resíduos sólidos gerou severas consequências, sendo hoje pauta de inúmeros debates. Segundo Barbosa (2016), foi somente após a Revolução Industrial que os problemas referentes à poluição causada por esses resíduos começaram a ser tratados de modo sistemático. Isso porque, antes do marco da Revolução Industrial, os problemas ambientais eram tratados através de ações corretivas e não preventivas.

Nesse sentido, com o objetivo de tentar sanar a problemática em questão, a Lei nº 12.305 de 02/08/2010 que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), foi sancionada. A PNRS propõe-se a diminuir a quantidade de resíduos gerados e regular o descarte correto desses dejetos. Dentre os principais objetivos estabelecidos na PNRS está a implementação da logística reversa que consiste no caminho de volta para fábrica do produto já utilizado, tornando todos atores envolvidos responsáveis pela destinação correta dos resíduos.

Dessa forma, a logística reversa, como instrumento da PNRS, trata do reaproveitamento dos resíduos gerados pela sociedade. No estudo em questão, o enfoque da tratativa da logística reversa será dado para os resíduos de equipamentos eletroeletrônicos (REEE).

Diante disso, o presente estudo propõe-se a avaliar o processo de logística reversa dos resíduos tecnológicos em uma organização pública da cidade de Manaus-AM e buscará responder a seguinte questão de pesquisa: como ocorre o gerenciamento da logística reversa em um órgão público? A grande relevância do estudo encontra-se no fato da pesquisa ser realizada em uma instituição estatal e tratando, especificamente, de Resíduos de Equipamento Eletroeletrônicos (REEE).

Para tanto, o presente trabalho apresentará a seguinte estrutura: a introdução; a contextualização do problema de pesquisa, o referencial teórico abordando as áreas temáticas sobre logística reversa; logística reversa na administração pública e logística reversa de equipamentos eletroeletrônicos, acompanhado da metodologia e em seguida a análise de dados. Para por fim, apresentar a conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. LOGÍSTICA REVERSA

A Revolução Industrial deu partida ao crescimento acentuado no consumo em países de industrialização recente. Isto ocorreu através da diminuição dos tempos de fabricação, conjuntamente a este fator, a fabricação em massa – método introduzido por Ford – que diminuiu os custos fixos dos produtos (MARQUES, 2005). Entretanto, o aumento do consumo acarretou o crescimento dos resíduos pós-consumo. Neste contexto, problemas como o acúmulo, destinação e disposição final destes materiais atingiram patamares elevados.

A busca por soluções para este problema começou a surgir na década de 1970, por meio de movimentos civis envolvidos com a proteção do meio ambiente. Somente a partir de 1992, a discussão sobre os resíduos sólidos chega ao nível governamental e internacional, quando na cidade de Rio de Janeiro foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Neste evento realizado pela ONU foi elaborada a Agenda 21 – documento que propõe ações que devem ir além da disposição segura dos resíduos sólidos.

Entretanto, desde 1981 o Brasil já começava a ter avanços na temática com a criação da Política Nacional de Meio de Ambiente (PNMA) e do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA. Sob a tutela da PNMA, encontra-se a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) institucionalizada pela Lei nº 12.305/2010, que trata acerca dos fundamentos, obrigações e deveres do poder público, das pessoas físicas e jurídicas e das ferramentas para equalizar o problema dos resíduos sólidos e rejeitos no Brasil (BARBOSA, 2016).

Para a PNRS, resíduos sólidos são todos os materiais, objetos ou bens descartados após o consumo que possam passar por “soluções, técnicas ou economicamente inviáveis em face da melhor

tecnologia disponível” (BRASIL, 2010) enquanto os rejeitos são materiais que não possuem possibilidade de tratamento ou recuperação, sendo seu destino a disposição final em ambiente adequado.

Dentre os destinos adequados para os resíduos sólidos está a logística reversa que é o processo de retorno de bens pós-consumo para seus fabricantes ou importadoras, que dependendo do tipo de material e seu estado, podem sofrer diferentes processos para agregar-lhes valor, como: o reuso, reparo, renovação, remanufatura e reciclagem ou dando disposição final adequada Demajorovic e Migliano (2010); Ricardo, Morais e Zanella (2011).

Todavia, determinados resíduos sólidos possuem grau mais elevado de risco à saúde humana e ao meio ambiente (ROBINSON, 2009), por isso, para destinação correta destes, a PNRS obriga a todos os atores que integram o ciclo de vida a praticarem a logística reversa e suas respectivas responsabilidades como exposto no Quadro 1.

A partir do exposto, entre os bens que a lei determina a realizarem a logística reversa por meio dos seus fabricantes, comercializadores e consumidores estão os agrotóxicos; pilhas e baterias; pneus; óleos lubrificantes, seus resíduos e embalagens; lâmpadas fluorescentes, de vapor de sódio e mercúrio e de luz mista; produtos eletroeletrônicos e seus componentes (BRASIL, 2010).

Quadro 1 – Responsabilidades dos atores da Logística Reversa segundo a PNRS

Atores	Responsabilidade
CONSUMIDOR	Devolução após uso, aos comerciantes ou distribuidores, dos produtos e das embalagens.
DISTRIBUIDORES E COMERCIANTES	Devolução dos produtos e embalagens aos fabricantes e importadores/disponibilizar informações a respeito das suas responsabilidades
FABRICANTES E IMPORTADORES	Darão destinação ambientalmente adequada aos produtos e às embalagens reunidos ou devolvidos e aos rejeitos encaminharão a disposição ambientalmente adequada/disponibilizar informações a respeito das suas responsabilidades

Fonte: Política Nacional de Resíduos Sólidos (BRASIL, 2010)

No âmbito social, a Lei nº 12.305/2010 inclui os catadores de materiais recicláveis. Por meio da compra dos materiais recolhidos, as fabricantes integram os catadores à logística reversa. Esta prática já era utilizada antes da legislação por empresas dos setores que utilizam papelão, vidro e plástico PET como matéria-prima, de acordo com o estudo de Jesus e Barbieri (2013) realizado nas cooperativas de catadores no estado de São Paulo.

Por conseguinte, além de trazer benefícios ao meio ambiente através da sua não degradação, existem as vantagens sociais e econômicas através das empresas que empregam a logística reversa: social pela criação de empregos diretos e indiretos e econômicos, pela venda destes materiais Martínez et al (2017); Govidan e Popiuc (2013).

2.2. A LOGÍSTICA REVERSA COMO POSSÍVEL SOLUÇÃO PARA A PROBLEMÁTICA DOS RESÍDUOS DE EQUIPAMENTOS ELETROELETRÔNICOS.

Os Resíduos de Equipamento Eletroeletrônicos (REEE), quando não destinados adequadamente, possuem um grau elevado de prejuízo ao meio ambiente e aos seres vivos em geral. Isso ocorre por causa de substâncias tóxicas com as quais são fabricados os eletroeletrônicos, tais como mercúrio, cádmio e chumbo (MIGLIANO, DEMAJOROVIC e XAVIER, 2014). Em países como China, Índia, Suíça e alguns estados dos Estados Unidos já existem legislações específicas que visam mitigar o potencial impacto deste tipo de resíduo. No Brasil a lei que aborda esta temática é a PNRS (SANT’ANNA, MACHADO e BRITO, 2014).

Além do mais, a geração de REEE tem correlação direta com o poder de compra de uma nação. Na União Europeia, segundo estudo de Awasthi et al (2018) o crescimento de 1 PIB em PPC (Produto Interno Bruto em Paridade de Poder de Compra – unidade de medida) representa um aumento de 0,27 g de REEE recolhidos, para efeitos comparativos.

Apesar da coleta deste tipo de equipamento ser mais recorrente em países desenvolvidos, estima-se que cerca de 80% dos REEE coletados sejam exportados para países em desenvolvimento, sendo a China o

principal destinatário destes: recebe 70% de toda a exportação mundial (ROBINSON, 2009). Apesar desta prática ser proibida pela Convenção de Basiléia, estes resíduos são recebidos como doações para sua entrada legal.

Em países em desenvolvimento como o Brasil, onde a evolução do poder aquisitivo das famílias tem dado acesso aos eletroeletrônicos, houve aumento deste tipo de resíduos. Até abril de 2018, a indústria de eletroeletrônicos obteve crescimento acumulado de 9,4% nos últimos 12 meses na fabricação física, ou seja, na quantidade de produtos fabricados (IBGE, 2018).

Porém, assim como os benefícios ambientais trazidos com destinação adequada deste tipo de resíduo, existem os benefícios econômicos para quem a pratica devido aos metais preciosos como ouro, prata, paládio e cobre (SANTOS, NASCIMENTO e NEUTZLING, 2014; GOVIDAN e POPIUC, 2013). Há diversas maneiras de reaproveitar estes produtos no final de seus ciclos de vida que possam trazer retorno financeiro como revenda, reaproveitamento de peças e retirada de metais de alto valor.

Para a logística reversa de REEE, comumente os eletroeletrônicos são projetados para que possam voltar à cadeia de produção. Esta técnica permite realizar o ciclo fechado da cadeia de suprimentos. Segundo Daniel, Guide, e Van Wassenhove (2002), nesta cadeia, após serem utilizados pelos consumidores finais, alguns produtos voltam aos seus fabricantes onde podem ser aproveitados de diferentes formas como a reutilização de peças, remanufatura ou para reparos.

Os Resíduos de Equipamentos Eletroeletrônicos podem apresentar benefícios, porém demonstram problemas que transpassam fronteiras entre países. Os maiores prejudicados são os países em desenvolvimento devido à comercialização ilegal. Apesar da legislação vigente obrigar a realização da logística reversa com REEE, ainda é um desafio para as empresas instaladas em território brasileiro praticá-la devido a fatores como a própria legislação, falta de infraestrutura e até mesmo a conscientização da população (SANTOS, NASCIMENTO e NEUTZLING, 2014).

Como opção à logística reversa em seu fluxo normal, uma das possibilidades que a PNRS permite é a compra de materiais advindos de associações de catadores. Todavia, há um empecilho quando se trata de materiais eletroeletrônicos por existir a necessidade de mão-de-obra capacitada para manusear e retirar os metais preciosos ao mesmo tempo que não ocasione dano em peças que ainda possam ser reutilizadas. Por estes motivos, muitos desses produtos são tratados em locais internacionais que possuem tecnologia adequada para retirada destes materiais (JESUS e BARBIERE, 2013).

3. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de cunho qualitativo e, para atingir seus respectivos objetivos, utilizou-se uma abordagem exploratória a fim de identificar como ocorre o processo de logística reversa de REEE em um órgão de administração direta do Governo do Estado do Amazonas.

Optou-se por um estudo de caso que, segundo Yin (2015), é um dos tipos de metodologia utilizada para se abordar um evento contemporâneo, onde não há possibilidade de controle das variáveis em que está incluso o objeto pesquisa. Ainda, o estudo de caso necessita de, no mínimo, três tipos diferentes de coleta de dados para realizar a triangulação das informações; esta técnica garante que o conteúdo seja enveredado tanto por parte dos pesquisadores quanto pelos atores envolvidos, a fim de encontrar um discurso comum e preciso.

Quanto aos instrumentos de coleta, foram empregados um roteiro de entrevista semiestruturada, observação direta e levantamento de documentos. Para escolha dos entrevistados, buscou-se encontrar os atores que trabalham diretamente no gerenciamento dos REEE. Na observação *in loco*, escolheu-se como critério o local em que são armazenados os equipamentos, enquanto nos documentos foi do tipo ofício e memorando de tombamento de propriedade dos órgãos públicos.

De acordo com Godoy (1995), “a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador colocar-se no lugar do outro, vendo o mundo pela visão dos pesquisados”. Neste sentido, a observação direta é um dos principais instrumentos para verificação de ocorrência de determinado assunto, haja visto que proporciona ao observador a análise dos conhecimentos e experiências pessoais como complemento no processo de compreensão e interpretação do objeto de estudo (LUKDE, ANDRÉ, 1986).

A partir de um roteiro de entrevista semiestruturado adaptado de Ferreira (2014), foi realizada entrevista com Secretário Executivo de Gestão de Gasto e (SEGGF) e com o Chefe do Departamento de Gestão do

Patrimônio (DGP) que é vinculado ao SEGGF, onde busca-se avaliar o processo de logística reversa na presente organização pública.

No tocante da análise de dados, as entrevistas foram tratadas através da análise de conteúdo que, citando Bardin (2004) consiste em três passos, sendo: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Segundo Bardin (2004), é na terceira etapa que os dados se transformam em informações e as partes principais são destacadas, salientando ainda, a necessidade do pesquisador em buscar extrair as informações latentes de forma subjetiva.

Ademais, foram confrontados os dados da análise documental com a fala dos entrevistados e foi elaborado, um comparativo com outros estudos sobre logística reversa de produtos eletroeletrônicos para buscar identificar resultados diferentes ou semelhante.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. LOGÍSTICA REVERSA

O processo de logística reversa ambienta-se em organizações públicas ou privadas, entretanto neste caso o objeto de estudo é uma organização pública. O primeiro questionamento feito sobre este processo foi em relação a sua implementação. Identificou-se na perspectiva do secretário que não houve a implementação da logística reversa, no entanto o mesmo descreve que a pasta está trabalhando em um projeto a curto prazo visando parcerias com instituições externas para facilitar a implementação. O principal motivo que fez com que a secretaria não implementasse este processo, de acordo com o secretário foi a ausência de uma política estadual, nesse sentido ele relata que:

“Na verdade, não houve uma política estadual nesse sentido, não que tenhamos notícia, mas a partir do momento que nós tomamos conhecimento da situação, ou seja, da quantidade de itens eletrônicos e demais tipos de itens também no nosso depósito de inservíveis, nós começamos um diagnóstico para tentar identificar alternativas para estas ações. Acredito que foi o motivo de não ter havido até hoje foi a falta de visão, de uma alternativa viável para esses resíduos que eram normalmente tratados apenas como refugo e alienados por meio de um leilão”.

Percebe-se que apesar de não haver uma política, a secretaria ao ter conhecimento da grande quantidade de produtos eletroeletrônicos nos depósitos do órgão público busca soluções para resolver essa problemática. Assim como o secretário, o coordenador reitera que não há a implementação da logística reversa na pasta. Para ele o principal motivo foi devido “ao Estado não ter pensado na logística reversa de fato”.

Deve-se relatar que a PNRS, uma lei federal, já institui a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto, onde o consumidor, neste caso o órgão público, é responsável pela destinação correta dos resíduos sólidos (BRASIL, 2010). Uma lei ou norma estadual só agiria para reiterar ou estender os benefícios.

Na visão do secretário a implementação da logística reversa em um órgão público traria vários benefícios para o órgão. Ele elenca isso em três esferas, sendo elas: a econômica, social e ambiental. Destacando que: Do lado econômico nós podemos ver a possibilidade da redução de gastos, pela possibilidade de reutilização desses itens recuperados e sendo repostos de volta para o uso. No aspecto social destaca-se a destinação correta desses itens.

O secretário relata que: “no tripé social seria dar uma destinação desses itens recuperados, nós tínhamos uma noção de organizações não governamentais que recuperam parte desses itens que recebem e criam um centro de inclusão digital”.

Ele destaca ainda que há um componente social bastante relevante que é o direcionamento de computadores – não utilizados ou com problemas que exijam pouco custo de reparo – para empresas que tenham projetos sociais na área de inclusão digital. Por último no aspecto ambiental, o secretário salienta que a logística reversa se implementada “reduz diretamente a quantidade de resíduos que vão ser lançados aí no meio ambiente, principalmente nos lixões e aterros sanitários do estado”.

O principal benefício destacado pelo coordenador foi em relação a redução de investimento em bens permanentes. Ele relata, com a implementação da logística reversa, por exemplo a reutilização reduz as

novas aquisições. Então automaticamente haverá uma redução, ou teoricamente, haverá uma diminuição dos gastos públicos com investimento em material pro cliente”.

A fala dos entrevistados sobre uma motivação socioambiental corrobora com os resultados Jesus e Barbieri (2013) e Demajorovic e Migliano (2013) de que a logística reversa de eletroeletrônicos é um importante fator de inclusão social por meio de recolhimento assim como o tratamento destes materiais.

No que tange as ações desenvolvidas pela secretaria, o coordenador relata que há proposições através de um projeto intitulado “Projeto Transformar” que visa a reutilização e reuso dos equipamentos eletroeletrônicos.

Esse projeto de acordo com o coordenador fará uso de mão de obra de presos do regime semiaberto, que receberão qualificação técnica do CETAM [(Centro Educação Tecnológica do Amazonas)] para trabalharem no reparo dos equipamentos eletroeletrônicos. Esta informação bate com a observação direta nos galpões de inservíveis do estado, onde há uma sala reservada ao projeto com mesas e equipamentos para o reparo e outro espaço para a sala de aula. A favor da fala, foi analisado o documento com título homônimo que cria o projeto, contendo os objetivos e as metas do mesmo.

Em relação às sugestões que poderia dar ao administrador público para implementar a logística reversa em órgão público, o secretário reiterou que o gestor público só pode fazer o que está previsto em lei entretanto, destaca que existem soluções que podem ser implementadas: “há alternativas criativas que não violam princípios legais que não viola (*sic*) a legislação e que acredito possa vir uma tendência, que é exatamente a busca de parceria para viabilizar esse tipo de projeto de logística reversa”, nesse sentido ele vê a mudança de pensamento para:

“Enxergar os inservíveis como meramente itens a serem leiloados para que terceiros deem uma destinação talvez mais nobre e entender que dentro da própria administração é possível fazer algum tipo de recuperação inicial, de redistribuição desses itens de maneira mais inteligente, e aí quando você não tem os olhos fechados para as alternativas que estão ao redor você começa a contemplar as possibilidades de parcerias de novos projetos, novos itens de gestão”.

Nesse sentido, ele ressaltou que há necessidade de mudança no pensamento do gestor, como por exemplo: “temos percebido vários itens que são descartados simplesmente porque falta uma borrachinha na cadeira ou porque um parafuso se soltou. Quer dizer pequenos reparos que podem ser feitos no próprio órgão com a equipe existente”. Outra questão destacada por ele foi a preservação e a recuperação desses itens de modo a firmar parcerias para utilização desses equipamentos, acreditando que a mudança de pensamento dos gestores públicos parcerias pode permitir a implantação da logística reversa nos órgãos públicos.

O coordenador ressalta, assim como o secretário, a questão do “regramento” do administrador público que pode realizar somente aquilo que está na norma, ainda ressalta que passado o período de normatização, o servidor passará a seguir a norma.

4.2. PRODUTOS ELETROELETRÔNICOS

Apesar de haver outros resíduos no depósito, há uma grande quantidade de produtos eletroeletrônicos e como não é aplicada a logística reversa, questionou-se ao secretário em relação a forma que são geridos os equipamentos eletroeletrônicos. Ele relata que é feito um recolhimento nas unidades, levado a sede do órgão, ficando armazenados até o momento que ocorre um leilão. Ele ainda desta que o estado de armazenamento é previsto na Lei nº 8.666/93, cujo os equipamentos eletroeletrônicos ficam:

[...] aguardando o momento da alienação por meio de um leilão que é a previsão legal da Lei nº 8.666/93. Então o tratamento hoje é armazenar, aguardar o momento do leilão e alienar esses itens pelo valor quase que de sucata.

O coordenador reitera que os equipamentos eletroeletrônicos são recolhidos ao depósito da sede do órgão, ele destaca que: “[...] os equipamentos eletroeletrônicos são vendidos através de um leilão e o refugo desses materiais são recolhidos para o descarte”.

Este tipo de destinação é recorrente em órgãos públicos devido às leis que permitem a alienação por meio de leilão. Caso análogo ocorreu na Prefeitura Municipal de Porto Alegre, onde Santos, Nascimento

e Neutzling (2014) relatam que a preferência por leilões em detrimento da logística reversa advém de objetivos puramente econômicos.

A partir do documento que elenca todos os inservíveis do Estado do Amazonas, cedido pelo DGP, o arquivo continha diferentes tipos de equipamentos, os dados foram filtrados para aparecer apenas os eletroeletrônicos. A partir disto, os objetos foram classificados pelo tipo (Tabela 1).

Tabela 1 - Eletroeletrônicos Inservíveis

Categorias	Quantidade	Quantidade Acumulada	Frequência em %	Frequência Acumulada %
Computadores, notebooks e periféricos	5.642	5.642	66%	66%
Ar-condicionado e eletrodomésticos	1.396	7.038	16%	83%
Aparelhos de áudio, vídeo e som	1.017	8.055	12%	95%
Aparelhos hospitalares	170	8.225	2%	97%
Diversos	291	8.516	3%	100%
TOTAL	8516		100%	

Fonte: Levantamento dos inservíveis do Governo do Estado do Amazonas, 2018

Observa-se que mais da metade quantidade dos REEE levantados são de *notebooks*, monitores, periféricos como teclado e *mouse* representando 66% de todos os inservíveis do Estado. Logo em seguida, os aparelhos eletrodomésticos, que são utilizados nas sedes dos órgãos pelos servidores públicos, representam 16% da quantidade dos inservíveis. Os aparelhos de áudio, vídeo e som representam 12%, conjuntamente às classes anteriores, representam 95% da quantidade total.

É importante frisar que estes dados não levam em conta outros fatores que poderiam retratar melhor a realidade como o peso, tamanho ou preço unitário de cada equipamento. Por exemplo, um condicionador de ar pode ter impacto maior no meio ambiente se comparado a um teclado de computador.

No que tange ao local de despejo dos eletroeletrônicos inservíveis, há dois galpões que suprem a necessidade desses materiais, localizados em terrenos diferentes. O primeiro galpão já está com sua capacidade quase esgotada. O segundo, está quase com sua capacidade máxima utilizada. No ato da visita foi constatada a presença não somente de eletroeletrônicos, mas também materiais de saúde, como incubadoras para recém-nascidos e outros equipamentos de educação, como cadeiras, quadros etc.

Quanto à disposição dos eletroeletrônicos, foi verificado que não há a organização desses materiais nos galpões, de forma a categorizá-los. Os eletroeletrônicos são levados para esse local e despejados, sem qualquer arrumação, gerando desorganização e aglomeração. Em vista disso, pode-se considerar que os galpões representam risco para os trabalhadores que atuam nesse lugar, pois não foi elaborado um arranjo para armazenamento correto desses materiais eletrônicos.

5. CONCLUSÃO

No confronto de dados entre a entrevista e a observação direta, restou que o órgão pertencente ao Governo do Estado do Amazonas não pratica, adequadamente, seu papel como consumidor de equipamentos eletroeletrônicos, vez que não há a devolução destes produtos após consumo. Segundo os entrevistados, o maior empecilho para não implementar a logística reversa reside no fato de não existir legislação específica para setor público.

Porém, como iniciativa de vanguarda, o órgão assumiu o papel destinado às empresas fabricantes de eletroeletrônicos, dando destinação correta por meio de reparo dos equipamentos a fim de serem reutilizados pela administração pública, através do Projeto Transformar, que em parceria com um órgão público de educação tecnológica, presos do regime semiaberto recebem capacitação para realizar reparos nos REEE a fim destes terem sua vida útil prolongada.

Todavia, nem todos os REEE observados nos galpões estão em condições de serem reparados devido ao estágio de obsolescência ou alto custo de reparo, tais como aparelhos de vídeo cassete, TVs de tubo e geladeiras. Vale ressaltar, que quando os aparelhos reparados atingirem seu final de vida não restará alternativa senão a sua destinação correta. Portanto, ainda é necessário a implementação da logística reversa como previsto em lei.

Foi observado que o destino destes eletroeletrônicos é a venda por meio de leilões públicos, não havendo nenhum tipo de garantia por parte dos novos consumidores que o produto receberá a destinação correta. Assim, alguns dos destinos prováveis são os aterros sanitários ou lixões.

Notou-se que o problema da destinação correta dos REEE não é somente da gestão na qual foram realizadas as entrevistas, como percebido nos galpões e nos documentos analisados, existem eletroeletrônicos que são datados antes da promulgação da Política Nacional de Resíduos Sólidos em 2010 e não obtiveram sua destinação correta.

Para futuras pesquisas aconselha-se investigar em órgãos públicos ou empresas privadas os motivos pelos quais não praticam a logística reversa de REEE. Ainda, os autores deste estudo propõem à academia estudar os motivos de gestões passadas não adotarem a logística reversa de REEE. Na área pública, verificar como é o processo de destinação correta de equipamentos hospitalares que tem alta concentração de contaminantes.

REFERÊNCIAS

- [1] Awasthi, Abhishek Kumar et al. Modelling the correlations of e-waste quantity with economic increase. *Science of The Total Environment*, v. 613, p. 46-53, 2018.
- [2] Barbosa, E. R. G. et al. Adequação de pequenos municípios às exigências da política nacional de resíduos sólidos: Estudo de Caso nos municípios de Viçosa-MG e seus limítrofes. *REUNIR, Paraíba*, v. 6, n. 3, p. 37-52, jan./out. 2016.
- [3] Bardin, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3ª. Lisboa: Edições, v. 70, 2004.
- [4] Brasil. Lei n. 12.305, de 20 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm>. Acesso em: 20 maio de 2018.
- [5] Costa, H. G.; Freitas, A.L.P. Metodologia multicritério para a medição e classificação
- [6] do grau de satisfação de clientes. In: *Metrologia*, 1., 2000, São Paulo. Anais...São Paulo:
- [7] Daniel, V.; Guide, R.; VAN Wassenhove, Luk N. Closed-loop supply chains. In: *Quantitative approaches to distribution logistics and supply chain management*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2002. p. 47-60.
- [8] Demajorovic, J.; Migliano, J. E. B. Política Nacional de Resíduos Sólidos e suas implicações na cadeia da logística reversa de microcomputadores no Brasil. *Gestão & Regionalidade*, v. 29, n. 87, p. 64-80, 2013. LIKERT, R. A. Technique for measurement of attitudes. *Archives of psychology*, v.140, n.1, p.5-55, 1932.
- [9] Ibge. Indicadores IBGE: pesquisa industrial mensal: produção física: Brasil. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=7228>>. Acesso em 24 de junho de 2018.
- [10] Gil, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*/Antônio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.
- [11] Godoy, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- [12] Govindan, K., Popiuc, M. N. Reverse Supply Chain Coordination by Revenue Sharing Contract: A case for the personal computers industry. *European Journal of Operational Research*. v., n., p. 1-11. 2013.
- [13] Jesus, F. S. M.; Barbieri, J. C. Atuação de Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis na Logística Reversa Empresarial por Meio de Comercialização Direta. *Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA*, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 20-36, out./dez., 2013.
- [14] Ludke, Menga & André, Marli E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986. 99p.
- [15] Marques, J.R. *Meio Ambiente Urbano*. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 2005.
- [16] Martinez, M. P. et al. La Logística Inversa como Herramienta para la Gestión de Resíduos de los Supermercados de Venta al por Menor. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS*, v. 6, n. 3, p. 150-165, Set. / Dez 2017.
- [17] Migliano, J. E. B., Demajorovic, J., Xavier, L. H.: Shared responsibility and reverse logistics systems for e-waste in Brazil. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, v. 7, n. 2, p 91 – 109, 2014.
- [18] Ricardo, E.; Morais, C. B.; Zanella, L. F. T.; Logística Reversa: Um Estudo de Caso Sobre o Descarte do Lixo Eletrônico em Fraiburgo, SC. *Unoesc & Ciência - ACSA Joaçaba*, v. 7, n. 1, p. 85-92, jan./jun. 2016.

- [19] Robinson, B. H. E-waste: An assessment of global production and environmental impacts. *Science of the Total Environment*, [S.L], v. 408, n. 2, p. 183-191, jul./out. 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2009.09.044>>. Acesso em: 14 jun. 2018.
- [20] Sant'anna, L. T.; Machado, R. T. M.; Brito, M. J. Os resíduos eletroeletrônicos no Brasil e no exterior: diferenças legais e a premência de uma normatização mundial. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 8, n. 1, p. 37-53, 2014.
- [21] Santos, C. A. F. D.; Nascimento, L. F. M.; Neutzling, D. M. A Gestão dos Resíduos de Equipamentos Eletroeletrônicos (REEE) e as consequências para a sustentabilidade: as práticas de descarte dos usuários organizacionais. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, v. 12, n. 1, p. 78-96, 2014.
- [22] Yin, Robert K. *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editora, 2015.

Capítulo 11

DINÂMICA DA EFICIÊNCIA NO TRATAMENTO DE ESGOTO EM WETLANDS

Ariston da Silva Melo Júnior

Suely Gama Filho

Resumo: Atualmente a escassez dos recursos hídricos no mundo tem chamado a atenção dos pesquisadores, tornando fundamental o desenvolvimento de tecnologias para o tratamento dos esgotos gerados nas comunidades humanas. O sistema de alagados construídos é uma dessas tecnologias, tratando-se de um sistema que tem como uma de suas mais importantes características a capacidade de remover os nutrientes presentes na composição dos esgotos domésticos. O presente trabalho monitorou durante duas semanas distintas, que possuíram épocas climáticas diferentes (primavera e inverno), a remoção de nutrientes, fósforo e nitrato, presentes no efluente de um sistema piloto de alagados construídos que tratava uma parcela do esgoto gerado na UNICAMP, SP, Brasil. Este alagado era constituído de um leito de área superficial retangular (4 x 1m), onde havia o cultivo de mácrofita do gênero *Typha* sp. As amostras do afluente e efluente do alagado foram coletadas a cada uma hora dentro do intervalo de trabalho, que estava compreendido entre as 8 h e às 20 h. O sistema apresentou uma remoção média para o fósforo, durante o inverno, de 44,1% e para o nitrato de 36,8%. Na primavera a redução média de fósforo e nitrato foi de 38,9% e 30,7% respectivamente.

Palavras-chave: Alagados construídos; esgotos domésticos; pré-tratamento.

1- INTRODUÇÃO

Os alagados podem ser naturais ou construídos, caracterizando-se por serem áreas inundadas ou saturadas por águas superficiais ou subterrâneas (lençol freático), numa frequência e duração suficientes para a manutenção da grande umidade do sistema (U.S.EPA, 1988).

Estes alagados podem ser comparados aos filtros biológicos, onde os microorganismos ficam alocados na superfície do meio suporte.

O meio suporte é responsável pela fixação do sistema radicular da macrofita, sendo composto geralmente por brita, palha de arroz ou outros. Neste meio suporte acabam por ocorrerem as principais reações bioquímicas responsáveis pelo tratamento das águas residuárias (Wood, 1995).

No meio natural, estima-se que mais de 5.000 espécies de plantas são adaptadas à sobrevivência em alagados naturais (Hammer, 1989). Sabe-se que quanto ao tamanho, existem, macrofitas que não ultrapassam a dimensão de uma cabeça e alfinete, enquanto que outras como as taboas (*Typha sp*), chegam a atingir quatro metros de altura (ALPHA, 1992).

Esses alagados naturais são basicamente áreas inundadas que com auxílio do sistema radicular das macrofitas locais remove parte dos compostos nitrogenados e fósforo presente na água. No Brasil afora essas áreas são conhecidas popularmente por: pântano; canical; palude; juncal; brejo ou lodaçal.

Um exemplo de alagado natural é encontrado na região do Pantanal, de procedência predominantemente brasileira na parte ocidental do país e com porções adjacentes na Bolívia e Paraguai. Trata-se de um alagado de 11.000.000 ha, que recebe águas poluídas em sua parte setentrional e oriental, e as transforma em águas limpas, que são drenadas pelo rio Paraguai, contribuindo como um dos maiores provedores de águas da parte meridional da América do Sul (Hammer, 1997).

Wetzel (1993) apresenta uma classificação para as macrofitas aquáticas que considera três tipos fundamentais: macrofitas aquáticas flutuantes (enraizadas ou livres); macrofitas submersas; macrofitas aquáticas emergentes.

Nos alagados construídos empregados no tratamento de esgotos que possuem um sistema baseado em macrofitas emergentes, podem ser dividido em três grupos básicos: sistemas de fluxo superficial; sistemas de fluxo subsuperficial horizontal e os sistemas de fluxo subsuperficial vertical.

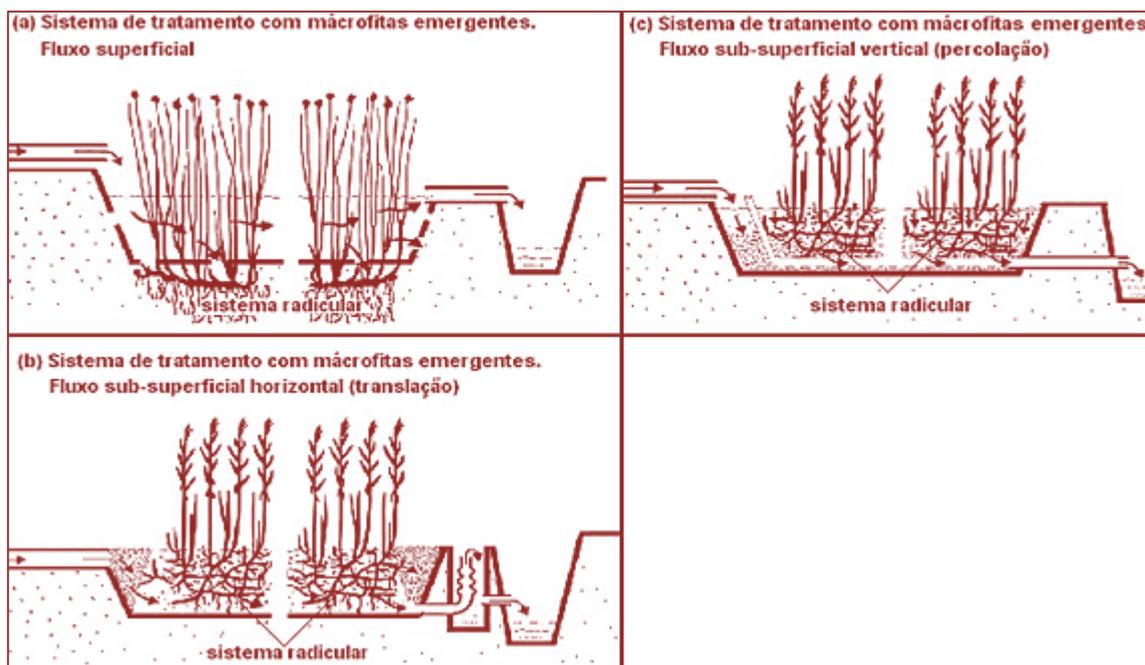
O sistema de fluxo superficial é mais frequente nos Estados Unidos e sua configuração consiste em bacias ou canais dotados de um sistema impermeabilizante que evite infiltrações. É ainda dotado de algum solo ou outro tipo de substrato que suporte a vegetação emergente e de um corpo de água normalmente pouco profundo não ultrapassando os 30 cm.

O sistema de fluxo subsuperficial horizontal trata-se do sistema mais frequente. Seu conceito foi desenvolvido na Alemanha, sendo colocado em funcionamento no ano de 1974, na cidade de Othfresen. É conhecido por "Método Rizosférico" ("*Root-Zone Method*", em alemão "*Wurzelraumentsorgung*"). A água residuária é distribuída na entrada do sistema e se sujeita a percolação mais ou menos prolongada ao longo da zona rizosférica (em redor das raízes), onde coexistem áreas aeróbias, anóxicas e anaeróbias.

No sistema de fluxo subsuperficial vertical a distribuição do efluente é feita na superfície dos alagados e a deslocação do líquido é em percolação.

A figura 1 resume os diferentes sistemas de fluxo empregados em alagados construídos.

Figura 1 - Representação esquemática de um sistema de tratamento de águas residuárias baseado em macrófitas aquáticas emergentes: a) fluxo superficial ilustra-se a espécie *Scirpus lacustris*; b) fluxo subsuperficial horizontal ilustra-se a espécie *Phragmites australis*; c) fluxo subsuperficial vertical (percolação) ilustra-se a espécie *Phragmites australis*. Figura adaptada de Brix (1993).



O sistema de macrófitas aquáticas emergentes de fluxo subsuperficial horizontal teve seu conceito desenvolvido na Alemanha, sendo um modelo colocado em funcionamento no ano de 1974, na cidade de Othfresen. Neste caso, a água residuária é distribuída na entrada do sistema e se sujeita a percolação mais ou menos prolongada ao longo da zona rizosférica, onde coexistem regiões aeróbias, anóxicas e anaeróbias. Durante a passagem por estas diferentes regiões, ocorrem processos de natureza física, química e biológica que acabam por realizar o tratamento das águas residuárias (Kickuth, 1977).

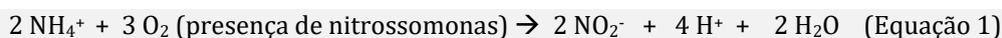
Os mecanismos de assimilação dos poluentes nos alagados dependem principalmente do suprimento de oxigênio propiciado aos microorganismos e das condições químicas do meio suporte (Haberl *et al.*, 1995).

Para uma remoção do fósforo, deve-se ter atenção de um meio suporte que crie condições para que ocorram os processos de adsorção. Deste modo, a adoção de materiais ricos em ferro, alumínio, carbonato de cálcio e argilas especialmente preparadas poderiam ser empregados tendo-se em vista a remoção deste composto químico (Cooper, 1990; Kadlec e Knight, 1996).

Quanto ao nitrogênio, os principais processos de transformação química ocorridos nos sistemas de alagados são (Mansor, 1998): amonificação; nitrificação; desnitrificação; fixação biológica e assimilação.

A amonificação é a transformação biológica de nitrogênio orgânico a amônia, com liberação de energia. As bactérias heterotróficas responsáveis por esta decomposição são mais eficientes em condições aeróbias, porém também agem em ambiente anaeróbio; elas são encontradas associadas especialmente às raízes das macrófitas. Este complexo processo de mineralização ocorre mais rápido que a nitrificação; sua temperatura ótima está entre 40^o e 60^oC e seu pH entre 6,5 e 8,5.

A nitrificação é processo de oxidação microbiológica da amônia, sendo o principal mecanismo de transformação da amônia em alagados. Ocorre mesmo em ambientes com baixas concentrações de oxigênio (0,3 mgO₂L⁻¹). Consiste dos dois estágios:



A desnitrificação é o processo de redução do nitrato ou nitrito, com produção de gás nitrogênio, óxido nitroso ou óxido nítrico.

A desnitrificação é um processo essencial, complementar ao metabolismo heterotrófico, que ocorre na ausência de oxigênio dissolvido ou livre (ambiente anóxico), sendo mais comumente realizado por bactérias heterotróficas dos grupos *bacillus*, *enterobacter*, *micrococcus*, *pseudomonas* e *spirillum*.

A fixação biológica é o processo de redução de gás nitrogênio (difundido no meio aquático) a amônia, realizada por bactérias autotróficas ou heterotróficas, algas e plantas mais evoluídas, sob condições anaeróbias.

A assimilação consiste de vários processos biológicos de conversão de nitrogênio inorgânico a compostos orgânicos (formadores de células e tecidos nas plantas superiores, algas e microorganismos). Na maioria das vezes, a absorção de nitrato pelas plantas de alagados é menos favorecida que a absorção de íons amônio, porém ela pode ser favorecida quando as águas residuárias são ricas em nitrato.

As macrófitas utilizam enzimas para converter o nitrogênio oxidado a formas utilizáveis; a produção destas enzimas decresce quando íon amônio está presente.

Na maioria das vezes, a absorção de nitrato pelas plantas presentes nos alagados é menos favorecida que a absorção de íons amônio, porém ela pode ser favorecida caso existe uma alta concentração do composto mais oxidado nas águas residuárias.

O nitrato é a forma de nitrogênio de maior estado de oxidação presente nos sistemas de alagados. Este composto é um nutriente essencial para muitos organismos autótrofos fotossintéticos, porém em excesso conduz as águas superficiais à eutrofização. Em águas residuárias domésticas, o nitrato ocorre em pequenas concentrações (Trotter; Thomson; Coleman; 1994).

A necessidade do desenvolvimento de sistemas de tratamento de esgoto doméstico eficientes e economicamente viáveis levaram Juwarkar *et al.* (1995) a utilizarem na Índia pesquisas com alagados construídos de macrófitas emergentes. Os autores empregaram no estudo alagados, em escala piloto, compostos de tubos de cimento de 400 mm de diâmetro e 800 mm de altura, contendo uma mistura de 30% de argila calcária e 70% de areia.

O sistema de escoamento adotado foi o subsuperficial vertical utilizando as macrófitas *Typha latifolia* e *Phragmites carca*. Quatro semanas após o plantio das macrófitas nos alagados, águas residuárias provenientes de tratamento primário foram introduzidas nos alagados, a uma carga hidráulica de 50mm³/mm²/dia.

Quanto aos resultados encontrados, a remoção de nitrato para os alagados com a *Typha latifolia* e *Phragmites carca* foi de 65% a 73% respectivamente. Para a remoção de fósforo total foi de 28% a 41% e para redução de DBO de 78% a 91% respectivamente.

No Brasil Souza e Bernardes (1996) desenvolveu em Brasília um sistema de alagados para tratar os esgotos de uma comunidade de 800 pessoas. O projeto possuía um sistema de pré-tratamento por gradeamento e reator anaeróbio de fluxo ascendente.

O sistema foi projetado utilizando 3 alagados escavados no solo e sem revestimento, os quais foram conectados em série com aplicação do efluente em regime de escoamento subsuperficial horizontal. A dimensão dos alagados era de 45,0 m de comprimento; 3,4 m de largura e 0,8 m de profundidade cada, possuindo assim um volume de 122,4 m³. O meio suporte escolhido foi brita (diâmetro efetivo de 10 – 50 mm) e a espécie cultivada utilizada foi a *Typha latifolia*.

O experimento monitorou os efluentes de setembro de 1995 a março de 1996, sendo a vazão média de entrada de 128 m³/dia (5,3 m³/h). No estudo a remoção média de nitrato e fósforo total foi de 54,3% e 40,0% respectivamente.

Destaca-se que existe uma grande quantidade de trabalhos científicos que cada vez mais são realizados nessa área de tratamento e reaproveitamento dos recursos hídricos. Deste modo, o objetivo deste trabalho foi avaliar a dinâmica horária da remoção de fósforo total e nitrato em sistemas de alagados para tratamento de efluentes.

2 - MATERIAL E MÉTODO

A pesquisa foi realizada na Faculdade de Engenharia Agrícola (FEAGRI) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, SP, Brasil.

O local encontra-se na latitude S22°53'20" e longitude W47°04'40". O clima é tropical de altitude com inverno seco e verão úmido, de acordo com a classificação Köppen (Lucarelli, 1997).

A FEAGRI possui um sistema piloto de alagados construídos para tratamento do esgoto doméstico da própria instituição.

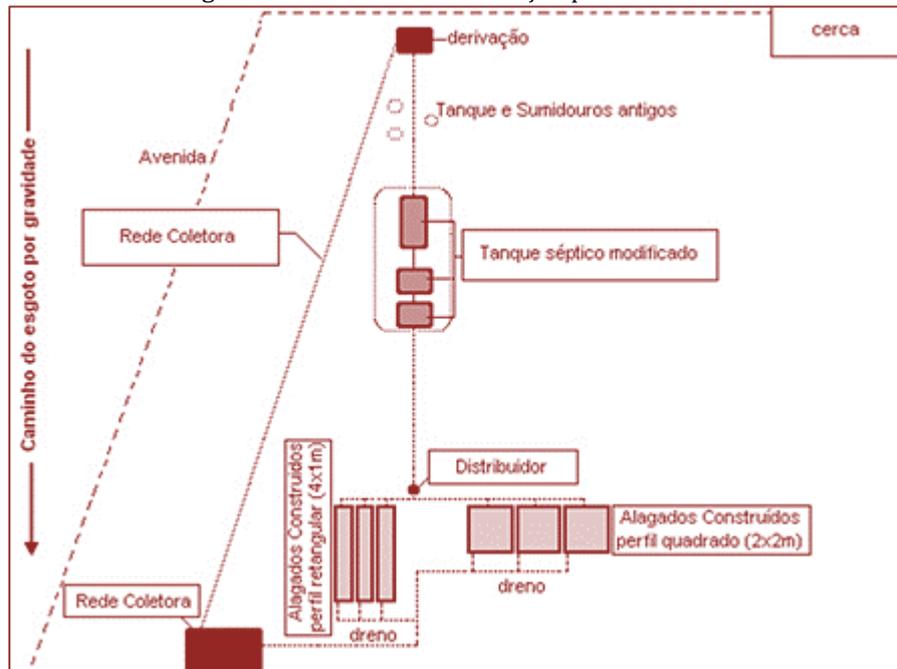
Os alagados possuem macrofitas aquáticas emergentes de fluxo subsuperficial horizontal. A estrutura que forma os alagados possui 06 células, sendo três com área superficial quadrada (2x2m) e três retangulares (4x1m), com altura em relação ao solo de 0,70 m. Assim, possuindo um volume individual de 2,8 m³.

O material suporte utilizado nos alagados foi à brita número 2 (diâmetro efetivo de 55-99 mm). Dois alagados possuem macrofitas emergentes da espécie *Typha sp*, cultivada em 01 alagado quadrado e em 01 retangular. Em outros dois alagados a espécie adotada foi a *Eleocharis sp*, cultivada em 01 alagado quadrado e outro retangular.

As macrofitas estão dispostas em nove mudas equidistantes dentro de cada parcela do alagado construído. Pode-se observar que as plantas na região central têm um menor desenvolvimento foliar, chegando a ter seu crescimento inibido pelas plantas dispostas na região perimetral, isso devido ao efeito do sombreamento.

Os dois alagados restantes, 01 quadrado e 01 retangular contêm apenas material suporte (brita), buscando avaliar o grau de remoção de nutrientes sem a presença de macrofitas (figura 2).

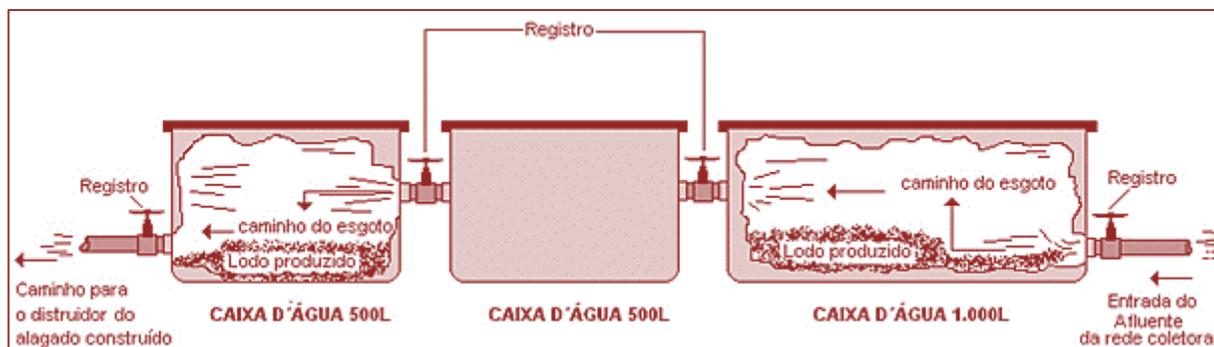
Figura 2 – Planta baixa da estação piloto do local.



Na estrutura de tratamento de esgoto da FEAGRI foi utilizado numa etapa anterior aos alagados o conceito de reator anaeróbico compartimentado, com entrada do afluente junto ao fundo dos compartimentos.

O sistema possui um tanque séptico modificado composto por três câmaras em série, com volumes respectivos: 1.000 L; 500 L e 500 L (figura 3).

Figura 3- Corte do tanque séptico modificado formado por três câmaras de estabilização do lodo.



O efluente do tanque séptico chega por gravidade até a caixa de distribuição que é responsável pela repartição do fluxo de efluente nos alagados construídos, de maneira a garantir a mesma vazão em todos os alagados.

Os alagados construídos foram produzidos em alvenaria de blocos de cimento (40x20cm), com base em concreto armado, além de revestimento interno com argamassa e impermeabilizante. Em cada alagado a entrada é realizada com tubo de PVC de 2", com furos de 10 mm de diâmetro espaçados de 10 cm em 10 cm, localizados na parte superior e nas laterais do tubo, permitindo uma entrada de água homogênea nos alagados. O efluente dos alagados é captado na parte inferior oposta a entrada de cada alagado, utilizando um tubo de PVC de 2" (Valentim, 1999).

A pesquisa utilizou apenas um único alagado construído de dimensão retangular com mácrofitas da espécie *Typha sp*, analisando-se duas semanas de períodos distintos: julho de 2016 (dias 15/07; 16/07; 17/07; 18/07 e 19/07) e outubro de 2016 (dias 30/09; 01/10; 02/10; 03/10 e 04/10). Esses períodos corresponderam às condições climáticas de inverno (julho) e de primavera (outubro).

A temperatura média para julho foi de 19,93°C, enquanto que para o mês de outubro foi de 25,36°C.

As amostras de água residuária coletadas foram analisadas no laboratório de Ciências de Alimentos da Faculdade de Engenharia de Alimentos (FEA) da UNICAMP, onde se determinou as concentrações de fósforo e nitrato.

O método utilizado para a determinação de fósforo foi o AOAC *Official Method 973.55 – Phosphorus in water*. Este método permite a identificação de todo fósforo presente independente da forma, medido por digestão de persulfato.

As amostras devidamente preparadas são medidas no espectrofotômetro com o uso do software PERKIN ELMER acoplado ao computador que fornece a curva de calibração e as leituras de concentração de fósforo. Às amostras para análise da concentração de nitrato foram inicialmente digeridas em sulfato de amônio e posteriormente medidas com o aparelho ANALYSER PH/ION 450M.

3 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 VAZÃO DO SISTEMA

Para avaliar a eficiência desta pesquisa foram escolhidos dentre os dez dias de medidas, os dias 18/07/2016 e 03/10/2016, por representarem condições típicas para cada período climático escolhido (inverno e primavera).

No dia 18/07 a vazão de entrada e saída teve uma maior variação no período total de estudo (8 h até às 20 h) em função da operação do sistema (figura 4).

Isso ocorreu devido o tempo médio de detenção hidráulica para o sistema foi de 4,5 dias, o que produz atenuação importante nas condições das águas de entrada e saída.

A vazão mínima e máxima de entrada foi de 65 L/h e 150 L/h, respectivamente, enquanto a vazão mínima e máxima de saída os valores foram de 50 L/h e 60 L/h, respectivamente (figura 4).

Figura 4 – Dinâmica das vazões (L/h) de entrada e saída do leito cultivado no dia 18/07/2016.



Ao verificar esses valores pode-se perceber o efeito do armazenamento das águas no leito, em função do tempo de detenção hidráulico.

A vazão média de entrada e saída do leito, no período das 8 h às 20 h, foi de 105 L/h e 59 L/h, respectivamente. A diferença percentual de vazão média de entrada e saída para o dia foi de 43,8% (figura 4). O volume de entrada e saída no período das 8 h às 20 h foi 1370 L e 774 L, respectivamente.

Os volumes de entrada foram superiores aos volumes de saída e a diferença de volumes de entrada e saída resulta da perda de evapotranspiração do sistema.

Para o dia 03/10 a vazão de entrada e saída não teve grandes variações no período total de estudo (8 às 20 h) em função da operação do sistema. A vazão mínima e máxima de entrada foi de 51,8 L/h e 96,5 L/h, respectivamente (figura 5).

À vazão mínima e máxima de saída teve valores de 79,2 L/h e 30,3 L/h, respectivamente. A vazão média de entrada e saída, no período foi de 130,4 L/h e 81,6 L/h, respectivamente, com redução percentual na vazão média de entrada e saída de 37,4% (conforme a figura 5).

O volume de entrada e saída no período foi 1694,9 L e 1061,7 L, respectivamente.

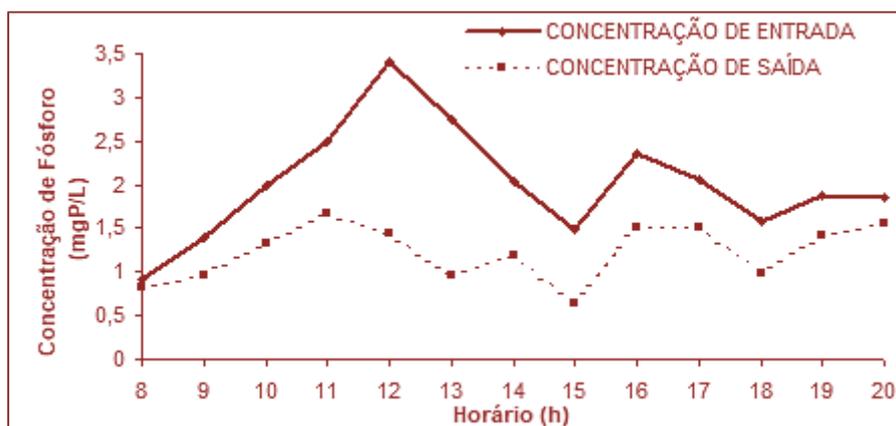
Figura 5 – Dinâmica das vazões (L/h) de entrada e saída do leito cultivado no dia 03/10/2016.



3.2 FÓSFORO

A figura 6 apresenta a dinâmica da concentração de fósforo na entrada e saída do leito para o dia 18/07. Nesse dia observou-se que a máxima concentração na entrada ocorreu às 12 h, atingindo o valor de 3,5 mg/L, na saída o valor máximo foi de 1,5 mg/L (figura 6).

Figura 6 – Concentração de fósforo (mgP/L) presente na entrada e saída do leite no dia 18/07/2016.

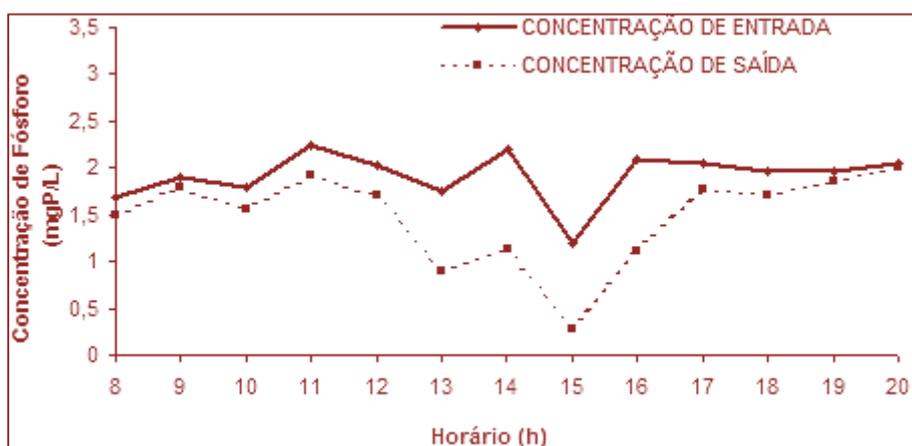


O valor mínimo de concentração de fósforo na entrada do leite foi observado no início do monitoramento – 8 h, atingindo valor próximo a 1,0 mg/L, enquanto o mínimo valor para a saída foi de 0,5 mg/L, observado às 15 h (figura 6).

Para o dia 03/10 a máxima concentração na entrada ocorreu às 11 h, com o valor de 2,2 mg/L. Na saída o valor máximo foi de 1,9 mg/L (20 h), tendo ocorrido uma queda brusca nos valores de entrada e saída às 15h (figura 7).

A mínima concentração de fósforo na entrada ocorreu às 15h com valor de 1,2 mg/L, já a mínima redução de fósforo na saída foi de 0,3 mg/L às 15 h (figura 7).

Figura 7 – Concentração de fósforo (mgP/L) presente na entrada e saída do leite no dia 03/10/2016.



A figura 8 apresenta a diferença de concentrações de entrada e saída. A quantidade de fósforo retida no dia 18/07 teve uma maior faixa de retirada entre 12 h e 15 h, com valores de 1,9 mg/L a 0,9 mg/L respectivamente, com a maior retirada de fósforo ocorrida às 12 h com o valor de 1,9 mg/L (figura 8).

Figura 8 – Retirada efetiva de fósforo (mgP/L) no leito para os dias 18/07/2016 e 03/10/2016.

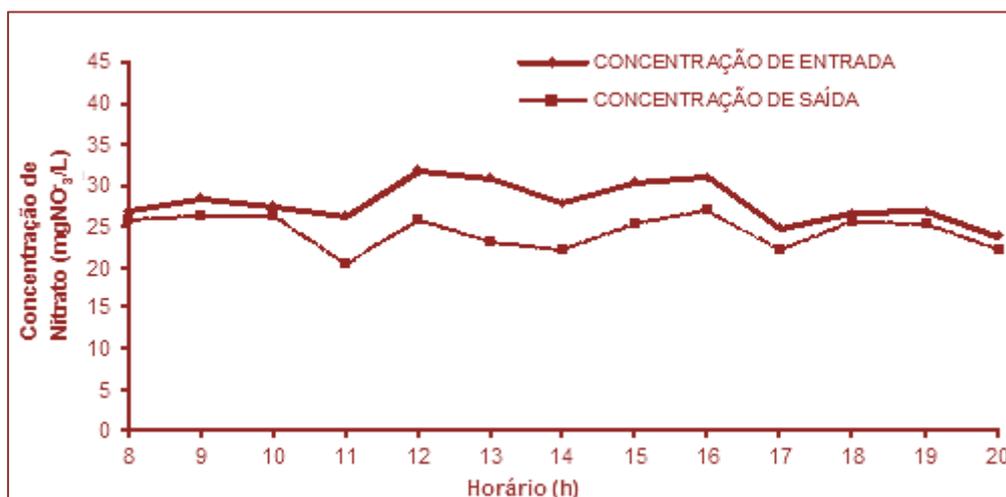


A figura 8 também mostra as diferenças das concentrações de fósforo para o dia 03/10. A quantidade de fósforo retida variou de 1,1 mg/L a 0,9 mg/L no período entre das 14 h e 16 h respectivamente, tendo que a maior remoção de fósforo ocorreu às 14 h com o valor de 1,1 mg/L (figura 8).

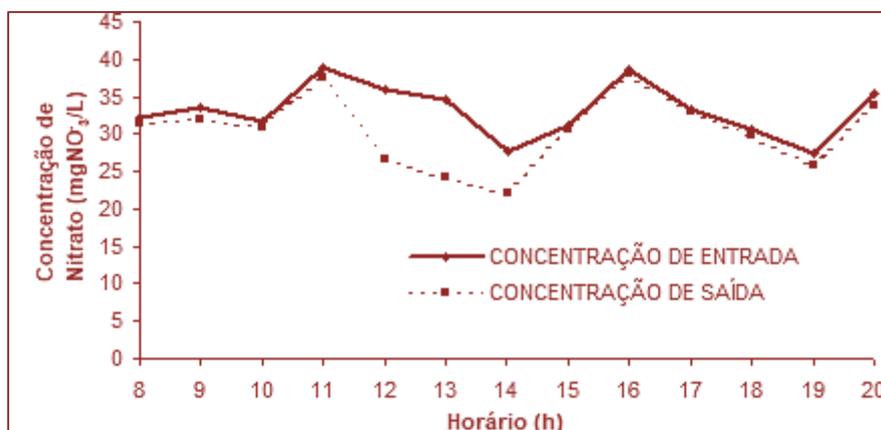
3.3 NITRATO

A dinâmica da concentração de nitrato foi analisada da mesma maneira que as concentrações de fósforo foram efetuadas para os dias 18/07 e 03/10.

No dia 18/07 a variação da concentração de nitrato na entrada e saída está apresentada na figura 9. Essa figura mostra que a máxima concentração de entrada ocorreu às 12 h, com valor de 32 mg/L, e a saída o valor máximo foi de 27 mg/L, ocorrendo às 16 h.

Figura 9 – Concentração de nitrato (mgNO_3^-/L) na entrada e saída do leito para o dia 18/07/2016.

O dia 03/10 revelou que na variação da concentração de nitrato de entrada e saída, a máxima concentração de entrada ocorreu às 16 h com valor de 40 mg/L. Enquanto que para a saída, o valor máximo também de 40 mg/L, ocorrendo no mesmo horário – 16 h (figura 10).

Figura 10 – Concentração de nitrato (mgNO_3^-/L) na entrada e saída do leito para o dia 03/10/2016.

A figura 11 mostra a diferença de concentração de nitrato de entrada e saída. Nessa figura observa-se que no dia 18/07 a faixa de máxima retirada ocorreu no intervalo de 12 às 14 h com valores respectivos de 6,0 mg/L e 5,6 mg/L , ocorrendo uma retenção máxima às 13 h com valor de 7,6 mg/L .

Figura 11 – Concentração de nitrato (mgNO_3^-/L) retirada no leito para os dias 18/07/2016 e 03/10/2016.

Para o dia 03/10 a maior quantidade retida de nitrato ocorreu no horário das 12 às 13 h com valores respectivos de 9,4 mg/L e 10,4 mg/L , tendo a máxima retirada de nitrato ocorrido às 13 h (figura 11).

3.4 VAZÃO

A tabela 1 apresenta os volumes e vazões de entrada e saída no leito, para o período de medidas correspondentes aos meses de julho e outubro.

Os volumes e as vazões de entrada e saída apresentam uma alta variabilidade ao longo dos dias.

Tabela 1 – Vazões e volumes de entrada e saída no leito: meses de julho e outubro de 2016.

Data	Volume de entrada (L)	Volume de saída (L)	Vazão Média de entrada (L/h)	Vazão Média de saída (L/h)
15/07/16	695,1	891,8	53,5	68,6
16/07/16	1117,8	897,1	85,9	69,0
17/07/16	1098,7	838,8	84,5	64,5
18/07/16	1370,0	774,0	105,0	59,0
19/07/16	1199,5	781,9	92,3	60,1
30/09/16	957,6	767,5	73,7	59,0
01/10/16	924,5	741,6	71,1	57,0
02/10/16	949,0	763,2	73,0	58,7
03/10/16	1694,9	1061,7	130,4	81,7
04/10/16	1075,7	816,5	82,7	62,8

Durante o período de julho o volume de entrada no leito variou de 695,1 a 1370 L e o de saída, de 774 a 891 L. Neste período, a vazão média de entrada variou de 53,50 a 105 L/h e a de saída, de 59 a 69 L/h (tabela 1).

Nos cinco dias de medidas na primavera, período de outubro, o volume de entrada variou de 924,48 a 1694,94 L e o de saída, de 741,60 a 1061,71 L, enquanto que a vazão média de entrada variou de 71,1 a 130,4 L/h e a de saída, de 57,05 a 81,67 L/h (tabela 1).

A tabela 2 apresenta os valores referentes à análise de fósforo no leito. As reduções em massa para o período variaram de 65,0% a 18,6% para julho e de 47,4% a 29,5% para outubro.

Em julho a redução mínima ocorreu no dia 15/07/16, em função principalmente da operação do sistema. Já para outubro a redução mínima ocorreu no dia 01/10/16.

Tabela 2 – Balanço de fósforo no leito: meses de julho e outubro de 2016.

Data	Vazão Mássica Média de entrada (mg/h)	Vazão Mássica Média de saída (mg/h)	Carga Diária de entrada (mg)	Carga Diária de saída (mg)	Redução (%)
15/07/16	115,1	93,6	1496,0	1217,0	18,6
16/07/16	152,6	89,9	1984,4	1169,6	37,9
17/07/16	138,1	80,0	1794,8	1040,2	42,0
18/07/16	213,3	74,7	2773,0	971,0	65,0
19/07/16	124,7	53,7	1620,6	698,6	56,9
30/09/16	137,2	81,8	1783,5	1063,1	40,4
01/10/16	132,0	93,0	1716,1	1209,3	29,5
02/10/16	136,0	71,5	1767,9	929,6	47,4
03/10/16	130,4	81,7	1695,0	1061,7	37,4
04/10/16	172,5	103,5	2242,9	1346,1	40,0

A tabela 3 apresenta os valores referentes à análise de nitrato para o sistema de tratamento de esgoto. As reduções em massa de nitrato para o período de julho variaram de 88,5% a 49,2%.

No dia 15/07/16 não houve retenção de nitrato pelo leito e sim, liberação deste nutriente, fato observado pelo valor negativo de redução (tabela 3).

Isto pode ser atribuído a uma descarga anormal de detergente de limpeza no esgoto da Faculdade de Engenharia Agrícola (FEAGRI).

Tabela 3 – Balanço de nitrato no leito: meses de julho e outubro de 2016.

Data	Vazão Mássica Média de entrada (mg/h)	Vazão Mássica Média de saída (mg/h)	Carga Diária de entrada (mg)	Carga Diária de saída (mg)	Redução (%)
15/07/16	1901,3	3584,1	24716,2	46593,5	-88,5
16/07/16	2387,3	1790,9	31035,4	23281,9	25,0
17/07/16	6228,3	4202,6	80967,8	54633,6	32,5
18/07/16	8037,4	4086,7	104486,7	53127,5	49,2
19/07/16	6167,5	3660,4	80177,9	47585,2	40,6
30/09/16	2216,3	1495,0	28811,5	19435,1	32,5
01/10/16	2144,7	1507,7	27881,6	19599,5	29,7
02/10/16	2327,3	1650,5	30254,7	21456,3	29,1
03/10/16	2253,1	1654,6	29290,2	21510,4	26,6
04/10/16	2794,8	1797,8	36332,9	23371,2	35,7

No período de outubro a variação da carga diária de nitrato ficou na faixa percentual de 26,6% a 35,7%.

A faixa percentual de redução apresentada para os dois períodos encontra-se acima dos valores observados por VALENTIM (1999), que encontrou valores de 13 a 29% de remoção. Isso se deve ao problema de adaptação das plantas, bem como a coleta de amostras, uma vez que o autor não coletou amostras de hora em hora como foi realizado neste trabalho.

As tabelas 2 e 3 mostram que a redução média de fósforo foi de 44,1% e para nitrato, uma redução de 36,8%, durante o mês de julho. No mês de outubro a redução média de fósforo e nitrato foi de 38,9% e 30,7%, respectivamente.

Dessa forma, os valores de redução de nutrientes encontrados neste trabalho demonstram o potencial da utilização do sistema de leitos no tratamento de efluentes, quanto a sua carga de nutrientes em sistemas terciários de tratamento.

4 - CONCLUSÃO

Os resultados obtidos nesse trabalho permitiram concluir que:

- A variação na vazão volumétrica do sistema representa condições reais de utilização da água na FEAGRI, assim, o experimento reflete condições mais próximas da realidade;
- O desempenho do sistema no período de julho mostrou uma redução média de fósforo de 44,1% e para nitrato um valor de 36,8%, enquanto que para outubro a redução média de fósforo e nitrato foi de 38,9% e 30,7%, respectivamente;
- O sistema de leitos cultivados construídos para tratamento de efluentes pode ser uma alternativa para controle de nutrientes presentes no esgoto doméstico, assim, minimizando impactos ambientais aos recursos hídricos;
- O sistema controla as concentrações de nutrientes presentes no esgoto da FEAGRI, mas quando se compara as retenções mássicas, nota-se uma redução mais significativa dos nutrientes;
- O mês de julho a retenção em massa de fósforo variou de 18,6% a 65,0%, enquanto que para o nitrato variou entre 88,5% a 49,2%. Para o mês de outubro, a faixa de retenção de fósforo apresentou valores de 29,5% a 47,4% e nitrato variou de 26,6% a 35,7% no mês.
- Os valores menores na redução de nutrientes para o mês de outubro em comparação com o mês de julho refletem parâmetros ecofisiológicos da planta, como o grau de desenvolvimento da vegetação. Assim, considerando que no mês de outubro com maior demanda climática para evapotranspiração (com maiores taxas de transpiração média) as retenções foram maiores ao mês de julho (com menores taxas de transpiração). Não esquecendo que em julho o tamanho médio das folhas era de 2,93 m, sendo efetuado logo a seguir um corte das folhas (dia 21/07/16). Enquanto que no período de outubro as folhas tinham um tamanho médio de 2,25 m.
- A necessidade de estudos futuros que relacionem a redução de nutrientes com o comportamento ecofisiológicos da vegetação no sistema de cultivados construídos.

REFERÊNCIAS

- [1] –Alpha; Awwa & Wpcf Standart Methods for the Examination of Water and Wastewater. Washington D.C.: American Public Health Association, 18ª edição, 1992. Pollution Control, editado por Universität für Bodenkultur Wien, Austria. Chapter VIII/2, 1996.
- [2] –Brix, H. Wasterwater treatment in constructed wetlands: system design, removel processes and treatment perfomance. In: Moshiri, G. A. (Ed.) Constructed wetlands for water quality improvement. Boca Raton, FL: Lewis Publishers, 1993. p. 2-22.
- [3] –Cooper, P. F. & Findlater, B.C. (Eds.). Constructed Wetlands in Water Pollution Control. Pergamon Press, Oxford, U.K., 1990.
- [4] –Haberl et al. Constructed wetlands in Europe. Water Science and Technology, Great Britain, IAWQ, v.32, n.3, p.305-315, 1995.
- [5] –Hammer, D.A., (Ed.) Constructed Wetlands for Wastewater Treatment: Municipal, Industrial, and Agricultural Chelsea, MI: Lewis Publishers, 1989.
- [6] –Juwarkar, A. S. *et al.* Domestic wastewater treatment through constructed wetland in India. Water Science and Technology, IAWQ, v. 32, n. 3, p. 291-294, 1995.
- [7] –Kadlec, R.H. & Knight, R.L. Treatment Wetlands. CRC Press/Lewis Publishers, Boca Raton, Florida, USA, 1996.
- [8] –Kickuth, R. Degradation and incorporation of nutrients from rural wastewaters by plant rhizosphere under limnic conditions. In Utilization of Manure by Land Spreading, editado por Comm. Europ. Commun., EUR 5672e, London, pp. 335-343, 1977.
- [9] –Lucarelli, J.R., Daniel,L.A., Espindola, C.R., Maia, J.R. A mecanização e conservação do solo na FEAGRI/UNICAMP., Seminário Ciência e Desenvolvimento Sustentável, nº. 1, p.119-121, 1997.
- [10] –Manfrinato, E.S.; Filho, E.S.; Salati, E. Water supply system utilizing the edaphic-phytodepuration technique. In: Moshiri, G.A. (Ed.) Constructed wetlands for water quality improvement. Boca Raton, fl.: Lewis Publishers, 1993, p.331-340.
- [11] –Mansor, M. T. C. Uso de leito de macrofitas no tratamento de águas residuárias. 106p. Tese (Mestrado em Engenharia Agrícola) – Faculdade de Engenharia Agrícola, Universidade Estadual de Campinas, 1998.
- [12] –Mitchell, D.S. et al. The use of wetlands for water pollution control in Australia: an ecological perspective. Water Science and Technology, Great Britain, IAWQ, v. 32, nº. 3, p. 365-373-29, 1995.
- [13] –Souza, L. E. L. & Bernardes, R. S. Avaliação do desempenho de um RAFA no tratamento de esgotos domésticos, com pós-tratamento através de leitos cultivados. In: SIMPÓSIO ITALO-BRASILIANO DE INGENIERÍA SANITARIA-AMBIENTALE, 3, 1996, Gramado, RS, Anais, 1996, v. I, n. 9.
- [14] –Trotter, E.A., Thomson, B., Coleman, R. Evaluation of a subsurface flow wetland processing sewage from the Sevilleta LTER field station. Las Cruces: New Mexico Water Resources Research Institute, WRRRI Report nº. 287, 1994. 52 p.
- [15] –U.S.EPA. Design manual on constructed wetlands and aquatic plant systems for municipal astewater treatment. EPA/625/1-88/022, CERL, Cincinnati – OH/USA, 1998. 83p.
- [16] –Von Sperling, M.; Chernicharo, C.A.L. Tendências no tratamento simplificado de águas residuárias. Tópicos de relevância. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL Tendências no Tratamento Simplificado de Águas Residuárias Domésticas e Industriais, 1996, Belo Horizonte, M.G. Anais. 1996. p.1-11.
- [17] –Valentim, Marcellus A. A. Uso de leitos cultivados no tratamento de efluente de tanque séptico modificado. 119p. Tese (Mestrado em Engenharia Agrícola) – Faculdade de Engenharia Agrícola, Universidade Estadual de Campinas, 1999.
- [18] –Wetzel, R.G. Constructed wetlands: scientific foundations are critical. In: Moshiri, G. A. (Ed.) Constructed wetlands for water quality improvement. Boca Raton, fl.: Lewis Publishers, 1993. p. 3-7.
- [19] –Wood, A. Constructed wetlands in water pollution control: fundamentals to their understanding. Water Science and Technology, Great Britain, IAWQ, v.32, n.3. p.21-29, 1995.

Capítulo 12

EMPREENDEDORISMO JOVEM: ANÁLISE DO PERFIL E BACKGROUND DE INFLUÊNCIA NOS EMPREENDIMENTOS PICOENSES

Cleydiel Edmar da Silva

Layres de Moura Lima

João Paulo de Sousa Aquino

Tiago Bomfim Claudino

Resumo: O empreendedorismo é um propulsor essencial para a economia, geração de emprego, renda e inovação. Por isso os jovens buscam no empreendedorismo uma alternativa para inserção no mercado de trabalho e ascensão financeira. A literatura discute particularidades desses jovens empreendedores, contudo ainda é pouco o que se conhece sobre as especificidades do jovem empreendedor picoense. Logo, o presente artigo visa definir o perfil desses jovens e conhecer a influência e os motivos que o levaram a empreender. Para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de entrevistas, utilizando questionário semiestruturado junto a 20 empreendedores da cidade de Picos-PI, com idade entre 18 e 34 anos, escolhidos pelo critério de acessibilidade. Constatou-se que o empreendedor jovem é determinado, proativo, criativo, otimista, possui bom relacionamento com clientes e colaboradores, busca sempre conhecimento para se especializar e assim manter o negócio sempre inovando. Entretanto é impulsivo, desorganizado e, embora possua cursos na área de gestão, têm dificuldades para gerenciar seu negócio. Os principais motivos que os levaram a empreender foram o sonho e a experiência, a principal fonte de influência foi a família e os principais obstáculos para abertura do negócio foram a falta de conhecimento em gestão, dificuldade de captar clientes e burocracia na abertura da empresa. Portanto, os resultados revelam que os fatores motivacionais, que levam o jovem a empreender, e o perfil do jovem empreendedor picoense são semelhantes aos tratados na literatura e devem ser continuamente estudados para implantação de mecanismos que motivem outros jovens a empreender.

Palavras-Chave: Empreendedorismo Jovem, Perfil, Motivação, Picos.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo, por ser imprescindível para o crescimento social e econômico (SCHUMPETER, 1988), vem sendo objeto de estudo em diversos países, inclusive no Brasil. De acordo com Armond e Nassif (2009) pesquisas nessa área são de suma importância, visto que os empreendedores desempenham papel fundamental na visão, condução e atuação dos negócios. Porém, os autores afirmam que ainda há muito que se pesquisar.

As várias escolas, correntes e linhas de pesquisa sobre empreendedorismo convergem quanto à importância do tema para a sociedade em geral, sendo considerado um fator chave para o crescimento econômico, criação de empregos, geração de renda, estabilidade social e possui enorme relevância no desenvolvimento dos países. Além disso, é capaz de melhorar e suprir diversas necessidades da população através da implantação de novos produtos e serviços (SCHUMPETER, 1988; CARVALHAL; LEÃO; TEIXEIRA, 2012).

Segundo dados apresentados no GEM¹ - *Global Entrepreneurship Monitor* (2017), 36,4% da população adulta brasileira (18 a 64 anos), correspondente a 49,4 milhões de pessoas, são proprietários ou administradores de algum negócio, independente do tempo do negócio no mercado, do porte ou sofisticação, um aumento de 0,4% em relação ao ano anterior.

A taxa de empreendedores em estágio inicial² também sofreu um aumento de 0,6% (em relação ao ano anterior) passando a atuais 20,2%. Destes empreendedores do Brasil em estágio inicial, destaca-se o empreendedor jovem (18 a 34 anos), que representa 50,8%, sendo assim mais numerosos que as outras faixas etárias. Portanto, é de suma importância o conhecimento do perfil desses jovens para a formulação de políticas públicas de estímulo ao empreendedorismo (ZOUAIN; OLIVEIRA; BARONE, 2007; LIMA-FILHO; SPROESSER; MARTINS, 2009; FELIPE; SANTOS, 2017).

Desde o início do século, o Brasil alcançou o patamar de janela de oportunidade demográfica³ e a previsão é de permanência pelos próximos 30 anos. Isso acarreta no crescente número de jovens disponíveis no mercado de trabalho, mas que as empresas não têm condições de absorvê-los. Deste modo, as políticas socioeconômicas que vão ser desenvolvidas serão um divisor de águas, podendo proporcionar uma grande oportunidade de desenvolvimento ou um problema socioeconômico futuro. Caso seja escolhido um conjunto de políticas adequadas, a população brasileira economicamente ativa poderá gerar mais renda, riqueza e poupança, além da reestruturação socioeconômica no que diz respeito à distribuição de ativos e de bem-estar.

Como o Brasil está passando por esse processo, o empreendedorismo, principalmente voltado ao jovem, torna-se um fator decisivo para o desenvolvimento socioeconômico do país, pois afeta de forma direta o processo de inclusão dos jovens no mercado de trabalho.

Ribeiro e Teixeira (2012) destacam que até a década de 1980 o empreendedorismo era exercido, em sua maioria, pela parcela adulta da população que já possuía alguma experiência no mercado de trabalho. Entretanto, em razão da diversidade social, a década de 1990 foi um divisor de águas, a partir dela o empreendedorismo passou a ser exercido e estimulado por outros segmentos sociais, dos quais se destaca os jovens.

¹ Uma iniciativa conjunta do Babson College, nos Estados Unidos, e da London Business School, na Inglaterra, com o objetivo de medir a atividade empreendedora dos países e observar seu relacionamento com o crescimento econômico.

² Empreendedores iniciais são aqueles que estão à frente de negócios com até 42 meses de vida (*Global Entrepreneurship Monitor*, 2016).

³ Janela de oportunidade demográfica consiste em uma estrutura demográfica com as seguintes características específicas:

- A maioria da população encontra-se na faixa etária entre 15 e 64 anos (a população economicamente ativa);
- A taxa de crescimento populacional cai fortemente (no Brasil, de 2,89% a.a. entre 1960 e 1970 para 1,64% a.a. entre 1991 e 2000);
- A razão de dependência cai, representa a população economicamente ativa (15-64 anos) dividida pela população jovem (0-14 anos) mais a população idosa (65 anos ou mais). Um decréscimo na razão de dependência indica que uma maior população estará apta à atividade economicamente ativa, ou seja, ao trabalho e, então, há um maior potencial de geração de riqueza e renda per capita (no Brasil, caiu de 63,5% em 1993 para 51,1% em 2003);
- A percentagem de idosos é crescente, mas menos que em países com estruturas populacionais envelhecidas;
- Aumenta a taxa de expectativa de vida e caem as taxas de fecundidade e mortalidade. (ZOUAIN; OLIVEIRA; BARONE, 2007).

Apesar da “participação significativa dos jovens na criação de empresas e dos mecanismos para incentivá-los, pouco se conhece sobre as especificidades de jovens empreendedores” (CARVALHAL; LEÃO; TEIXEIRA, 2012). Ainda, segundo os referidos autores os jovens são importantes para o desenvolvimento social e por isso precisam ser valorizados.

Embora haja um crescimento no número de jovens que participam de atividades empreendedoras, é pouco o que se conhece sobre os jovens empreendedores, principalmente no que diz respeito às características socioeconômicas e do seu comportamento empreendedor. Portanto, o empreendedorismo jovem é tema de pesquisa emergente, considerando ainda há muito a se pesquisar para consolidação das suas bases teóricas (BORGES; SIMARD; FILION, 2008; RIBEIRO; TEIXEIRA, 2012; FELIPE; SANTOS, 2017).

Portanto, esforços de acadêmicos para definir o perfil, comportamento e antecedentes relevantes na tomada de decisão dos jovens empreendedores é de grande relevância (acadêmica e prática), visto que é crescente o número de adolescentes e jovens que escolhem como carreira profissional montar o seu próprio negócio. Os incentivos para que isso ocorra produzirá um efeito positivo na economia da região e do país, pois além de reduzir a disputa por vagas escassas de emprego, ainda haverá a tendência de oferta de novas vagas nestas empresas recém-criadas.

Partindo disso, a pesquisa objetiva-se em investigar o perfil e o background de influência no processo empreendedor dos jovens picoenses, por meio da análise das características de comportamento desses jovens e do conhecimento do papel da família no decorrer desse processo, além de identificar os principais fatores que motivam a iniciativa empreendedora.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta o Empreendedorismo como abordagem geral, o Empreendedorismo Jovem e o Background do Empreendedorismo Jovem.

2.1. EMPREENDEDORISMO

Foi Schumpeter (1988) que iniciou o debate sobre empreendedorismo mundial, afirmando que os empreendedores são os principais responsáveis pelo desenvolvimento econômico, pois quebram o fluxo circular da economia, transformando-a em economia dinâmica, competitiva e geradora de novas oportunidades.

O empreendedorismo no Brasil começou a ganhar ânimo na década de 1990, por causa da criação de entidades como o Sebrae⁴ e a Softex⁵. Antes disso, falar em empreendedorismo e criação de pequenas empresas era muito raro. Os ambientes político e econômico do país não eram favoráveis e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na sua jornada.

De acordo com Filion (1999), o empreendedorismo como campo de estudo acadêmico é bastante novo e há muito para se explorar. Considera-se que está numa fase onde um padrão está sendo estabelecido e que isso acarretará num certo tempo para que se constitua uma base científica consolidada.

Chiavenato (2012) afirma que os empreendedores não são apenas fundadores de empresas ou impulsionadores de negócios atuais, pelo contrário, são bem mais que isso, haja vista que eles proporcionam uma energia que move toda a economia, provocando mudanças e transformações, além de dinamizar o processo de criação de ideias, gerando empregos e descobrindo talentos e competências. O empreendedor também está sempre atento e percebe facilmente as oportunidades ocasionais antes que outros aventureiros as percebam.

O empreendedor é entendido como o indivíduo que pelos seus comportamentos e atitudes é capaz de promover iniciativas que podem ser caracterizadas pela abertura de uma empresa, pró-atividade no trabalho em uma organização ou, dentre outras, a promoção de uma inovação (FELIPE; SANTOS, 2017).

⁴ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. É um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo o suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas de seu negócio (DORNELAS, 2012).

⁵ Sociedade Brasileira para Exportação de Software. Foi criada com o intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo. (DORNELAS, 2012).

O empreendedorismo é caracterizado como um fenômeno multifacetado e multidisciplinar (FERREIRA; REIS; PINTO, 2017). Segundo Lopez Júnior e Souza (2008), a atividade empreendedora é seguida por indicadores como iniciativa, criatividade, inovação, comprometimento, persistência, propensão ao risco, entre outros. Já Boava e Macedo (2006) entendem o empreendedorismo como um fenômeno social que influencia a natureza psicológica, social, cultural e econômica. De acordo com a GEM (2015) o empreendedorismo incide no fato de tentar criar um novo negócio, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa e até mesmo a expansão de um empreendimento existente.

Os empreendedores são visionários e amam o que fazem, por isso chegam mais rápido ao sucesso. O empreendedor é “uma pessoa com competências diferenciadas, capaz de criar valor para a sociedade na qual se encontra inserido, buscando soluções para melhorar a vida das pessoas.” (DORNELAS, 2011 apud CARVALHAL; LEÃO; TEIXEIRA, 2012, p. 125).

2.2. EMPREENDEDORISMO JOVEM

Tratar do tema empreendedorismo jovem ainda não é fácil, visto que ainda são poucas as pesquisas que tratam desse tema. Entretanto, podemos afirmar que os jovens são peças importantes para o desenvolvimento de uma sociedade e, por isso, precisam ser valorizados.

A cultura empreendedora disseminada hoje no Brasil tem um campo muito fértil que, nos últimos anos, vem absorvendo ideias liberais que valorizam a livre-iniciativa e a autonomia em sua realização pessoal e profissional. Contudo, a grande maioria dos jovens possui pouca ou não possui cultura empreendedora.

Para Lima-Filho, Sproesser e Martins (2009), isso é consequência da herança deixada pelos portugueses, expressa na forte submissão das relações entre a Coroa e suas colônias. Os autores apontam que no caminho rumo ao empreendedorismo, o legado cultural familiar, motivando interesses de reprodução e ascensão social, é determinante para que os jovens empreendedores se encaminhassem para o mundo dos negócios. E que o discurso do jovem empreendedor é otimista, valorizando a independência do seu modo de agir e a necessidade de garantir seu futuro, trilhando seu próprio caminho.

Isso nos permite perceber que os jovens buscam no empreendedorismo uma alternativa para o seu futuro e eles veem na atividade empresarial um atrativo maior que as contrapartidas de uma vida estável ou do emprego público. Estes fatores caracterizam os verdadeiros empreendedores, pois estão dispostos a correr riscos em busca de alcançar seus objetivos.

Segundo Ribeiro e Teixeira (2012), o processo de criação de negócios pelos empreendedores jovens pode ter particularidades em relação a empreendedores mais maduros. É perceptível que eles são motivados pela independência financeira, insatisfação no emprego anterior e por ter enxergado uma oportunidade de negócio. Contudo, uma grande vantagem que eles possuem é o nível de escolaridade que, no geral, é maior que o nível do restante da população brasileira. Embora não possuam alguns conhecimentos e habilidades que vão auxiliá-los no processo de gestão de negócio, os jovens empreendedores sabem onde encontrá-lo, formam redes de contato, têm consciência de suas limitações e buscam alternativas para superá-las.

De acordo com Minola e Criaco (2011), é necessária uma intervenção política para minimizar o efeito prejudicial que a juventude desempregada tem sob o bem-estar social. Eles defendem ainda que muitos jovens que procuram emprego, principalmente os que possuem entre 16 e 35 anos, têm habilidades positivas relacionadas ao empreendedorismo, no entanto, o número dos que entram numa carreira empresarial, criando seu próprio negócio é muito baixo.

Já Zouain, Oliveira e Barone (2007) evidenciam que o empreendedorismo voltado ao jovem surge como um fator intrínseco no presente desenvolvimento socioeconômico brasileiro, pois interfere diretamente no processo de inclusão do jovem no mercado de trabalho. Schoof (2006), por sua vez, mostra que os gestores do poder público tem dado pouca importância ao empreendedorismo jovem, de acordo com ele os jovens são tratados como as demais pessoas da população, resultando no desperdício de sua capacidade empreendedora.

2.3. BACKGROUND DO EMPREENDEDORISMO JOVEM

A pesquisa desenvolvida por Lima-Filho, Sproesser e Martins (2009) mostra que a família participa da construção dos valores do novo empreendedor, tanto por meio do modelo de influência dos pais quanto no convívio, desde cedo, no dia a dia empresarial. Foi evidenciado ainda que a educação formal é fundamental para a formação do jovem empreendedor, contribuindo para o desenvolvimento pessoal. E a

formação complementar por meio de programas de ensino ao empreendedorismo, repercutiu positivamente no propósito objetivado.

Ribeiro e Teixeira (2012) demonstraram que os empreendedores entrevistados possuíam alto nível de escolaridade, e já possuíam experiência em empresas privadas, facilitando a compreensão da dinâmica do mercado. Foi identificado ainda que eles possuem as características empreendedoras que Dornelas (2001) cita, que são: iniciativa de criar seu próprio negócio, amor pelo o que fazem e utilização de recursos próprios e de familiares.

Os autores explicitam também que a falta de capital foi uma das principais dificuldades que os empreendedores enfrentaram, além da forma amadora como faziam a gestão da empresa e a dificuldade de encontrar uma localização desejada para a empresa, outros obstáculos foram encontrados, tais como: organização da empresa, dificuldade na compra de estoque, captação de clientes e a conquista da sede própria.

Outros estudos brasileiros apontam que os jovens empreendedores são pessoas de elevado nível de escolaridade, possuindo cursos na área de gestão (Administração, Economia, Ciências Contábeis). Muitos destes jovens já possuíam alguma experiência, quer seja na sua área de atuação ou em atividades diferentes, o capital inicial utilizado foi baixo e oriundo de recursos próprios ou de familiares, apenas alguns poucos buscaram instituições financeiras. Os fatores que mais contribuíram para o surgimento dos negócios foram: a influência da família e amigos, seguidos do desemprego e da busca pela flexibilidade de horários. Geralmente são pessoas proativas e apresentam visão de futuro, visando crescer seu negócio e lançar novos produtos e serviços.

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1. TIPOLOGIA DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Para classificação da pesquisa proposta, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2007), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa se enquadra como descritiva, por expor as características de determinada população e/ou de determinado fenômeno (COLLIS; HUSSEY, 2005; VERGARA, 2007), obtendo visões diferenciadas acerca de uma realidade em que já existem certas teorias produzidas (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2010).

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada por estudos e pesquisas em livros e artigos disponíveis de forma impressa e/ou online.

A pesquisa de campo foi uma investigação empírica realizada no local onde ocorrem os fenômenos ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2007). Os dados primários foram coletados em entrevistas, realizadas com o auxílio de roteiro semiestruturado.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Uma população pode referir-se a um grupo de pessoas ou a qualquer outro grupo de itens sendo considerados para propósitos de pesquisa. Consequentemente, a população inclui a totalidade de observações que podem ser feitas, como em um censo. Já a amostra compreende um subconjunto da população a partir do qual observações são realizadas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A população da pesquisa são os empreendedores jovens (18 a 34 anos) da cidade de Picos. Foram entrevistados 20 empreendedores com esse perfil (amostra) nos bairros onde a atividade comercial é mais pujante no município. A escolha dos entrevistados foi realizada por acessibilidade e, eventualmente, pelo método bola de neve. A amostra por bola de neve é uma técnica de amostragem não probabilística onde os indivíduos selecionados para serem estudados convidam novos participantes da sua rede de amigos e conhecidos. (CROSSMAN, 2014).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção apresentam-se os resultados obtidos em duas subseções: a análise do perfil dos jovens empreendedores e o background de influência no processo de abertura da empresa.

4.1. PERFIL DO JOVEM EMPREENDEDOR

Com base nas entrevistas realizadas constatou-se que o fato de empreender na juventude é mais comum entre homens, 75% dos entrevistados são do sexo masculino e apenas 25% do sexo feminino, dado que vai de encontro à pesquisa divulgada pela GEM (2017) que afirma que a maioria dos empreendedores brasileiros são homens, contudo a diferença entre homens e mulheres que empreendem é de apenas 3%.

Todos os entrevistados nesta pesquisa possuem entre 20 e 31 anos de idade (com média de 24,4 anos), esta faixa etária é a que concentra maior parte dos empreendedores brasileiros, de acordo com a GEM (2017) são 41,7%. Por isso há essa necessidade de conhecer todas as especificidades desta classe que está cada vez mais entrando com força no mercado (ZOUAIN; OLIVEIRA; BARONE, 2007).

Para Soares e Machado (2005) o elevado nível educacional e a formação em áreas gerenciais são fatores que contribuem para o sucesso do empreendimento, Filion (1999) corrobora com essa ideia ao afirmar que o nível de instrução contribui para o sucesso do empreendimento. O nível de escolaridade dos entrevistados é considerado alto, visto que 20% possuem ensino médio completo, 55% cursam ou já concluíram o Ensino Superior e 25% cursam ou concluíram alguma Pós-Graduação. Esse dado contraria o exposto por Tokman, Corrochano e Gouvêa (2003) e Felipe e Santos (2017) que asseguram que os jovens empreendedores têm baixo nível de escolaridade, muitos sem curso superior. Então os jovens empreendedores picoenses estão um passo à frente dos demais no que diz respeito ao nível de instrução.

De acordo com Borges, Filion e Simard (2008) a existência de empreendimentos em grupo, que consiste em dois ou mais jovens que optam por criar um negócio em sociedade, vem ganhando destaque no cenário do empreendedorismo, na pesquisa foi identificado que 40% dos empreendedores optaram por abrir seu negócio em sociedade, isso se deu ao fato de que, na maioria dos casos, os empreendedores não possuíam capital suficiente para abrir o negócio (SILVA; CRESPO; GIL, 2017) e por isso se associavam a outro(s) para ter condição financeira de começar o negócio.

Conforme Lima-Filho, Sproesser e Martins (2009) e Bulgacov (2009) o empreendedorismo tornou-se uma alternativa para ocupação profissional, principalmente para o segmento jovem, colaborando para a formação de novos postos de trabalho e de desenvolvimento pessoal e profissional. Dentre as empresas envolvidas na pesquisa, 85% possuem funcionários legalizados, totalizando 83 postos de trabalhos gerados, isso mostra que “o empreendedor Jovem vem se destacando e tendo maior participação na economia ao longo dos últimos anos.” (CARVALHAL; LEÃO; TEIXEIRA, 2012).

A pesquisa identificou ainda os principais pontos fortes e fracos destes empreendedores. Suas principais características positivas são: determinação (ALMEIDA; TEIXEIRA, 2014; SISTEMA FIRJAN, 2016), proatividade (SOARES; MACHADO, 2005), criatividade (FILION, 1999; SISTEMA FIRJAN, 2016), facilidade em inovar (ALMEIDA; TEIXEIRA, 2014; SISTEMA FIRJAN, 2016), autoconfiança e otimismo (CHIAVENATO, 2007; SISTEMA FIRJAN, 2016), além da busca constante por conhecimento, tornando-os capacitados (ARAÚJO; BAYON, 2017), e do bom relacionamento com clientes e colaboradores (VIDAL; SANTOS FILHO, 2003).

Por outro lado, os principais pontos fracos são: individualismo - contrapondo o afirmado pelo Sistema Firjan (2016) - tomada de decisão por impulso sem considerar possíveis consequências, desorganização do tempo, deficiência no planejamento organizacional e, principalmente na gestão administrativa e financeira (TOKMAN; CORROCHANO; GOUVÊA, 2003).

Os empreendedores consideram-se bem informados, com índice 4,8 (em média) numa escala que vai até 05, e relatam ainda que o dinamismo do mercado exige constante evolução empresarial. Por este motivo, acreditam que devem continuar buscando conhecimento, mesmo tendo a falta de tempo como uma barreira nesse processo, embora “possuam a capacidade de executar e de se envolver em diferentes tarefas ao mesmo tempo” (SISTEMA FIRJAN, 2016). A internet é apresentada como grande aliada e principal fonte de informação, destacando-se as redes sociais pela agilidade e seletividade de conteúdo, além da constante participação em palestras e eventos do ramo de atuação e, principalmente, na área de gestão.

Foi constatado ainda que os empreendedores sentem-se pessoalmente realizados com o que fazem (MOTTA; TREVISAN, 2003) e 95% deles afirmam que empreenderiam novamente, apenas um entrevistado disse que tinha dúvida.

4.2. BACKGROUND DE INFLUÊNCIA

Para 70% dos empreendedores, o sonho de ter o próprio negócio foi o principal motivo para empreender (AGUIAR; MARTINS, 2015; SISTEMA FIRJAN, 2016; SILVA; CRESPO; GIL, 2017). Foram citados também os fatores como oportunidade de negócio (35%) (BORGES; FILION; SIMARD, 2008; RIBEIRO; TEIXEIRA, 2012) e experiência no ramo de atuação (40%) (RIBEIRO; TEIXEIRA, 2012), apenas 20% afirmaram empreender por necessidade, que se tornou menos frequente nesse meio (SILVA; CRESPO; GIL, 2017).

A família é fundamental no processo de empreender, pois é citada por 70% dos jovens como a principal influência e é apresentada como uma fonte de apoio moral e financeiro. Diversos autores, como Hornaday (1982), Timmons (1994), Belcourt (1990), Gosselin e Grisé (1990), Filion (1991, 1999), Pati (1995), Dolabela (1999), Matthews e Moser (1996), Machado et al. (2003), Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007), Teixeira et al. (2011) e Almeida e Teixeira (2014) afirmam que o sucesso empresarial depende diretamente do apoio familiar. Contudo, alguns deles (25%) citaram não receber apoio familiar e creditaram a si o estímulo para ‘fazer acontecer’.

A influência do mercado também foi um fator que influenciou o processo da abertura da empresa, sendo citada por 25% dos entrevistados, que se sentiram motivados pela movimentação do mercado a abrir seu negócio. A escolaridade e a renda dos pais também exerce influência, quanto à escolaridade 31% dos pais e 20% das mães possuem Ensino Fundamental, 42% dos pais e 50% das mães possuem Ensino Médio, 26% dos pais e 30% das mães possuem Graduação, quanto à renda 38,8% possuem renda entre 05 e 10 salários mínimos e 33,8% acima de 10 salários mínimos, ou seja, são famílias de classe média alta. Oliveira (1995) afirma que quando os pais são bem sucedidos tanto profissional quanto financeiramente acabam influenciando os seus filhos.

Um dos empreendedores afirmou que a principal influência que ele recebeu foi através de uma IES (Instituição de Ensino Superior) ao qual ele fazia o curso de graduação, ele afirma que muitas oportunidades surgiram por meio da instituição e o auxílio de professores foi essencial para criar o negócio e captar clientes. Nogueira e Almeida (2002) já afirmavam que a escola tornava-se um importante agente fomentador de valores empreendedores.

O processo de abertura da empresa fundou-se em duas bases, o planejamento (RIBEIRO; TEIXEIRA, 2012) e o recebimento de apoio (ALMEIDA; TEIXEIRA, 2014). 70% dos empreendedores afirmaram que fizeram algum tipo de planejamento antes de abrir o negócio, contudo apenas 35% usou a ferramenta Plano de Negócio, o tempo de duração desse planejamento foi bem variável, nos dois extremos tivemos planejamentos de 4 anos e de 1 semana, chegando ao tempo médio de 1 ano e 4 meses. Um dado preocupante é que 65% não utilizaram a ferramenta citada e 30% sequer fizeram planejamento, estas empresas são as mais propensas a falir, pois o risco de não atender as necessidades do mercado são grandes, haja vista que não houve um estudo prévio para saber quais são essas necessidades. Por outro lado 70% afirmou que recebeu apoio para abertura do negócio, quer seja da família ou de investidores/sócios, apenas 30% afirmaram não receber apoio direto para abrir sua empresa.

O Capital Inicial investido no negócio também foi muito variável, um empreendedor afirmou utilizar apenas R\$ 60,00 para abrir seu negócio, outro disse que foi necessário um investimento de R\$ 480 mil, o valor médio investido foi de aproximadamente R\$ 75 mil. Esse capital usado para iniciar o negócio foi proveniente de diversas formas, 40% utilizaram apenas capital próprio, 35% utilizaram capital próprio e de terceiros (bancos e família), 15% utilizaram apenas o capital da família, 5% utilizaram capital oriundo de um amigo próximo e outros 5% obtiveram o capital através da família e do banco.

Segundo os entrevistados os principais desafios enfrentados no início do negócio foram: gestão administrativa, pois poucos possuíam cursos ou noções de gestão administrativa, Ribeiro e Teixeira (2012) contam que a falta de cursos e experiência na área de gestão torna-se um obstáculo para abertura da empresa. Outro desafio foi a falta de experiência no ramo de atuação, contudo pelo fácil acesso às informações logo tomaram conhecimento sobre como era atuação do mercado e conquistaram seu espaço (SOARES; MACHADO, 2005). Outro obstáculo bastante citado foi a dificuldade em captar clientes, citada por Aguiar e Martins (2015). Outro empreendedor afirmou que a burocracia foi o principal entrave para abertura do negócio, principalmente no que diz respeito à quantidade de impostos cobrados pelo governo.

Já as principais dificuldades enfrentadas hoje são concorrência, inovação constante, fidelização dos clientes, problemas com fornecedores e a crise econômica que afeta diversos setores da economia. Contudo, indo na contramão dos demais e de Araújo e Bayon (2017), um dos empreendedores afirmou que seu empreendimento (salão de beleza) não sofria com a crise, pois as pessoas estavam se tornando cada vez mais vaidosas e colocando como prioridade o cuidado com a beleza.

O conhecimento dos empreendedores quanto à gestão do negócio é um fator que contribuiu para o bom andamento da empresa (AGUIAR; MARTINS, 2015; SISTEMA FIRJAN, 2016; SILVA; CRESPO; GIL, 2017), 65% dos empreendedores afirmaram já ter feito algum curso na área de gestão, destes, 61,5% fizeram cursos através do SEBRAE. Porém, apenas 50% possuem curso na área de atuação de sua empresa, isso se deve ao fato de alguns negócios terem sido montados por conta da experiência adquirida no trabalho anterior à abertura da empresa.

5. CONCLUSÕES

Com base no exposto até aqui, esta pesquisa traçou o perfil do Jovem Empreendedor de Picos-PI. Este perfil é definido da seguinte forma: Homem, que abriu sua empresa com cerca de vinte e quatro anos, possui alto índice de escolaridade, pertencente à classe média alta, possui cursos na área de gestão, é determinado, proativo, criativo, otimista e autoconfiante, possui bom relacionamento com clientes e colaboradores, está sempre em busca de conhecimento para se especializar e assim manter o negócio sempre inovando, entretanto é impulsivo, desorganizado em relação ao tempo, e embora possua cursos na área de gestão possui dificuldades para gerenciar seu negócio no que tange à gestão administrativa e financeira. Considera-se bem informado, sua principal fonte de informação é a internet e eventos na área de atuação ou na área de gestão e se sente realizado com o que faz e empreenderia novamente em outro negócio.

Os motivos que levaram o jovem empreendedor a abrir seu negócio foram o sonho de possuir a empresa própria e a experiência que já possuíam no ramo de atuação, fizeram algum tipo de planejamento antes de abrir a empresa, usaram um capital inicial, em média, relativamente alto, oriundo dos proprietários e de terceiros (família, banco, investidor). Receberam apoio e influência familiar durante todo o processo de abertura da empresa, a escolaridade e a renda dos pais também contribuiu. E os principais obstáculos para abertura do negócio foram: falta de conhecimento em gestão, dificuldade de captar clientes e burocracia na abertura da empresa.

Portanto, os resultados revelam que os fatores motivacionais, que levam o jovem a empreender, e o perfil do jovem empreendedor picoense são semelhantes aos tratados na literatura e devem ser continuamente estudados para implantação de mecanismos que motivem outros jovens a empreender. O Governo, portanto, torna-se agente fundamental para criar e executar políticas públicas de apoio à inovação e ao empreendedorismo jovem, buscando suprir necessidades existentes e contribuir para o desenvolvimento dos negócios, para que não haja desperdício do potencial criativo que o jovem possui e contribuindo para o aumento do número de empregos. Os dados desta pesquisa permitem ainda que as famílias e as instituições de ensino estimulem o comportamento empreendedor entre os jovens, além de servir de inspiração para o surgimento de novos empreendimentos liderados por jovens, repercutindo positivamente os índices econômicos e sociais da região.

REFERÊNCIAS

- [1] Aguiar, Alessandra de Oliveira; Martins, Marina Soares Sabioni. Empreendedorismo Jovem na comunicação: um guia de criação e gestão de um negócio na área de comunicação organizacional. Universidade de Brasília, faculdade de comunicação. Brasília, 2015.
- [2] Almeida, Fabiana Silva de; Teixeira, Rivanda Meira. Influência da família e das redes sociais na criação de negócios por jovens empreendedores. Belo Horizonte, v. 15, n. 2, p. 110-128, abr./jun. 2014.
- [3] Araújo, Eduardo Gómez; Bayon, Manoj Chandra. Fatores Socioculturais e o empreendedorismo dos jovens nas regiões rurais. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, São Paulo, v. 19, n.64, p. 200-218, abr./jun. 2017.
- [4] Armond, A. C, Nassif, V. M. J. A Liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. Ram – Revista de Administração Mackenzie, V. 10, N. 5. São Paulo, SP, Set./OUT. 2009
- [5] Belcourt, M. A Family Portrait of Canada's most successful female entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, v. 9, n. 4/5, p. 435-438, 1990.
- [6] Boava, D. L. T, Macedo, F. M. F. Estudo Sobre a ESSÊNCIA DO Empreendedorismo. In: Encontro da ANPAD, 30. 2006. Salvador, BA. *Anais*. Salvador, 2006.
- [7] Borges, Cândido; Simard, Germain; Filion, Louis Jacques. Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. Revista de Administração Mackenzie. v. 9, n. 8, Edição Especial, p. 39 – 63, nov./dez. 2008.

- [8] Bulgacov, Yára L. M.; Cunha, Sieglinde Kindl da; Camargo, Denise de; Meza, Maria Lucia. Jovens empreendedores no Brasil: a busca do espaço da realização ou a fuga da exclusão? In: 3Es2Ps – Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte. 2009, p. 14-32.
- [9] Carvalho, F; Leão, A. L; Teixeira, R. M. Empreendedorismo jovem: Perfil e motivações de empreendedores em Aracaju, Sergipe. RPCA, Rio de Janeiro – RJ, Brasil, v. 6, n. 4, p. 124-143, out./dez. 2012.
- [10] Censo Demográfico 2010: Sinopse. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=220800&idtema=1&search=piaui|picos|censo-demografico-2010:-sinopse->>>. Acesso em: 01 de agosto de 2017.
- [11] CEPRO. PIB 2013: Dez municípios são responsáveis por 65,26 da riqueza do Piauí. Disponível em: <<http://www.cepro.pi.gov.br/noticia.php?id=357&pes=pib>>. Acesso em: 01 de agosto de 2017.
- [12] Chiavenato, I. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. – 4 ed. – Barueri, SP: Manole, 2012.
- [13] Chiavenato, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 2ª ed. rev. E atualizada - São Paulo: Saraiva, 2007.
- [14] Collis, J.; Hussey, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- [15] Crossman, Ashley. Exemplos de modelos de amostragem. Disponível em: <<http://www.contornospesquisa.org/2014/09/exemplos-de-modelos-de-amostragem.html>>. Acesso em 08. Jun. 2017.
- [16] Dolabela, F. O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. In: Seminário A Universidade Formando Empreendedores, maio 1999b, Brasília. Brasília: CNI, 1999b. Apostila.
- [17] Dornelas, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. – 4 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. – 2º reimpressão.
- [18] Dornelas, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus. 2001
- [19] Felipe, E. S.; Santos, A. S. Empreendedorismo: Discussão Conceitual, Definições e um Panorama do Caso Brasileiro. Desafio Online, v. 5, n. 1, p. 44-67, 2017.
- [20] Felipe, Ednilson Silva; Santos, Allan Souza. Empreendedorismo: Discussão conceitual, definições e um panorama do caso brasileiro. Desafio Online, Campo Grande, v.5, n.1, Jan./Abr.2017
- [21] Ferreira, M. P.; Reis, N. R.; Pinto, C. F. Schumpeter's (1934) Influence on Entrepreneurship (and Management) Research. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 6, n. 1, p. 4-39, 2017
- [22] Filion, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.
- [23] Filion, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991.
- [24] Global Entrepreneurship Monitor, Gem. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 01 de agosto de 2017.
- [25] Global Entrepreneurship Monitor, Gem. 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/Arquivos_Chronus/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/\\$File/7592.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/Arquivos_Chronus/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/$File/7592.pdf)>. Acesso em: 01 de agosto de 2017.
- [26] Global Entrepreneurship Monitor, Gem. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2018.
- [27] Gosselin, H. L.; Grisé, J. Are women ownermanagers challenging our definitions of entrepreneurship? *Journal of Business Ethics*, v. 9, n. 4/5, p. 423-433, 1990.
- [28] Hair Júnior, J. F. *et al.* Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- [29] Hornaday, J. A. Research about living entrepreneurs. In: KENT, C. A. *et al.* *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice- Hall, 1982.
- [30] Lima-Filho, D. O.; SPROESSER, R. L.; Martins, ? L. C. Empreendedorismo e jovens empreendedores. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 24, p. 246-277, 2009
- [31] Lopez Junior, G, Souza, E. C. L. Atitude Empreendedora: Conceitos, Modelos e Medidas. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 25. 2008. Brasília, DF, 22 a 24 de outubro de 2008.

- [32] Machado, H. P. V. *et al.* O processo de criação de empresas por mulheres. *RAE-Eletrônica*, v. 2, n. 2, jul./dez. 2003.
- [33] Matthews, C. H.; Moser, S. B. A Longitudinal investigation of the impact of Family background and gender on interest in small firm ownership. *Journal of Small Business Management*, v. 34, n. 2, p. 29-43, 1996.
- [34] Minola, L. C. T.; Criaco, G. Youth Entrepreneurship: Proposal of an assessment scheme for policy Initiatives. Disponível em <http://www.icsb.org/assets/icsbgw_criacocassia_fullpaper.pdf> Acesso em 01 de agosto de 2017
- [35] Motta, Jeana. Trevisan, Marcelo. Perfil de empreendedores: Associação de jovens empresários de Santa Maria/RS. Semead, 7., São Paulo, Anais eletrônicos... São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://migre.me/5YMBw>>. Acesso em: 20/07/2018.
- [36] Nogueira, M. A.; Almeida, A. M. F. A escolarização das elites. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- [37] Oliveira, M. A. Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor. São Paulo: Nobel, 1995.
- [38] Pati, V. O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial. In: Pereira, H. J.; Santos, S. A. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: Sebrae, 1995.
- [39] Ribeiro, T. M.; Teixeira, R. M. A criação de negócios por empreendedores jovens: estudo de casos múltiplos no Estado de Sergipe. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 1, n. 1, p. 72-100, 2012.
- [40] Schoof, U. Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and Incentives to Enterprise Start-Ups by Young People. SEED Working Paper International Labour Office, 76. 2006
- [41] Schumpeter, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988.
- [42] Silva, William Nunes da; Crespo, Aline; GIL, Antônio Carlos. Aspirações e temores de jovens empreendedores. *Belo Horizonte*, v. 18, n. 2, p. 48-65, abr./jul. 2017.
- [43] Sistema Firjan. Jovens empresário empreendedores: valores crenças e relação com o trabalho. Publicações Sistema Firjan: pesquisas e estudos socioeconômicos. Rio de Janeiro, 2016.
- [44] Soares, Michel André Felipe; Machado, Hilka Pelizza Vier. Jovens empreendedores: perfil, dificuldades na gestão e perspectivas dos empreendimentos. In: EGEPE – encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 305-312. BRASIL. Decreto n. 2553/98, de 16 de abril de 1998. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 abr. 1998. Seção I. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br>>. Acesso em: 03 ago. 2018.
- [45] Teixeira, Rivanda Meira et al. Empreendedorismo Jovem e a Influência da Família: a história vida de uma empreendedora de sucesso. In: *Revista de Gestão - REGE*, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n.1, p 3-18, jan/mar. 2011.
- [46] Timmons, J. A. *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. 4. ed. Boston: Irwin, 1994.
- [47] Tokman, V.E.; corrochano, M.C.; Gouvêa, J.L. *Desemprego juvenil no Cone Sul: uma análise de década*. São Paulo: Fundação Friedrich Ebert, 2003.
- [48] Vergara, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [49] Vidal, F. A. B.; Santos filho, J. L. Comportamento empreendedor do gerenteproprietário influenciando na vantagem competitiva de uma empresa varejista de médio porte. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e pesquisa em Administração, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.
- [50] Zoauin, D. M.; oliveira, F. B.; Barone, F. M. Construindo o perfil do jovem empreendedor brasileiro: relevância para a formulação e implementação de políticas de estímulo ao empreendedorismo. *Revista de Administração Pública*, v. 41, n. 4, p. 797-807, 2007.

Capítulo 13

ASPECTOS DIFICULTADORES PRESENTES NO PROCESSO DE ESCOLHA PROFISSIONAL

Janaína Batista Ribeiro Colombo

Marilza Terezinha Soares de Souza

Resumo: A escolha profissional é considerada, por muitos autores, como um momento crucial na vida do indivíduo. A decisão por uma profissão ocorre no período da adolescência, época marcada por mudanças físicas e psíquicas que contribuem para dificultar o processo de decisão. Alguns veem na orientação profissional formal uma saída para tornarem suas escolhas mais seguras e assertivas, outros não usam desse meio, mas ainda assim precisam decidir. Este estudo tem por objetivo compreender o processo de escolha profissional em grupos que tenham recebido suporte profissional formal e em grupos que não tenham tido acesso a esse atendimento. Este estudo se caracteriza como exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa. A escolha dos sujeitos participantes dessa pesquisa ocorreu por meio da rede de relacionamento da pesquisadora. Definiu-se como público alvo indivíduos graduados ou em formação superior, de ambos os sexos, maiores de 18 anos. A coleta de dados se deu por meio da técnica de Grupo focal, foram realizados cinco grupos focais com seis participantes em cada grupo, totalizando assim 30 participantes, sendo 17 mulheres e 13 homens com média de idade de 33 anos. À análise dos dados coletados foi realizada sob a luz da Teoria Fundamentada nos Dados – TFD. Por se tratar de recorte de uma dissertação de mestrado em andamento, esse artigo traz os aspectos dificultadores presentes no processo da escolha profissional de um dos grupos estudados.

Palavras-Chave: Desenvolvimento humano, processo de escolha profissional, orientação profissional.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo traz um recorte da dissertação em andamento intitulada “Como ocorre o processo de escolha profissional em diferentes grupos?”, que apresenta como objetivo geral compreender o processo de escolha profissional em grupos que receberam orientação profissional formal e em grupos que não receberam tal serviço. Neste recorte a finalidade é apresentar os aspectos dificultadores encontrados durante o processo de escolha profissional de ambos os grupos.

Para isso foi utilizado como instrumento de coleta de dados cinco grupos focais, sendo dois com participantes que receberam formalmente orientação no momento da escolha e três grupos formados por indivíduos que não receberam tal serviço. A análise dos dados está apoiada na Teoria Fundamentada nos Dados, que nesse artigo receberá como abreviatura a sigla TFD.

Foi definido como público alvo indivíduos formados ou em formação superior, de ambos os sexos, maiores de 18 anos, que tenham ou não recebido orientação formal para a escolha de sua profissão. Foram realizados cinco grupos focais com seis participantes em cada grupo, totalizando assim 30 participantes, sendo 17 mulheres e 13 homens com média de idade de 33 anos.

O serviço de orientação profissional é entendido como apoio para tomada de decisão em determinados momentos, tais como: transição universidade-mercado de trabalho, escolha por uma profissão, transição de carreira, mudança de emprego e adaptação para a aposentadoria (MELO-SILVA; LASSANCE; SOARES, 2004).

Essa atividade usualmente é desenvolvida por profissionais da área da Psicologia, Pedagogia ou atuantes na área de Gestão de Pessoas.

O trabalho se apresenta como um fenômeno social sob diferentes desenhos. Antes da Revolução Industrial, que iniciou-se no século XVII, era natural que o trabalho fosse transmitido de pai para filho, fazendo com que a família fosse reconhecida pelo ofício que exercia. Assim pode ser observado por meio do “Dicionário das famílias brasileiras”, obra de Barata e Bueno (1999), os inúmeros sobrenomes adotados de profissões, especialmente aqueles de origem germânica, como “Schröder” (que significa alfaiate), “Schmidt” (ferreiro) e “Müller” (moleiro).

A atividade de Orientação Profissional que nesse artigo será representada pela abreviatura OP, surgiu no cenário de Revolução Industrial, quando o consumo em massa e a produção em série marcavam o contexto socioeconômico. Por isso a OP inicialmente foi ligada à indústria, pois, seu objetivo era garantir o crescimento da produtividade por meio da realização do processo de seleção de pessoas. No decorrer da metade do século XX houve o declínio da sociedade industrial e valorização da criatividade e devido a isso a OP modificou-se e passou a abordar os aspectos relacionados a escolha profissional. (SPARTA E LASSANCE, 2003). Com essas mudanças, uma das decisões mais importantes da vida de uma pessoa passou a ser a escolha profissional, uma vez que norteará os caminhos e irão contribuir com a própria história de vida do indivíduo, já que ao escolher uma profissão também se escolhe a futura rotina, assim como questões organizacionais e culturais que permearão tal ofício (NEPOMUCENO E WITTER, 2010).

Em geral, a sociedade, a escola e a família decidem pela criança e/ou pelo adolescente, impedindo que aprendam a escolher o que fazer, decidir. Mas no momento de escolher por uma profissão, os jovens são cobrados para que decidam seu futuro profissional. Importante ressaltar que a escolha por uma profissão vai além de um simples título: administrador, engenheiro, ou seja, mais do que escolher o que fazer, é principalmente escolher quem ser (NEIVA, 2013).

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, em 2014, 49% dos alunos desistiram do curso que foram admitidos. Para o ministro da Educação, Mendonça Filho esse número resulta da falta de orientação do jovem ainda no ensino médio, de acordo com Mendonça Filho “o Brasil tem apenas 8% dos alunos do ensino médio em programas vocacionais A falta de orientação contribui para que haja uma desistência significativa dos jovens que ingressam no nível superior” (BRASIL, 2016, p2).

Sendo assim, verifica-se relevância científica e social para o desenvolvimento de estudos nesta área, pois, compreender como os indivíduos fazem suas escolhas profissionais colaborará para analisarmos o grau de contribuição das práticas de orientação profissional.

Segundo a Associação Brasileira de Orientação Profissional - ABPO, o serviço voltado para orientação da escolha por uma profissão, é oferecido à comunidade por instituições de ensino e por meio de serviços-escola, de forma gratuita ou por valores simbólicos.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Para esse estudo foi adotada a revisão de literatura do tipo sistemática, segundo Sampaio e Mancini (2007, p.2), esse tipo de revisão é “útil para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente” sobre determinado tema. Dessa forma, ainda segundo os autores, é possível verificar a existência de resultados conflitantes, coincidentes ou ainda identificar a escassez ou inexistência de estudo segundo a temática proposta.

Para que seja possível a localização no tempo e espaço se faz importante a apresentação dos principais marcos históricos da orientação profissional, assim como um breve esclarecimento conceitual acerca do tema.

Embora os termos orientação profissional, orientação educacional e orientação vocacional sejam utilizados, em sua maioria, em substituição, ou seja, como sinônimos, cabe esclarecer que existem diferenças entre essas terminologias.

O termo vocacional deriva do latim *vocare* que significa chamar. Hillman (1997) entende que a questão profissional se trata de um chamado interno, nesse sentido ele afirma que todos os indivíduos possuiriam uma particularidade que deve ser vivida, dessa forma a orientação vocacional teria o papel de auxiliar o indivíduo a identificar essa singularidade. Importante considerar que esse processo não pode ser apenas informativo em relação às profissões existentes, mas sim um meio para trabalhar a questão da escolha e a viabilização do autoconhecimento (ANDRADE, MEIRA E VASCONCELOS, 2002).

Para isso se faz necessária a aplicação de um conjunto de técnicas utilizadas com o intuito de auxiliar o indivíduo em suas escolhas pessoais e profissionais, assim é definido o termo orientação profissional. (BUENO, 2009).

Após breve explanação dos termos empregados no contexto da escolha profissional se faz importante a apresentação dos principais marcos históricos dessa prática.

A prática de Orientação Profissional teve sua origem na Europa do início do século XX, quando surgiu com a finalidade de aumentar a eficiência industrial e seu objetivo, nesse momento, era de identificar trabalhadores inábeis para a concretização de algumas atividades, acreditava-se que assim acidentes de trabalho seriam evitados (CARVALHO, 1995).

Mas é entre os anos de 1907 e 1909 que o início da Orientação Profissional é oficializada, após a fundação do Vocational Bureau of Boston (primeiro Centro de Orientação Profissional norte-americano), e a publicação do livro *Choosing a Vocation*, ambos a cargo de Frank Parsons. (CARVALHO, 1995; ROSAS, 2000; SANTOS, 1977; SUPER & BOHN JUNIOR, 1970/1976).

O Brasil e a Argentina mostram-se pioneiros na América Latina nessa área, pois na década de 20 registra-se a primeira aplicação da Psicologia às relações de trabalho no Brasil por conta da normatização dos cursos destinados à profissionalização para o comércio, indústria e agricultura, mas é em 1924 que o engenheiro suíço Roberto Mange utiliza as práticas de Orientação Profissional, em especial o teste de Giese cuja finalidade era identificar a aptidão profissional, assim eram selecionados os alunos para o colégio Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo (ABADE, 2005; CARVALHO, 1995; NEIVA, 2013).

Em 1947 é criado o Instituto Nacional de Seleção e Orientação Profissional (ISOP), no Estado do Rio de Janeiro que esteve por 17 anos sob o comando do médico e psicólogo espanhol Mira y López e tinha por objetivo promover por meio de estudo científico a adaptação entre o trabalhador (estudo das aptidões e vocações do indivíduo) e o trabalho (análise dos requisitos da ocupação). Durante os primeiros dez anos de atuação do ISOP a atenção foi dirigida à classe média alta e isso ocorreu como uma investida para orientar a futura elite dirigente (ABADE, 2005; BOMFIM, 2003; MELO-SILVA et al, 2004).

Neiva (2013) esclarece que a história da Psicologia Vocacional é dividida em dois momentos, entre 1900 e 1950 e a partir de 1950 até os dias atuais. Ainda segundo a autora o período até 1950 foi dominado pela “Psicométrica e pela ideia de colocar o homem certo no lugar certo”, conectando assim as características pessoais as oportunidades profissionais (NEIVA, 2013, p.16). A psicométrica busca explicar “o sentido que têm as respostas dadas pelos sujeitos a uma série de tarefas, tipicamente chamadas de itens.” (PASQUALI, 2008, p.2)

Após análise de resumos de produções realizadas entre os anos de 2003 a 2017 pela Revista Brasileira de Orientação Profissional – RBOP observou-se que 24,45% dos estudos usaram testes psicométricos como instrumentos para a coleta de dados. Sendo assim embora tenha sido apontado por Neiva (2013) o

domínio da psicometria até 1950 constata-se pelos dados apresentados um interesse significativo por essa prática ainda nos dias atuais.

Apesar das escolhas nos acompanharem desde a mais tenra idade, com o passar dos anos elas se tornam mais complexas e é no período da adolescência que a preocupação com a escolha profissional começa a se instalar e a trazer questionamentos.

É possível que as escolhas sejam definidas a partir de muitos fatores, entre eles estão interesses, necessidades, imposições, influências, crenças e identificação. Dessa forma, entende-se que a maneira como a pessoa vê o mundo pode afetar suas escolhas.

Ao se referir a escolha profissional também se faz importante considerar a dimensão temporal. Pois, embora a decisão aconteça em um momento presente ela reflete referências passadas e que irão definir o futuro dessa pessoa. (SOARES, 2002)

Em meio a tantas implicações decorrentes dessa decisão é natural que surjam conflitos, ansiedade, além da elaboração de lutos, já que “escolher é algo que implica em renunciar a certas coisas” (FILOMENO, 1997, p.33).

Para Neiva (2013) o processo de escolha é discutido considerando períodos relacionados a faixa etária, sendo:

A primeira etapa chamada de escolhas fantasistas, compreende o período que vai dos 04 aos 10/11 anos;

Etapa de escolhas tentativas, período que vai dos 10/11 aos 16/17 anos, essa etapa é dividida em três estágios: Interesses (11/12 anos), Capacidades (13/14 anos) e Valores (15/17) anos.

Por fim, a Etapa de escolha realista, que de uma forma geral vai dos 18 aos 24 anos, é também constituída de três estágios: Exploração, Cristalização e Especificação.

Deste modo, entende-se que a escolha profissional trata-se de um processo, que é construído ao longo da vida.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para trilhar o caminho deste estudo apresenta-se uma pesquisa de natureza aplicada, de caráter exploratório e descritivo com abordagem qualitativa.

A pesquisa de natureza aplicada tem “interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos” (GIL, 1989, p.44).

A pesquisa exploratória é caracterizada pelo esclarecimento e desenvolvimento de ideias, a finalidade é disponibilizar uma perspectiva, uma aproximação primária a um fenômeno pouco estudado. (GONSALVES, 2007).

A abordagem é de forma qualitativa conforme definição de Minayo (2002, p.22): “[...] A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares [...]”, “[...] ela 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 [...]”. A escolha por essa abordagem se mostra assertiva uma vez que se tem o objetivo de compreender os fatores facilitadores presentes no processo de escolha profissional.

Como instrumento de coleta de dados optou-se pela utilização de entrevista em grupo, conhecido por grupo focal e mapeamento de perfil dos participantes.

Grupo focal é definido por Kitzinger (2000) como uma forma de entrevistamento com grupos, alicerçada na comunicação e interação.

A comunicação e interação presente durante a realização do grupo focal também é destacada por Moreira, Neto e Sucena (2002, p.6) “[...] a fala que é trabalhada nos grupos focais não é meramente descritiva ou expositiva ela é uma ‘fala em debate’, pois todos os pontos de vista expressos devem ser discutidos pelos participantes.”

Para análise dos dados adotou-se a Teoria Fundamentada nos Dados - TFD, que foi concebida na década de 1960, nos Estados Unidos, pelos sociólogos Barney Glaser e Anselm Strauss.

Corbin e Strauss (2005, p.65) orientam que a “análise não é um processo estruturado, estático ou rígido. Ao contrário, é um processo de fluxo livre e criativo, no qual os analistas se movem rapidamente para frente e para trás entre os tipos de codificação, usando técnicas e procedimentos analíticos livremente e em resposta à tarefa analítica que têm em mãos.”

Portanto a teoria está alicerçada nos dados e não em uma teoria pré-determinada, para construção da análise é imprescindível seguir as seguintes etapas: coleta dos dados empíricos, os procedimentos de codificação ou análise dos dados; codificação aberta, codificação axial ou formação e desenvolvimento do conceito; codificação seletiva ou modificação e integração do conceito e delimitação da teoria.

As transcrições foram feitas com total atenção e zelo para que a identidade dos participantes fosse mantida em sigilo, assim como a integridade das falas.

Posteriormente, as transcrições foram importadas para um software chamado “Ethnograph” que se trata de um programa cuja finalidade é apoiar análises qualitativas. A partir dessa ação deu-se início a análise dos grupos.

O procedimento teve como ponto de partida um exame detalhado dos dados, Flick (2004), considera o momento de interpretação dos dados como sendo o núcleo da pesquisa qualitativa, onde seu principal papel é o desenvolvimento da teoria, assim pode-se definir os dados que serão utilizados.

Essa ocasião é também chamada de microanálise por Corbin e Strauss (2005), para isso é apontado pelos autores a importância em se fazer uma avaliação linha por linha. Dessa forma é possível interpretar como a pessoa usou a palavra, frase ou parágrafo.

Durante o processo de transcrição houve o cuidado de assinalar ao lado da fala características de entonação de voz e postura, essas anotações também contribuíram para a produção de uma análise minuciosa.

Essa etapa é de grande seriedade, pois é dela que deriva a codificação aberta. “Através da codificação aberta, o pesquisador deve fazer comparações perguntas que vão guiá-lo no campo empírico como, por exemplo: O que está acontecendo? Em quais categorias esses dados se enquadram? O que os dados expressam?” (FRAGOSO, RECUERO e AMARAL, 2011, p. 96).

Em seguida iniciou-se a etapa de codificação axial, que tem o objetivo de realizar o agrupamento dos dados por meio das conexões entre as categorias. É preciso selecionar as categorias mais relevantes para que elas representem assim o fenômeno central e estabeleça relação entre as categorias e subcategorias. (PINTO, 2012)

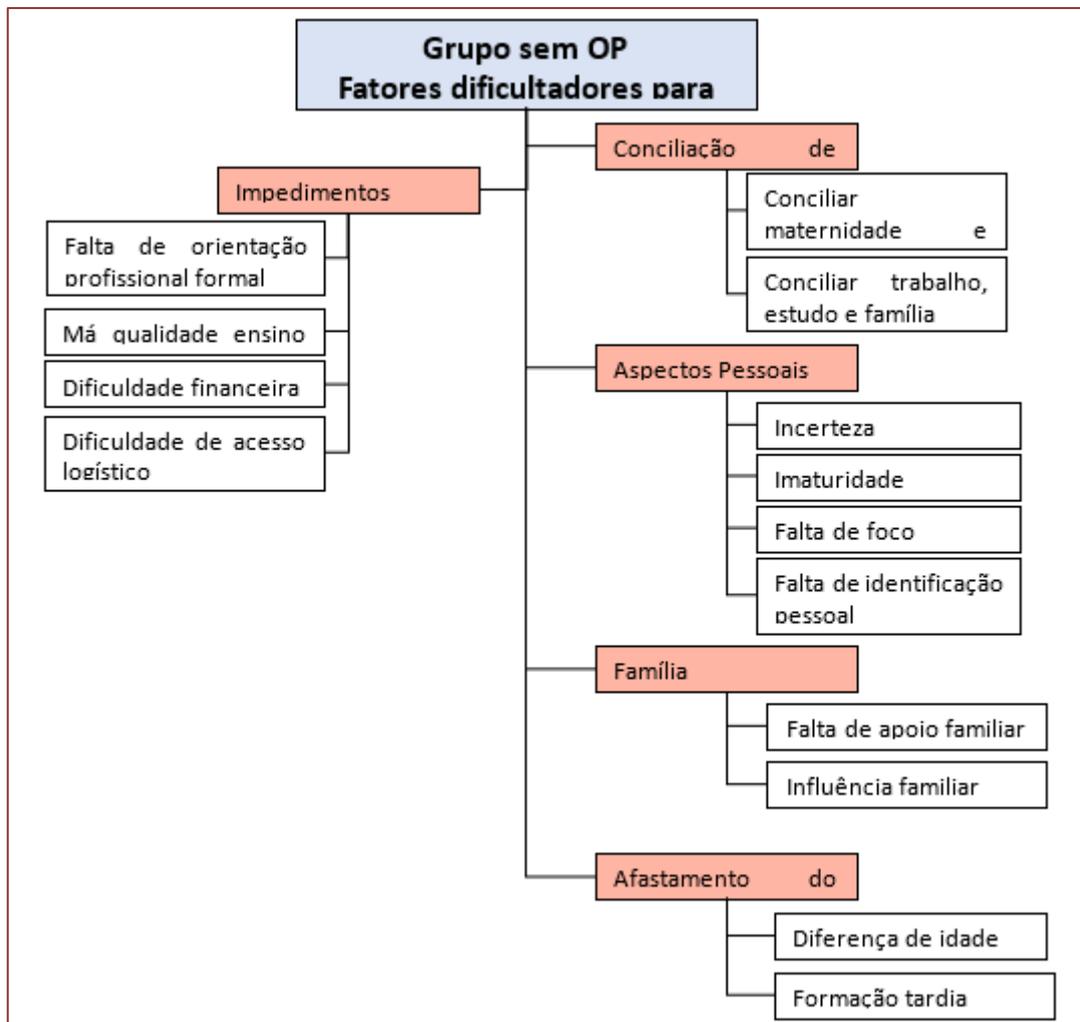
Para isso alguns códigos oriundos foram renomeados, excluídos ou reagrupados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Da análise do grupo que não recebeu orientação profissional formal no que tange a categoria intitulada dificultadores, resultou cinco subcategorias, sendo Família, Aspectos Pessoais, Impedimentos e Conciliação de Demandas.

A seguir uma representação gráfica das categorias e subcategorias de um dos grupos, mas especificamente do grupo que não recebeu orientação profissional formal.

Grupo que não recebeu OP formal – Fatores dificultadores para a escolha



Fonte: Da Autora (COLOMBO, 2018).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda é prematuro indicar a origem ou motivo para os resultados encontrados, uma vez que o presente trabalho de dissertação encontra-se em andamento e caminhando para a elaboração da teoria. No entanto é possível observar quão importante é o contexto e a orientação, mesmo que informal, para o processo de escolha e decisão por uma profissão.

REFERÊNCIAS

- [1] Abade, F. L. Orientação Profissional no Brasil: uma visão histórica da produção científica. Belo Horizonte. Revista brasileira de Orientação Profissional, vol. 6, n.1, p.15-24, 2005.
- [2] Andrade, J. M. de; MEIRA, G. R. de J. M.; VASCONCELOS, Z. B. de. 2002. O processo de orientação vocacional frente ao século XXI: perspectivas e desafios. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1414-98932002000300008&script=sci_arttext>. Acesso em: 19/ 10/ 2018.
- [3] Barata, C. E.; Bueno, A. H. C. Dicionário das famílias brasileiras. São Paulo, SP: Ibero - América. 1999-2001.
- [4] Bomfim, E. M. Psicologia Social no Brasil. Belo Horizonte: Edições do Campo Social. 2003.
- [5] Bueno, C. C. O. Grupo de orientação profissional para jovens: uma proposta fenomenológica. 2009. 169 fl. Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Campinas, São Paulo. 2009. Disponível em: <www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_busca/processaArquivo.php?codArquivo=463>. Acesso em: 30/ 06/ 2018

- [6] Brasil: Portal Ministério da Educação. Altos índices de desistência na graduação revelam fragilidade do ensino médio, avalia ministro. 2016. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=40111:altos-indices-de-evasao-na-graduacao-revelam-fragilidade-do-ensino-medio-avalia-ministro>>. Acesso em: 24/ 02/ 2018.
- [7] Carvalho, M. M. M. J. Orientação Profissional em grupo: Teoria e técnica. Campinas: Editorial Psy. 1995.
- [8] Corbin, J.; Strauss, A. Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre, RS: 2. ed. Artmed Editora. 2005.
- [9] Ethnograph. Disponível em: <<http://www.qualisresearch.com/>>. Acesso em: 04/ 10/ 2018.
- [10] Filomeno, K. Mitos familiares e escolha profissional: uma visão sistêmica. São Paulo: Vetor. 1997.
- [11] Flick, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman. 2004.
- [12] Fragoso, S.; Recuero, R.; Amaral, A. Métodos de pesquisa para internet. Porto Alegre: Sulina. 2011.
- [13] Gil, A. C. 1946 - Métodos e técnicas de pesquisa social / Antônio Carlos Gil. São Paulo: 2. ed. Atlas. 1989.
- [14] Gonsalves, E. P. Conversas sobre iniciação à pesquisa científica. Campinas, SP: 4. Ed. – Editora Alínea. 2007.
- [15] Hillman, J. O Código do Ser – Uma busca do caráter e da vocação pessoal. Rio de Janeiro: Editora Objetiva. 1997.
- [16] Kitzinger, J. Focus groups with users and providers of health care. London: 2. ed. BMJ Books. 2000. In: POPE, C.; MAYS, N. (Org.). Qualitative research in health care.
- [17] Lassance, M. C.; SPARTA, M. A Orientação Profissional e as Transformações no Mundo do Trabalho. 2003. Universidade Federal de Porto Alegre. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v4n1-2/v4n1-2a03.pdf>>. Acesso em: 28/ 02/ 2018.
- [18] Melo-Silva, L. L.; Lassance, M. C. P.; Soares, D. H. P. A orientação profissional no contexto da educação e trabalho. 2004. Rev. bras. orientac. Prof, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 31-52, dez. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902004000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 23/ 01/ 2018.
- [19] Menezes, N. A evasão escolar no ensino superior. 2018. Disponível em: <<https://www.columaitalo.com.br/educacao/774/a-evasao-escolar-no-ensino-superior>>. Acesso em: 25/ 07/ 2018.
- [20] Minayo, M. C. S. et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 21ª edição. 2002.
- [21] Moreira, M. R.; Neto, O.C.; Sucena, L.F.M. Grupos Focais e pesquisa social qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação. Minas Gerais. 2002. In: XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais, Ouro Preto.
- [22] Revista Brasileira de Orientação Profissional, versão On-line ISSN 1984-7270 - Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issues&pid=1679-3390&lng=pt&nrm=i>. Acesso em 23/ 01/ 2018.
- [23] Rosas, P. Construindo caminhos: Uma abordagem histórica. Em I. D. Oliveira (Org.), Construindo caminhos: Experiências e técnicas em orientação profissional. 2000 Recife: Ed. Universitária da UFPE.
- [24] Neiva, K. M. C.; Processos de escolha e orientação profissional. São Paulo: vetor, 2.ed. 2013.
- [25] Nepomuceno, R. F.; Witter, G. P. Influência da família na decisão profissional: opinião de adolescentes. 2010. Psicol. Esc. Educ. (Impr.) [online], vol.14, n.1, pp.15-22. ISSN 2175-3539
- [26] Pasquali, L. Psicometria. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342009000500002>. Acesso em: 30/ 09/ 2018.
- [27] Pinto, C. M. A Teoria Fundamentada Como Método De Pesquisa. 2012. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/16173006-A-teoria-fundamentada-como-metodo-de-pesquisa.html>>. Acesso em: 05/ 10/ 2018.
- [28] Santos, O. B. Psicologia aplicada à orientação e seleção profissional (3ª ed.). 1977 São Paulo: Pioneira
- [29] Sampaio, R. F.; Mancini, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. 2007. Revista Brasileira de Fisioterapia. São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12.pdf>>. Acesso em: 28/ 07/ 2018.
- [30] Soares, D. H. P. A escolha profissional: do jovem ao adulto. 2002. São Paulo: Summus.
- [31] Super, D. E. & BOHN Junior, M. J. (1976). Psicologia Ocupacional (E. Nascimento & F. Santos, Trads.). São Paulo: Atlas. (Original publicado em 1970)

Capítulo 14

TECNOLOGIA SOCIAL: ESTUDO DE CASO DO PROJETO PROFISSÃO CATADOR

Leonardo Gabriel Borges

Rozali araujo dos Santos

Enedina Maria teixeira da silva

Liane Mahlmann kipper

Resumo: Este artigo tem como objetivo pesquisar o processo de criação de uma tecnologia social através do projeto Profissão Catador, visto que os fundamentos e parâmetros da Tecnologia Social (TS) se contrapõem à Tecnologia Convencional (TC) que é funcional ao sistema capitalista. (COELHO, 2011). Assim a presente pesquisa, tem recebido atenção de diversas áreas do conhecimento, por contribuir para efetivação a leis dos resíduos sólidos, sendo um tema importante a ser adotado pelo setor produtivo, e por representar soluções para inclusão social. Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de caso único, através de entrevistas semiestruturadas com a equipe técnica do projeto. A análise foi realizada por uma entrevista semiestruturada, com as coordenadoras e assistentes sociais do Projeto Profissão Catador, assim como resultados tem-se que o diagnóstico é a etapa inicial do processo de criação, o passo seguinte é adaptação do projeto as necessidades e as expectativas dos grupos participantes e também as potencialidades locais, onde se procede buscando a viabilidade técnica e os testes de aferição de viabilidade, por fim se comprovam a viabilidade política na qual o projeto passa a ser procurado por outras prefeituras, alcançando também a viabilidade social, e neste momento a tecnologia a ser reaplicada.

Palavras- Chave: Tecnologia Social, Projeto, Catador.

1. INTRODUÇÃO

A questão do lixo está ganhando importância maior a cada ano, à medida que a economia se expande e incentiva o descarte, visto que a necessidade de reciclar uma série de produtos como plástico, vidro, metais, e outros, é urgente, pois pode ocasionar graves danos à saúde e ao meio ambiente (SERAFIM; MAIA, 2013).

Diariamente, uma grande quantidade de produtos recicláveis, como garrafas Pet, plásticos, isopores e uma grande variedade de itens, se somam a um montante cada vez maior de lixo orgânico. O que leva a um cenário no qual os catadores se tornam atores principais, pois são trabalhadores que atuam há muitos anos, com a coleta, classificação e destinação dos resíduos, permitindo o seu retorno à cadeia produtiva e ao mesmo reduzindo os gastos públicos com o sistema de limpeza pública, aumentando a vida útil dos aterros sanitários, diminuindo a demanda por recursos naturais, e fomentando a cadeia produtiva das indústrias recicladoras com geração de trabalho (MMA, 2015).

No entanto, estes catadores são marginalizados e muitas vezes excluídos dos ambientes sociais e, neste contexto, surge a tecnologia social que tem como objetivo promover a inclusão social com a geração de renda (OLIVEIRA; SILVA, 2012). Desta forma, o desenvolvimento e o uso de tecnologia social pelos catadores é um elemento central para tornar viável sua integração no sistema (SERAFIM; MAIA, 2013).

A Tecnologia Social (TS) pode ser entendida como produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que represente efetivas soluções de transformação social (CORDEIRO *et.al.*; 2010).

Trata-se de um tema emergente, assim, na presente pesquisa, buscou, como objetivos analisar a importância e descrever como ocorre o processo de criação e implementação de uma tecnologia social, na percepção dos atores envolvidos, a partir de um estudo de caso único.

Considerando, assim, fundamentos e parâmetros de uma Tecnologia Social, o Projeto Profissão Catador recebeu o certificado do Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social 2013, que coloca o projeto como referência em Tecnologia Social, visto que o Projeto Profissão Catador foi um dos finalistas do Prêmio da Fundação Banco do Brasil.

Diante deste problema, propõe-se a seguinte pergunta, mais específico para pesquisa acadêmica: **Como ocorre o processo de criação de uma tecnologia social?** Visando responder esta pergunta o objetivo desta pesquisa é analisar a importância bem como descrever como ocorre o processo de criação e implementação de uma tecnologia social no Projeto Profissão Catador.

Desta forma a presente pesquisa justifica-se, pela temática, tecnologia social que tem recebido atenção de diversas áreas do conhecimento, sendo um tema emergente que contribui para efetivação a leis dos resíduos sólidos, e que vem sendo adotado pelo setor produtivo, representando soluções para inclusão social. Como alternativa à melhoria das condições de vida. Em vista disso, o maior conhecimento deste tema permite outro olhar sobre possibilidades de políticas e ações em segmentos como política de resíduos sólidos e movimentos sociais, entre outros.

Considerando que esta temática é nascente, e que têm sido discutidas em vários campos de investigação, mas que ainda apresenta uma certa carência de literatura na área, optou-se por desenvolver um estudo que venha futuramente resultar em fonte de consulta (CORREA, 2010). Especificamente optou-se por desenvolver esta pesquisa pelo fato da tecnologia social representar a melhoria nas condições de vida de uma população marginalizada e efetivas soluções de transformação social, sendo que está sendo bastante discutido na literatura e vêm proporcionando de modo prático a redução de desperdício, da geração de resíduos e poluição e o aumento de geração de renda.

2. PROJETO PROFISSÃO CATADOR

As atividades com os catadores no município de Cruz Alta iniciaram em 2006, primeiramente com projetos de extensão universitária que visavam construir alternativas para a organização de uma coleta seletiva solidária. O seu marco inicial foi o projeto de extensão AGETREC (Auto-Gestão para Geração de Trabalho e Renda com Catadores de Materiais Recicláveis), que teve como objetivo principal construir coletivamente alternativas para a organização dos catadores, através da criação de um entreposto de coleta, separação, armazenamento e comercialização de materiais recicláveis para geração de trabalho e renda e melhoria das condições de vida e detinha foi financiamento do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

Em novembro de 2006 foi criada a primeira associação da cidade de Cruz Alta a Associação de Catadores de Cruz Alta – ACCA para a coleta, separação, armazenamento e comercialização de materiais recicláveis no Bairro dos Funcionários.

Concomitantemente à realização do projeto AGETREC surgiu em 2007 a oportunidade de implantar a coleta seletiva solidária na Universidade de Cruz Alta - o ICS, com o objetivo de praticar ações para realização da coleta seletiva solidária no campus universitário e destinar os resíduos recicláveis descartados aos grupos de catadores de materiais recicláveis organizados no município de Cruz Alta.

Em 2009 o Instituto VONPAR através do edital da rede de parcerias sociais do Estado do Rio Grande do Sul, disponibilizou recursos para aquisição de uma fragmentadora de papel, uniformes, EPI's, oficinas de capacitação e um notebook. Em Setembro de 2009 foi inaugurado o galpão de triagem do Bairro Acelino Flores construído com recursos pleiteados pelo poder executivo municipal, a segunda associação da cidade de Cruz Alta. A universidade de Cruz Alta Unicruz auxiliou na formação do grupo, na elaboração da metodologia de trabalho e controle financeiro.

Ainda em 2009, no mês de dezembro, foi aprovado pelo CNPq o projeto Alternativas de fortalecimento para a organização social e econômica dos catadores de Cruz Alta (AFOSECA) pelo Edital de Seleção Pública de Propostas de Pesquisa, Desenvolvimento Científico e Extensão Tecnológica para Inclusão Social, para melhorar as condições de vida dos catadores da Associação de Catadores de Cruz Alta através da criação de um entreposto de coleta, separação, armazenamento e comercialização de materiais recicláveis no Bairro Progresso, terceira associação de Cruz Alta, e consolidar a organização dos grupos de catadores dos bairros dos Funcionários e Acelino Flores, com a construção de alternativas coletivas de organização visando à geração de trabalho e renda. Também neste ano foi aprovado outro projeto na rede de parcerias sociais do Rio Grande do Sul, tendo como patrocinador a Refinaria Alberto Pasqualini para aquisição de equipamentos de proteção individual.

Em 2010 foi aprovado o projeto Profissão Catador: Entre o viver e o sobreviver do lixo pelo programa Desenvolvimento e Cidadania da Petrobras, com o objetivo de fortalecer a organização econômica e social dos catadores de materiais recicláveis do município de Cruz Alta e criação de uma central regional de comercialização de resíduos. A fundação Universidade de Cruz Alta foi contemplada com mais de um milhão para a execução do projeto. Assim o projeto Profissão Catador contribui com a construção de alternativas coletivas para a organização dos Catadores de Cruz Alta, através da criação de associações para a coleta, separação, armazenamento e comercialização de materiais recicláveis.

No ano de 2013, a UNICRUZ assinou mais um convênio para desenvolver projeto social, dando sequência a diversas parcerias que vem sido proporcionadas devido o sucesso do Projeto Profissão Catador. O convênio foi assinado com a Rede de Parceria Social e se tratou de uma iniciativa da Secretaria de Estado do Trabalho e do Desenvolvimento Social (STDS) e uma cooperação entre o governo do Estado, iniciativa privada e organizações da sociedade civil reconhecidas por desenvolverem projetos de cunho social em vários segmentos sociais. O projeto contou com o envolvimento do Curso de Arquitetura e Urbanismo da instituição e foi desenvolvido de forma articulada as demais ações já realizadas com os catadores de materiais recicláveis do município, visando fortalecer a organização econômica e social das famílias destes através da verticalização da produção por meio da fabricação e comercialização de vassouras de garrafa PET.

Ainda em 2013, o Projeto inaugurou sua quarta associação, localizada no Bairro Jardim Primavera e recebeu o certificado do Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social 2013, que coloca o projeto como referência em Tecnologia Social, visto que o Projeto Profissão Catador foi um dos finalistas do Prêmio da Fundação Banco do Brasil. O que coloca o projeto como referência em Tecnologia Social (SILVA; VIRGOLIN; CAMARGO, 2015).

Em 2014 através de um projeto financiado pela SENAES as ações de organização estendem-se para os municípios de Tupanciretã, Julio de Castilhos e Saldo do Jacuí. Também em 2014 inicia-se a segunda fase do Projeto Profissão Catador, agora através do Programa Petrobras Socioambiental consolidando o trabalho em 07 associações, sendo 04 no município de Cruz Alta e as outras 03 nos municípios acima citados.

Atualmente tem-se 208 catadores cadastrados no Projeto Profissão Catador, sendo que alguns desenvolvem as atividades apenas nas associações e outros ainda utilizam-se da catação nas ruas e em pontos estratégicos.

Desta forma a Universidade de Cruz Alta, e as demais instituições e entidades parceiras agiram no sentido de assegurar a continuidade das ações dos projetos bem como fortalecer as iniciativas de coleta seletiva

solidária, nas quais os catadores protagonizam os processos de organização para geração de trabalho e renda.

Deve-se salientar que a partir destes projetos os participantes passaram a contar com segurança no trabalho, infraestrutura adequado com a construção e reforma dos galpões e aquisição de máquinas e equipamentos. Também no município de Cruz Alta, se inicia a coleta seletiva de forma parcial (centro da cidade) com destinação dos materiais recicláveis para as associações do município.

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Este trabalho teve como objetivo analisar a importância bem como descrever como ocorre o processo de criação e implementação de uma tecnologia social no Projeto Profissão Catador, assim realizaram-se entrevistas com as coordenadoras do projeto e com as assistentes sociais.

Diante da análise das entrevistas pode-se perceber que, para as coordenadoras e assistentes sociais do projeto, a tecnologia social é uma metodologia ou técnica, processo ou produto inovador cujo objetivo seja resolver ou amenizar um problema social, transformando uma realidade social, componente social, atravessando essa tecnologia, analisando esta colocação verifica-se que vai ao encontro ao colocado por alguns teóricos como Cordeiro; Foschaches; Faria; Lopes (2010); Rts, (2010) e Mct (2011), que salientam que a Tecnologia Social (TS) pode ser entendida como produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que represente efetivas soluções de transformação social.

Ou seja, considerando a gestão do projeto é notável que o conceito de tecnologia social faz parte da fala e esta intrínseco na gestão.

Em relação às características da tecnologia social, observa-se na teoria que: as populações são atores no seu processo de construção; adota-se um espaço socioeconômico de produtos, equipamentos ou organizacionais; privilegia a qualidade de vida e a geração de renda (OLIVEIRA; SILVA, 2012

Em outra vertente, considerando os dados empíricos do projetos pode-se elencar como características “a simplicidade, decisões coletivas, autogestão, poder de transformação, inclusão (Coordenador 1)”.

Segundo a teoria a tecnologia social diferencia-se da tecnologia convencional pelos valores intencões colocadas no desenvolvimento de cada tecnologia (RTS, 2015), tal diferenciação fica evidenciada nas falas da coordenadoras que ressaltam que a diferença está no objetivo, no escopo e nos valores, ou seja, a Tecnologia Social tem um componente na dimensão social que não parte somente do saber técnico. Desta forma convém salientar que o objetivo da Tecnologia Social é a transformação social de atores no processo de construção, gerando resultados proporcionando a inclusão social aliada à geração de renda, considerando alguns teóricos como Oliveira, (2012) e Silva (2012).

Considerando o processo de criação de uma TS a coordenadora 2, relata que o processo de criação de uma tecnologia social, através do projeto Profissão Catador, ocorreu no decorrer de dez anos, e com o envolvimento das comunidades envolvidas nas ações. Para a assistente 1 o processo de criação da TS do projeto Profissão Catador é a Criação da metodologia de trabalho. Já a assistente 2 diz que os processo ocorreu através dos planos de trabalho. Essas colocações vão ao encontro com a teoria, visto que Schiavo (2006) é contundente ao relatar que a tecnologia social é processo que está sempre em construção e devem ser consideradas essencialmente, como processos cuja implementação envolve um conjunto de princípios e características comuns.

Ao serem questionadas sobre o processo de criação da tecnologia social as coordenadoras do Projeto Profissão Catador ressaltam que tecnologia social inicia com a elaboração de diagnóstico quantitativo e qualitativo, um planejamento das ações conforme o resultado do diagnóstico e o acompanhamento dos resultados através de indicadores. A (assistente 2) destaca que a implementação da TS começou com a identificação do público alvo, indo ao encontro de Schiavo (2006) coloca que geralmente o processo de criação de uma tecnologia social que envolve etapas, como: Diagnóstico Situacional, Criação e desenvolvimento, Viabilidade Técnica, Testes de Aferição da viabilidade, Viabilidade política, Viabilidade Social. Por outro lado é possível perceber que a fala das assistentes convergem para a viabilidade técnica.

Por sua vez na tecnologia pesquisada foram evidenciadas as etapas de diagnóstico, elaboração de ações, avaliação de resultados e correção e/ou melhorias (coordenador 1). O que nos remete à ITS (2007) que salienta que a tecnologia Social é montada de acordo com a gênese “trajetória real-ideal”.

Em relação à fase mais crítica do processo percebe-se que a implantação de novos métodos e processos de trabalho e a implementação inicial, são vistas como críticas, uma vez que desacomoda os atores sociais.

Segundo as coordenadoras do projeto não existe garantias pré/execução, mas existe a construção junto com a população participante, o que assegura alterações, discussões e participação coletiva buscando o comprometimento os meios de melhorar. Esta percepção também é relatada pelas assistentes que colocam que a fase mais crítica é a implementação trabalho nas associações até por questão de cultura.

As entrevistadas destacam que o objetivo principal do projeto é o compromisso com a transformação social, a importância para a geração de trabalho e renda para as famílias em condições de vulnerabilidade social, eles contribui tanto com aspecto social quanto em relação a preservação ambiental, contribuindo com a conscientização da população. O objetivo destacado vai ao encontro com os teóricos Oliveira e Silva (2012) que destacam que os catadores são marginalizados e muitas vezes excluídos dos ambientes sociais, contexto no qual surge à tecnologia social com o objetivo promover a inclusão social com a geração de renda.

Ou seja, destaca a tecnologia social foi desenvolvida pelos atores no processo de construção, com o objetivo de transformação social, com seus valores intervindo na produção de bens e serviços, e qualidade de vida, gerando resultados sustentáveis, proporcionando a inclusão social na geração de renda (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

Nesse sentido as entrevistadas salientam que a tecnologia Social está aceita sim e isto se reflete nos avanços com os grupos, de forma que o Projeto Profissão Catador tem sido referência devido a trajetória de trabalho de toda a equipe, ao grande número de catadores cadastrados e ativo, por ter conseguido implementar as ações e pelo reconhecimento de Tecnologia Social como premiação.

4.0 PROJETO PROFISSÃO CATADOR COMO UMA TECNOLOGIA SOCIAL NA PRÁTICA

A tecnologia social desenvolvida pelo projeto visa contribuir com a construção de alternativas coletivas para a organização dos catadores do município de Cruz Alta, através de criação de associações para a coleta, separação, armazenamento e comercialização de materiais recicláveis para a melhoria das condições de vida desses trabalhadores, visando à geração de trabalho e renda.

A tecnologia foi desenvolvida em virtude de que em Cruz Alta existia um significativo de famílias que sobrevivem da catação. A situação destas famílias era precária, muitas delas dependiam de recursos assistenciais para complementar sua renda e sofriam discriminação. Também esta situação levava o envolvimento de crianças e adolescentes com atividades de catação, afetando a escolaridade das mesmas, assim como seu desenvolvimento geral. Os catadores realizavam a coleta de materiais de forma individual sem ter nenhum tipo de organização. A coleta era realizada no entorno sem abranger outros bairros da cidade pelas dificuldades de deslocamento e a falta de equipamentos. Os trabalhadores envolvidos nesse processo não contavam com nenhuma segurança, ficando expostos aos riscos de contaminação. O Município não realizava coleta seletiva. O armazenamento de resíduos, ao não existir nenhum tipo de trabalho e organização coletiva era realizado nos próprios domicílios das famílias, ocasionando problemas de saúde. A comercialização se caracterizava pela troca do lixo pelo leite ou outros alimentos e pela presença de atravessadores o que os exploravam resultando num nível de renda baixo.

A proposta do projeto parte da noção de autogestão. A metodologia contempla duas instancias: capacitação para o trabalho e formação política. A capacitação para o trabalho é voltada à apropriação de conteúdos e desenvolvimento de habilidades associadas à organização do trabalho coletivo, envolvendo a gestão das atividades de coleta, seleção, armazenamento e comercialização de materiais recicláveis, nas diferentes dimensões: técnica, ecológica e econômica.

A formação política contempla a articulação com outros grupos e espaços de organização nos níveis local, regional e nacional provocando um rompimento das atividades de coleta individual, do isolamento dos catadores e das relações de exploração e discriminação destes trabalhadores. A partir de um diagnóstico que levantou a existência do número de famílias de catadores no município projetou-se a instalação de quatro associações enquanto espaço físico para receber, separar, armazenar e expedir os materiais recicláveis coletados. Foram adquiridos equipamentos fundamentais de trabalho como prensa, balança de precisão, picotadora, mesa de separação e EPI's. Além de ser um local para separar e processar o material recolhido, esse espaço funciona como local de promoção da organização dos catadores, espaço de formação e capacitação.

A área e a estrutura física de duas das associações foram cedidas pela Prefeitura Municipal e reformadas com recurso obtido através do Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania e outras duas associações também foram construídas com recurso financeiro do referido programa em área cedida pelo

poder público municipal. O processo de organização implicou também na formação de uma rede de parcerias com empresas, condomínios, comércios, escolas e demais instituições da comunidade, com o objetivo de fornecer o material para os catadores. Junto aos órgãos da administração direta e indireta buscou-se o apoio a partir do decreto nº 5940/06, que institui a separação de materiais recicláveis e destinação a associações e cooperativas de catadores.

Para as instituições públicas e privadas é oferecido o selo de parceiro da coleta seletiva solidária. Ocorrem ações de comunicação para a sensibilização e mobilização envolvendo de forma participativa os catadores. A comercialização do material de cada associação é realizada por uma central regional criada através do projeto que faz a elaboração do planejamento de vendas junto com os catadores conforme negociação com as empresas compradoras e transporta o material em caminhão adquirido com recursos do projeto, eliminando o atravessador que ficava com 50% em média do valor da venda dos materiais recicláveis, portanto o processo da comercialização implicou na formação de uma rede de parcerias com as associações locais e no médio prazo levando esta metodologia para a região.

Com relação a capacitação para o trabalho contemplou apropriação de conteúdos e desenvolvimento de habilidades associadas à organização do trabalho coletivo, envolvendo a gestão, a produção, a comunicação e a cidadania. O trabalho da equipe técnica ocorre através de assessoria direta à instalação e fortalecimento dos ambientes, das atividades do grupo através do acompanhamento e da orientação do processo de trabalho, bem como, da gestão financeira. A equipe é formada por três professoras da UNICRUZ das áreas do Serviço Social e Ciências Econômicas, duas técnicas Assistente Social, três monitores, um publicitário, um motorista e um profissional d área financeira. Esta equipe realiza reuniões sistemáticas de monitoramento e avaliação do processo. Entendendo-se como um projeto de geração de trabalho e renda estimula-se na gestão a metodologia de plano de negócios.

Como resultados alcançados vale ressaltar que atualmente em Cruz Alta participam do projeto 151 catadores e até o momento foi proporcionado uma elevação de renda per capita dos participantes em 44,3% com conseqüente melhora das condições de vida. Este aumento da renda ocorre pela organização do trabalho, pois antes do projeto os catadores realizavam vendas de materiais a cada 60 dias e hoje as vendas ocorrem a cada 10 dias.

O projeto impulsionou a implantação da Coleta Seletiva Solidária pelo poder público municipal no centro da cidade e o início da negociação para contratação das associações para prestação de serviço de coleta seletiva em alguns bairros no município. Atualmente conta-se com a parceria formal de 60 instituições comerciais, de ensino e públicas que separam e destinam os resíduos para as associações.

A visibilidade da proposta também é constatada a partir de 101.186 acessos de visualização ao blog e 28.000 ao site do projeto. O projeto tem desenvolvido atividades educativas, especialmente em escolas onde serão distribuídas 4200 cartilhas educativas sobre o descarte corretos de resíduos recicláveis. A maioria dos participantes são mulheres que devido a pouca qualificação profissional encontram dificuldade de inserção no mercado de trabalho.

A atividade junto as associações configura-se como uma oportunidade de trabalho para estas que passaram a ter mais autonomia no âmbito familiar e participação nas atividades comunitárias. Através de atividades de formação política percebeu-se maior compreensão dos catadores quanto a importância de envolvimento em instâncias organizativas e de participação da sociedade, tais como audiências públicas, atividades ligadas a movimentos de catadores e ainda maior capacidade para negociação com o poder público municipal.

Todas as famílias, enquadráveis, estão inseridas em programas sócio assistenciais e ações de parcerias com organizações do terceiro setor para atendimento das problemáticas inerentes a condição de vulnerabilidade social.

Atualmente, através do patrocínio do Programa Petrobras Socioambiental e convênio com a da Secretaria Nacional de Economia Solidária, a tecnologia social está sendo replicada, em outros três municípios da região, e iniciando a fase de diagnóstico em outros dois e tem- se a intenção de a médio e longo prazo estender para outros municípios de abrangência do Conselho de Desenvolvimento do Alto Jacuí. Como forma de complementação da renda dos catadores está ocorrendo também a produção e a comercialização de vassouras sustentáveis de material PET.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema tecnologia social tem recebido atenção de diversas áreas do conhecimento, por ser um tema emergente que contribui para efetivação a leis dos resíduos sólidos, sendo um tema importante a ser adotado pelo setor produtivo, e por representar soluções para inclusão social. Como alternativa à melhoria das condições de vida. Em vista disso, o maior conhecimento deste tema permite outro olhar sobre possibilidades de políticas e ações em segmentos como política de resíduos sólidos e movimentos sociais, entre outros.

Assim o objetivo deste artigo foi investigar como ocorre o processo de criação de uma tecnologia social e para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de caso único, através de entrevistas semiestruturadas com a equipe técnica do projeto.

Diante das observações e entrevistas realizadas, foi possível detectar que é evidente a importância da tecnologia Social no Projeto Profissão Catador, pois o Projeto é referência em Tecnologia Social, visto que os catadores trabalhando de forma coletiva para melhoria de renda dos catadores e suas famílias e além disso preservando seu meio ambiente e gerando emprego.

O Projeto Profissão Catador traz oportunidades de renda a muitas famílias humildes, que vivem a margem da sociedade e que tiram o sustento da coleta de materiais reciclável. Dessa forma, foi implantada a tecnologia social como uma solução para reciclagem contribuindo de uma maneira mais ágil e eficaz no destino do lixo. Sendo assim, é uma ferramenta útil na transformação social, que garante empregabilidade, renda e qualidade de vida para os envolvidos visando a segurança e proteção dos catadores expostos a resíduos contaminantes.

Nesse contexto, a trajetória de trabalho de toda a equipe do projeto profissão catador, e o grande número de catadores cadastrados ativos, tornou-se referência em tecnologia social e sendo assim está sendo aceita com a proposta de capacitação para o trabalho voltado ao desenvolvimento de habilidades associadas à organização do trabalho coletivo, e formação política envolvendo a gestão das atividades de coleta e de negociação com o poder público.

Como resultados tem-se que o diagnóstico é a etapa inicial do processo de criação, através do qual se obtém uma leitura da realidade dos municípios, que levantou a existência do número de famílias de catadores tornando possível estabelecer o desdobramento de múltiplas e variadas ações a serem desenvolvidas com os grupos, participantes do projeto Profissão Catador. Desta forma, o diagnóstico realizado se constitui em um ponto de partida para novas ações a serem desenvolvidas com os grupos participantes do projeto. Uma das ações é o planejamento, conforme o resultado do diagnóstico através de indicadores, começando com a identificação do público alvo.

O passo seguinte é adaptação do projeto as necessidades e as expectativas dos grupos participantes e também as potencialidades locais, onde se procede buscando a viabilidade técnica e os testes de aferição de viabilidade, por fim se comprovam a viabilidade política na qual o projeto passa a ser procurado por outras prefeituras conseguindo também a viabilidade social, e neste momento a tecnologia para a ser reaplicada, no momento existem 7 associações no projeto.

Como ponto mais crítico do processo tem-se que a implantação de novos métodos e processos de trabalho e a implementação inicial pois desacomoda os atores sociais, no entanto a atividade junto às associações configura-se como uma oportunidade de trabalho para estas que passaram a ter mais autonomia no âmbito familiar e participação nas atividades comunitárias. Através de atividades de formação política percebeu-se maior compreensão dos catadores quanto a importância de envolvimento em instâncias organizativas e de participação da sociedade, tais como audiências públicas, atividades ligadas a movimentos de catadores e ainda maior capacidade para negociação com o poder público municipal.

Por fim, cabe ressaltar que é interessante investigar melhor quais ferramentas contribuem em cada etapa do processo de criação de uma tecnologia social, pois segundo Shiavo (2006), a tecnologia social é processo que está sempre em construção.

REFERÊNCIAS

- [1] Abravideo. Tecnologia Social – Em Busca De Uma Transformação Efetiva. Ano 2015. Disponível em <http://www.abravideo.org.br/p5054.aspx>. Acesso em 14.05.2015.
- [2] Aguiar, V.R.L.; Medeiros, C.M. Entrevistas na pesquisa social: O relato de um grupo de foco nas licenciaturas, In. IX Congresso Nacional de Educação- EDUCERE. III Encontro Sul Brasileiro de Psicologia. Anais eletrônicos. 2009. Disponível em http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3041_1475.pdf. Acesso em: 17.06.2015.
- [3] Serafim, M ; Maia, M. Tratamento do resíduo eletrônico na perspectiva da inclusão social. In. costa, A. B. Tecnologia Social e Políticas Públicas. São Paulo: Instituto Pólis; Brasília: Fundação Banco do Brasil, 2013. Disponível em:
- [4] <https://www.fbb.org.br/data/files/74/F0/9D/40/74652410D7D06524BD983EA8/Livro%20T%20e%20Pol_ticas%20Pblicas.pdf>. Acesso em: 09.05.2015.
- [5] ; Ministério do Meio Ambiente. O Papel Dos Catadores De Materiais Recicláveis. Brasília, DF, 2015. Disponível em <http://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuos-solidos/catadores-de-materiais-reciclaveis>. Acesso em: 24. 04.2015. OLIVEIRA N. D. A; Silva T. N. Inovação Social E Tecnologias Sociais Sustentáveis Em Relacionamentos Intercooperativos: Um Estudo Exploratório No Creditag-R Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 5, n. 2, 2012. Disponível em <<http://www.redalyc.org/pdf/2734/273424461007.pdf>> Acesso em 24.04.2015.
- [6] Silva, E.M.T; Virgolin, I.W.C; Camargo, M.A. S; Profissão Catador: Alternativas na geração de trabalho e renda. 1ª Edição; Curitiba, PR; CRV, 2015.
- [7] Cervo. A.L; Bervian P.A; Silva R.; Metodologia científica. 6ª Ed; Pearson: São Paulo, 2007.
- [8] Gil. A.C. Como Elaborar Projetos De Pesquisa. 4ª ed. Editora Atlas: São Paulo, 2002.

Capítulo 15

PERFIL DE LIDERANÇA DE GESTORES DE PROJETOS, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE SEUS LIDERADOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES DO TOCANTINS

Anderson da Silva Muniz

Elisabeth Aparecida Correa Menezes

Julio eduardo da silva menezes

Elizangela Moraes de Sousa

Resumo: O presente estudo teve como objetivo geral identificar perfis de liderança de gestores de projetos de uma Instituição de Ensino Superior – IES do Tocantins. A pesquisa foi respaldada pelo modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986). Para alcançar o objetivo utilizou-se abordagem descritiva e quantitativa. Os dados foram coletados por meio do instrumento de levantamento de perfil de liderança desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986, apud Vasconcelos, 2007) acrescentado de 6 itens para caracterização da amostra. A população da pesquisa deste estudo é formada por servidores do campus de Palmas. A amostra foi não probabilística por conveniência e acessibilidade tendo em vista o acesso do pesquisador à amostra e o interesse em conhecer os perfis de liderança de gestores de projetos da Instituição. Como resultado, observou-se a presença dos quatro perfis de liderança: Determinar, Persuadir, Compartilhar e Delegar, segundo a percepção dos liderados.

Palavras-chave: Liderança, Projetos, Gestores, Maturidade

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão inseridas em ambientes caracterizados por fortes turbulências e constantes mudanças, surgindo assim a necessidade de buscar soluções para aumentar a eficácia, para garantir a sobrevivência e o sucesso em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo (Pontes, 2008).

Nesse sentido, os níveis de competição e concorrências das organizações foram elevados a patamares jamais imaginados. Observa-se que essa situação tende a continuar crescendo em uma velocidade cada vez maior, o que exigirá das organizações tomadas de decisões mais rápidas para acompanhar essas mudanças e manter a sua competitividade e sobrevivência (Botelho, 2006).

Suzano (2011) aponta que diante dessa nova realidade o gerenciamento de projetos tem crescido, pois muitos desafios surgiram e para sobreviver num ambiente de alta velocidade e complexidade, as organizações passaram a adotar tecnologias e estratégias de gestão inovadoras. Nesse contexto, têm-se notado não somente no meio acadêmico, mas também no corporativo, uma crescente preocupação com a importância do fator humano para o sucesso na gestão de projetos (PMI, 2013, Thamhain, 2012, & Verma, 1996, como citado em Lima & Path, 2014).

Para Hersey e Blanchard (1986) existe uma característica principal que distingue as organizações bem-sucedidas das mal-sucedidas, uma liderança dinâmica e eficaz. Para ratificar esse pensamento Birchal e Vilela (2012) apontam que a influência do líder eficaz tende a elevar a produtividade e o desenvolvimento organizacional.

Para isso, torna-se necessário que os líderes adotem um perfil de liderança que agregue maior valor a organização, para que consigam acompanhar as mudanças do mercado atual, mas que ao mesmo tempo não tenha impacto negativo na equipe responsável pelos resultados desejados, pois cada vez mais os resultados das organizações dependem das pessoas (Botelho, 2006). Desta forma, cabe ressaltar que o presente trabalho baseou-se na teoria da liderança situacional desenvolvida por (Hersey & Blanchard, 1986).

Destaca-se que no gerenciamento de projetos, a liderança tem um papel ainda mais importante para o sucesso do projeto, conforme observado no PMBOK (2013, p. 284):

Os projetos bem-sucedidos requerem habilidades sólidas de liderança. A liderança é importante em todas as fases do ciclo de vida do projeto. Existem muitas teorias de liderança que definem os estilos de liderança que devem ser usados para cada situação ou equipe conforme necessário. É especialmente importante comunicar a visão e inspirar a equipe do projeto a alcançar o alto desempenho.

Neste sentido Muller e Turner (2005) em pesquisa realizada sobre sucesso de projeto demonstram que as competências da liderança desenvolvidas pelos gerentes estão relacionadas com o sucesso do projeto.

Dada a importância do tema este trabalho teve como objetivo identificar perfis de liderança de gestores de projetos de uma IES no Tocantins. Entende-se que este estudo poderá vir a contribuir com pesquisadores interessados no tema. O estudo foi realizado no período de novembro de 2015 a fevereiro de 2016.

2 REFERENCIAL TEÓRICO:

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS – CONCEITOS

O termo Gerenciamento ou Gestão está descrito nos dicionários da língua portuguesa como o ato de gerir, dirigir, administrar, regular ou governar algo (Houaiss, Villar, 2003, & Ferreira, 2000, como citado em Oliveira, 2003).

Segundo Baguley (1999) o gerenciamento pode ser definido como a capacidade de organizar pessoas e coisas de maneira que gerem os resultados desejados. Já nas empresas a definição de gerenciamento pode ser entendida como uma técnica para atingir os objetivos internos e externos (Oliveira, 2003).

Para Oliveira (2003) diante dos inúmeros tipos de gerenciamento praticados atualmente, um se destaca cada vez mais o Gerenciamento de Projetos ou Gestão de Projetos, prática essa adotada amplamente pelas organizações, independentemente do ramo de atividade exercida por essas empresas.

Porém para que possa ser entendido o Gerenciamento de Projetos, precisa-se definir o que é um projeto. Neste sentido o PMBOK (2013, p. 3) define o projeto sendo um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos”.

Para Kerzner (2007) projeto trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade.

Partindo dessas definições percebe-se que os projetos dão uma ideia de ciclo de vida, início, meio e fim e para facilitar o entendimento Vargas (2003, como citado em Martins, 2010) sintetizou o ciclo de vida dos projetos em cinco fases distintas: iniciação, planejamento, execução, controle e finalização. Fase de iniciação: é a fase do diagnóstico. Conhecido o problema, define-se missão e objetivo e as estratégias são levantadas para chegar ao resultado esperado. Fase do planejamento: é a fase do desenho do projeto, detalhando-o para que se possa executá-lo sem dificuldades. Toda a equipe deverá participar. Será definido cronograma, áreas envolvidas, custos, formas de acompanhamento. Fase de execução: é a fase onde acontecem efetivamente as atividades definidas para o projeto. Onde se consome grande parte do orçamento e do trabalho destinados ao projeto. Fase de controle: é a fase paralela as de planejamento e de execução. Monitora-se todo o trabalho, permitindo correções durante o processo, numa constante busca pela eficiência nos trabalhos. Fase de finalização: é a fase das auditorias, externas e internas, fechamento de relatórios e análise do projeto visando aprendizado para novos empreendimentos.

De acordo com Baguley (1999) o projeto é uma sequência de eventos interligados e conduzidos em um período de tempo, objetivando alcançar um único resultado. O autor salienta que um projeto independentemente de suas dimensões pode: Consumir qualquer quantia de recursos e dinheiro; Envolver qualquer número de indivíduos, ou seja, uma só pessoa ou uma nação; Ser pequeno, intermediário ou grande. Desta forma nota-se novamente que um projeto é um evento único, não rotineiro e que precisa de um gerenciamento diferente diante de suas particularidades (Oliveira, 2003).

Diante das definições de gerenciamento e de projeto, pode-se passar a contextualizar e conceituar o Gerenciamento de Projeto propriamente dito. Lafeté (2014) destaca que o gerenciamento de projeto teve início nos primórdios da civilização e como exemplo destaca a construção das pirâmides do Egito (2500 a.c), Muralha da China (220 a.c) e o Coliseu de Roma (70 a. c). Cleland e Ireland (2007), Dinsmore et al. (2009) e Valle et al. (2010, como citado em Laféta et al., 2014) destacam que diversas técnicas sofisticadas de engenharia e gestão eram aplicadas na construção de palácios, templos e embarcações.

Outros exemplos mostram que o Gerenciamento de Projetos não é uma prática nova, pode-se observar no pensamento de Oliveira (2003) quando o autor destaca a construção do Titanic (1912), o Empire States (1913), a 1ª viagem à Lua (1969), e no Brasil a construção da ponte Rio-Niteroi (1974), o autor coloca que certamente esses projetos foram organizados e conduzidos por meio de algum tipo de gerenciamento, porém sabe-se que na época destes eventos, em especial os mais antigos, não existia metodologia devidamente formalizada e adaptada. De acordo com Kerzner (2007) dos anos 50, quando as técnicas de gestão de projetos passaram a ser formalmente estudadas, consolidadas e estruturadas, até os anos 90, a gestão de projetos não passava de mais uma teoria, julgada por muitos como incipiente e arriscada. Porém em meados dos anos 90, esta mentalidade começou a mudar devido às recessões econômicas em vários países e ao fenômeno da globalização.

No final da década de 60 é criado o PMI (Instituto de Gerenciamento de Projetos) sendo o primeiro órgão que agrupou e consolidou em um só documento todos os conceitos e ideias de gestão por projetos. Documento este mais conhecido como PMBOK (Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos) é divulgado pelo PMI em meados da década de 80 (Oliveira, 2003). Desta forma o guia PMBOK (2013, p. 05) vem definir “o gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”.

Neste sentido Schmitz (2008, p. 6) coloca que:

O gerenciamento de projetos possui forte orientação prática, sendo realizado por meio da aplicação e da integração de processos de iniciação, planejamento, execução, controle, monitoramento e encerramento. Além dos processos a

metodologia do PMI organiza o gerenciamento de projetos em nove áreas de conhecimento; integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições.

De acordo com o autor, apesar da sistematização das melhores práticas o PMI destaca que a sua metodologia deve sofrer adaptações de acordo com o contexto de cada projeto e que também existem limitações em relação à prática do gerenciamento, demonstrando que profissionais experientes sabem que não existe uma única maneira de gerenciar o projeto, coloca também que não é possível detalhar as maneiras pelas quais os processos se interagem.

2.2 LIDERANÇA – CONCEITOS

A liderança é um tema que vem sendo discutido desde os remotos tempos pelo homem. Ser líder, formar líder, parece uma decisão constante do homem e das organizações (PANZENHAGEN, NEZ, 2010).

Bergamine e Coda (1997) estabelecem uma contextualização histórica sobre a liderança destacando que: A palavra liderança surgiu por volta do ano 1300 da era cristã, porém as discussões a cerca do tema vem se destacado nos últimos 200 anos.

Já para Soto (2002, p. 215) “O ser humano interessou-se pela natureza da liderança desde o início da história. As primeiras pesquisas trataram de identificar as características que separava os líderes dos não-líderes ou entre os líderes bem sucedidos e os mal sucedidos”.

Segundo Knapik (2008, p. 62) “Liderança é uma influência interpessoal e um fenômeno social, uma capacidade de influenciar as pessoas por meio de ideias, exemplos e ações e fazer com que atinjam metas propostas ou passem a acreditar em crenças ou conceitos”.

Na visão de Hersey e Blanchard (1986) a liderança acontece sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo, grupo ou população, independentemente da finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou de terceiros, que podem ser coerentes com os objetivos da organização ou não. Terry (1960, como citado em Birchal; Vilela, 2012) estabelece que liderança é a atividade de influenciar pessoas, fazendo com que elas se dediquem voluntariamente em objetivos de grupo.

Já para Tannenbaum, Weschler e Massarik (1959, apud BIRCHAL, VILELA, 2012) liderança é a “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, por meio do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos”. Da mesma forma, para Outhwaite e Bottomore (1996, p. 426) liderança é “A qualidade que permite a uma pessoa comandar outras”. Na mesma linha de pensamento Hunter (2004) ressalta que liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem com entusiasmo visando atingir os objetivos comuns a todos envolvidos.

De acordo com Araújo, Neto, e Ferreira (2016), no campo de estudo de liderança, há uma vertente que a conceitua do ponto de vista da personalidade. Há outra que a define como um ato ou comportamento que visa promover mudanças em um grupo. Para os autores há outra linha que a define em termos de relação de poder existente entre líderes e seguidores.

Segundo Boas, Davel, e Cavazotte (2017) a liderança é em si uma atividade intercultural, que envolve questões e embates relacionados a líderes e seguidores nos mais variados contextos organizacionais, regionais, nacionais e internacionais.

Percebe-se que de modo geral os autores concordam que a liderança é um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo, para a obtenção de um objetivo numa determinada situação, assim o processo de liderança pode ser entendido como uma função entre líder, liderado e variáveis situacionais (Birchal & Vilela, 2012).

Desta forma, Hersey e Blanchard (1986) destacam que o conceito de liderança está intimamente ligado com o conceito de poder, pois um dos meios pelo qual o líder influencia o comportamento dos liderando é o poder.

2.2.1 PODER E LIDERANÇA

Segundo Bateman e Snell (1998) e Stoner e Freeman (1985, apud VASCONCELOS, 2007) a capacidade de influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo envolve o uso do poder. Poder esse que nas organizações pode decorrer de diversas fontes, tais como: a) Poder legítimo: conhecido também como autoridade formal. Esse poder caracteriza-se quando o líder detém o direito de influenciar e o influenciado o dever de aceitar o efeito desse poder. Ele pode ocorrer de cima para baixo, quando o gestor exige que o funcionário chegue para trabalhar em determinado horário ou de baixo para cima, quando um o funcionário da portaria exige que o gestor apresente o crachá para entrar na empresa. b) Poder de recompensa: ocorre quando o líder se utiliza de recompensas ou promessas de recompensas para influenciar os indivíduos a seguirem suas ordens e conseguir o que se deseja. c) Poder coercitivo: apresenta-se como o lado negativo do poder de recompensa, utilizado geralmente para manter um padrão de atuação dos subordinados. Acontece quando o líder pune os que não obedecem alguma ordem. d) Poder de referência: consiste em o líder atrair as pessoas por suas características pessoais. Normalmente, os liderados têm admiração e o desejo de serem aprovados, reconhecidos e apreciados pelo líder. e) Poder de competência: quando o líder possui habilidades e competências que faz com que os liderados acreditem que podem obter algum aprendizado ou vantagens com eles.

Desta forma os autores acreditam que o perfil do líder, dentre as variáveis que se apresentam, dependerá também de onde ele vai obter o seu poder. Por isso, a importância de compreender como se dará a utilização de sua liderança na organização frente ao desafio de influenciar e motivar o comportamento dos liderados Bateman e Snell (1998), Stoner e Freeman(1985, apud VASCONCELOS, 2007).

Com base em Northouse (2004, apud Santos et al., 2007) entende-se que o poder, então, nada mais é que uma característica de liderança que é expressa pela capacidade e potencialidade de exercer influência.

Diante dos inúmeros desafios encontrados para que as organizações obtenham sucesso Grzyboysky, Boscarin e Migott (2002, apud Medeiros, 2012) colocam que o segredo está em construir um senso de identificação entre o colaborador e a organização. E que para isso, a função de líder se recobre de importância visto que envolve a habilidade de influenciar e motivar o comportamento dos seus liderados.

2.3 ABORDAGENS SOBRE AS TEORIAS DE LIDERANÇA

Tradicionalmente, a ciência e a prática da liderança limitaram seu foco de investigação e o investimento no desenvolvimento individual da liderança, ou seja, no desenvolvimento de profissionais com atributos e habilidades para liderar, à frente de cargos de gestão. Esse enfoque tradicional reconhece a liderança como propriedade de alguns indivíduos, de quem a organização torna-se dependente para o alcance de seus resultados (BENEVIDES, 2010).

2.3.1 TEORIA DOS TRAÇOS DE LIDERANÇA

A teoria surgiu no início dos anos de 1930 enfatizando que o líder possuía características inatas. Acreditava-se que a liderança era encontrada em indivíduos com atributos pessoais, físicos, mentais e culturais, que diferenciavam os líderes dos seguidores (BOWDITCH, BUONO, 2002). Na mesma linha de pensamento Vergara (2009) diz que os indivíduos que nascessem com traços de personalidade como autoconfiança, controle emocional, moderação e com características pessoais tais como inteligência, fluência verbal, e conhecimento seriam líderes. A teoria dos traços do líder analisa a liderança como uma combinação de personalidades, dando foco a qualidade pessoal do líder Beam(1975 apud AGUIAR, 2010). Segundo Rocha (2009), inclui qualidades intelectuais, psicológicas, sociais e físicas que se enquadram no líder, uma teoria que indica que se nasce líder e que não existe possibilidade de se treinar uma pessoa e esta se tornar líder.

Para Silva e Mourão (2017), a teoria de liderança baseada em traços de personalidade sustentava-se na ideia central de que as qualidades pessoais diferenciavam os líderes dos não líderes. Essa corrente ancorava-se na suposição de que a liderança é inata, o que significa que as pessoas teriam um traço de personalidade que as caracterizaria como líder ou como seguidor. Esta teoria predominou até a década de 1940, perdeu relevância pelo fato de as características de personalidade serem estudadas de forma universal e ignorando parâmetros como circunstâncias, ambiente de trabalho, equipe e principalmente a eficiência da liderança (BILHIM, 2004).

Com as descobertas de que determinadas características não são herdadas são construídas mudou-se o foco para desenvolvimento voltado para tarefas ou pessoas, ou seja, comportamentos de liderança (VERGARA, 2009).

2.3.2 TEORIA COMPORTAMENTAL

A abordagem da teoria comportamental é oposta à dos traços do líder, pois estuda o comportamento do líder e o que eles fazem, ou seja, foca na eficiência da liderança. O início desses estudos da Universidade de Ohio e de Michigan, diz que existem comportamentos que diferenciam o líder do não líder, e chega ao resultado do que é necessário para adquirir esse comportamento de líder, indicando assim que é possível aprender esses comportamentos por treinamentos e a pessoa seria capaz de liderar de forma eficaz (BILHIM, 2004).

De acordo com Hersey e Blanchard (1986) existem dois comportamentos: um orientado para a tarefa e outro para a relação. Constataram como estilos básicos de liderança: a democrática, a autocrática e *laissez-faire* ou liberal. Contudo segundo a presente teoria não existe um modelo padrão de estilo para uma liderança eficaz e que muitas vezes em lideranças eficazes se encontra líderes com os três estilos. Liderança Autocrática é um estilo de liderança em que o líder é focado nas tarefas, e suas decisões costumam serem tomadas isoladamente, sem participação dos colaboradores, também chamada de liderança autoritária.

Liderança Democrática o líder atua como facilitador para orientar o grupo, ajudando na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias esses grupos apresenta bom desempenho no trabalho com satisfação, integração, comprometimento das pessoas, o líder toma decisões em conjunto com os subordinados. Liderança Liberal é um estilo de liderança que deixa as pessoas à vontade para realizar as tarefas e projetos por acreditar que a equipe já é madura o suficiente e não precisa de supervisão constante. Pode acarretar em uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem perceber, e conseqüentemente, sem corrigi-los.

2.3.3 TEORIA CONTINGENCIAL

Segundo Soto (2002) este modelo se baseia na distinção prévia entre a orientação, as tarefas e os liderados, e decide que estilo de liderança é o mais apropriado dependendo da situação geral. Na mesma linha de pensamento, Robbins (2009) destaca que o primeiro modelo contingencial abrangente de liderança foi desenvolvido por Fred Fiedler (1967) propondo que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona.

2.3.4 TEORIA NEOCARISMÁTICAS

Bilhim (2004) destaca duas teorias, desenvolvidas nas décadas 1980 e 1990, são as teorias da atribuição da liderança e a da liderança carismática que formariam as chamadas teorias neocarismáticas. Segundo McElroy (1982, apud AGUIAR, 2010) a teoria da atribuição da liderança diz que o líder enfatiza fortalecer a sua relação com o grupo com sintonia e com a atribuição da liderança, mostrando por sua vez que é inteligente, sociável, eficiente na forma verbal, ousado e esforçado.

Na teoria da liderança carismática os subordinados atribuem e enxergam o líder como um ser fantástico (BILHIM, 2004). Nessa teoria, existem dois tipos de líderes os transacionais e os transformacionais. Os primeiros levam os seguidores a atingirem as metas estabelecidas, enquanto os transformacionais querem ver os seguidores superarem as suas capacidades e interesses beneficiando assim a organização.

Vale ressaltar que segundo Aguiar (2010) os líderes Transformacionais surgem para influenciar pessoas, promovendo revoluções, quebrando paradigmas, causando mudanças e levando os subordinados a realização de ações que visam o bem do grupo.

2.3.5 PERFIS DE LIDERANÇA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo Palácios et al. (2013) o estudo sobre gerenciamento de projetos tem sido um tema de crescente interesse nas organizações, sobretudo na busca por melhores resultados, porém quando o tema passa a ser aprofundado em liderança voltada para gerenciamento de projetos os estudos mostram que existem poucos trabalhos de pesquisa acadêmica, conforme observa (Palácios et al. 2013, p. 43) “a quantidade de literatura existente relacionada à liderança em projetos não acompanhou o avanço do tema e ainda

apresenta algumas lacunas a serem preenchidas. O aspecto estratégico da liderança em projetos ainda carece de mais aprofundamento”. Entretanto Roy, Bernier e Danis (2010, apud PALÁCIOS et al., 2013) apontam em estudos realizados que o perfil do gerente de projeto varia de acordo com o foco do projeto, se o projeto é de governança interna o mesmo requer um perfil de liderança mais voltado para o controle, mas se o foco do projeto é voltado para inovação o perfil pretendido é um mais flexível.

Neste sentido, o papel do gerente de projetos se tornou objeto de estudo para Henderson e Lee (1992, apud PALÁCIOS et al., 2013) os autores acreditam que o foco do gerente de projetos voltado para o controle dos processos e para os comportamentos geram resultados positivos, entretanto para a equipe os resultados produzidos são melhores quando focam o controle dos resultados. Já para Kerzner (2007) ocorreu uma mudança de estilo de liderança dos gerentes de áreas e de projetos passando de reativo para proativo. E para que essa mudança ocorresse existiram dois fatores que alavancaram o gerenciamento proativo. O primeiro foi que os gerentes de projetos passaram a defender a gestão proativa por meio do planejamento de qualidade e de contingência; e o segundo foi que o gerenciamento de riscos passou a ter um lugar de destaque no processo de tomada de decisões das organizações.

Entende-se que de modo geral os estudos apontam que o papel do gerente de projeto varia de acordo com o tipo de projeto e com a organização envolvida, porém nos estudos as competências interpessoais são destacadas (Palácios et al., 2013). Para corroborar o NCB-IPMA (2012, p. 93) observa que:

O gerente de projeto precisa saber quais são os tipos de estilos de liderança que existem e decidir qual é o apropriado para o projeto, para a equipe que está sendo organizada e para lidar com a alta gestão e as partes interessadas, em todo tipo de situação. Os estilos de liderança adotados incluem padrões de comportamento, métodos de comunicação, atitude em relação aos conflitos e críticas, formas de controlar comportamentos dos membros da equipe, processos de tomada de decisão e quantidade e tipo de delegação.

Hersey e Blanchard (1986) entendem que não existe um estilo de liderança eficaz em todas as situações, existe uma variedade de estilos de liderança, e a sua eficácia se dará dependendo do contexto organizacional que esse líder se encontra inserido, essa perspectiva é conhecida como teoria da liderança situacional.

2.3.6 TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL

Conforme citado anteriormente o presente estudo está fundamentado na teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) na qual os autores entendem que o estilo de liderança é diretamente influenciado pelo ambiente e nível de maturidade dos liderados, estabelecendo perfis diferentes de liderança, que serão mais ou menos indicados dependendo do contexto.

Segundo os autores (1986, p. 186):

A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Na definição de liderança situacional os autores baseiam-se em três variáveis chave: comportamento de tarefa, comportamento de relacionamento e maturidade.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 189) o comportamento de tarefa é o momento onde o líder “dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis”. Segundo os autores, o comportamento de relacionamento “é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e ‘carícias psicológicas’. Significa ouvir as pessoas e apoiar os esforços”.

Ainda para os autores maturidade define-se como “a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada”.

Ou seja, nenhum indivíduo ou grupo pode ser considerado maduro ou imaturo em sua totalidade, podem apresentar diversos níveis de maturidade dependendo da tarefa que irão desempenhar. Por exemplo, um atendente de farmácia pode ser um excelente vendedor e ser relapso ao confeccionar o cadastro dos clientes, nesse caso o líder deve deixá-lo sozinho no momento das vendas e acompanhá-lo de perto na

confeção do cadastro até que essa deficiência seja sanada e o atendente apresente um nível de maturidade satisfatório para execução da tarefa em conformidade (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

Além de avaliar o nível de maturidade dos indivíduos de um grupo, pode acontecer de haver a necessidade de avaliar a maturidade do grupo como grupo, particularmente quando existe interação frequente na execução de uma tarefa (HERSEY, BLANCHARD, 1986). Exemplo, uma equipe de atendentes de uma farmácia possui um nível de maturidade moderado, porém, ao analisar o desempenho dos indivíduos teremos níveis de maturidade alta, moderada e baixa. Para os autores o papel do líder nesse contexto é tratar os indivíduos diferentes de forma diferente, ou seja, para cada situação o líder deve utilizar uma variável adequada, portanto, quando o indivíduo apresenta baixa maturidade, o líder deve acompanhá-lo pontualmente até que consiga realizar suas tarefas de forma satisfatória, ou seja, variável do (comportamento de tarefa), já aquele indivíduo que apresenta maturidade moderada, que desempenha bem as suas atividades, mas é tímido e não consegue interagir com o grupo, o líder deve facilitar sua interação com a equipe e ajudá-lo a ser comunicativo utilizando-se da variável do (comportamento de relacionamento), e por fim o indivíduo que possui maturidade alta, este o líder deve deixá-lo por sua conta própria, ou seja, variável da (maturidade). Daí a importância do líder se comportar de maneira diferente com pessoas diferentes.

Assim, pode-se afirmar que são diversos fatores que irão determinar o perfil ideal de liderança dado determinado contexto, sendo a maturidade de elevada importância para o diagnóstico do líder, pois serve de base para adaptar o seu estilo de atuação no contexto do grupo que irá liderar (Hersey & Blanchard, 1986). E para que se identifique o melhor perfil, é necessário que o líder tenha a capacidade de realizar diagnósticos dos ambientes e grupos que ele vier a liderar.

Schein (1965, como citado em Hersey & Blanchard, 1986, p. 185) sustenta que:

O gerente bem-sucedido deve ser um bom diagnosticador e saber valorizar o espírito de observação. Se as capacidades e os motivos das pessoas que lhe estão subordinadas são tão variáveis, deve ter sensibilidade e capacidade de diagnóstico para poder sentir e apreciar as diferenças.

Hersey e Blanchard (1986) destacam que o gestor tem que ser capaz de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho. Porém, mesmo tendo habilidade de diagnóstico bem desenvolvida, é necessário adaptar seu estilo de liderança ao ambiente, uma vez que trabalha com pessoas com interesses e objetivos diversos. Desta forma Schein (1965, como citado em Hersey & Blanchard, 1986) aponta que o líder precisa ser flexível para adaptar o seu estilo de liderança ao comportamento de seus liderados. Pois, as pessoas com interesses e objetivos diferentes, devem ser tratadas de forma diferente, respeitando o nível de maturidade da equipe.

Hersey e Blanchard (1986) apresenta a Figura 1 com intuito de demonstrar o estilo de liderança adequado de acordo com os níveis de maturidade.

Figura 1. Esquema geral da Liderança Situacional



Nota. Fonte: HERSEY, Paul, & BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

Segundo Hersey e Blanchard (1986) o estilo de liderança adequado para determinados níveis de maturidade está representado pela “curva prescritiva” que passa pelos quatro quadrantes de liderança. Ainda segundo os autores, a linha curva em forma de sino, curva prescritiva, indica o estilo de liderança adequado de acordo com o respectivo nível de maturidade dos seus liderados. Ou seja, para cada nível de maturidade identificado: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4), diretamente acima tem um quadrante com o respectivo estilo de liderança adequado, “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar”, sendo ele uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento.

Para os autores, “a maturidade das pessoas é uma questão de graduação”, ou seja, à medida que os liderados aprendem a executar uma tarefa e a entender o objetivo e importância dela, eles aumentam seu nível de maturidade para executar essa tarefa em específico, exigindo assim que o líder passe a adequar seu estilo de liderança conforme a compreensão de seus liderados para com a tarefa aumente. Assim, os autores concluem que o estilo de liderança apropriado é a dosagem correta de comportamento a tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio). Ainda segundo os autores, conforme se observa na Figura 2, são quatro os estilos de liderança sugeridos pela teoria da liderança situacional: “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar”.

a) Determinar: Estilo mais adequado para baixa maturidade, ou seja, quando os liderados não possuem capacidade nem disposição (vontade) de assumir responsabilidade de executar uma tarefa, não possuem segurança de si. Geralmente a ausência de disposição é consequência da insegurança de executar a tarefa. Nesse estilo de liderança, cabe ao líder definir as funções e especificar quem deve fazer, como, quando e onde devem executar as tarefas para que o objetivo seja alcançado, privilegiando o comportamento diretivo. Esse estilo tem um comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo (Hersey & Blanchard, 1986).

b) Persuadir: Estilo mais adequado para maturidade entre baixa e moderada. Os liderados não tem capacidade de executar a tarefa, mas possuem disposição para assumir responsabilidades, ou seja, tem confiança em si, mas falta o conhecimento e habilidades necessários. Neste caso, o líder adota um posicionamento diretivo, mas ao mesmo tempo apoia os liderados para reforçar o entusiasmo e disposição. Embora, o líder ainda tenha a maior parte da direção das tarefas, mediante explicações e comunicação bilateral, ele procura manter as pessoas convencidas psicologicamente a adotarem o posicionamento desejado. Esse estilo tem um comportamento de tarefa alto e relacionamento alto (Hersey & Blanchard, 1986).

c) Compartilhar: Estilo de liderança mais adequado para maturidade entre moderada e alta. Os liderados têm conhecimento e habilidade, mas não estão dispostos a fazer o que o líder quer. A ausência de disposição geralmente é consequência da falta de segurança em si mesmo (insegurança) ou devido a ausência de motivação. Nesse estilo de liderança, a dificuldade não está na habilidade e sim na disposição em executar a tarefa, nesse caso, cabe ao líder estabelecer uma comunicação bilateral e ouvir os liderados, no sentido de apoiar os liderados a utilizarem suas habilidades que já possuem na execução das tarefas. Trata-se de um estilo de liderança participativo de apoio e não diretivo, nele o líder e os liderados participam juntos das tomadas de decisão, sendo papel do líder facilitar a execução da tarefa e a comunicação. O estilo tem um comportamento de tarefa baixo e relacionamento alto (Hersey & Blanchard, 1986).

d) Delegar: Estilo de liderança mais adequado para maturidade alta. Os liderados desse nível possuem habilidade e conhecimento para executar as tarefas e possuem disposição para assumir responsabilidades. Nesse perfil, o líder oferece pouco apoio e direcionamento a seus liderados, ou seja, mesmo que ele venha a identificar um problema, é de responsabilidade do liderado em desenvolver o projeto e estabelecer como será solucionado. Como são psicologicamente maduros, não necessitam de uma comunicação bilateral ou apoio acima do normal. O estilo tem um comportamento de tarefa baixo e relacionamento baixo (Hersey & Blanchard, 1986).

Segundo Hersey e Blanchard (1986) o estilo de liderança adequado para as quatro níveis de maturidade, isto é, (M1) maturidade baixa, (M2) maturidade entre baixa e moderada, (M3) maturidade entre moderada e alta e (M4) maturidade alta, corresponde respectivamente aos seguintes estilos de liderança: (E1) determinar, (E2) persuadir, (E3) partilhar e (E4) delegar. Ou seja, maturidade baixa (M1) requer o estilo de liderança (E1) determinar, maturidade entre baixa e moderada (M2) requer o estilo persuadir (E2), assim por diante. Essas combinações podem ser observadas na Figura 2.

Figura 2. Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade

NÍVEL DE MATURIDADE		ESTILO APROPRIADO
M1 Maturidade baixa Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras		E1 Determinar Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo
M2 Maturidade entre baixa e moderada Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si		E2 Persuadir Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto
M3 Maturidade entre moderada e alta Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras.		E3 Compartilhar Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa.
M4 Maturidade alta Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)		E4 Delegar Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa.
M1 – E1 alta, E2 segunda, Q3 terceira, Q4 baixa probabilidade M2 – E2 alta, E1 segunda, E3 segunda, Q4 baixa probabilidade M3 – E3 alta, E2 segunda, E4 segunda, Q1 baixa probabilidade M4 – E4 alta, E3 segunda, Q2 terceira, Q1 baixa probabilidade		

Nota. Fonte: HERSEY, Paul, & BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

Ainda segundo os autores, ao utilizar as siglas E1, E2, E3 e E4 e as designações “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar” para os estilos de liderança apresentados nas Figuras 1 e 2, só serão utilizadas com referência a comportamentos representados pelo lado eficaz do modelo tridimensional da eficácia do líder. Porém, quando se tratar de estilos ineficazes, manterá apenas o número do quadrante: Q1, Q2, Q3 e Q4.

Por fim, na teoria da liderança situacional, Hersey e Blanchard (1986) defendem que não existe um estilo de liderança eficaz para todos os níveis de maturidade, mas estilos que podem ser mais eficazes, menos ou ineficazes dependendo do contexto e situação. A probabilidade de sucesso de cada estilo para os quatro níveis de maturidade, vai depender do quanto o estilo de alta probabilidade para o contexto se afasta do estilo do líder ao longo da curva prescritiva, onde na maioria dos casos existem pelo menos dois estilos de liderança eficazes e um ou dois em menos eficazes.

3 METODOLOGIA

De acordo com Richardson et al. (1999) existem dois métodos de pesquisa, o quantitativo e o qualitativo. O quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Já o método qualitativo difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema e não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Dessa forma, o presente estudo utilizou-se do método quantitativo, pois foi aplicado o questionário estruturado e com questões fechadas, cujos resultados foram tratados por meio de técnicas estatísticas para análise de perfis de liderança de gestores de projetos de uma IES do Tocantins/TO. O tipo de pesquisa foi o descritivo, uma vez que teve o propósito de descrever se perfis de liderança de gestores de projetos na instituição estudada e de descrever a caracterização da amostra.

A população de pesquisa deste estudo é formada por servidores de uma Instituição Pública, da esfera federal situada no município de Palmas no Estado do Tocantins. A amostra foi não probabilística por conveniência e acessibilidade tendo em vista o acesso do pesquisador à amostra e o interesse em conhecer os perfis de liderança de gestores de projetos da referida instituição. A pesquisa aconteceu no período de novembro de 2015 a fevereiro de 2016. O questionário foi enviado via e-mail para 53 servidores públicos, e contou com 19 questionários respondidos, correspondendo a 35,84 % de retorno.

O instrumento adotado para realização da pesquisa foi o questionário desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986) e adaptado por Vasconcelos (2007) esse instrumento foi dividido em duas partes, a primeira contendo 20 itens relacionados a atitudes de liderança, medidos por meio de uma escala do tipo

Likert de 6 pontos, onde os respondentes teriam a opção de assinalar entre 6 muito característico a 1 nada característico. A segunda parte constou de 6 itens acrescidos pelo pesquisador para caracterização da amostra. Antes de aplicar o questionário foi feita uma validação semântica com uma parcela da amostra para avaliar o nível de compreensão dos itens e o tempo médio de resposta, não houve nenhum questionamento em relação aos itens e o tempo médio de resposta foi de 6 min.

Para a análise dos dados foram utilizados média e desvio padrão.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

De acordo com os resultados da análise dos dados demográficos e funcionais, observa-se que a amostra está caracterizada principalmente por servidores do sexo feminino (68,4%), com relação a faixa etária (57,9%) está entre 29-39 anos, no quesito escolaridade a maioria (57,9%) possui especialização, (26,3%) possui mestrado e não existe ninguém que possua apenas o nível médio. Desta forma, observa-se que os indivíduos da pesquisa valorizam a formação acadêmica e que o ambiente laboral, universitário, pode ter relação com esse desenvolvimento profissional.

Com relação ao quesito tempo de serviço, observou-se que a variável 10 anos ou mais de serviço obteve (31,4%) dos resultados e demais (21,1%) cada uma. Diante disso, infere-se que a instituição tem um plano contínuo de seleção/contratação de servidores. Observou-se também que a maioria dos respondentes ocupa o cargo de técnico-administrativo (94,7%). Diante dos dados, a amostra teve uma predominância do sexo feminino, uma faixa etária composta por jovens, com escolaridade principalmente no nível de especialização e mestrado, tempo de serviço distribuído de forma homogeneia entre as variáveis, uma maioria absoluta do cargo de técnico-administrativo.

Para responder ao objetivo da pesquisa que foi o de identificar se existe perfil de liderança predominante de gestores de projetos de uma IES do Estado do Tocantins, foi utilizado a média e o desvio padrão para chegar ao resultado, conforme Tabela 1.

Tabela 1:

Perfis de liderança

Perfis	Média	Desvio Padrão
Determinar	4,22	1,11
Persuadir	4,24	1,18
Compartilhar	4,30	1,30
Delegar	4,22	1,44

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Diante dos dados analisados na Tabela 1, segundo a percepção dos liderados por gestores de projetos, os 4 perfis de liderança estão presentes na Instituição: Determinar, Persuadir, Compartilhar e Delegar. Observa-se uma variação muito pequena apenas 0,08% entre os perfis com as menores médias e o de maior média. Tal fato vem ao encontro com a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) onde os autores colocam que não existe um único ou melhor perfil de liderança a ser adotado pelo líder e que o perfil adequado dependerá do nível de maturidade dos liderados.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 187) maturidade na liderança situacional está ligada com a “capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.” Desta forma é possível estabelecer quatro níveis de maturidade: (M1) maturidade baixa - indivíduo com pouca capacidade e com pouca disposição; (M2) maturidade entre baixa e moderada - indivíduo com pouca capacidade, porém com disposição; (M3) maturidade entre moderada e alta - indivíduo com capacidade, porém sem disposição e (M4) maturidade alta - indivíduo com muita capacidade e muita disposição. Ainda para os autores cada nível de maturidade está relacionado com um perfil de liderança respectivamente: (E1) **determinar** - estilo mais adequado para maturidade baixa; (E2) **persuadir** - estilo mais adequado para maturidade entre baixa e moderada; (E3) **compartilhar** - estilo de liderança mais adequado para maturidade entre moderada e alta e (E4) **delegar** - estilo de liderança mais adequado para maturidade alta.

Diante dessa realidade os gestores de projetos da referida instituição devem ter muita sensibilidade para identificar nos liderados o nível de maturidade e assim poder utilizar o estilo de liderança mais adequado.

Hersey e Blanchard (1986, p. 193) colocam que:

A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecerem até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, ou seja, passando pelos quatro estilos.

Conforme já destacado o PMBOK (2013, p. 284) “os estilos de liderança devem ser usados para cada situação ou equipe de acordo com o necessário”.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar perfis de liderança de gestores de projetos de uma IES do Tocantins. Esse objetivo foi alcançado por meio da utilização do instrumento de Hersey e Blanchard (1986, com citado por Vasconcelos, 2007). Os resultados da pesquisa foram alcançados por meio do cálculo das médias das percepções dos respondentes em relação ao perfil de liderança. De forma geral, percebe-se a presença dos quatro perfis de liderança em gestores de projetos da Instituição, segundo a percepção dos liderados.

Os resultados desta pesquisa vieram ao encontro dos estudos realizados por Hersey e Blanchard (1986). Os autores defendem que não existe um estilo de liderança eficaz em todas as situações e na verdade há uma variedade de estilos de liderança.

Entre as limitações da pesquisa destaca-se o fato do perfil de liderança ter sido identificado considerando apenas a visão dos liderados.

Por fim, este estudo apresenta uma contribuição acadêmica sobre os perfis de liderança de gestores de projetos, a qual poderá ser utilizada em outros contextos por pesquisadores interessados no tema. Segundo o PMBOK (2013, p. 513) “embora seja importante em todas as fases do projeto, a liderança eficaz é crítica nas fases iniciais de um projeto, quando a ênfase está em comunicar a visão e motivar os participantes a alcançar um alto desempenho.”

Para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação do questionário a amostra de gestores de projetos. O estudo traz uma contribuição prática, pois baseado nos resultados encontrados, a instituição examinada pode conhecer os perfis de seus líderes de projetos.

REFERÊNCIAS

- [1] Aguiar, Nuno Filipe Pedra de. *O Modelo de Gestão da Qualidade CAF (Estrutura Comum de Avaliação): O Papel da Liderança*. 2010. 108 f. Dissertação De Mestrado (1) - Curso de Gestão e Administração Pública, Departamento de Instituto Superior de Ciências Sociais e Política, Universidade Técnica de Lisboa, Funchal e Lisboa.
- [2] Araújo, Rejaine Nélia de, Neto, Mario Teixeira Reis, Ferreira, Cláudia Aparecida Avelar. *Estilos de Liderança e o Desempenho dos Liderados*. In: ENANPAD, *Anais...* Costa do Sauípe-BA, 2016.
- [3] Baguley, Phil. *Project management*. Londres: Hodder & Stoughton, 1999.
- [4] Benevides, Vitor Luciano de Almeida. *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE, Rio de Janeiro, 2010.
- [5] Bergamini, Cecília Whitaker, & Coda, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança /organização*. São Paulo: Atlas, 1997.
- [6] Bilhim, João. *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. 4ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2004.
- [7] Birchal, Fabiano Fernandes Serrano, & Vilela, Cristina. *Um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte*. Book of Proceedings – TMS Algarve, vol. 2, p. 462-478, 2012.

- [8] Botelho, Júlio César, & Krom, Valdevino. *Os Estilos De Liderança Nas Organizações*. Encontro de Iniciação Científica 10:2006: São José dos Campos-SP e Encontro de Pós-Graduação 6:2006: São José dos Campos-SP : Programas e Resumos, 19 e 20 de outubro . São José dos Campos: Univap, 2006.
- [9] Bowditch, James L., & Buono, Anthony F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- [10] Fiorelli, José Osmir. *Psicologia para administradores: Integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- [11] Hersey, Paul, & Blanchard, Kenneth H. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- [12] Hunter, James C. *O Monge e Executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- [13] Kerzner, Harold. *Gestão de Projetos as melhores práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- [14] Lafeté, Frederico Gonzaga et al. Gestão de Projetos: da antiguidade às tendências do século XXI. In XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção-enegep, curitiba. *anais*. paraná p.1-13, 7-10 out. 2014.
- [15] Lima, Nadia, & Path, Leandro Alves. Os desafios da liderança de equipes de projetos em organizações matriciais: um estudo de caso em uma multinacional do setor automotivo. In III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) e II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS), São Paulo. *anais*. São Paulo p.1-10, 9 a 11 nov. 2014.
- [16] Martins, Helenice. *Gestão de projetos na administração pública*. TCC (Curso de Pós-Graduação em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Joinville, 2010.
- [17] Medeiros, Rochele, Maia, Aécio de Oliveira, & Cordeiro, Suelem L. Rocha. *O Perfil de liderança dos gerentes de bancos de Natal/RN*. RAUnP-ISSN 1984-4204, v. 5, n. 1, p. 59-70, 2012.
- [18] Muller, Ralf., & Turner, J. Rodney. The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, v. 36, n. 1, p. 49-61, 2005.
- [19] NCB *Nacional Competence Baseline* (versão 3.0,r.3.1) IPMA – Referencial Brasileiro de Competências. 2012 – <http://ipma.ch> – <http://ipmabrasil.org>
- [20] Oliveira, Rodrigo César Franceschini. *Gerenciamento de projetos e aplicação da análise de valor agregado em grandes projetos*. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- [21] Outhwaite, William, Bottomore, Tom (Orgs.). *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996
- [22] Palácios, Sérgio Magalhães et al. *Liderança em gestão de projetos: um estudo bibliométrico e bibliográfico para compreensão do campo de estudo*. Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 36, p. 29-48, 2013.
- [23] Panzenhagen, Liane Margareth, & Nez, Egeslaine de. Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões. *Revista Científica Gestão em Foco*, v.5, p.13, 2010.
- [24] PMBOK. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK). 5ed., 2013 – Draft in Portuguese- PMI. Distribuído por PMI – Project Management Institute
- [25] Pontes, Célia Maria. *O novo papel da liderança nas organizações*. Monografia (Curso de Especialização em Administração Judiciária) – Unive Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.
- [26] Richardson, Roberto Jarry et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- [27] Robbins, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [28] Robbins, Stephen Paul. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- [29] Rocha, Diogo. *Estilos de liderança: um estudo em uma organização pública no estado da paraíba*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.
- [30] Silva, Neilda de Souza Oliveira da, & Mourão, Luciana. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 260-283, 2015.
- [31] Santos, Rodrigo Antonio Silveira dos et al. Os estilos de liderança e suas inter-relações com os tipos de poder. In XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção-Enegep, Foz do Iguaçu. *Anais*. Paraná p.1-11, 9 out. 2007.
- [32] Schmitz, Leandro Costa, Alperstedt, Graziela Dias, & Moraes, Mário Cesar Barreto. *Gerenciando projetos: uma experiência de aprender fazendo*. Cardernos EBAPE. Brasil, n. especial, 2008.
- [33] Sobral, Felipe, & Peci, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- [34] Soto, Eduardo. *Comportamento Organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira, 2002.

- [35] Suzano, Marcio Alves. *Liderança na Gestão de Projetos*. Artigo (Doutorado em Engenharia Oceânica) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.
- [36] Vasconcelos, Cathia Maria Caporali. *O perfil de liderança dos gestores de foz do Iguaçu, segundo modelo situacional de Hersey e Blanchard*. Monografia (Pós Graduação do Centro de Ciências Sociais) – Universidade Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, 2007.
- [37] Vergara, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- [38] Vergara, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.

Capítulo 16

MAPA DE RISCO PARA A SAÚDE OCUPACIONAL DE PESCADORES EM BARCOS PESQUEIROS NA CIDADE DE NITERÓI, RIO DE JANEIRO, BRASIL

Elisabete Coentrão Marques

Renata Coentrão Marques

Resumo: Os pescadores sofrem riscos e agravos à sua saúde por trabalharem em um ambiente exposto e isolado como o alto mar. Encontrar formas de protegê-los deve ser o objetivo dos empresários no setor pesqueiro. Este trabalho teve como objetivo identificar através da marcação em um mapa de risco, a especificidade das tarefas e situações que levam a efeitos geradores de acidentes ou danos à saúde de pescadores através da análise do arranjo produtivo. Para tal coletou-se dados em três embarcações pesqueiras na cidade de Niterói, Rio de Janeiro, Brasil, com o auxílio de um formulário para a análise da função do trabalhador e marcação em um mapa de risco. Os riscos estavam localizados no convés, porão e hélices: local escorregadio, trabalho noturno, dores na coluna, entre outros. Concluiu-se que os pescadores estavam vulneráveis a riscos em suas atividades e o mapeamento estabeleceu o perfil dos objetivos para a qualidade de vida no trabalho do pescador.

Palavras-chave: Setor pesqueiro; saúde do trabalhador; segurança no trabalho; mapa de risco

1. INTRODUÇÃO

A pesca comercial é uma das atividades mais perigosas, com risco de morte sete vezes maior que outras áreas industriais juntas nos Estados Unidos e até quinze vezes mais na Coreia do Norte (BEM-YAMI, 2000), comparada com ocupações de alto risco como o combate à incêndios e a mineração (OIT, 2007).

Os pescadores estão constantemente sob risco e agravos a sua saúde pelo fato de trabalharem em um ambiente exposto e isolado como o alto mar. Existem vários tipos de riscos:

a) Riscos Físicos: gerados pela troca de energia entre o organismo e o ambiente em uma quantidade acima da suportável (Quadro 1) (RODRIGUES, 2001):

Quadro 1. Riscos físicos e consequências

Riscos físicos	Consequências
Ruído	Cansaço, irritação, dores de cabeça, diminuição da audição, aumento da pressão arterial e problemas do aparelho digestivo
Vibração	Cansaço, irritação, dores nos membros e coluna, artrite e lesões ósseas
Calor extremo	Taquicardia, aumento da pulsação, cansaço, irritação, choque térmico, fadiga térmica e hipertensão
Radiações ionizantes	Alterações celulares, câncer, fadiga e problemas visuais
Radiações não-ionizantes	Queimaduras, lesões nos olhos, na pele e em outros órgãos e problemas pulmonares
Iluminação	Lesões oculares
Umidade	Doença do aparelho respiratório, quedas, doenças da pele e circulatórias
Frio extremo	Fenômenos vasculares periféricos, doenças do aparelho respiratório e queimaduras pelo frio
Pressões anormais	Hiperbarismo – intoxicação pelos gases Hipobarismo – “mal das montanhas”

Fonte: HASS, 2002

b) Riscos Químicos: gerados por agentes químicos, penetrando pelo aparelho respiratório, digestivo e pele (Quadro 2) (RODRIGUES, 1999).

Quadro 2: Riscos químicos e consequências

Riscos químicos	Consequências
Poeiras minerais	Silicose (quartzo), asbestose (amianto) e pneumoconiose dos minerais de carvão
Poeiras vegetais	Bissone (algodão), bagaçose (cana-de-açúcar)
Poeiras alcalinas	Doença pulmonar obstrutiva crônica e enfisema pulmonar
<i>Poeiras incômodas</i>	Podem interagir com outros agentes nocivos no ambiente de trabalho, potencializando sua nocividade
Fumos metálicos	Doença pulmonar obstrutiva crônica, febre de fumos metálicos e intoxicação específica, de acordo com o metal
Névoas, gases e vapores	Irritantes: irritação das vias aéreas superiores Asfixiantes: dores de cabeça, náuseas, sonolência, convulsões, coma e morte Anestésicos: a maioria dos solventes orgânicos. A ação depressiva sobre o sistema nervoso, danos aos diversos órgãos e ao sistema formador de sangue e outros
Solventes, óleos, produtos químicos líquidos em geral	Podem causar, de imediato, vermelhidão ou desconforto e, em uso prolongado, irritações seguidas de perdas de tecido e lesões similares a queimaduras

Fonte: HASS, 2002

Os sulfitos são utilizados como inibidores da reação oxienzimática de escurecimento em crustáceos. Constituem um dos métodos mais simples, barato e eficiente, tendo como agente ativo o dióxido de enxofre (SO₂) (OGAWA et al., 2003).

A melanose é um processo que ocorre espontaneamente em camarão e lagosta e aparece como um escurecimento progressivo devido à formação de melanina, produzindo manchas negras na carapaça do camarão e em graus mais avançados é visível nas junções e bases dos segmentos, urópodes, telson e em ferimentos (MORAIS; KAI, 1981; OGAWA et al., 2003).

O metabissulfito de sódio é um agente oxidante, reagindo com oxigênio dissolvido na água formando sulfato ácido de sódio, que se dissocia em sódio e íons bissulfito, diminuindo a concentração de oxigênio na água, liberando o gás dióxido de enxofre (SO₂). Este gás pode causar sérios problemas respiratórios quando inalado se os trabalhadores não utilizarem os equipamentos de proteção como máscara anti-pó, óculos de proteção, luvas, botas impermeáveis e avental, pois é irritativo para olhos, nariz e pele (ARAGÃO; CASTRO; COSTA-LOTUFO, 2008; NUNES et al., 2005).

No Brasil, é autorizado o emprego de bissulfito de sódio em solução de imersão durante 1 minuto, ou no gelo, a 1,25%, para conservar camarões crus, não devendo o dióxido de enxofre (SO₂) residual ultrapassar 100 mg/kg (ou 100 ppm) no músculo da carne (BRASIL, 1976; CINTRA et al., 1999; MONTEIRO et al., 2004).

c) Riscos Biológicos: gerados pela presença de organismos vivos, causadores ou transmissores de doenças (Quadro 3) (RODRIGUES, 1999; BRASIL, 2010a).

Quadro 3: Riscos biológicos e consequências

Riscos biológicos	Consequências
Vírus, bactérias e protozoários (clamídias, riquetsias, micoplasmas, príons)	Doenças infecto-contagiosas
<i>Fungos e bacilos</i>	Infecções variadas externas (na pele, como micoses e dermatites) e internas (doenças pulmonares)
Parasitas	Infecções cutâneas ou sistêmicas

Fonte: HASS, 2002

Segundo a NR-15 (BRASIL, 2012a) é considerado insalubre o trabalho ou operações em hospitais, serviços de emergência, enfermarias, ambulatórios, postos de vacinação, laboratórios, esgotos, lixo urbano, entre outros.

No setor pesqueiro, os trabalhadores que possuem alergia aos crustáceos e moluscos precisam tomar cuidado, pois a aerossolização durante o aquecimento ou congelamento do material pode ser tornar um risco biológico. As manifestações clínicas de alergia são urticária, angioedema, sintomas gastrintestinais e respiratórios (BORREGO; CUEVAS; GARCIA, 2003; CARRAPATOSO, 2004; CARRAPATOSO et al., 2008).

d) Riscos Ergonômicos: ergonomia é o estudo da adaptação do trabalho ao homem e envolve o seu ambiente físico e os aspectos organizacionais da programação do trabalho com o máximo de conforto, segurança e eficiência, melhorando o sistema produtivo, diminuindo a carga do trabalhador com aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução de problemas surgidos deste relacionamento (WISNER, 1987; BARTOLOMEU, 1998; DUL; WEERDMEESTER, 2012; IIDA, 2012).

Delwing (2007) ao estudar o setor de cortes de frango em um frigorífico do Vale do Taquari, Rio Grande do Sul, identificou ausência da prática do rodízio de funções, esforço estático sem a possibilidade de alternância postural, velocidade muito rápida de produção (desossa a uma velocidade de 6.000 frangos/h), altura elevada das mesas, falta de espaço nelas e pouca altura para os trabalhadores mais altos. Os funcionários queixavam de dor e formigação dos braços, ombros e costas.

A ergonomia é um instrumento significativo para o empresário, pois incrementa a produtividade e gera a melhoria da qualidade de vida no trabalho, já que a eficiência virá como resultado sem sacrifício e sofrimento dos empregados (RAZERA, 1994; BARTOLOMEU, 1998; DUL; WEERDMEESTER, 2012).

Este trabalho teve como objetivo identificar através da marcação em um mapa de risco, a especificidade das tarefas e situações que levam a efeitos geradores de acidentes ou danos à saúde de pescadores através da análise do arranjo produtivo.

2. MATERIAIS E MÉTODO

O presente estudo foi efetuado com coleta de dados obtidos em três embarcações pesqueiras, praticando pesca marinha, todos com aproximadamente 20 metros de comprimento, que estavam a disposição no primeiro dia de retorno à pesca após o período de defeso do camarão (primeiro de junho de 2011), tendo como base de descarga o município de Niterói, RJ, Brasil. Foi pedido autorização às embarcações que se apresentavam no local para partida. Tais pesqueiros foram analisados e os pescadores, funcionários dos pesqueiros, foram o público alvo da pesquisa.

a) Análise da Função do Trabalhador

Fez-se a análise situacional do arranjo produtivo com a descrição de cada uma das tarefas que compõe a função em cada posto de trabalho. Com esta etapa pode-se ter os problemas de segurança e saúde ocupacional, descrevendo e avaliando a intensidade do agente presente e quantificar o tempo de exposição (Quadro 4).

Quadro 4. Formulário para a análise da função do trabalhador

Risco	Agente	Fonte geradora	Tempo de exposição

Com isso, houve um estudo das fases operacionais sobre as pessoas, processos e equipamentos.

b) Análise do Arranjo Produtivo

Foi providenciado marcação em um mapa de riscos para embarcações pesqueiras de modo a visualizar os pontos de insegurança na embarcação. Assim, reuniu-se as análises do arranjo produtivo como diagnóstico da situação de segurança e saúde do trabalho na empresa (Quadro 5).

Quadro 5. Dados sobre os grupos de riscos e as cores correspondentes

GRUPO 1 VERDE	GRUPO 2 VERMELHO	GRUPO 3 MARROM	GRUPO 4 AMARELO	GRUPO 5 AZUL
Riscos Físicos	Riscos Químicos	Riscos Biológicos	Riscos Ergonômicos	Riscos de Acidentes
- Ruídos - Vibrações - Radiações ionizantes - Frio - Calor - Pressões anormais - Umidade	- Poeiras - Fumos - Névoas - Néblinas - Gases - Vapores - Substâncias compostas ou produtos químicos em geral	- Vírus - Bactérias - Protozoários - Fungos - Parasitas	- Esforço físico intenso - Levantamento e transporte manual de peso - Existência de postura inadequada - Controle rígido de produtividade - Imposição de ritmos excessivos - Trabalho em turno e noturno - Jornada de trabalho prolongada - Monotonia e repetitividade - Outras situações causadoras de stress físico e/ou psíquico	- Arranjo físico inadequado - Máquinas e equipamentos sem proteção - Ferramentas inadequadas ou defeituosas - Iluminação inadequada - Eletricidade - Probabilidade de incêndio ou explosão - Armazenamento inadequado - Animais peçonhentos - Outras situações de risco que poderão contribuir para a ocorrência de acidentes

Fonte: BENSOUSSAN; ALBIERI, 1997; BRASIL, 2012a

Com a ajuda de um clássico da literatura naval (FONSECA, 2002) foi possível identificar através do *layout* os riscos de segurança e saúde do trabalhador nas embarcações.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os barcos pesqueiros são unidades empresariais de capacidade produtiva e utilização dos recursos marinhos. Alguns fatores durante as tarefas realizadas a bordo são desencadeantes de degradação à segurança e saúde do trabalhador, diminuindo o potencial produtivo.

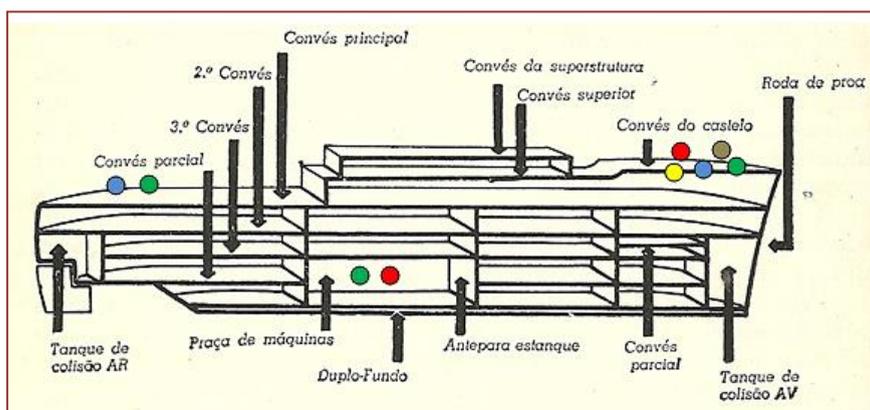
O planejamento do uso da embarcação e seu arranjo produtivo em cada etapa podem minimizar os impactos causados pelas atividades.

Todas as informações para avaliar a melhor forma de produção com procedimentos compatíveis podem dinamizar a manipulação do pescado, dar o cenário dos problemas, carências e soluções aplicáveis a cada fase de produção.

Anterior ao processo produtivo há a situação da não existência de um cais para a pesca no Estado do Rio de Janeiro com infraestrutura adequada, o que prejudica a qualidade do pescado e as condições de segurança e saúde no trabalho desempenhado neste local.

Dentro do *layout* de Fonseca (2002) foram introduzidas as indicações de risco para a segurança e saúde ocupacional dos pescadores (Figura 1).

Figura 1. Pavimentos das embarcações com a marcação dos riscos ao trabalhador



Fonte: adaptado de FONSECA, 2002

Legenda:

- risco químico
- risco físico
- risco ergonômico
- risco biológico
- risco de acidentes

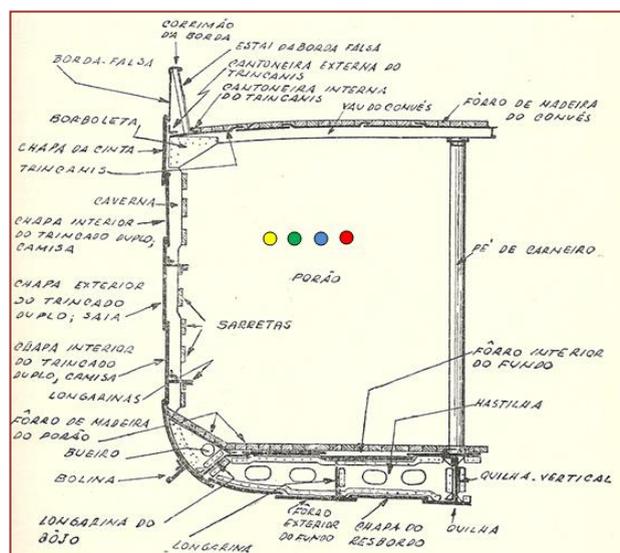
O gerenciamento para segurança e saúde do pescador é um ponto importante para a qualidade no trabalho.

Algumas consequências desastrosas podem acontecer:

- Com relação ao pescado: mordida capaz de arrancar o braço, queimaduras na pele, espetar ou furar profundamente a pele e espinhos que liberam veneno;
- O trabalho noturno com sereno e orvalho é capaz de causar doenças respiratórias como a gripe;
- Local é escorregadio devido ao próprio muco e sangue do pescado, úmido e alagado frequentemente;
- Dores na coluna ou lesões neste local com uso inadequado do equipamento, levantando os objetos de forma errada;
- Queimaduras e insolação.
- Contratação de funcionários para barcos que trabalham com crustáceos e moluscos que possuam alergia a estas espécies
- Vibração da embarcação;
- Volume sonoro provocado pela casa de máquinas;
- Cair com o balançar da embarcação ou por estar embrulhado na rede ou o cabo enrolar no pé;
- A rede pode abrir de forma inesperada ou romper, assim como o cabo de aço, como também a alavanca pode travar;
- Sobre os olhos: irritação solar, inflamando ou acelerando o aparecimento precoce de catarata;
- Peças sem a devida lubrificação dos equipamentos;
- O óleo diesel, óleo lubrificante (como óleo queimado) e a graxa são riscos químicos para o pescador por levar à intoxicação por inalação e são também riscos químicos para o pescado;
- Objetos enferrujados podem provocar tétano que é um risco biológico para o pescador.

Com relação ao porão (Figura 2):

Figura 2. Layout do porão visto de lado com a marcação dos riscos ao trabalhador



Fonte: adaptado de FONSECA, 2002

Legenda:

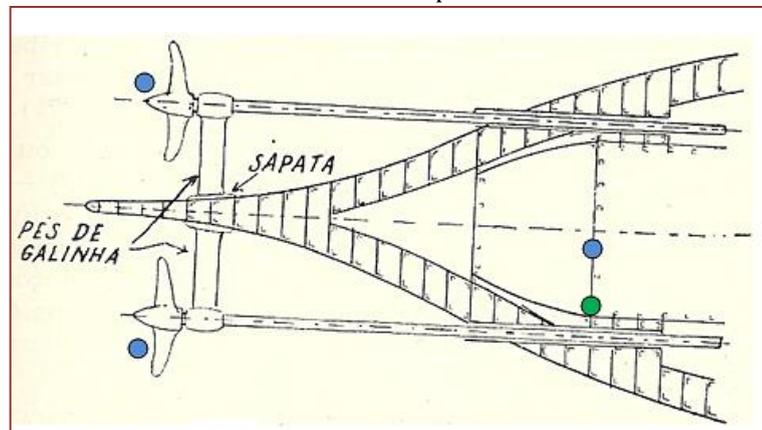
- risco químico
- risco físico

- risco ergonômico
- risco biológico
- risco de acidentes

Acidentes podem ocorrer no porão devido a fatos como:

- A força aplicada na tarefa pelo não uso do guincho automático, carregando o peso;
- Não uso de uma escada específica no porão;
- No porão o ambiente frio pode se tornar um risco biológico ao pescador por diminuição da resistência do organismo humano a vírus e bactérias;
- Ficar preso no porão;
- Manipulação do metabissulfito de sódio;
- Falta de sinalização de temperatura baixa;
- O hélice também é um agente de risco quando o pescador distraído cai em alto mar (Figura 3).

Figura 3. Posicionamento dos hélices com a marcação dos riscos ao trabalhador também no convés parcial



Fonte: adaptado de FONSECA, 2002

Legenda:

- risco químico
- risco físico
- risco ergonômico
- risco biológico
- risco de acidentes

A análise do arranjo produtivo foi construída a partir das interações do indivíduo com seu ambiente de trabalho e suas funções. Os elementos foram identificados em seus problemas.

Pela análise do arranjo produtivo há a visualização dos diferentes espaços e conscientiza mais facilmente o trabalhador por identificar de forma plana os agravos a enfrentar.

A construção deste registro pode orientar o enfrentamento dos locais problemáticos e a alocação dos recursos necessários para investimento. Com a análise do arranjo produtivo destacam-se as localizações problemáticas e as intervenções futuras para resolução dos problemas.

4. CONCLUSÃO

O mapeamento estabeleceu o perfil dos objetivos para a qualidade de vida no trabalho para o pescador.

Cada barco possui diferenças importantes nas condições de trabalho e os danos sofridos dependem da cultura organizacional disseminada. As ações devem ocorrer dentro das características de cada administração pessoal.

A vulnerabilidade dos funcionários ocorre pela coexistência de etapas de trabalho problemáticas gerando degradação à saúde e acidentes e advêm também dos fatores culturais, ambientais e financeiros que norteiam o planejamento das ações. A análise fornece os elementos fisicamente distribuídos pelo local e gera a necessidade de mudanças através de estratégias sobre a saúde do pescador.

A análise do arranjo produtivo trouxe uma visão mais acurada dos agentes e apontou alguns controles importantes a serem feitos em algumas etapas da cadeia de produção.

REFERÊNCIAS

- [1] Aragão, Janisi Sales; Castro, Caroline Beserra de; Costa-Lotufo, Letícia Veras. Toxicidade do metabissulfito de sódio em *Mysidopsis juniae*. Arquivos de Ciências do Mar, Fortaleza, v.41, n.1, p.24-29, 2008.
- [2] Bartolomeu, Tereza Angélica. Identificação e avaliação dos principais fatores que determinam a qualidade de uma lavanderia hospitalar: um estudo de caso no setor de processamento de roupas do hospital universitário da UFSC. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- [3] Bem-Yami, Menakhem. Risks and dangers in small-scale fisheries: an overview. Geneva: International Labour Organization, 2000.
- [4] Bensoussan, Eddy; Albieri, Sérgio. Manual de higiene, segurança e medicina do trabalho. São Paulo: Atheneu, 1999.
- [5] Borrego, J. Torres; Cuevas, J. F. Martínez; Garcia, J. Tejero. Reactividad cruzada entre pescados y mariscos. Allergol et Immunopathol., v.31, n.3, p.146 -51, 2003.
- [6] Brasil. CLT saraiva e constituição federal. 39.ed. São Paulo: Saraiva, 2012a.
- [7] Brasil. Ministério da Saúde. Classificação de risco dos agentes biológicos. 2.ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2010a.
- [8] Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Ofício Circular nº 2031/76, de 22 de setembro de 1976.
- [9] Carrapatoso, Isabel; Rodrigues, Fernando; Geraldés, Luísa; Faria, Emília; Todo-Bom, Ana; Loureiro, Carlos; Chieira, Celso. Padrões clínicos e laboratoriais na hipersensibilidade ao camarão e reatividade cruzada com *Dermatophagoides pteronyssinus*. Revista Portuguesa de Imunoalergologia, v.16, n.5, p.449-466, 2008.
- [10] Carrapatoso, Isabel. Grupos de alimentos com maior reatividade cruzada: artigo de revisão. Revista Portuguesa de Imunoalergologia, v.12, n.2, p.03 -13, 2004.
- [11] Cintra, Israel Hidenburgo Aniceto; Ogawa, Norma Barreto Perdigão; Souza, Maria Rosângela de; Diniz, Fábio Mendonça; Ogawa, Masayoshi. Decomposition of trimethylamine oxide related to the use of sulfites in shrimp. Ciência e Tecnologia de Alimentos, Campinas, v.19, n.3, p.314-317, set./dez. 1999.
- [12] Delwing, E. B. Análise das condições de trabalho em uma empresa do setor frigorífico a partir de um enfoque macroergonômico. 2007. 124f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- [13] Dul, Jan; Weerdmeester, Bernard. Ergonomia prática. 3.ed. São Paulo: Edgar Blücher, 2012.
- [14] Fonseca, Maurílio M. Arte naval. 6.ed. Rio de Janeiro: Serviços de Documentação da Marinha, 2002.
- [15] Hass, Giandro. Prevenção de acidentes de trabalho: estudo de caso. 2002. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Tecnologia em Processos Industriais)- Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2002.
- [16] Iida, Itiro. Ergonomia: projeto e produção. São Paulo: Edgar Blücher, 2012.
- [17] Monteiro, Janaína Munuera; Calil, Ricardo Moreira; Ajzentel, Ari; Zikan, Carlos Alberto. Análise quantitativa de bissulfito de sódio residual em amostras de camarão colhidas na baixada santista, Estado de São Paulo, Brasil. Revista Higiene Alimentar, v.18, n.116/117, p.103-107, jan./fev. 2004.
- [18] Morais, Celso de; Kai, M. Considerações sobre o enlatamento de camarão em salmoura. Boletim do Instituto de Tecnologia de Alimentos, Campinas, v.18, n.4, p.425-448, out./dez. 1981.
- [19] Nunes, Alberto Jorge Pinto; Gesteira, Tereza Cristina Vasconcelos; Oliveira, Glauber Gomes de; Lima, Ricardo Cunha; Miranda, Paulo de Tarso de Castro; Madrid, Raul Malvino. Princípios para boas práticas de manejo na engorda de camarão marinho no Estado do Ceará. Fortaleza: Programa de Zoneamento Ecológico Econômico (ZEE) do Estado do Ceará, 2005.

- [20] Ogawa, Norma Barreto Perdigão; Araújo, Ianna Wivianne Fernandes de; Lucena, Luiz Henrique Lima; Maia, Everardo Lima; Ogawa, Masayoshi. Teor residual de SO₂ em camarões congelados exportados pelo Estado de Ceará. Boletim Téc. Cient. Ceqnor, Belém, v.3, n.1, p.191-196, 2003.
- [21] Oit. Organização Internacional do Trabalho. Condições de trabalho decentes, segurança e proteção social: trabalho na pesca, convenção n.188, recomendação n.199. Geneva: Secretaria Internacional do Trabalho, 2007.
- [22] Razera, Dalton Luiz. Uma abordagem metodológica para avaliar a relação entre condições de trabalho e produtividade: um estudo de caso em uma indústria paranaense. 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994.
- [23] Rodrigues, C. L. P. Segurança do trabalho. João Pessoa: Ufpa, 2001.
- [24] Wisner, Alan. Por dentro do trabalho: ergonomia, método e técnica. São Paulo: Ftd, 1987.

Capítulo 17

SAÚDE DO TRABALHADOR: INVESTIGAÇÃO TEÓRICO-DOCUMENTAL SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS DE ATENDIMENTO AO SERVIDOR PÚBLICO POLICIAL

Meire Cristine Ferreira de Souza

Maria de Lurdes Costa Domingos

Resumo: A Saúde do Trabalhador tem sido objeto de estudos constante, devido à sua essência e ao importante papel que tem para as pessoas, para as organizações de trabalho e para a saúde pública. O objetivo deste trabalho é discutir a aplicação da Saúde do Trabalhador aos servidores públicos do Brasil, especialmente aos policiais do Estado do Rio de Janeiro, buscando identificar as políticas nacionais existentes e os fundamentos que a sustentam. A metodologia de estudo adotada foi bibliográfica e documental. Os resultados obtidos com este estudo permitiram identificar as políticas e os fundamentos que as sustentam, não restando dúvida da legitimidade e legalidade de aplicação da Saúde do Trabalhador aos Servidores Públicos das três esferas de governo. Constatou-se que a fragilidade da saúde dos policiais, bem como a realidade das especificidades que atravessam as condições de trabalho desta população, vem sendo exposto em vários estudos na literatura acadêmica e nas discussões levantadas por inúmeros pesquisadores. O tema saúde do trabalhador voltado para a população policial, ainda sugere oportunidades para outros estudos, o que certamente poderá contribuir para evidenciar as lacunas existentes no exercício de um direito ainda não reconhecido.

Palavras-chave: Saúde do trabalhador; Políticas Públicas; Servidor Público; Risco Ocupacional; Policial.

1. INTRODUÇÃO

A Saúde do Trabalhador tem sido objeto de estudos constante, devido à sua essência e ao importante papel que tem para as pessoas, para as organizações de trabalho e para a saúde pública. No âmbito deste tema complexo e multidisciplinar observa-se que em razão dos problemas, físicos e mentais, que acometem os trabalhadores nos ambientes de trabalho, diversos dispositivos legais foram ao longo da história, sendo instituídos para garantir a implementação de programas e políticas voltadas para esse fenômeno, a fim de atenuar os impactos na saúde, originários das atividades laborais.

Em uma breve síntese, Mendes e Dias (1991) percorrem a evolução da relação saúde-trabalho, sob o viés da Medicina do Trabalho. Na primeira metade do séc. XIX, a temática surge associada à revolução industrial. Naquele momento os trabalhadores eram submetidos a um processo de trabalho desumano de produção, necessitando, portanto, da intervenção médica, sob pena de tornar inviável a sobrevivência. Os autores observam que sem condições de intervir na complexidade das questões de problemas de saúde dos trabalhadores, a atuação médica foi ampliada, incluindo outras disciplinas e outros profissionais. Surgiu a Saúde Ocupacional, área voltada para questões relacionadas ao ambiente de trabalho.

No final da década de 60, à medida que a importância da relação trabalho/saúde foi se ampliando, novas estratégias para a modificação de condições de trabalho foram surgindo e novas tecnologias foram sendo adotadas. No entanto, não se pode afirmar que os problemas foram sanados. Por exemplo, a ocorrência de acidentes de trabalho era constante, o que contribuía para críticas severas e descrédito dos trabalhadores acerca da eficiência da Saúde Ocupacional.

No curso dos acontecimentos, após um intenso processo social de mudança, ocorreu a necessidade de relacionar trabalho com saúde. Inserida no campo da saúde pública, surgiu a Saúde do Trabalhador.

O objetivo deste trabalho é discutir a aplicação da Saúde do Trabalhador aos servidores públicos do Brasil, especialmente aos policiais do Estado do Rio de Janeiro, buscando identificar as políticas nacionais existentes para esse fim e os fundamentos que a sustentam.

2. DO TRABALHADOR NO BRASIL

No Brasil as questões de saúde do trabalhador ganharam mais importância na década de 80. A relação do trabalho foi reconhecida como uma questão de saúde pública a partir da Constituição da República de 1988, quando essa responsabilidade foi atribuída ao SUS, com a determinação de integrar as ações de vigilância dos ambientes de trabalho às ações de atenção à saúde dos trabalhadores (SOUZA; REIS, 2013).

Assim, a gênese da importância dada pelo Estado à saúde encontra-se insculpida de forma contundente na Constituição Brasileira. Além dela, vários dispositivos se ocupam do tema, a começar pelo princípio da dignidade da pessoa humana, o qual, segundo Lenza (2011,

p. 53) “é o fundamento da República Federativa do Brasil e o princípio-matriz de todos os direitos fundamentais, que deve ser exaltado nas ações de promoção de saúde do trabalhador”.

A dignidade da pessoa humana é o fundamento que permeia os direitos sociais de todo trabalhador. Antes de avaliar sua atividade, é preciso valorizar o trabalho do homem em dimensões éticas que não ficam reduzidas a meras expressões monetárias (OLIVEIRA; VASCONCELOS, 1992).

A Constituição apregoa, em seu Art. 6, que o trabalho e a saúde sejam elevados à categoria de direitos sociais, sendo a saúde um direito de todos e um dever do Estado, que deve ser garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doenças e de outros agravos. O acesso a ações e serviços para promoção, proteção e recuperação do trabalhador deve ser universal e igualitário (BRASIL, 1988).

No texto Constitucional, a saúde é direito de todos e dever do Estado, de acordo com o art. 196, devendo ser garantida mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos (BRASIL, 1988).

A Saúde do Trabalhador está fundamentada no Art. 7º, XXII, da Constituição Federal, que juntamente com as ações de saúde e higiene, deverão ser adotadas para redução dos riscos inerentes ao trabalho (BRASIL, 1988).

Neste contexto, cabe salientar que a expressão Saúde do trabalhador é a mais adotada nas normas e políticas brasileiras. Porém, observa-se também, o uso das expressões Medicina do Trabalho e Saúde

Ocupacional, em alguns dispositivos e estudos. Segundo Navarro (2006), vários termos são usados como sinônimos mesmo por profissionais da área de saúde. Historicamente, essas expressões são relacionadas com a evolução do tema e com a ampliação das áreas do conhecimento que vieram somar-se à abordagem clínica individual adotada pela medicina.

2.1 SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – SUS

Passados dois anos após a promulgação da Constituição, ocorreu a regulamentação da organização e funcionamento dos serviços de saúde do Sistema Único de Saúde (SUS), com a Lei Orgânica de Saúde, Lei N.º 8.080, de 19 de setembro de 1990 e, a partir de então, foram feitos avanços para a área da saúde do trabalhador (SOUZA; REIS, 2013).

Em síntese, neste documento foi ratificada a saúde como direito fundamental, incumbindo o Estado do dever de prover as condições para o seu pleno exercício. Foi definido o SUS como o conjunto de ações e serviços de saúde prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público (BRASIL. Lei Orgânica da Saúde, 1990).

No que se refere à saúde do trabalhador, houve um cuidado especial na elaboração da Lei N.º 8.080/1990. Abordada em seu Art. 6, observa um agregado de atividades para a promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, por meio de ações de vigilância epidemiológica e vigilância sanitária, em particular, no que tange às ações destinadas à recuperação e reabilitação daqueles submetidos aos riscos e agravos advindos das condições laborais. Ela também abrange assistência aos vitimados por acidentes de trabalho ou por doença profissional e do trabalho (BRASIL. Lei Orgânica da Saúde, 1990).

No esteio do artigo supracitado, também há previsão de competência para o SUS na participação em estudos, pesquisas, avaliação e controle dos riscos e agravos potenciais à saúde existentes no processo de trabalho, bem como informação sobre os riscos de acidentes de trabalho, doença profissional e sobre os resultados das fiscalizações, avaliações ambientais e exames de saúde, de admissão, periódicos e de demissão.

Por fim, mas de grande relevância, também está no rol das atuações do SUS a participação na normatização, fiscalização e controle dos serviços de saúde do trabalhador nas instituições e empresas públicas e privadas, quer seja, explicita-se, mais uma vez, a inclusão dos servidores públicos na sistemática da saúde do trabalhador (BRASIL. Lei Orgânica da Saúde, 1990).

Como observado, a Constituição Federal e a Lei Orgânica da Saúde, além de contemplar trabalhadores da iniciativa privada, inclui os servidores públicos das esferas federal, estadual e municipal, e serve de parâmetro legal para a implementação de políticas voltadas para esse segmento. O cumprimento das obrigações é exigido por lei, e são incontestáveis as alegações que desvirtuam desse benefício, ao qual os servidores públicos, especificamente, os policiais fluminenses, também têm direito.

2.1.1 VIGILÂNCIA EM SAÚDE DO TRABALHADOR NO SUS

Visando definir procedimentos e instrumentalizar os Setores responsáveis pela vigilância e defesa da saúde, nas Secretarias de Estados e Municípios, o Ministério da Saúde instituiu-se a Instrução Normativa de Vigilância em Saúde do Trabalhador no SUS, através da Portaria GM N.º 3.120, de 1.º de julho de 1998, do Ministério da Saúde, objetivando a incorporação de práticas voltadas para análise e intervenção sobre os processos e os ambientes de trabalho. Esse diploma legal normatizou a vigilância em saúde do trabalhador no SUS, compreendendo uma atuação contínua e sistemática, ao longo do tempo, cuja realização recomenda-se que se dê por comissões colegiadas e multidisciplinares, com a participação dos trabalhadores, organizações representativas e instituições públicas com responsabilidades em saúde do trabalhador, vinculadas organicamente ao SUS e subordinada aos Conselhos Estaduais e Municipais de Saúde. Pretende-se, assim, detectar, conhecer, pesquisar e analisar os fatores determinantes dos agravos à saúde, relacionados aos processos e ambientes de trabalho em seus diversos aspectos. A finalidade é planejar, executar e avaliar intervenções sobre os fatores determinantes desses danos (BRASIL. Portaria, GM-MS, 1998).

Dentre os objetivos que norteiam tais ações, em síntese, encontram-se destacadas a busca pelo conhecimento de como o trabalhador adoece e morre em função da sua relação com o processo de

trabalho; o levantamento histórico dos perfis de morbidade e mortalidade neste âmbito; a pesquisa e análise de novas e ainda desconhecidas formas de adoecer e morrer em decorrência da rotina laboral; a intervenção nos fatores determinantes de agravos à saúde da população trabalhadora, visando eliminá-los, atenuá-los ou controlá-los; a fiscalização do processo, do ambiente e das condições em que o trabalho se realiza, fazendo cumprir, com rigor, as normas e legislações protetoras da saúde do trabalhador; e a criação de bases de dados comportando todas as informações oriundas do processo de vigilância em saúde do trabalhador. Para tanto e para que logre sucesso, recomenda-se a manutenção de linhas mestras de atuação, especialmente pela necessidade de se compatibilizarem instrumentos, bancos de informações e intercâmbio de experiências (BRASIL. Portaria, GM-MS, 1998).

Por derradeiro, neste esteio, o servidor público é contemplado através do princípio da universalidade, pois este afirma que os preceitos da vigilância em saúde do trabalhador estendem-se a todos.

2.1.2 POLÍTICAS NACIONAIS DE SAÚDE PARA O TRABALHADOR – PNSST E PNSTT

Retomando a curso da saúde do trabalhador no Brasil e visando consolidar a aplicação dos dispositivos legais mencionados, o Governo Federal, em 2004, através da Portaria Interministerial n. 153, de 13 de fevereiro, constituiu um Grupo de Trabalho para elaborar uma proposta de Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador. Entre outras ações, o objetivo precípua seria o de reduzir a ocorrência dos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais (POLÍTICA NACIONAL DE SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHADOR, 2004).

Neste esteio, o Decreto Federal N.º 7.602, de 07 de novembro de 2011, implantou a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST), abrangendo todos os trabalhadores (princípio da universalidade). Também estabelece atribuições aos Ministérios do Trabalho (MT) e da Saúde (MS), visando à promoção da saúde, melhoria da qualidade de vida e prevenção de acidentes e danos relacionados ao trabalho, ou que ocorram no curso dele (princípios da prevenção e da precedência das ações de promoção, proteção e prevenção sobre as de assistência, reabilitação e reparação), por meio da eliminação ou redução dos riscos nos ambientes de trabalho e inclusão de todos trabalhadores brasileiros no sistema nacional de promoção e proteção da saúde e estruturação de rede integrada de informações em saúde do trabalhador (BRASIL. Decreto N.º 7.602/2011).

Em seguida, considerando a necessidade de alinhamento entre a política de saúde do trabalhador e a PNSST, o Governo Federal editou a Portaria N.º GM 1.823, de 23 de agosto de 2012, instituiu a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora (PNSTT). A finalidade foi definir as estratégias a serem observadas pelas três esferas de gestão do SUS, para o desenvolvimento da atenção integral à saúde do trabalhador, visando à proteção da saúde dos trabalhadores através de mecanismos e ações para a redução da morbidade e da mortalidade, com ênfase na vigilância em saúde do trabalhador (VISAT) (BRASIL. Portaria N.º GM 1.823, 2012).

Para essa missão, entre objetivos e estratégias, a normativa busca fortalecer a VISAT: incorporar os agravos relacionados ao trabalho como prioritários, nas listagens de agravos de notificação compulsória; identificar o trabalhador, sua ocupação, ramo de atividade e tipo de vínculo em alguns sistemas e fontes de informação em saúde, em especial, o Sistema de Informação sobre Mortalidade (SIM), o Sistema de Informação de Agravos de Notificação (SINAN) e outros sistemas de informações dos órgãos e setores afins, inclusive da segurança pública; praticar a gestão junto a essas instituições para acesso às bases de dados, conforme

necessidades da análise da situação de saúde, em seus diversos níveis; estabelecer a notificação compulsória e investigação obrigatória em todo território nacional, dos acidentes de trabalho graves e com óbito; e criar sistemas e bancos de dados para registro das informações contidas nos relatórios de inspeções das equipes de vigilância em saúde (BRASIL. Portaria N.º GM 1.823- 2012).

Nesse contexto, Dias e Silva (2013) ao abordar estudos sobre as Contribuições da Atenção Primária do SUS para implementação da PNSST, evidenciam a existência de lacunas para a implementação de normas governamentais, ainda limitadas em razão da necessidade de incluir o segmento de Vigilância em Saúde do Trabalhador nos Estados e Municípios.

A existência tão somente de embasamento normativo para a efetivação de ações voltadas para uma política de Saúde do Trabalhador no Serviço Público, não garante o desenvolvimento dessas ações em âmbito nacional, que perpassam ainda por essas dificuldades:

Muitos municípios, principalmente de menor porte, possuem apenas os setores de Vigilância Epidemiológica e Vigilância Sanitária. Nesses casos, recomenda-se a ampliação do objeto de intervenção dessas vigilâncias, incluindo as condições de trabalho e de saúde dos trabalhadores (DIAS E SILVA, 2013, p.40).

Outras referências também sinalizam preocupações. Estudos realizados com sete representantes de Instituições públicas em um município do sudoeste da Bahia observaram que: “Nas instituições públicas estaduais e federais investigadas, foi evidenciado desconhecimento sobre a atenção à saúde do trabalhador, no que diz respeito à efetivação da estrutura prevista na legislação, em uma demonstração de lacunas existentes quanto à efetividade no setor” (SOUZA; REIS, 2013, p. 96). Os autores destacam a importância do servidor público para a coletividade: “O servidor público trabalha em benefício da coletividade nos segmentos em que o poder público deve atuar, entre eles, na função de fiscalizar as condições de trabalho de outras pessoas visando à promoção e à proteção da saúde” (SOUZA; REIS, 2013, p. 88).

Portanto, o poder público atua como órgão fiscalizador nas questões que envolvem Saúde do Trabalhador, no cumprimento da lei e dos dispositivos que envolvem a matéria, para Instituições da iniciativa privada devendo ser, simultaneamente, beneficiário deste sistema.

3. O SERVIDOR PÚBLICO

A Ciência Política, em síntese, ensina que o Estado tem por finalidade prover o bem comum para a sociedade, oferecendo condições e ações que promovam a ordem pública e a organização coercitiva dos poderes sociais de decisão, não só para o seu próprio bem, mas para estabelecer condições básicas de paz, segurança social e bem-estar. Conseqüentemente, o elemento humano alocado nos órgãos afins, que vai atuar nesses segmentos de trabalhos, deverá se submeter a um tratamento constitucional cuidadoso quanto à sua seleção, preparo, exigências de habilidades, deveres e obrigações. Esse profissional é denominado “servidor público” (CICCO; GONZAGA, 2011).

Para entender um pouco das particularidades dos servidores públicos no Brasil, cabe invocar um postulado contundente da doutrina do Direito Administrativo, que muito bem esclarece a diferença entre os profissionais inseridos nessa categoria, daqueles regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), quer sejam, dos trabalhadores do setor privado: “Na administração pública, todo e qualquer ato só poderá ser feito nos limites em que a lei permitir, ao contrário do particular, que pode fazer tudo o que a lei não proíbe” (LENZA, 2011, p.1160).

Esses agentes, para bem atender o interesse público e prover o bem comum, diferentemente do trabalhador privado, são submetidos por exigência constitucional aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Seu ingresso na Administração não decorre de simples contratação. Depende, em regra, de aprovação prévia em concurso público ou provas de títulos, ou nomeação para os cargos de confiança, havendo, ainda, o caso dos contratados por tempo determinado para atendimento à excepcional necessidade temporária do interesse público (BRASIL, 1988, Art. 37).

Visto isso, uma providencial contribuição de Souza e Reis (2013) explica a estrutura da Administração Pública, a partir da qual podemos visualizar os locais onde esses servidores poderão ocupar seus respectivos cargos, dividindo-a em: Administração Direta, que compreende os órgãos de subordinação direta do Poder Executivo (Ministérios, Secretarias Estaduais e Municipais); e Administração Indireta, que compreende os serviços públicos do Estado transferidos para entidades por ele criadas (as autarquias, as fundações e as empresas públicas). Nestes locais,

Servidores Públicos são agentes que exercem atividades do serviço público, com caráter de permanência, em uma função pública em decorrência de relação de trabalho, e integram o quadro funcional das pessoas federativas (administração direta), das autarquias e das fundações públicas de natureza autárquica (administração indireta) (CARVALHO FILHO, 2014, p.598).

Carvalho Filho (2014) aponta, ainda, algumas características que delineiam o perfil da categoria dos servidores públicos, a saber: Profissionalidade, significando que os servidores públicos exercem uma profissão, quando desempenham suas funções públicas; Definitividade, no sentido da permanência no desempenho das funções públicas; e Relação Jurídica de Trabalho, na qual se configura, em sentido amplo, uma relação de emprego.

Em uma precisa definição de Carvalho Filho, a Administração pública consiste na própria atividade

administrativa exercida pelo Estado, através de seus órgãos e agentes públicos na prestação de serviços que atendam às necessidades sociais da coletividade.

Nesse esteio, o servidor público trabalha em benefício da sociedade nos segmentos em que o poder público deve atuar, em especial, nas áreas da saúde, educação, segurança e ordem pública e trabalho, dentre outros. (CARVALHO FILHO, 2014)

4. CONSTITUCIONALIZAÇÃO DA SAÚDE DO TRABALHADOR PARA O SERVIDOR PÚBLICO

Ainda sob a tutela constitucional, é estendido ao servidor público o direito à redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança¹. O reconhecimento da relação do trabalho com a saúde é tratado como questão de saúde pública, inserida no rol de responsabilidade do Sistema Único de Saúde (SUS), em seu Art. 200, cujas competências, entre outras atribuições, são as de executar ações de vigilância sanitária e epidemiológica de saúde em prol do trabalhador, e colaborar na proteção do meio ambiente do trabalho (BRASIL. Lei Organica de Saúde, 1990).

Salienta-se, neste contexto, que os acidentes de trabalho e as doenças adquiridas no trabalho, são pontos norteadores deste estudo. O texto Constitucional, em seu Art. 40, §1, I, usa os termos “moléstia profissional” e “acidente em serviço”, e não “acidente do trabalho”, para assegurar aos servidores da Administração Pública a percepção de proventos de forma diferenciada, nos termos da lei, se a aposentadoria se der por invalidez permanente decorrente de acidente em serviço ou moléstia profissional (BRASIL. Constituição, 1988).

A partir desse arcabouço constitucional, um verdadeiro entrelace de normas decorrentes se ocupou de sistematizar os meios necessários ao cuidado da saúde do trabalho

¹ CRFB/1988, Art. 39(...)

§ 3º Aplica-se aos servidores ocupantes de cargo público o disposto no **art. 7º**, IV, VII, VIII, IX, XII, XIII, XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XX, **XXII** e XXX, podendo a lei estabelecer requisitos diferenciados de admissão quando a natureza do cargo o exigir. (**grifo nosso**)

Art. 7.º – São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: (...)

XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança; para o trabalhador privado e público. Sutilmente, isto parece sugerir que o tratamento do “acidente do trabalho”, “doença profissional”, “doença ocupacional” ou “doença relacionada ao trabalho” para os servidores públicos, onde estão inseridos o policial civil e o policial militar do Estado do Rio de Janeiro, ocorrerá através das nomenclaturas “acidente em serviço”, “doença profissional” e “moléstia adquirida em serviço”.

5. SAÚDE DO TRABALHADOR POLICIAL

Do conjunto de áreas profissionais existentes no Serviço Público, este trabalho destaca a ocupação policial, especificamente do serviço público do Estado do Rio de Janeiro.

Para colocar em destaque a realidade do papel dos policiais civis e militares no contexto do funcionalismo público do Estado, vale recorrermos às célebres conceituações realizadas por Trotsky, que diz: “Todo Estado se fundamenta na força”; e por Max Weber, que afirma: “Estado é aquela comunidade humana que, dentro de um determinado território, reivindica para si, de maneira bem sucedida, o monopólio da violência física legítima” (BONAVIDES, 2005, p. 85).

Corroborar esse pensamento o Artigo inserto no livro “Subsídios para Construção de um Novo Fazer Segurança Pública” (SENASP/MJ, 2009), sob o título “(In)Segurança Profissional e (In)Segurança Pública (p. 195 a 230), onde se destaca:

(In) Segurança Profissional e (In) Segurança Pública

[...] historicamente, as corporações fazem parte do Estado Moderno que toma para si o monopólio da violência, como referem Foucault (1999), Santos (1997), e

Holloway (1997), dentre outros. (MINAYO et al., 2009, p. 196).

Dentre as diversas instituições responsáveis pela manutenção e bom emprego do monopólio da força pelo Estado, podemos seguramente citar as forças armadas, o judiciário, o ministério público, o legislativo e o sistema penitenciário. No entanto, aquelas cujas labutas se desenvolvem no âmago das agruras sociais e das desigualdades de toda ordem, praticadas e sofridas no contexto dos cidadãos, são justamente as que mais se sobressaem ao olhar crítico da mídia, com reflexos perversos às imagens corporativas e depreciação na autoestima de seus integrantes, estão as Instituições Policiais (CORREA; GOMIDE, 2016).

No Artigo “A Imagem do Policial na Mídia Escrita: Estudo Comparativo de Quatro Capitais Brasileiras”, que também integra o compêndio “Subsídios para Construção de um Novo Fazer Segurança Pública” (NJAINÉ et al., 2009), é possível extrair alguns fragmentos textuais que corroboram a convivência tensa entre policiais e sociedade, em que o jornalismo tem papel relevante:

[...] O enfoque na atuação da polícia ocupa um espaço considerável nos jornais, principalmente no que se refere às ocorrências violentas urbanas. Nessa cobertura, de modo geral, há uma ênfase no aumento da criminalidade e uma tendência em destacar a incapacidade do Estado em oferecer segurança pública de qualidade para a população. [...] essas representações permanentes na mídia escrita têm criado tensões na sociedade em relação à atuação policial. [...] A imagem que os próprios policiais fazem de seu trabalho reflete essa visão pejorativa: 1.458 policiais civis do Rio de Janeiro reconheceram que o ajuizamento da sociedade sobre o seu trabalho é negativo e preconceituoso. Revelaram a falta de reconhecimento, a depreciação e a incompreensão de sua missão. [...] A população, que deveria olhar a polícia como alguém em quem confiar, ao contrário, identifica-a como sujeitos truculentos, que desrespeitam a lei e agredem as pessoas indistintamente, em vez de transmitir segurança. [...], entretanto, a autora ressalta que os próprios policiais também se sentem vulneráveis à violência das cidades, enquanto trabalhadores. Alguns depoimentos de policiais, sobre seu trabalho, revelam como essa violência os atinge e como a mídia colabora em boa parte com essa disseminação do medo. [...] essa situação de elevada tensão profissional se manifesta em problemas de saúde física e emocional relacionadas ao estresse. [...] Essa angústia emocional ficou refletida nos mais elevados níveis de nervosismo, tensão, agitação, insônia, tristeza e sentimento de inutilidade” (Grifo nosso) (NJAINÉ et al., 2009, p. 17-19).

Para as autoras, a elevada tensão profissional vivenciada pelos policiais fluminenses implica danos à saúde, problemas físicos, emocionais, estresse, nervosismo, agitação, ansiedade, insônia, tristeza e sentimento de inutilidade. Somando-se a esses fatores desfavoráveis, cabe acrescer o cotidiano de elevado risco da categoria no exercício de sua profissão, extensiva a insegurança à sua vida pessoal, nas horas de folga e de lazer (MINAYO, 2009).

Destaca-se no Anuário Brasileiro de Segurança Pública, o Artigo intitulado “A Morte do Policial”, de autoria de Silveira (2015) onde são reproduzidas questões contundentes sobre os riscos e desvalorização da atividade policial:

[...] em pesquisa recente do Fórum Brasileiro de Segurança Pública e do Núcleo de Estudos sobre Organizações e Pessoas, da FGV – EAESP, 61,9% dos policiais que responderam a esta questão disseram que tiveram algum colega próximo vítima de homicídio em serviço. [...] A morte ronda a vida cotidiana dos policiais no Brasil. [...] a sociedade brasileira experimenta um crescente aumento da violência e uma consequência direta disso é o aumento do confronto entre policiais e criminosos. Com isso, policiais acabam ficando mais vulneráveis (SILVEIRA, 2015, P. 25).

O autor assinala a existência de uma linha tênue entre ser agente do Estado e ser criminoso, quando a morte está em jogo. Conclui que, a situação de tantas perdas de vidas carece de atenção dos governos e governantes. A sociedade exerce papel fundamental na identificação do policial como parte protetora do Estado de Direito e deve cobrar dos governantes que eles sejam tratados de maneira adequada ao exercer esta função.

Minayo, et al. (2013), assinalam que o trabalho do policial envolve, de um lado, a deterioração de questões sociais, a atribuição de exercer um papel complexo de lidar ao mesmo tempo com o confronto direto e com dispositivos de proteção de grupos vulneráveis. Novas e antigas modalidades de crime são correntes em seu trabalho. Também reflete a falta de investimento do Estado em segmentos importantes na área da segurança pública. De outro lado, o aumento da consciência de cidadania, significando maior valorização da vida e dos bens pelos profissionais, promove novos questionamentos neste trabalhador. Neste contexto, ressalva a autora:

[...] um dos maiores desafios, é realizar suas tarefas institucionais com eficiência e respeito aos direitos fundamentais dos cidadãos. Não menos importante é preservar a integridade deste *corpus* de agentes do Estado diante das novas situações de risco em que eles se veem e se encontram sujeitos (MINAYO et al., 2013, p. 587).

Outro estudo, sobre a proposta de elaboração de uma política governamental de saúde e segurança do trabalho nas instituições policiais, trata do estresse da atividade, através de uma pesquisa realizada pela *International Stress Management Association – Brasil* (ISMA- BR), entidade norte-americana que estuda o estresse no mundo. Ela destaca que, dentre todas as profissões, a atividade policial é a mais estressante (TESSELE; LEITE, 2004).

Dela Coleta et Dela Coleta (2008) observam que o trabalho do policial se dá em um meio conflitivo, entre a marginalidade e a criminalidade e o risco em portar “cassetete ou o revólver”, como ferramenta habitual de trabalho é gerador de estresse.

Em consonância com estes estudos, vale retomar a leitura dos dados estatísticos do Anuário Brasileiro de Segurança Pública, que revela que no do Rio de Janeiro foram mortos 104 (cento e quatro) policiais em 2013 e 98 (noventa e oito) em 2014. Ou seja, é o Estado com o maior índice de mortalidade de policiais em todo o Brasil, mais até do que São Paulo, mais populoso, mas segundo ranqueado. Ali, os números para o mesmo período foram 89 (oitenta e nove) e 91 (noventa e um) agentes com as vidas ceifadas, respectivamente (FORUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2015).

Sobre a situação de policiais militares Correa e Gomide (2016) constataram que: 75% são sedentários; 70% têm sobrepeso ou obesidade; 46% sofrem de hipertensão (a média na população entre 40 a 60 anos é de 34%); 34% bebem álcool; 14% usam tranquilizantes; 7% usam remédios para emagrecer; 4% usam sedativos; 2% usam maconha ou cocaína; 81% acreditam viver sob risco constante; e 36% acreditam que a população sente raiva deles.

Outro fator impactante para a saúde e muito presente na rotina policial é a exposição a tiros ou explosões que podem levar à perda auditiva. Este problema foi tema do Artigo Científico “Avaliação Audiológica em policiais com e sem queixa de zumbido”, eleito o melhor trabalho do curso de Fonoaudiologia do XXIV Congresso de Iniciação Científica da Universidade do Estado de São Paulo (UNESP):

[...] as consequências desta exposição ao ruído de impacto dependem da susceptibilidade individual, do número de tiros ou explosões, da distância entre a orelha e a arma de fogo e também do uso de protetores. A perda auditiva induzida por ruído (PAIR) representa um sério comprometimento que interfere na segurança, qualidade de vida e no serviço dos policiais militares. [...] Pesquisas internacionais com policiais militares mostraram diferentes taxas de prevalência de perda auditiva, que variaram de 18 a 30%. No Brasil, a prevalência de perda auditiva em policiais militares variou de 25 a 38,1%. [...] Um dos sintomas que tem sido associado à perda auditiva induzida por ruído é o zumbido, que pode ser definido como uma ilusão auditiva, ou seja, uma sensação sonora não relacionada com uma fonte externa de estimulação (SUMERA et al. 2015, p. 709).

Esses e de outros percalços ocupacionais pode estar associados à incidência de casos de suicídio nesta população. Pesquisa com múltiplos colaboradores, realizada por Miranda (2016) destaca a falta de reconhecimento profissional, as situações de confronto físico e armado e as experiências de terem presenciado colegas sendo alvejados, relacionada a problemas com o sono e com a depressão. Para a autora, estes seriam fatores de risco para o comportamento de suicídio na população em geral, e nos policiais do Estado do Rio de Janeiro em particular.

Miranda apresenta, ainda, um quadro preocupante a ser considerado: 63 (sessenta e três) suicídios e 36 (trinta e seis) tentativas de suicídios foram praticados por policiais militares, no período de 1995 a 2009, e ainda diz que, no último ano da pesquisa (2009) o risco relativo à morte por suicídio do policial militar foi de 6,6 vezes maior que o da população do Estado do Rio de Janeiro.

5.1 RISCO OCUPACIONAL NA ATIVIDADE POLICIAL

Guimarães e Grubits (2004) denominam de riscos ocupacionais, os agentes físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e mecânicos que, nos ambientes de trabalho, podem causar danos à saúde do trabalhador.

Para Minayo e Adorno (2013), o conceito de risco é um termo histórico que liga a polícia ao

contexto das sociedades modernas. As conjuntas sociais representam uma forte influência na atuação policial, com elevada letalidade nos confrontos com delinquentes, aumento da sofisticação do crime organizado, a deterioração da vida social pelo aumento de pessoas excluídas, aumento de número de armas sofisticadas nas mãos de criminosos, insuficiente investimento por parte do Estado, dentre outros. Neste contexto, a exposição deste profissional torna-se um verdadeiro desafio.

Minayo *et al.* (2007), analisam e comparam vitimização e riscos percebidos por policiais militares e civis do Estado do Rio de Janeiro, no exercício de suas profissões, dentro e fora do ambiente de trabalho. Os autores problematizaram o conceito de segurança em dois sentidos: pública e pessoal. De um lado, está a segurança pública, que constitui a garantia que o Estado oferece aos cidadãos, contra todo perigo que possa afetar a ordem pública: é a missão dos policiais. No outro, a segurança pessoal, que deriva do mundo do trabalho. Neste contexto, os autores afirmam que os policiais são servidores públicos protegidos pela Constituição Federal que lhes assegura o direito à integridade física e mental no exercício do trabalho.

Constantino *et al.* (2013), identificam a percepção de risco dos policiais civis do Estado do Rio de Janeiro a partir das áreas de atuação no Estado, através de depoimentos, identificando as estratégias usadas por esses profissionais para minimizar o sentimento do perigo iminente. Constataram que as percepções de risco e as estratégias usadas são características que os unem, sem diferenciação entre territórios, fatores que “parecem fazer parte da cultura policial”. Ou seja, os policiais sentem-se em perigo constante.

5.2 SOFRIMENTO FÍSICO E PSÍQUICO EM DECORRÊNCIA DA ATIVIDADE POLICIAL

Minayo *et al.* (2011), analisam o adoecimento físico e mental de policiais civis e militares do Estado do Rio de Janeiro, segundo suas condições de trabalho e atividades profissionais. A partir de abordagens quantitativas, constataam sinais de doenças e enfatizam a necessidade de mudanças nas dimensões individual e profissional. As doenças são resultantes dos danos psicossociais que combinam peculiaridades biológicas do sujeito com sofrimento, desgaste e estresse no trabalho.

Os autores assinalam neste contexto, que o trabalho e a profissão tem caráter positivo na realização dos sujeitos, porém, trazem ressalvas. Para eles, Marx chama atenção de que o trabalho também é fator de alienação. A atividade de trabalhar tanto pode produzir saúde, bem-estar físico e emocional como também ser marcado por insatisfações, estresse e sofrimento. Eles também fazem menção à psicodinâmica do trabalho, visão que foi criada pelo psiquiatra Christopher Dejours para explicar que o trabalho pode ser fonte de prazer e de desprazer, saúde e adoecimento dependendo da maneira como se compõe a relação trabalhador e ambiente de trabalho.

Souza *et al.* (2012), investigam os fatores associados ao sofrimento psíquico entre policiais militares do Estado do Rio de Janeiro. Na abordagem, os autores assinalam os constantes riscos a que os policiais militares estão expostos em função do exercício da profissão e constatam que o medo que sentem é uma forma de defesa do corpo e do espírito dos que vivem sempre alerta aos perigos. Os resultados indicam a presença desta associação e destacam a necessidade de intervenções de promoção da saúde para a polícia militar.

Pinto *et al.* (2013), investigam os fatores associados ao sofrimento psíquico de policiais civis que atuam em distintas áreas do Estado do Rio de Janeiro. Através de questionários auto preenchidos, identificaram o perfil demográfico e sócio econômico da amostra pesquisada, bem como a associação desses fatores com as condições de trabalho. Eles enfatizaram a importância de ampliar estudos com os agentes da segurança pública, visando contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas de atenção e prevenção para os problemas de doenças ocupacionais desta população. Em destaque, os autores assinalam: “Estado é chamado a responder às expectativas desses agentes da segurança pública e empreender ações que garantem a segurança e os direitos do policial no exercício de suas funções” (PINTO *et al* 2013, p. 643).

Cano (2013), comenta o artigo de Minayo e Adorno “Risco e (in)segurança na missão policial”, destacando a necessidade de profundas alterações no modelo de polícia que vigora hoje, com o objetivo de ajustá-lo à realidade atual. Segundo o autor, esse ajuste é imperativo partindo da reflexão de que o policial, como produtor e consumidor simultâneo da segurança que ele ajuda a produzir, paga um elevado preço na execução de sua atividade laboral. O autor enumera as diversas moedas em que este alto preço é cobrado: risco de morte nos confrontos armados, estresse pós-traumático, ideações suicidas, divórcio, dependência química e outros sinais de esgarçamento individual, familiar e social.

Borges (2013) considera o trabalho do policial militar Como extremamente desgastante, caracterizado por constante exposição ao perigo, violência e riscos iminentes. Ressalva que essa vulnerabilidade acarreta problemas físicos e mentais, e influi na sua vida familiar, na sua qualidade de vida e nas relações com a sua saúde.

Dela Coleta e Dela Coleta (2008), identificam fatores de estresse ocupacional e as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos policiais civis (*copping*). O estudo foi desenvolvido em uma Delegacia Regional de Segurança Pública (DRSP) do interior do Estado de Minas Gerais. As questões evidenciadas pelos policiais estão relacionadas com a imagem negativa da classe policial por parte da sociedade e da mídia e a falta de apoio legal e governamental ao trabalho da polícia. A maior porcentagem de respostas foi observada nas categorias que descrevem condições do exercício da função como: excesso de trabalho, falta de infraestrutura, risco de vida, burocracia, o preso, ambiente de trabalho, responsabilidade, inadequação de função e excesso de controle externo.

Minayo (2013) apresenta a visão dos policiais civis e militares do Estado do Rio de Janeiro sobre o tema de valorização humana e profissional, a partir da teoria sociológica. Foram utilizados cinco indicadores qualitativos de valorização para a fundamentação: dignidade, realização, reconhecimento, segurança e perspectiva promissora. Os resultados do estudo evidenciam que as duas categorias policiais possuem problemas de valorização profissional, relacionadas ao salário, às condições de moradia, ao acesso aos serviços de saúde e ao apoio institucional e psicológico.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realidade alarmante da saúde do servidor público policial é merecedora de atenção e de medidas preventivas que possam ensejar impactos positivos na redução de acidentes de serviço e doenças relacionadas ao trabalho, fatores que veem acometendo assustadoramente a vida laboral e particular desses profissionais.

O tema aqui discutido revela que o tratamento legal oferecido aos trabalhadores da iniciativa privada, ampara igualmente os servidores públicos, no que concerne às políticas públicas de atenção à saúde dos trabalhadores no Brasil. Neste esteio, está o Estado do Rio de Janeiro, que deve assistir o servidor policial através de estratégias estabelecidas nos órgãos da Saúde dessa Federação, por meio dos setores da saúde do trabalhador em consonância com as determinações do SUS. Os resultados obtidos nas pesquisas bibliográfica e documental, registradas neste estudo, permitiram identificar as políticas e os fundamentos que sustentam este princípio, não restando dúvida da legitimidade e legalidade de aplicação da Saúde do Trabalhador aos Servidores Públicos das três esferas de governo.

Em especial, a fragilidade da saúde dos policiais, bem como a realidade das especificidades que atravessam as condições de trabalho desta população, vem sendo exposto em estudos significativos na literatura acadêmica e nas discussões levantadas por renomados pesquisadores. O tema saúde do trabalhador voltado para essa categoria, ainda sugere oportunidades para outros estudos, o que certamente, poderá contribuir para evidenciar as lacunas existentes no exercício de um direito que ainda precisa ser reconhecido.

REFERÊNCIAS

- [1] Bonavides, Paulo. Ciência Política. 11. ed. São Paulo, SP: Malheiros, 2005.
- [2] Borges, A. A. Polícia e saúde: entrevista com o Diretor Geral de Saúde da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Ciênc. saúde coletiva, v.18, n.3, p.677-679, 2013.
- [3] Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 16 nov. 2015.
- [4] Brasil. Decreto Federal N.º7602 de 07 de novembro de 2011. Dispõe sobre a implantação de Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho – PNSST. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7602.htm. Acesso em 16 fev. 2015.
- [5] Brasil. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Lei Orgânica da Saúde. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasília, set. 1990.
- [6] Brasil. Ministério da Saúde. Portaria GMMS N.º 3.120/1998.

- [7] Brasil. Ministério da Saúde. Portaria GM-MS nº 1.823, de 23 de agosto de 2012. Disponível em:
- [8] http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2012/prt1823_23_08_2012.html. Acesso em: 13 mar. 2016.
- [9] Cano, I. Uma polícia para o século XXI: comentário sobre o artigo de Minayo e Adorno. *Ciênc. saúde coletiva*, v.18, n.3, p.596-598, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232013000300004>. Acesso em: 17 abr. 2016.
- [10] Carvalho Filho, J. S. Manual de direito administrativo I. 27. ed. rev. ampl. e atual. até 31-12-2013. São Paulo: Atlas, 2014.
- [11] Cicco, C.; Gonzaga, A. A. Teoria Geral do Estado e Ciência Política. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.
- [12] Constantino, P.; Ribeiro, A. P.; Correia, B. S. C. Percepção do risco entre policiais civis de diferentes territórios do Estado do Rio de Janeiro. *Ciênc. saúde coletiva*, v.18, n.3, p.645-655, 2013.
- [13] Correa, H.; GOMIDE, R. A vida de PM no Rio: desprezados, doentes e com medo. *Época*, 04 de fevereiro de 2016. Disponível em: <http://epoca.globo.com/vida/noticia/2016/02/vida-de-pm-no-rio-desprezados-doentes-e-com-medo.html>. Acesso em: 14 set. 2016.
- [14] Dela Coleta, A. S. M.; Dela Coleta, M. F. Fatores de estresse ocupacional e coping entre policiais civis. *Psico-USF*, v. 13, n. 1, p. 59-68, jan./jun. 2008.
- [15] Dias, E. C.; Silva, T. L. Contribuições da Atenção Primária em Saúde para implementação da Política Nacional de Saúde e Segurança no Trabalho (PNSST). *Rev. bras. saúde ocup.* São Paulo, v. 38, n. 127, p.31-43, 2013.
- [16] Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Anuário Brasileiro de Segurança Pública, São Paulo, ano 9, 2015.
- [17] Guimarães, L. A. M.; Grubits, S. (orgs.). Série saúde mental e trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. v. 2.
- [18] Lenza, P. Direito Constitucional Esquemático. 15. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.
- [19] Mendes, R.; DIAS, E. C.. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. *Rev. Saúde Pública*, v.25, n.5, p.341-349, 1991.
- [20] Minayo, M. C. S. et al. (In)Segurança Profissional e (In)Segurança Pública. In: SENASP/MJ. Coleção Segurança com Cidadania. Subsídios para a Construção de um Novo Fazer Segurança Pública. Brasília, DF: UFRGS, 2009.
- [21] Minayo, M. C. S. Valorização profissional sob a perspectiva dos policiais do Estado do Rio de Janeiro. *Ciência e Saúde Coletiva*, v.18, n. 3, p. 611-620, 2013.
- [22] Minayo, M. C. S.; Adorno, S. Risco e (in)segurança na missão policial. *Ciênc. saúde coletiva*, v.18, n.3, p. 585-593, 2013.
- [23] Minayo, M. C. S.; ASSIS, S. G.; Oliveira, R. V. C. Impacto das atividades profissionais na saúde física e mental dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro. *Ciênc. saúde coletiva*, v.16, n.4, p. 2199-2209, 2011.
- [24] Minayo, M. C. S.; Souza, E. R.; Constantino, P. Riscos percebidos e vitimização de policiais civis e militares na (in)segurança pública. *Cad. Saúde Pública*, v.23, n.11, p. 2767- 2779, 2007.
- [25] Miranda, D. Por que os policiais se matam? RJ: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 2016.
- [26] Navarro, V. L. Saúde do trabalhador no SUS: aprender como o passado, trabalhar o presente, construir o futuro. *Cad. Saúde Pública*, v.22, n.11, p.2450-2452, 2006.
- [27] Njaine, K. et al. A Imagem do Policial na Mídia Escrita: Estudo Comparativo de Quatro Capitais Brasileiras". In: SENASP/MJ. Coleção Segurança com Cidadania. Subsídios para a Construção de um Novo Fazer Segurança Pública. Brasília, DF: UFRGS, 2009. p. 15-56.
- [28] Oliveira, M. H. B.; Vasconcellos, L. C. F. Política de Saúde do Trabalhador no Brasil – Muitas Questões Sem Respostas. *Cad. Saúde Pública*, v.8 n.2, p. 150-156, abr./jun. 1992.
- [29] Pinto, L. W; Figueiredo, A. E. B.; Souza, E. R. Sofrimento psíquico em policiais civis do Estado do Rio de Janeiro. *Ciênc. saúde coletiva*, v.18, n.3, p. 633-644, 2013.
- [30] Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador. Brasília, nov. 2004. Disponível em: http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3_081014-105206-701.pdf. Acesso em: 15 nov. 2016.
- [31] Silveira, R. A. A Morte do Policial. FBSP. [Online] FBSP, 2015. Disponível em: http://www.forumseguranca.org.br/storage/9_anuario_2015.retificado.pdf ISSN 1983-7364
- [32] ano 9, 2015. Acesso em 16 set 2016.

- [33] Souza, E. R. et al. Fatores associados ao sofrimento psíquico de policiais militares da cidade do Rio de Janeiro, Brasil. *Cad. Saúde Pública*, v.28, n.7, p.1297-1311, 2012.
- [34] Souza, Z. B.; Reis, L. M. Entre o atender e o ser atendido: políticas em saúde para o trabalhador do serviço público. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, USP, v.16, n.1, p. 87-106, 2013.
- [35] Sumera, M. A. et al. Avaliação audiológica em policiais com e sem queixa de zumbido. *Distúrbios Comum.*, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 707-714, dez. 2015. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/dic/article/viewFile/20090/18804>. Acesso em: 14 set. 2016.
- [36] Tessele, E.; Leite, R. A. O. Proposta para elaboração de uma política governamental de saúde e segurança do trabalho nas instituições policiais. 2004. Trabalho de conclusão apresentado à Escola de Governo e Cidadania Turma “Danilo Aronovich Cunha”. 2004. Disponível em: http://www.fenapef.org.br/files/130131_seguranca_trabalho.pdf. Acesso em: 23 abr. 2016.

Capítulo 18

PESQUISANDO O ASSÉDIO MORAL NUMA INSTITUIÇÃO DE FEDERAL DE ENSINO DO RIO DE JANEIRO

Elena Martins Ignácio

Luís Perez Zotes

Resumo: Trata-se da apresentação de um Estudo de Caso em andamento, que investiga como o fenômeno assédio moral acontece numa Instituição Federal de Ensino do Rio de Janeiro e quais as suas consequências para a saúde dos trabalhadores e para a realização do trabalho, que é desenvolvido nessa Instituição. Realizou-se uma pesquisa descritiva, aplicada e bibliográfica. A coleta de dados foi feita através de um questionário *online* e entrevista. Utilizou-se como referencial teórico para conceituar e entender como acontece o assédio moral Hirigoyen (2014), Stephan (2013) e Martins (2015). Na etapa de levantamento de dados a pesquisa contou com a participação de 172 servidores (técnicos-administrativos e docentes). O assédio moral no ambiente de trabalho pode causar sérios prejuízos à saúde física e mental do trabalhador, ocasionando doenças de trabalho e afastamentos ao serviço. É necessária a criação de condições para que os servidores consigam combater e prevenir o assédio moral; e de alertar os gestores para que estimulem o bom convívio e o respeito mútuo entre os servidores, penalizando aqueles que promovem atos que prejudiquem os colegas.

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nas últimas décadas o cenário organizacional vem sofrendo transformações advindas do modelo econômico globalizado e do avanço tecnológico, que impõem às organizações um novo modelo de gestão integrada a valores competitivos e ao novo perfil do trabalhador, com múltiplas habilidades e conhecimentos.

Neste contexto, os trabalhadores recebem orientações, cobranças e críticas ao desenvolverem suas tarefas. Há grupos de trabalho, que realizam suas atividades em equipe, compartilhando responsabilidades e outros onde se estimula demasiadamente a competição e o individualismo, com o único objetivo de atingir metas e conquistar bons resultados.

Independentemente do método adotado pelo empregador ou por seu preposto, para fazer a gestão de pessoas e obter os resultados almejados é importante que ele tenha conhecimento da importância de se garantir um ambiente de trabalho saudável e seguro, que vise preservar a saúde física e mental do trabalhador.

Neste estudo trataremos de uma problemática que tem deteriorado ambientes de trabalho em todo o mundo, causando sérios prejuízos para a saúde do trabalhador, para as organizações e para a sociedade: o Assédio Moral, fenômeno que há décadas, atinge a personalidade, identidade e autoestima do trabalhador; e que somente no ano de 1990 foi considerado como fator destrutivo do ambiente de trabalho.

Atualmente, os trabalhadores possuem uma maior compreensão acerca dos impactos das atividades laborais e do clima organizacional na sua saúde e qualidade de vida. Numa pesquisa realizada pelo site vagas.com⁶ em maio/2015, com 4,9 mil profissionais das cinco regiões brasileiras, verificou-se que 52% dos participantes já haviam sofrido assédio sexual ou moral. E dentre os que não passaram por esta situação, 34% afirmaram já terem presenciado algum episódio de assédio.

Outra pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2009)⁷, revelou que 42% dos brasileiros já sofreram assédio moral. Por causa do seu efeito devastador na vida do trabalhador, que pode provocar danos irreversíveis à sua saúde física e mental, o assédio moral foi considerado um problema de saúde pública. Além disso, também vem sendo tratado como uma das causas do absenteísmo no cotidiano laboral⁸, ocasionando a queda da produtividade e a ocorrência de acidentes e doenças profissionais, devido aos desgastes psicológicos que provoca.

Um estudo realizado em 2013 pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), revelou, como primeira causa para o absenteísmo, um alto índice de afastamento do trabalho por transtornos mentais e comportamentais, advindos do “excesso de serviço, serviço extra além da carga de trabalho, pressão por produzir mais sem tempo e condições materiais de trabalho, autoritarismo das chefias, humilhações, perseguições, recusa de comunicação”⁹, fatores que se realizados de forma repetitiva e duradoura, podem ser caracterizados como assédio moral.

Estudar o assédio moral representa um verdadeiro desafio, dada a escassez de literatura sobre o assunto. É um tema polêmico, devido o corporativismo e o modelo de gestão predominante na Administração Pública Federal, que é hierárquico e centralizador. De acordo com Stephan (2013), esta temática vem sendo investigada por juristas brasileiros e estrangeiros, “revestindo-se de inquestionável atualidade, de interesse doutrinário e prático marcantes” (p. 11). Há também pesquisas já realizadas por médicos, psicólogos e administradores.

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Na Instituição Federal de Ensino do Rio de Janeiro pesquisada, há vários servidores denunciando ocorrências de assédio em diversos setores. Conforme informado pelo Setor de Qualidade de Vida da Pró-

⁶ Disponível em <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/06/metade-dos-brasileiros-ja-sofreu-assedio-no-trabalho-aponta-pesquisa.html>>. Acesso em 1/03/2017.

⁷ Disponível em <<http://www.socweb.com.br/2014/06/oit-aponta-que-42-dos-brasileiros-ja-sofreram-assedio-moral/>>. Acesso em 1/03/2017.

⁸ Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/8977/10-fatores-que-contribuem-para-o-absenteismo.html>. Acesso em 1/03/2017.

⁹ Disponível em <http://www.sinjus.com.br/modulos.php?nome=noticias&arquivo=visu_not&id_not=15298>. Acesso em 1/03/2017

Reitoria de Gestão de Pessoas, em palestra realizada no dia 16 de julho de 2015; houve, na instituição, um aumento de pedidos de licença médica, de transferência de local de trabalho e exonerações, seguidos de denúncias de assédio moral¹⁰, fatos que trouxeram transtornos para a rotina escolar e conseqüentemente danos ao erário, desmoralização da escola e de seus gestores, quando se tornaram público. Considerando que a moralidade é um dos princípios da administração pública e que esta, deve proporcionar aos servidores um ambiente de trabalho saudável e zelar pela sua saúde e integridade, torna-se relevante a realização desta pesquisa, que explica como o assédio moral é praticado contra os servidores desta Instituição Federal de Ensino do Rio de Janeiro em seu ambiente de trabalho e quais as suas conseqüências para a saúde dos servidores e para a realização do trabalho que ela desenvolve.

1.3 OBJETIVO GERAL

Apresentar a etapa de desenvolvimento de um Estudo de Caso em andamento, que investiga como o fenômeno assédio moral acontece numa Instituição Federal de Ensino do Rio de Janeiro e quais as suas conseqüências para a saúde dos trabalhadores e para a realização do trabalho, que é desenvolvido nessa Instituição.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O ASSÉDIO MORAL

2.1.1 BREVE RESGATE HISTÓRICO

A primeira publicação sobre o assédio moral ocorreu em 1976, nos Estados Unidos, denominado “*The harassed worker*” (O trabalhador assediado), da psiquiatra Carrol Brodsky. Na década de 1980, na Escandinávia, com o crescente interesse em pesquisas relacionadas ao trabalho e do reconhecimento do aparecimento dos casos de estresse no ambiente organizacional, iniciaram-se as pesquisas sobre o assédio moral. As primeiras evidências foram encontradas na Escandinávia e nos países de língua alemã. Os primeiros casos foram relatados na Suécia e posteriormente na Noruega e na Finlândia (HOEL, SPARKS, COOPER, 2003).

O pesquisador em Psicologia do Trabalho, Heinz Leyman, estudou sobre o assunto em 1990. Leyman fez um questionário para identificar as condutas dos empregadores no interior das empresas. Esses estudos ficaram conhecidos como “*Leyman Inventory of Psychological Terrorization*” (Índice Leymann de Terrorização Psicológica). Em 1996, definiu o assédio moral como um fenômeno que se desenvolve em situação comunicativa hostil, onde “um ou mais indivíduos coagem o funcionário de tal modo que este é levado à posição de fraqueza psicológica” (LEYMANN, 1996). Em 2008, publicou *The mobbing encyclopaedia* e iniciou um trabalho de conscientização para evitar o assédio moral entre trabalhadores, sindicalistas e administradores nas empresas.

Em 1998, na França, considerando o fator de competitividade nas empresas, foram analisados os efeitos do assédio na organização do trabalho e sobre a saúde mental do trabalhador, os resultados foram publicados na obra do psiquiatra e psicanalista Christophe Dejours *Souffrance em France: la banalisation de l'injustice sociale*. Neste mesmo ano, a psiquiatra, psicanalista, vitimóloga e psicoterapeuta familiar Marie-France Hirigoyen publicou *La harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* (Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano). Este livro foi um verdadeiro sucesso, foi traduzido em diversos idiomas e está na 15ª edição. Trata do assédio moral em geral (no âmbito familiar e laboral), analisa o sofrimento das vítimas e a importância em se defender. Devido algumas polêmicas surgidas a partir da generalização da interpretação do termo assédio moral, Hirigoyen publicou em 2001 um outro livro, com o objetivo de desmitificar a ideia de que toda agressão poderia ser considerada assédio moral. No Brasil, esse livro foi publicado sob o título “Mal-Estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral”.

O primeiro estudo desenvolvido no Brasil foi o da médica do trabalho Margarida Barreto, que em sua dissertação de mestrado realizada em 2000, pesquisou empresas dos setores químicos, farmacêuticos e similares de São Paulo com a finalidade de avaliar situações relacionadas ao assédio moral. Para Barreto (2006), o assédio moral caracteriza-se pela exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho.

¹⁰ ASSÉDIO MORAL: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino. Disponível em http://www.lpct.com.br/congresso/wp-content/uploads/2017/03/anais_ivcbpct.pdf. Acesso em mar 2017.

Segundo Martins (2015), no ornamento jurídico brasileiro ainda não existe legislação federal que trate do assédio moral no âmbito do trabalho ou no direito penal, com exceção das leis específicas em alguns estados e municípios, que trazem regras para os servidores públicos. No Rio de Janeiro, por exemplo, foi promulgada em 2002 a Lei nº 3.921, que obriga os representantes legais dos órgãos ou entidades da administração pública estadual, concessionárias e permissionárias a tomarem todas as medidas necessárias para prevenirem o Assédio Moral no ambiente de trabalho.

2.1.2 CONCEITO

De acordo com Pereira (2009), há várias terminologias para nomear o fenômeno assédio moral: manipulação perversa, terrorismo psicológico, *mobbing*, *bullying*, *emotional abuse*, *harcèlement*, *acoso etc.* Porém, ainda não existe uma definição aceita universalmente, tampouco há um conceito preciso e que englobe todas as modalidades de assédio. Trata-se de um tema multidisciplinar, de interesse de diversas áreas, como a medicina, sociologia, psicologia, ciência jurídica, dentre outras.

Neste trabalho, elegemos o conceito definido por Hirigoyen (2014), para explicar o assédio moral: “toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho”. (p. 65)

2.1.3 O ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Hirigoyen (2014) relata que o assédio moral surge como algo inofensivo e espalha-se no ambiente de trabalho sorrateiramente:

“Em um primeiro momento, as pessoas envolvidas não querem mostrar-se ofendidas e levam na brincadeira desavenças e maus-tratos. Em seguida, esses ataques vão se multiplicando e a vítima é seguidamente acuada, posta em situação de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes durante um período maior”. (p.66)

Para autora, este é um fenômeno circular, que gera uma sequência de comportamentos deliberados por parte do agressor e destina-se a desencadear ansiedade na vítima, o que provoca na mesma uma atitude defensiva, que é por sua vez, geradora de novas agressões.

Neste conflito psicológico, dois fenômenos ocorrem: o abuso de poder, que é explícito e mais fácil de ser identificado e repudiado pelos empregados; e a manipulação perversa, que acontece de forma sutil, porém deteriorando o ambiente de trabalho.

Depois de certo tempo de evolução desse conflito surge outro fenômeno: a fobia recíproca, que ocorre quando o agressor sente raiva da vítima ao vê-la e a vítima por sua vez, sente muito medo. Este medo provoca nela reações confusas, que geralmente são usadas pelo assediador para justificar a agressão. “Qualquer iniciativa que tome, qualquer coisa que faça, é voltada contra ela pelo perseguidor. O objetivo de tal manobra é transtorná-la, levá-la a uma total confusão que a faça cometer erros”. (HIRIGOYEN, 2014)

Como descreve Stephan (2013), o assédio moral se manifesta de várias formas e pode ser praticado no ambiente de trabalho por diferentes sujeitos: pelo trabalhador subordinado, colega de trabalho, superior hierárquico, empregador ou seu preposto. Chamaremos os assediadores de sujeitos ativos e as vítimas de sujeitos passivos.

A violência praticada entre os próprios empregados, geralmente é motivada por inveja profissional ou por discriminação racial, política, de gênero, sexual etc. E se caracteriza a partir do desprezo, comentários ofensivos, humilhantes ou até de boatos sobre a vida pessoal da vítima. E neste caso, pode ser denominado assédio moral horizontal.

Outra forma de assédio é a vertical ascendente, que acontece quando o empregado deseja ocupar o cargo do seu superior hierárquico, passando a constrangê-lo frequentemente. Apesar de ser possível, este tipo de assédio é raro. Pode acontecer em situações onde os subordinados não aceitem o estilo e métodos de um novo chefe ou no caso de algum colega que tenha sido promovido sem merecimento.

O assédio mais comum é o vertical descendente, que é proveniente da conduta do superior hierárquico sobre o seu subordinado, que utiliza o poder do seu cargo para humilhar o trabalhador, criar situações constrangedoras, isolá-lo, transferir suas atividades para outros colegas de trabalho, obstruir o seu

trabalho com a falta de informação sobre as tarefas a serem desempenhadas ou exigir dele serviços superiores à sua capacidade física e mental.

Segundo Stephan (2013), esta situação vivenciada pelos trabalhadores “é bastante frequente no contexto mundial atual em que os assalariados precisam estar dispostos a aceitar toda e qualquer situação para se manterem no emprego”.

Há também o *mobbing* ou assédio moral combinado, que pode ocorrer através de um colega de trabalho em parceria com o empregador ou preposto. Thome (2009) afirma que existem casos em que o *mobbing* é cometido por todo o grupo, sem destaque individual.

É importante salientar que quando o preposto ou terceiros praticam o assédio moral na empresa, quem responderá pelos atos cometidos será o empregador.

Martins (2015) caracteriza o sujeito ativo na prática do assédio moral, da seguinte forma:

“Pode ser invejoso, em relação ao fato de que o assediado é bem querido na empresa, de que é considerado pelos superiores hierárquicos e tem uma aceitação muito grande entre os demais colegas. Não aceita que outra pessoa seja melhor do que ele na empresa.

Pode ser manipulador de pessoas, dizendo como deve ser feito isso ou aquilo, dizendo como as pessoas devem se portar.

Pode ser inseguro de perder a sua posição na empresa ou a sua liderança. Exemplo pode ser o fato de que o assediador acha que o assediado é melhor do que ele ou tem melhores aptidões para o trabalho, que o primeiro não tem.

O assediador frustrado tem frustrações que são originárias talvez de inveja e ciúmes, mas também do fato de que adquiriu essa frustração no curso da vida, podendo ser originária do tempo em que vivia com seus pais.

O crítico pode ser a pessoa que critica a tudo e todos. Pode ter adquirido esse comportamento da família ou de seu pai ou mãe, se estes eram autoritários.

O assediador sádico sente prazer em destruir moralmente a pessoa. Faz pressão sobre a vítima.

O tirano é a pessoa que age por maldade e, às vezes é até cruel. Humilha a vítima. Pode ser decorrente da necessidade de se impor perante os colegas. Pode ser violento e intimidador. Tem tendência de ser mentiroso.

O assediador sádico age de forma perversa e sem remorsos. Normalmente, entende que não tem culpa e está fazendo uma coisa boa. Pode não ter noção de seus atos.

O assediador carreirista é o que pretende fazer carreira na empresa, de galgar postos mais altos dentro da empresa e não pode ser atrapalhado por outros concorrentes”. (p. 36-37)

Há também os *side-mobber*, pessoas que não são adversárias diretas da vítima, mas ajudam o agressor a destruí-la mais rapidamente.

Os sujeitos passivos nesta relação, também podem ser o empregador, o preposto, superior hierárquico, empregado ou empregados. E embora o assédio moral seja praticado geralmente contra uma única vítima, pode ocorrer com um grupo de pessoas ou com alvos determinados a partir de um perfil (como trabalhadores sindicalizados, por exemplo) e é denominado assédio moral coletivo.

Além desses, Stephan (2013) apresenta outros tipos de sujeitos passivos: o trabalhador espectador, espectador inconformista e o conformista; classificando e definindo-os da seguinte forma:

- a) O Espectador é “aquele que vivencia o assédio moral com participação direta ou indireta, seja através da indiferença ou da contribuição para a ação do agressor”.
- b) O Espectador Inconformista “é o que não se conforma com os atos de violência praticados pelo agressor e defende a vítima, sob o risco de também ser perseguido pelo assediador”.
- c) O Espectador Conformista Ativo “é o sujeito envolvido no assédio, que favorece indiretamente a ação do agressor”.

d) O Espectador Conformista Passivo “é o que se conforma com o assédio moral no ambiente de trabalho, nada fazendo para minimizá-lo. Tudo se passa à sua frente e ele finge que não vê, contribuindo para a continuidade da violência contra a vítima e para o surgimento de novos casos de assédio moral contra as outras pessoas”.

2.1.3.1. CAUSAS DO ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Para Hirigoyen (2014), o assédio moral é causado por pessoas com personalidades perversas, que têm o objetivo de chegar ao poder ou nele se manter. Essas pessoas se tornam perigosas no ambiente de trabalho pela facilidade que possuem de atrair a confiança das pessoas e de manipulá-las a ponto de fazê-las ultrapassar os seus próprios limites. Geralmente, quando esta pessoa perversa entra num grupo, procura se aproximar e reunir em torno de si, as pessoas mais dóceis. Quem não se envolve com o grupo que foi formado é rejeitado, passa a ser perseguido, criticado e isolado, por meio de piadas, calúnias e menosprezo. Sendo assim, o grupo passa a ser controlado pela pessoa perversa e passa a imitar suas atitudes de fingimento e falta de respeito, perdendo completamente o senso crítico.

Hirigoyen (2014) acrescenta que o assédio moral é derivado da permissividade das organizações, que não se preocupam em garantir que os trabalhadores sejam respeitados.

Já Stephan (2013) considera que a redefinição da divisão do trabalho advinda da globalização e do avanço tecnológico, faz com que as organizações se adequem internamente a nova ordem econômica mundial e ao resultado do aumento da produtividade com novas técnicas de trabalho, exigindo que o trabalhador seja mais qualificado, flexível e polifuncional. Para ele, essas transformações no atual modelo de gestão empresarial causam o assédio moral, pois gera o medo do desemprego, aumenta a competitividade entre os trabalhadores, e conseqüentemente a violência nas relações de Trabalho.

Ela também aponta como causa do assédio moral as práticas discriminatórias de forma individual ou coletiva (preconceito racial, religioso ou sexual), a inveja, a não aceitação do outro e o individualismo, que gera a indiferença pelo sofrimento alheio, degradando as relações afetivas, estabelecendo no ambiente de trabalho o pacto do silêncio e provocando o rompimento dos laços afetivos dos colegas com a vítima, por medo do desemprego.

E o medo no ambiente de trabalho, fortalece o assediador, que aproveita o clima organizacional para desestabilizar a vítima e dominá-la até que consiga exterminá-la da empresa.

2.1.3.2 EFEITOS DO ASSÉDIO MORAL NA SAÚDE DO TRABALHADOR

As pesquisas analisadas neste trabalho revelam que o assédio moral no ambiente de trabalho pode causar danos à saúde física e mental do trabalhador. Esses danos geralmente são invisíveis, mas trazem conseqüências concretas para a vida da vítima, como por exemplo, as doenças do trabalho: estresse pós-traumático (PSTD), depressão, fibromialgia, síndrome de *burnout*, distúrbios cardíacos ou digestivos, alcoolismo além da possibilidade de tentativa de suicídio etc.

Para Stephan (2013), dependendo da resistência da vítima frente ao assédio moral, de sua força psicológica e da capacidade de se sobrepôr às adversidades, mesmo que ela já esteja afastada de seu agressor, poderá desenvolver doenças psicossomáticas, psicológicas e psíquicas. Normalmente, a vítima sente os efeitos do assédio moral aos poucos, devido a sutileza com que a agressão acontece. Os danos psíquicos ou físicos são percebidos posteriormente.

A fase inicial do assédio moral é marcada com os danos gerados ao corpo físico da vítima, que surgem quando há o ressentimento das agressões de forma somática, recaindo sobre o seu organismo através do sistema digestivo, respiratório, nas articulações, na coluna, no sistema imunológico e até no coração, causados pelo estresse e a ansiedade.

3.A PESQUISA

A pesquisa, em curso, tem a finalidade de identificar e analisar as características e conseqüências do assédio moral no trabalho relatado pelos servidores de uma Instituição Federal de Ensino do Rio de Janeiro. Com os objetivos específicos de:

- Identificar os casos de assédio moral praticados contra servidores desta instituição, no ambiente de trabalho.
- Analisar as características do assédio moral, que forem apontadas pelos servidores desta instituição.
- Identificar e analisar as consequências do assédio moral para a saúde dos servidores e para a realização do trabalho realizado por esta instituição.
- Analisar as políticas e/ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral nesta instituição.
- Elaborar um Programa Institucional de Mediação de Conflitos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Considerando que a pesquisa apresenta casos de assédio moral no ambiente analisado e as suas consequências para a saúde do trabalhador e para o trabalho desenvolvido na Instituição; verifica se há ações de prevenção e combate ao assédio moral e propõe a criação de um Programa de Mediação de Conflitos, podemos classificá-la como:

1. Aplicada com abordagem quantitativa e qualitativa, pois de acordo com Vergara (1997) tem finalidade prática e busca resolver problemas concretos;
2. Descritiva, já que o objetivo principal é a descrição das características do fenômeno (GIL, 2008).
3. Estudo de Caso, porque segundo Yin (2005, p. 32) trata-se de um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto real, os limites entre o fenômeno e o contexto não são bem definidos e são utilizadas diversas fontes de evidência.
4. Bibliográfica, considerando que sua fundamentação teórica é desenvolvida a partir de estudos já publicados em livros e artigos científicos. (GIL, 2008)

3.2 LÓCUS DA PESQUISA:

Reitoria, Pró-Reitorias, *Campi* e Centro de Referência em Educação Infantil da Instituição (CREIR). Atualmente a Instituição possui uma Reitoria, 5 Pró-Reitorias, 14 *Campi* e um CREIR.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA:

Servidores docentes e técnicos-administrativos da instituição, ou seja, 1.309 docentes (efetivos e substitutos) e 1.024 técnicos-administrativos, totalizando 2.333 sujeitos.

Não se utilizou amostra, pois o questionário foi divulgado e enviado para toda a população.

3.4 COLETA DE DADOS:

O levantamento dos dados quantitativos e qualitativos, ocorreu em dois momentos.

No 1º Momento, foi divulgado um questionário *online* pela pesquisadora, pessoalmente, por e-mail e em redes sociais. Participaram desta etapa: 61 técnicos-administrativos, 111 docentes (efetivos e substitutos), totalizando 172 servidores.

O questionário *online* foi dividido em cinco partes, que foram organizadas em quatro seções e teve o objetivo de traçar o perfil dos pesquisados; identificar as características do fenômeno assédio moral vivenciado na instituição; identificar as consequências do Assédio Moral para a saúde do servidor e para o trabalho realizado na Instituição; identificar as ações para prevenção e combate ao assédio moral desenvolvidas na Instituição; e convidar os pesquisados para participarem da entrevista.

No 2º Momento foram realizadas as entrevistas com os servidores que desejaram relatar as situações vivenciadas e/ou conhecidas. Participaram deste momento: 6 técnicos-administrativos, 10 docentes efetivos, totalizando 16 servidores.

Para orientar a entrevista foi elaborado um roteiro com 11 perguntas, que tinham a finalidade de entender a concepção de assédio moral do entrevistado; identificar as características do assédio moral vivenciado pelo entrevistado (nexo causal, tipo, frequência e quantidade de pessoas envolvidas); conhecer a reação do entrevistado após o fato ocorrido; verificar se o fato ocorrido com o entrevistado foi compartilhado com outras pessoas e se houve repercussão no ambiente de trabalho; conhecer a opinião do entrevistado

sobre as possíveis formas de prevenção e combate ao assédio moral, que poderiam ser aplicadas dentro da instituição. Ao final da entrevista, a pesquisadora deixava o entrevistado a vontade para fazer perguntas sobre a pesquisa ou relatar algo que ele quisesse contar sobre o assédio moral, mas que não havia sido perguntado durante a entrevista.

Participantes da Pesquisa			
Instrumentos de Coleta de dados	Técnico-administrativo	Docentes (efetivos e contratados)	Total
Questionário Online	61	111	172
Entrevista	6	10	16

3.5 ANÁLISE DOS DADOS:

Os dados quantitativos foram categorizados, ordenados, manipulados e sumarizados, conforme orienta Gil (2008). Segundo o autor, as técnicas descritivas de análise são utilizadas para uma melhor apresentação dos dados, para facilitar a distribuição de frequências e correlações entre as variáveis.

A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para fazer a interpretação dos dados qualitativos levantados a partir dos questionários e das entrevistas. De acordo com Bardin (2009, p. 34), a análise de conteúdo é o conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, para obter indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos aos elementos de significação destas mensagens.

A análise do material bibliográfico foi feita através de leituras analíticas e interpretativas com a finalidade de ordenar, resumir, sintetizar e relacionar as informações contidas nas fontes buscando respostas para a questão de investigação.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percentual de participação dos respondentes do questionário *online* na entrevista ratifica a existência do fenômeno assédio moral na Instituição Federal de Ensino do Rio de Janeiro pesquisada. Desenvolver esta pesquisa tem sido um desafio, pois embora o assédio moral seja um fenômeno estudado por diversas áreas do conhecimento, ainda são raras as pesquisas que versam sobre a temática, indicando a necessidade da realização de um estudo multi e interdisciplinar.

A partir do referencial teórico utilizado, verificou-se que o assédio se manifesta de forma invisível, sendo quase imperceptível a ação do agressor, porém podendo causar sérios prejuízos à saúde física e mental da vítima, ocasionando doenças de trabalho e afastamentos do serviço. O assédio moral surge dentro das organizações com muita sutileza, independentemente da motivação do(s) sujeito(s) ativo(s) para a prática deste ato abusivo e violento, a agressão geralmente é conduzida por pessoa com personalidade perversa, que busca todos os meios para colocar a vítima sob o seu controle ou para fora do grupo de trabalho.

Pretende-se com esta pesquisa, mostrar a necessidade da criação de condições para que os trabalhadores entendam como este fenômeno acontece no ambiente de trabalho, para que se empoderarem, se organizem, sejam solidários quando testemunharem algum caso e denunciem atos abusivos para conseguirem combater e prevenir o assédio moral. Da mesma forma, busca-se alertar aos gestores para que estimulem o bom convívio e o respeito mútuo entre os trabalhadores, e que penalizem, nas formas da lei, aqueles que promovem atos que prejudiquem os colegas.

REFERÊNCIAS

- [1] Barreto, Margarida. Violência saúde e trabalho: uma jornada de humilhações. São Paulo: Puc – SP, 2006.
- [2] Gil, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 2008.
- [3] Hirigoyen, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.
- [4] Hoel, H.; Sparks, K.; Cooper, C. L. The cost of violence/stress at work and the benefits of violence/stress-free working environment. Report Commissioned by the International Labor Organization (ILO) Geneva–University of Manchester. Institute of Science and Technology, 2003. Disponível em: <<http://www.ilo.org>>. Acesso em: 23 fev. 2017.

- [5] Leymann, H. The content and development of mobbing at work. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, London, n. 5, p. 165-184, 1996.
- [6] Martins, Sérgio Pinto. *Assédio moral no emprego*. São Paulo: Atlas, 2015.
- [7] Nascimento, Renata B. do e Oliveira, Vanessa M. Assédio Moral: Estudos de Casos em Uma Instituição Federal de Ensino. In: *Simpósio Brasileiro de Psicodinâmica no Trabalho*, 5, 2015. Amazonas. Resumos de Comunicações Orais. Amazonas: CBPCT, 2015. 30 p.
- [8] Stephan, Cláudia Coutinho. *O princípio constitucional da dignidade e o assédio moral no direito do trabalho de Portugal e do Brasil*. São Paulo: LTr, 2013.
- [9] Vergara, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2007.
- [10] YIN, Robert K. *Estudo de Caso – Planejamento e métodos*. RS: Bookman, 2005.

Capítulo 19

BUROCRATA DE NÍVEL DE RUA (STREET-LEVEL BUREAUCRAT): PRODUÇÃO CIENTÍFICA NO PERÍODO DE 2014 A 2017

Aline Correia

Resumo: Baseando-se em 51 estudos que tratam sobre o Burocrata de Nível de Rua (BNR) em diferentes contextos e culturas, o presente artigo é um exercício de análise quantitativa que busca compreender o que vem sendo estudado sobre esse agente nos últimos anos. Por meio do método bibliométrico, utilizando conceitos-chave aplicados na base de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), objetivou identificar a quantidade de artigos publicados sobre os BNR entre o início de 2014 até a metade de 2017, bem como identificar as áreas de atuação e os principais fatores que influenciam a realização de suas atividades. O levantamento indica que o número de artigos publicados sobre o BNR aumentou no decorrer do período e os agentes mais pesquisados foram os assistentes sociais, professores e policiais. Foram apontados diferentes fatores que influenciam as ações discricionárias do BNR, como fatores organizacionais, influência de instituições externas e valores individuais. Os artigos apresentaram diferentes abordagens, com burocratas atuantes em diferentes ambientes e culturas, como por exemplo, na África do Sul, China, Estados Unidos e Finlândia. Esse breve levantamento inicial, possibilita compreender o que vem sendo estudado sobre um dos principais agentes no serviço público, bem como auxiliar em possíveis direcionamentos para estudos futuros.

Palavras-chave: Agente implementador, Bibliometria, Burocrata de Nível de Rua (BNR), Políticas Públicas.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Barrett (2004), na compreensão tradicional quanto à hierarquia dos processos, a fase de implementação de uma política pública era reconhecida como mera execução de um processo hierárquico; porém, no decorrer dos anos, identificou-se falhas ao comparar o planejamento da política com o seu resultado final, emergindo assim abordagens analíticas que buscavam entender o que de fato acontecia no local de implementação.

Dessa forma, duas abordagens de análise sobre implementação se estruturaram na literatura: a abordagem *top-down* na qual os formuladores enfatizam a separação entre política e administração, bem como focam no controle e hierarquia, refletindo as estruturas tradicionais de governança. A política é idealizada de forma centralizada e depois executada de acordo com os objetivos planejados, visando um alto grau de previsibilidade e precisão no mapeamento das ações, buscando controlar/limitar o comportamento dos agentes implementadores e públicos da política.

Na abordagem *bottom-up*, os resultados partem da ênfase nos processos, compreendendo o ambiente no qual a política é implementada, focando na participação e ação descentralizada, com a colaboração de agentes que colocam em prática os trâmites necessários para que a política funcione, permitindo que a política se torne flexível a possíveis contingências e alterações (Lotta, 2015).

Conforme Matland (1995) e Hupe e Hill (2002), o debate sobre as abordagens avançou no sentido de concentrar esforços que as sintetizam: olhar para os objetivos da política formulada, mas também verificar o processo de implementação realizado na prática, compreendendo os atores responsáveis pela implementação. De acordo com Azevedo e Pereira (2013), é preciso conhecer e ouvir os diversos atores relevantes da política como os agentes implementadores, que se tornam a representação do Estado para os cidadãos, como também recebem o retorno dos cidadãos sobre as ações realizadas (Meyers & Vorsanger, 2010).

Esse agente que executa a política formulada e interage diretamente com os usuários do serviço, desde o primeiro contato até a finalização do atendimento, é o foco da nossa pesquisa: o Burocrata de Nível de Rua (BNR) (Lipsky, 2010). O objetivo é compreender, a partir do período de 2014 a 2017, algumas abordagens e características específicas de estudos existentes sobre esse agente, utilizando como método a bibliometria, a fim de verificar aspectos quantitativos da informação registrada.

Por meio de um exercício de análise baseando-se na investigação de 51 artigos que apresentam a atuação desse burocrata em diferentes contextos, a pesquisa discorre sobre a definição de BNR, o método utilizado para coletar os dados, a análise dos resultados e as considerações sobre o estudo. Esse breve levantamento busca compreender a quantidade de artigos publicados nos últimos anos, conhecer as áreas de atuação dos BNR mais estudados, entender quais são os principais fatores que influenciam nas ações desses burocratas; e assim conhecer esse campo de atuação e as diretrizes que podem ser traçadas para novos estudos.

2 QUEM SÃO OS BUROCRATAS DE NÍVEL DE RUA?

Podemos definir brevemente o Burocrata de Nível de Rua (Lipsky, 2010), também chamado de Trabalhador de Nível de Rua (Maynard-Moody & Musheno, 2003), como aquele agente implementador que está no “nível de rua” ou “linha de frente” do serviço público, ou seja, que implementa a política pública e interage diretamente com o usuário. Para Meyers e Vorsanger (2010), esses agentes fazem cumprir regulamentos do Estado, bem como são responsáveis por controlar o acesso aos programas públicos, realizando os trâmites necessários para o funcionamento da política na prática.

Podem ser professores, policiais, agentes da área da saúde, agentes que atuam no “balcão” de atendimento, entre diversos outros agentes que apresentam esse atributo de contato com o cidadão na fase de implementação. No caso dos professores, por exemplo, estão vinculados às políticas educacionais, colocando em prática o que consta na formulação dessas políticas com a realidade em sala de aula, equilibrando as complexidades situacionais diárias às regulamentações.

Sobre algumas características dos BNR, destaca-se que apresentam conhecimento substancial sobre o contexto local no qual estão inseridos e sobre as práticas do trabalho diário, são guiados por muitos textos oficiais e precisam interpretar os significados das regras (Matland, 1995), são pressionados por superiores e usuários quanto a qualidade dos serviços (Lipsky, 2010) e lidam com diversos perfis de cidadãos, supervisores e colegas de trabalho (Maynard-Moody & Musheno, 2003).

A relevância em estudar esses agentes é atribuída ao impacto de sua presença e ações no serviço público, pois eles ocupam parte considerável da burocracia estatal; assim como grande parte de recursos públicos são alocados para o pagamento de suas atividades; possuem grande influência, principalmente, sobre as pessoas de baixa renda (porque auxiliam no acesso aos serviços); e estão cada vez mais fortalecidos pelos sindicatos (Lipsky, 2010; Lotta, 2015).

Segundo Maynard-Moody e Musheno (2003), as decisões na linha de frente estão mais orientadas por crenças e valores do que por regras e procedimentos, pois os agentes

interpretam a política pública formulada a partir de com seus valores e conhecimentos para então aplicá-las nas ações diárias. De acordo com Lotta (2015) a discricionariedade presente nas ações do BNR está relacionada com a autonomia em decidir como aplicar a quantidade e a qualidade dos benefícios e sanções com base em padrões e normas de decisão da agência (instituição).

Para Pires (2017) a discricionariedade do agente trata sobre a simplificação dos dilemas nas situações cotidianas, realizando assim o julgamento e classificação dos usuários em um conjunto de categorias; surge da necessidade de resolver determinada situação de sua realidade, como por exemplo, resolver questões que envolvem normas ambíguas ou conflituosas, quando existem muitas normas ou falta de normas sobre um determinado procedimento.

Certa autonomia é importante para o desenvolvimento das atividades, porém pode causar alteração na política pública definida por seus formuladores, gerando questionamentos sobre suas consequências, pode atribuir benefícios de forma seletiva ou acentuar desigualdades, como pode resultar na adaptação das políticas às demandas, aumentando a capacidade de acesso e inclusão social (Lotta, 2017). Em meio as posições positivas e negativas da discricionariedade, entende-se que a discricionariedade está presente no trabalho de rua e é inevitável na atuação dos agentes implementadores (Maynard-Moody & Musheno, 2003; Lotta, 2015).

À vista disso, e sobre o entendimento que as ações e decisões dos agentes implementadores apresentam consequências públicas (Hupe & Hill, 2007), a pesquisa direciona-se em quantificar estudos recentes que focam no BNR, suas áreas de atuação e fatores que influenciam suas ações, entendendo que são agentes estratégicos para o sucesso da política que, apesar de não participarem da fase de formulação, executam a política na prática de acordo com a interferência de diversos elementos.

3 METODOLOGIA

O estudo objetivou verificar e analisar artigos científicos que investigam o BNR como tema central, buscando assim constatar, em específico, a quantidade de artigos publicados sobre esse agente implementador entre o início de 2014 até a metade de 2017, bem como identificar em quais áreas estão presentes e os principais fatores que influenciam a realização de suas atividades.

Em razão de os objetivos pretendidos, por meio da abordagem quantitativa, foi utilizada a bibliometria, técnica de análise a qual mede a comunicação escrita utilizando a contagem de diferentes indicadores. De acordo com Macias-Chapula (1998), com a bibliometria é possível estudar os aspectos quantitativos da informação registrada, permitindo que os resultados dessa medição auxiliem, por exemplo, em elaboração de previsões e apoio a tomadas de decisão.

Essa forma de análise deixa de lado os julgamentos de valor e busca por uma avaliação objetiva da produção científica, pois “[...] parece clara a importância de se dispor de uma distribuição que nos informe sobre o número de autores, trabalhos, países ou revistas que existem em cada categoria de produtividade, utilidade ou o que mais desejamos saber” (Price, 1976, p.39).

Segundo Guedes e Borschiver (2005), por meio da pesquisa bibliométrica é possível mapear diferentes indicadores na gestão da informação, tornando-se possível recuperar informações e produzir conhecimento. A técnica possui diferentes leis e princípios empíricos por meio de métodos matemáticos e estatísticos que são bastante utilizadas, como Bradford (produtividade dos periódicos), Lotka (produtividade dos autores) e Zipf (frequência das palavras).

Assim, a partir da frequência de palavras e conceitos, os objetivos específicos da presente pesquisa estão de acordo com algumas das possibilidades de aplicação da bibliometria, de acordo com Vanti (2002), como: (1) a identificação das tendências e crescimento do conhecimento em uma área, e (2) avaliar os aspectos estatísticos da linguagem, das palavras e das frases.

Como base de dados para a realização da pesquisa foi consultado o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), biblioteca virtual de produção científica internacional que disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil itens como textos, bases referenciais, livros, obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual.

Os membros da comunidade acadêmica, que fazem parte de instituições participantes, tem acesso ao conteúdo assinado do Portal por meio de computadores localizados ou autorizados por essas instituições. Para definir por qual meio o estudo seria iniciado, primeiramente, foi realizada a filtragem dos dados no conteúdo assinado e, posteriormente, em conteúdo gratuito. Verificou-se que, em ambos os acessos, e adicionando filtros iguais, a pesquisa retornou a mesma quantidade de artigos.

Os dados foram coletados na base de dados do Portal de Periódicos da Capes, da seguinte forma: Após conectar-se ao Portal (<http://www.periodicos.capes.gov.br>), foi acessada a página “Busca avançada”. No formulário para preenchimento, completou-se com o termo “*Street-level bureaucrat*” e como tipo de material optou-se pelo termo “Artigos” no período selecionado “de 01/01/2014 a 31/07/2017”.

Houve a tentativa de selecionar como palavra-chave “Burocrata de nível de rua”, “Burocrata nível de rua” e “Burocrata nível rua”, porém poucos ou nenhum artigo foi

encontrado na base de dados. Para conseguir um número substancial de artigos para a pesquisa, optou-se por utilizar o termo “*Street-level bureaucrat*”, termo frequentemente utilizado na literatura e presente no *abstract* de artigos científicos.

A partir da busca no sistema, foi identificado um total de 76 artigos no período, os quais foram analisados, inicialmente, a partir do título, palavras-chave e resumo. Com a finalidade de selecionar apenas aqueles que tivessem relação direta com a discussão do tema, com a triagem identificou-se 51 artigos que constituíram o presente estudo.

As informações extraídas de cada um dos artigos, necessárias para a análise bibliométrica da produção científica sobre os BNR, foram: (1) Ano da Publicação; (2) Autor (es); (3) Local de publicação; (4) Título do Artigo; (5) Resumo; (6) Palavras-chave; (7) Abstract; (8) Keywords; (9) Considerações. Foi realizada a tabulação dos dados por meio do programa Microsoft Excel (versão 2010), e a partir dele, realizada a observação e discussão dos resultados, descritos no próximo capítulo.

Dessa forma, na expectativa de construir uma possível análise bibliométrica e estruturar uma base de dados para subsidiar pesquisas futuras, o presente exercício compreende uma investigação sobre a produção científica (artigos) atribuída aos BNR, visando compreender por meio dos resultados encontrados, como essa temática é abordada nas recentes pesquisas e qual o seu direcionamento no campo científico.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fim de avaliar o quantitativo de artigos publicados por ano, quanto à identificação das tendências e crescimento do conhecimento sobre os BNR, constam na base de dados do Periódico da Capes artigos científicos que abordam o papel do agente em diferentes países e contextos, nos quais 13 artigos correspondentes ao ano de 2014, um total de 13 artigos no ano de 2015, mais 15 artigos no ano de 2016 e 10 artigos até a metade de 2017.

No decorrer da pesquisa, foram identificadas diferentes áreas de atuação desses burocratas: no ano de 2014, a maioria dos artigos pesquisados apontou para a área da saúde; em 2015 os BNR pesquisados eram mais presentes na área social e da educação; em 2016 na área de segurança; e em 2017 também na área da educação. Estudos que apresentam outras áreas de atuação desses agentes também foram encontrados durante a pesquisa, porém com menos frequência, como na área de questões ambientais, imigração e transporte, por exemplo.

Houve, também, artigo com estudo de mais de uma área de atuação do BNR, como agentes que atuam nas áreas da educação, saúde e social. Destaca-se que, em todos os anos pesquisados, ocorreram estudos sobre os burocratas das áreas da educação, saúde, segurança e social. Abaixo seguem alguns dados reunidos no decorrer da pesquisa, como o ano de publicação, a área de atuação do burocrata e a quantidade de artigos publicados no ano correspondente que auxiliam na visão geral das informações.

Figura 4.1 - Relação entre a área de atuação do BNR e a quantidade de artigos publicados por ano.

Ano	Área de atuação do bnr	Quantidade de artigos
2014	Educação, saúde e social	1
	Imigração	1
	Saúde	4
	Segurança	2
	Social	3
	Transporte	1
	Outros	1
2015	Educação	4
	Saúde	1
	Segurança	1
	Social	4
	Outros	3
2016	Ambiental	1
	Educação	1
	Imigração	1
	Saúde	2
	Segurança	3
	Social	2
	Outros	5
2017 (1º semestre)	Ambiental	1
	Educação	4
	Saúde	1
	Segurança	2
	Social	1
	Outros	1
Total	-	51

Os fatores que influenciam as ações dos BNR foi o terceiro ponto observado, destaca-se que cerca de 27 artigos abordaram a questão da discricionariedade do agente, discorrendo sobre fatores organizacionais, influência de instituições externas e valores individuais que interferem nas ações diárias. Apontou-se, em específico, um total de oito artigos sobre a questão da interação do BNR com os usuários do serviço público, e sete artigos que tratam a respeito da responsabilidade dos agentes em oferecer um serviço público de qualidade.

Outros temas sobre a discricionariedade desse agente, atuante na linha de frente da implementação da política, foram mencionados nos artigos pesquisados; porém apareceram em menor frequência e em conjunto com os temas mencionados a cima, como a questão dos interesses políticos e pessoais do BNR, a percepção dos agentes sobre a política, conhecimentos e habilidades dos agentes, o acesso ao poder político e social, a capacidade de contestar aos vários aspectos da política e suas modalidades de execução, gerenciar dilemas morais, foco explícito no que acontece no nível da rua, e a atuação dos agentes que pode contribuir para as mudanças institucionais e políticas.

Sobre as condições de trabalho, foi apontada a questão da socialização agente (a interação entre os burocratas do mesmo nível ou de níveis diferentes), situações sobre pressões no ambiente de trabalho, falta de controle sobre a tomada de decisão e falta de recursos necessários para realizar as atividades. São essas informações coletadas e observadas no presente item, extraídas de pesquisas atuais, que auxiliam a compreender os direcionamentos acerca dos estudos que envolvem os agentes de linha de frente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse exercício de análise foi idealizado, principalmente, com a ideia de auxiliar pesquisas futuras sobre os BNR, buscando identificar a recente produção científica sobre o tema, além de entender quais são as atuais discussões propostas por diferentes autores. Compreender, de forma quantitativa, o que está sendo pesquisado, permite ampliar a visão sobre o tema, além de proporcionar uma busca por diferentes recortes que contribuam para o desenvolvimento da área e da sociedade.

O levantamento mostra que, a quantidade de artigos sobre o BNR vem aumentando, aos poucos, no decorrer dos anos. Os artigos apresentaram diferentes abordagens, com burocratas atuantes em diferentes contextos e culturas, como por exemplo, na África do Sul, China, Estados Unidos e Finlândia. No decorrer da análise identificamos que os agentes mais estudados foram os assistentes sociais, professores e policiais; e por meio de uma observação geral, também foi possível verificar os fatores que mais influenciam as ações discricionárias dos agentes, envolvendo desde fatores organizacionais a questões pessoais.

Um outro ponto que cabe observação é que, há muitas pesquisas que abordam um BNR de forma geral, como um professor que está inserido em uma escola com diferentes interações e contextos; porém, há a falta de pesquisas que tratam sobre esse burocrata com atribuições específicas, como um professor que atua exclusivamente na educação inclusiva e especial, por exemplo. Um burocrata que além das características gerais de sua atuação na linha de frente como professor, lida com especificidades ainda pouco conhecidas que envolvem preconceitos, diversidade de opiniões, questões sobre inclusão educacional e social, acessibilidade em materiais didáticos e estruturas, entre outros fatores.

Iniciou-se a pesquisa por “Street-level bureaucrat”, porém a fim de abranger mais artigos e pesquisas sobre o tema, entende-se que para pesquisas futuras é interessante utilizar outros termos de busca, que retornem uma maior quantidade de artigos da área para análise, como utilizar o termo “Street-level bureaucracy” ou “Street-level Bureaucracies”; assim o presente exercício, realizado em caráter inicial, poderá colaborar e ser aprofundado em novas pesquisas sobre o tema.

Em suma, o estudo proporcionou uma breve análise de artigos sobre os burocratas de nível de rua, servidores de grande importância para a implementação das políticas públicas, pois são a representação do Estado frente aos usuários do serviço. A linha mútua de relacionamento que se cria entre Estado-cidadão só é possível por meio da contribuição desses agentes, e pesquisá-los não se trata apenas de mais um ponto de vista, mas sim de contribuir para o desenvolvimento do serviço público como um todo.

REFERÊNCIAS

- [1] Abuya, B. A., Admassu, K. Ngware, M., Onsomu, E. O. & Oketch, M. (2015). Free Primary Education and Implementation in Kenya. *Sage Open*, 5(1). DOI:10.1177/2158244015571488.
- [2] Alden, S. L. (2015). Welfare reform and the street level bureaucrat in homelessness services. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(5/6), pp. 359-374. DOI:https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2013-0102.
- [3] Alden, S. L. (2015). Discretion on the Frontline: The Street Level Bureaucrat in English
- [4] Statutory Homelessness Services. *Social Policy & Society*, 14(1), pp. 63-77. DOI:10.1017/S1474746414000402.
- [5] Anders, B. (2015). Changing Occupational Roles in Audit Society—The Case of Swedish
- [6] Student Aid Officials. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(1), pp. 31-50. DOI:
- [7] 10.19154/njwls.v5i1.4764.
- [8] Antonson, H. (2014). Public participation and written submissions: A transportinfrastructure planning case study. *Transportation Research Part A*, 70, pp. 59-66. DOI: 10.1016/j.tra.2014.09.015.
- [9] Bailey, S., Checkland, K., Hodgson, D., McBride, A., Elvey, R., Parkin, S., Rothwell, K.,
- [10] Pierides, D. (2017). The policy work of piloting: Mobilising and managing conflictand
- [11] ambiguity in the English NHS. *Social Science & Medicine*, 179, p. 210.
- [12] Baker Collins, S. (2016). The Space in the Rules: Bureaucratic Discretion in theAdministration of Ontario Works. *Social Policy and Society*, 15(2), pp. 221-235. DOI: 10.1017/S1474746415000251.
- [13] Boateng, F. D., Makin, D. A. & Yoo, J. (2014). Let Me Speak. *International Criminal Justice Review*, 24(1), pp. 22-38. DOI: 10.1177/1057567714523780.
- [14] Bruns, H. (2014). Accounting change and value creation in public services - Do relational
- [15] archetypes make a difference in improving public service performance? *Critical Perspectives on Accounting*, 25(4-5), pp. 339-367. DOI: 10.1016/j.cpa.2013.05.005.
- [16] Carroll, K. (2017). Ambition Is Priceless. *The American Review of Public Administration*,
- [17] 47(2), pp. 209-229. DOI: 10.1177/0275074016671602.

- [18] Dobson, R. (2015). Power, Agency, Relationality and Welfare Practice. *Journal of Social Policy*, 44(4), pp. 687-705. DOI: 10.1017/S0047279415000318.
- [19] Ellis, K. (2014). Professional Discretion and Adult Social Work: Exploring Its Nature and Scope on the Front Line of Personalisation. *The British Journal of Social Work*, 44(8), pp. 2272-2289. DOI: 10.1093/bjsw/bct076.
- [20] Fenster, M. (2015). Transparency in search of a theory. *European Journal of Social Theory*, 18(2), pp. 150-167. DOI: 10.1177/1368431014555257.
- [21] Gray, C. (2015). Implementing English Further/Higher Education Partnerships: the Street Level Perspective. *Higher Education Quarterly*, 70(1), pp.43-58. DOI: 10.1111/hequ.12078.
- [22] Gofen, A. (2014). Mind the Gap: Dimensions and Influence of Street-Level Divergence. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 24(2), pp. 473-493. DOI: 10.1093/jopart/mut037.
- [23] Hamasaki, A. (2017). The educational administration management through administrative control by public ombudsman in the "bullying" problem. *Japan Science and Technology Agency* 53(1), p. 187. DOI:10.20816/jalps.53.1_187.
- [24] Harris, B., Eyles, J., Penn - Kekana, L., Fried, J., Nyathela, H., Thomas, L. & Goudge, J. (2014). Bringing Justice to Unacceptable Health Care Services? Street-Level Reflections from Urban South Africa. *International Journal of Transitional Justice*, 8(1), pp. 141-161. DOI: 10.1093/ijtj/ijt028.
- [25] Hepworth, D.P. & White, D.R. (2016). Assessing the use of a Traffic Enforcement Unit. *Policing*, 39(1), pp. 95-108. DOI: 10.1108/PIJPSM-08-2015-0101.
- [26] Horne, R., Strengers, Y. & Strempel, A. (2016). Policing and polluting: The role of practices in contemporary urban environmental pollution governance. *Environmental Science and Policy*, 66, pp. 112-118. DOI: 10.1016/j.envsci.2016.08.006.
- [27] Hupe, P. & Hill, M. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public Administration*, 85(2), pp. 279-299.
- [28] Hupe, P. L. & Hill, M. J. (2016). And the rest is implementation. Comparing approaches to what happens in policy processes beyond Great Expectations. *Public Policy and Administration*, 31(2), pp. 103-121. DOI: 10.1177/0952076715598828.
- [29] Johnson, R. (2015). Examining the Effects of Agency Accreditation on Police Officer Behavior. *Public Organization Review*, 15(1), pp. 139-155. DOI: 10.1007/s11115-013-0265-4.
- [30] Kallio, J. & Kouvo, A. (2015). Street-level Bureaucrats and the General Public's Deservingness Perceptions of Social Assistance Recipients in Finland. *Social Policy & Administration*, 49(3), pp. 316-334. DOI: 10.1111/spol.12094.
- [31] Karadaghi, G. & Willott, C. (2015). Doctors as the governing body of the Kurdish health system: exploring upward and downward accountability among physicians and its influence on the adoption of coping behaviours. *Human Resources for Health*, 13, p. 43.
- [32] Koduah, A., Van Dijk, H. & Agyepong, I. A. (2016). Technical analysis, contestation and politics in policy agenda setting and implementation: The rise and fall of primary care maternal services from Ghana's capitation policy. *BMC Health Services Research*, 16(1). DOI: 10.1186/s12913-016-1576-2.
- [33] Kornberger, M., Meyer, R. E., Brandtner, C. & Höllerer, M. A. (2017). When Bureaucracy Meets the Crowd: Studying "OpenGovernment" in the Vienna City. *Administration. Organization Studies*, 38(2), pp. 179-200. DOI: 10.1177/0170840616655496.
- [34] Kras, K. R., Portillo, S. & Taxman, F. S. (2017). Managing from the middle: frontline supervisors and perceptions of their organizational power. *Law & Policy*, 39(3), pp. 215-222. DOI: 10.1111/lapo.12079.
- [35] Križ, K. & Skivenes, M. (2014). Street-level policy aims of child welfare workers in England, Norway and the United States: An exploratory study. *Children and Youth Services Review*, 40, pp. 71-78. DOI: 10.1016/j.chilyouth.2014.02.014.

- [48] Landau, J. (2016). Bureaucratic administration: experimentation and immigrationlaw. (III. Immigration as Laboratory for Executive Experimentation B. Immigration Innovation in Action through Conclusion). *Duke Law Journal*, 65(6), pp. 1199-1240.
- [49] Lara-Millán, A. Public Emergency Room Overcrowding in the Era of Mass Imprisonment. *American Sociological Review*, 79(5), pp. 866-887. DOI: 10.1177/0003122414549552.
- [50] Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: The Russell Sage Foundation.
- [51] Lotta, G. S. (2012). O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. In: FARIA, C. A. (Org.). *Implementação de Políticas Públicas. Teoria e Prática*. Belo Horizonte, MG: PUCMINAS.
- [52] Lotta, G. S. (2015). *Burocracia e implementação de políticas de saúde: os agentes comunitários na Estratégia Saúde da Família*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Fiocruz.
- [53] Lotta, G. S. (2017). Inclusão, Exclusão e (Re)Produção de Desigualdades: o papel das práticas, interações e julgamentos dos agentes comunitários de saúde na implementação das políticas públicas. *Boletim de Análise Político-Institucional*, 13, 15-19. Recuperado de http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/171020_bapi_13_2.pdf
- [54] Lutge, E., Lewin, S. & Volmink, J. (2014). Economic support to improve tuberculosis treatment outcomes in South Africa: a qualitative process evaluation of a cluster randomized controlled trial. *Trials*, 15, p. 236. DOI: 10.1186/1745-6215-15-236.
- [55] Macias-Chapula, C. A. (1998). O papel da informetria e da cienciométrica e sua perspectiva nacional e internacional. *Ciência da Informação*, 27(2), pp. 134-140. DOI:10.1590/S0100-19651998000200005.
- [56] Maier, C. & Winkel, G. (2016). Implementing nature conservation through integrated forest management: A street-level bureaucracy perspective on the German public forest sector. *Forest Policy and Economics*, 82, pp. 14-29. DOI: 10.1016/j.forpol.2016.12.015.
- [57] Maroulis, S. (2017). The Role of Social Network Structure in Street-Level Innovation. *The American Review of Public Administration*, 47(4), pp. 419-430. DOI: 10.1177/0275074015611745.
- [58] Marvel, J. D & Resh, W. G. (2015). Bureaucratic Discretion, Client Demographics, and Representative Bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 45(3), pp. 281-310. DOI: 10.1177/0275074013492008.
- [59] Mastrofski, S. D., Jonathan-Zamir, T., Moyal, S. & Willis, J. J. (2016). Predicting Procedural Justice in Police-Citizen Encounters. *Criminal Justice and Behavior*, 43(1), pp. 119-139. DOI: 10.1177/0093854815613540.
- [60] Meyers, M. K. & Vorsanger, S. (2010). Burocratas de nível de rua e a implementação de políticas públicas. In: G. Peters & J. Pierre (Orgs.). *Administração pública: coletânea*. São Paulo, SP: Editora Unesp, pp. 249-270.
- [61] Moletsane, R., Juan, A., Prinsloo, C. & Reddy, V. (2015). Managing Teacher Leave and Absence in South African Rural Schools: Implications for Supporting Schools in Contexts of Multiple-Deprivation. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(3), pp. 386-399. DOI: 10.1177/1741143215574508.
- [62] Morris, J. & Polese, A. (2016). Informal health and education sector payments in Russian and Ukrainian cities: Structuring welfare from below. *European Urban and Regional Studies*, 23(3), pp. 481-496. DOI: 10.1177/0969776414522081.
- [63] O'Sullivan, D. (2015). Power, politics and the street-level bureaucrat in Indigenous Australian health. *Journal of Sociology*, 52 (4), pp. 646-660. DOI:<https://doi.org/10.1177/1440783315575170>.
- [64] O'Laughlin, L. & Lindle, J. C. (2015). Principals as Political Agents in The Implementation of IDEA's Least Restrictive Environment Mandate. *Educational Policy*, 29(1), pp. 140-161. DOI: 10.1177/0895904814563207.
- [65] Peltomaa, J., Hildén, M. & Huttunen, S. (2016). Translating institutional change - forest journals as diverse policy actors. *Forest Policy and Economics*, 70, pp. 172-180.
- [66] DOI: 10.1016/j.forpol.2016.06.029.
- [67] Pires, R. R. C. (2017). Implementando Desigualdades? Introdução a uma agenda de pesquisa sobre agentes estatais, representações sociais e (re)produção de desigualdades. *Boletim de Análise Político-Institucional*, 13, 7-13. Recuperado de http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/171020_bapi_13_1.pdf

- [75] Phillips, S. W. (2016). Police Discretion and Boredom. *Journal of Contemporary Ethnography*, 45(5), pp. 580-601. DOI: 10.1177/0891241615587385.
- [76] Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Recuperado em 30 agosto, 2017, de <http://www.periodicos.capes.gov.br>.
- [77] Portillo, S.& Rudes, D. S. (2014). Construction of Justice at the Street Level. *Annual Review of Law and Social Science*, 10, pp. 321-334. DOI: 10.1146/annurev-lawsocsci-102612-134046.
- [78] Reid, D. (2017). U.S. Principals' Interpretation and Implementation of Teacher Evaluation
- [79] Policies. *The Qualitative Report*, 22(5), pp. 1457-1470.
- [80] Rossi, P. (2016). Looking for an emergency door: The access to social services between
- [81] informational asymmetries and sensegiving processes. *International Journal of Sociology*
- [82] and Social Policy, 36(1-2), pp. 102-118. DOI: 10.1108/IJSSP-12-2014-0121.
- [83] Saltsman, A. (2014). Beyond the Law: Power, Discretion, and Bureaucracy in the Management of Asylum Space in Thailand. *Journal of Refugee Studies*, 27(3), pp. 457-
- [84] 476. DOI: 10.1093/jrs/feu004.
- [85] Shi, Y. & Kennedy, J. J. (2016). Delayed Registration and Identifying the “Missing Girls”
- [86] in China. *The China Quarterly*, 228, pp. 1018-1038. DOI: 10.1017/S0305741016001132.
- [87] Taylor, T., Gross, C. L. & Towne-Roese, J. K. (2016). Program Barriers and Challenges to Self-Sufficiency: A Qualitative Analysis of Ohio Welfare-to-Work Program Manager Identity. *Critical Sociology*, 42(7-8), pp. 1125-1141. DOI: 10.1177/0896920515569084.
- [88] Thunman, E. (2016). Coping With Moral Stress in the Swedish Public Services. *Nordic*
- [89] *Journal of Working Life Studies*, 6(3), pp. 59-77. DOI: 10.19154/njwls.v6i3.5528.
- [90] Tummers, L. (2017). The Relationship Between Coping and Job Performance. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 27(1), pp. 150-162. DOI: 10.1093/jopart/muw058.
- [91] Van Der Woude, M. & Van Der Leun, J. (2017). Crimmigration checks in the internal border areas of the EU: Finding the discretion that matters. *European Journal of Criminology*, 14(1), pp. 27-45. DOI: 10.1177/1477370816640139.
- [92] Vanti, N. A. P. (2002). Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. *Ciência da Informação*, 31(2), pp. 152-162. DOI:10.1590/S0100-19652002000200016.
- [93] Wessels, J. S. (2015). Thinking public servants for a better society. *Tydskrif VirGeesteswetenskappe*, 55(4), pp. 556-569. DOI: 10.17159/2224-7912/2015/v55n4a4.
- [94] Wilberforce, M., Jacobs, S., Challis, D., Manthorpe, J., Stevens, M., Jasper, R., Fernandez, J.; Glendinning, C., Jones, K., Knapp, M. Moran, N. & Netten, A. (2014). Revisiting the Causes of Stress in Social Work: Sources of Job Demands, Control and Support in Personalised Adult Social Care. *British Journal of Social Work*, 44(4), pp. 812-830. DOI: 10.1093/bjsw/bcs166.

Capítulo 20

INOVAÇÃO ABERTA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO SOB A LENTE DO ENGAJAMENTO CÍVICO EM HACKATHONS

Flavio Pinheiro Martins

Perla Calil Pongeluppe Wadhy Rebehy

José Marcelo de Castro

Cláudia Souza Passador

Resumo: A tecnologia e a inovação ocupam um papel central na maneira como o estado presta seus serviços, se relaciona com os cidadãos e com a iniciativa privada. Neste contexto, a busca por alternativas externas, para a inovação de seus produtos e serviços, definida como inovação aberta (ia) tem se mostrado relevante. Existe uma gama de instrumentos que podem ser utilizados para promover a inovação, entre eles o Hackathon, uma maratona de programação orientada a resolução de problemas reais que, quando transposta para a esfera da administração pública tem um alto potencial para promoção do engajamento cívico. O trabalho aqui proposto objetiva identificar o marco teórico da inovação aberta, no âmbito social e da administração pública, sob a lente do construto Hackathon, com o objetivo de clarificar o papel que o evento tem na intersecção entre ia e administração pública. Para tal, foi realizada uma revisão sistemática da bibliografia. Os resultados indicam que a complexidade para mensurar o impacto imediato dos eventos não deve ser o único critério para definir a validade de sua prática e que, aspectos como o aumento do engajamento cívico e aproximação entre governo e sociedade são aspectos de similar ou superior importância.

Palavras-chave: *Hackathon; inovação aberta; gestão pública; Hackathon cívico.*

1. INTRODUÇÃO

A administração pública encontra-se no imperativo da mudança, em meio a um mundo globalizado e cada vez mais moldado pela sociedade da informação. A tecnologia e a inovação ocupam um papel central na maneira como o Estado presta seus serviços, se relaciona com os cidadãos e com a iniciativa privada. Essa concepção faz com que a gestão pública seja em boa parte ressignificada, o que estimula expectativas sobre sua modernização, fortemente associada à incorporação de noções gerenciais próprias do setor privado (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Comparativamente ao setor privado, no setor público existe certa defasagem temporal na implementação das inovações existentes no mercado, seja do ponto de vista gerencial ou do tecnológico (FERRER; LIMA, 2007). As pressões financeiras e burocráticas, decorrentes da escassez de recursos e da rapidez com que as mudanças ocorreram, funcionam ao mesmo tempo como entraves e justificativas para que a inovação seja fomentada na esfera pública (ROBERTSON; BALL, 2002).

É imperioso que o Estado consiga “fazer mais com menos” e preferencialmente mais rápido, para adequar-se ao patamar de prestação de serviços que a sociedade sempre necessitou e que agora passa a exigir com maior facilidade.

Nas organizações a inovação usualmente era condicionada a capacidade da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) interna; as pressões do mercado competitivo estimularam a prática de buscar alternativas externas, para a inovação de seus produtos e serviços. Essa prática é conceituada aqui, em apertada síntese, como Inovação Aberta (IA).

IA define-se pelo fluxo do conhecimento que caminha na via dupla entre a organização e o ambiente externo. Por um lado, as informações fluem para dentro da empresa, aprimorando produtos, serviços e conseqüentemente gerando valor, por outro, fazem o caminho inverso, devolvendo valor ao mercado e promovendo novos modelos de negócio (CHESBROUGH, 2006).

Existe uma gama de instrumentos que podem ser utilizados para promover a inovação, entre eles o *hackathon* (JELLEMA, MULDER, 2016), uma maratona de programação orientada a resolução de problemas reais que, quando transposta para a esfera da administração pública tem um alto potencial para promoção do engajamento cívico.

O trabalho aqui proposto orienta-se ao estudo da inovação aberta social e na administração pública, sob a lente do construto *hackathon*, com o objetivo de clarificar o papel que o evento tem na intersecção entre IA e Administração Pública.

A visualização do marco teórico sob a lente deste tipo de interação específica visa identificar os aspectos motivadores e as barreiras para o engajamento cívico por parte dos cidadãos e para que o Estado possa usufruir da inteligência coletiva no aprimoramento de seus processos.

2. OBJETIVO

O trabalho tem por objetivo identificar o marco teórico referente ao papel ocupado pelos *hackathons* no cenário da inovação aberta no serviço público. Para tanto, os objetivos específicos são:

- a) Realizar uma revisão sistemática da bibliografia;
- b) Identificar as similaridades e lacunas existentes.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no estudo compreende uma revisão sistemática da bibliografia (GOMES; CARMINHA, 2014). A síntese dos parâmetros utilizados pode ser visualizada no Quadro 1.

Quadro 1 – Síntese Dos Parâmetros Da Revisão

Bases de dados consultadas	Scopus (Elsevier); ProQuest Advanced Technologies & Aerospace Collection; Advanced Technologies & Aerospace Database; OneFile (GALE); Social Sciences Citation Index (Web of Science); Technology Research Database; ScienceDirect Journals (Elsevier); Advanced Technologies Database with Aerospace; Elsevier (CrossRef); SAGE Journals; Science Citation Index Expanded (Web of Science); Directory of Open Access Journals (DOAJ); Sage Publications (CrossRef).
Descritores utilizados	<i>innovation, hackathon, public e government.</i>
Filtro aplicado	Tópico: <i>innovation</i>
Crítérios de inclusão dos trabalhos	a) Abordagem direta da temática dos <i>hackathons</i> cívicos; b) Abordagem de políticas ou programas de inovação aberta na administração pública ou inovação social, que referenciam os <i>hackathons</i> cívicos como eventos integrantes do cenário.

Fonte: Elaborado pelos autores

Como resultado inicial obtivemos 324 trabalhos, após aplicação do filtro de tópico “*innovation*”, restaram 35 artigos. Aos 35 artigos foram aplicados os critérios de inclusão referenciados, restando 14 trabalhos utilizados em nosso referencial teórico. Não foram encontradas referências língua portuguesa quando utilizados a combinação de descritores equivalentes aos termos em inglês.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. INOVAÇÃO ABERTA E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O conceito de IA ganhou destaque na gestão das organizações com os trabalhos de Chesbrough (2006), responsável por unificar e integrar, sob uma única categoria, vários conceitos e atividades já presentes na bibliografia e na prática das organizações (HUIZINGH, 2011).

A popularidade da IA foi responsável pela mudança na orientação dominante do P&D, até então uma atividade exclusivamente interna, e também por estimular o desenvolvimento de novos modelos de negócios, através da comercialização da inovação gerada internamente, com o mercado externo (WEST *et al.*, 2014).

A IA foi transferida, em conjunto com outras tendências, para a gestão pública, apoiando-se no pressuposto que o cidadão-cliente teria muito a contribuir para a melhoria dos processos (VON HIPPEL; 2009) e que os serviços públicos devem ser realizados com a sociedade e para a sociedade (PAES DE PAULA, 2005).

Os setores público e privado têm diferenças significativas, fazendo com que a simples transposição das práticas administrativas seja uma tarefa complicada e muitas vezes inviável (BERGUE, 2011). A aplicação da Inovação Aberta, conforme compreendida no setor privado, encontra limitações na natureza da administração pública, estruturada em balizas regulatórias e procedimentais que asseguram o cumprimento da atividade fim do Estado.

O papel do consumidor, por exemplo, é um dos exemplos dessa complexidade; as empresas tem um consumidor alvo que é atendido por determinada solução, ou portfólio de soluções limitadas, na administração pública, o consumidor alvo é toda a sociedade, o que faz com que ela tenha de oferecer um leque muito mais diverso de soluções (ALMIRALL; LEE; MAJCHRZAK, 2014).

Esse cenário limita a implantação de inovações disruptivas, e faz com que a administração pública seja campo propício para inovações marginais, orientadas para o aumento da eficiência dos serviços já existentes, promoção da transparência ou aproximação entre cidadão e gestor público (MERGEL, 2015).

O campo das inovações incrementais na administração pública encontra uma sobreposição com outro conceito correlato, o da Inovação Social que, de maneira similar a Inovação Aberta, é praticada há muito tempo e somente recentemente teve seu termo definido. Dentro da Inovação Social, as ações incrementais

atuam no âmbito local, enquanto que as ações disruptivas tem um espectro global (DE BRUIN, STANGL, 2013).

É nessa tripla interface entre inovação aberta, inovação social e administração pública que o *hackathon* cívico se situa.

3.2. O HACKATHON E SUA VERTENTE CÍVICA

Os *hackathons* são eventos orientados para resolução de problemas reais nos quais as equipes organizam-se e competem entre si, em geral visando uma premiação. Vence a equipe que apresentar a melhor solução ao problema apresentado (LECKART, 2012; BRISCOE, 2014).

Esse tipo de evento tem origem no meio universitário estadunidense, onde surgiu com reuniões informais chamadas de “*pizza parties*”, nas quais jovens desafiavam-se em competições de programação. A experiência evoluiu para um formato institucional e na atualidade tem sido utilizada por grandes empresas como forma de prospecção tecnológica e estímulo a inovação (BRISCOE, 2014).

Quando o evento é orientado para o atendimento de necessidades da coletividade eles podem ser classificados como *hackathons* cívicos, ou *hackathons* sociais (BRISCOE, 2014). Nestes eventos os “hackers cívicos” atuam para melhorar processos e sistemas dos governos locais utilizando novas ferramentas e abordagens. O evento pode ser entendido como uma nova forma de engajamento cívico, pois é um processo conduzido pelas cidades, por cidadãos e para a cidadania (LEVITAS, 2013). Amsterdam, Barcelona, Boston, Helsinki, Nova York e Filadélfia são alguns dos muitos exemplos de cidades que recorrem a esse tipo de evento para abarcar os benefícios da inovação aberta no setor público (ALMIRALL; LEE; MAJCHRZAK, 2014).

Embora os eventos carreguem grande popularidade, existe um debate sobre o valor real de sua proposta. Por um lado, as “maratonas” são consideradas cenários propícios para fomentar engajamento cívico dos cidadãos, por outro, os eventos podem ser considerados apenas manobras com fins publicitários, não tendo como resultado soluções efetivamente úteis para a inovação social ou no serviço público (JOHNSON; ROBINSON, 2014). Outros autores apontam a existência de problemas com a motivação legítima dos cidadãos para com os eventos (HELLBERG; HEDSTRÖM, 2015).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os arquivos foram coletados e categorizados, em modelo inspirado pela revisão realizada por Amui *et. al* (2016). Observou-se que a maioria das citações vem de trabalhos concentrados no Canadá e Estados Unidos, esse fato pode estar relacionado a popularidade do evento “*Apps for democracy*”, realizado em Washington, DC, em 2008, que é tido como precursor dos *hackathons* cívicos (ISL, 2017), outro aspecto que pode estar relacionado ao evento em questão é a data dos trabalhos: todos foram publicados na última década.

Os trabalhos com maior número de citações no índice do *Google Scholar* estão Johnson & Robinson (2014), com 110 citações e Mergel & Desouza (2013), com 124 citações, o primeiro coloca uma visão crítica sobre a posição ocupada pelos *hackathons* cívicos dentro do contexto da interface público-privada e as implicações que isso tem para sua efetividade, o segundo é um trabalho que reporta o desenvolvimento da iniciativa *Challenge.gov*, uma política do governo estadunidense orientada para o fomento da inovação aberta na gestão pública, no qual os desafios (*hackathons* e afins) tem papel central.

Os periódicos referenciados indicam que o *hackathon* cívico, é um evento com uma abordagem transversal. Os trabalhos encontravam-se publicados em revistas na temática da gestão pública, administração, tecnologia, inovação, sustentabilidade e energia.

Da leitura dos trabalhos, depreendem-se alguns pontos de convergência da teoria, um deles é a relação intrínseca entre a implementação da cultura governamental de Dados Abertos, e o uso de instrumentos como o *hackathon* cívico. Ao promover os eventos, o governo sinaliza seu comprometimento com uma maior transparência e abertura ao diálogo com os cidadãos, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento de novos *softwares* (JOHNSON; ROBINSON, 2014). Outros autores apontam que o evento também pode servir também como pontapé inicial para a política de dados abertos (LECLAIR, 2015).

A dificuldade de situar um evento orientado a inovação aberta, na zona cinza da interface público-privado cria uma série de especificidades, fazendo com que a definição do formato e objetivo do *hackathon* cívico

seja, ao mesmo tempo, uma tarefa complexa e com grande impacto no sucesso do evento (MERGEL, DESOUZA, 2013).

A diversidade dos agentes é um dos pontos dessa complexidade; no setor privado, a interação na IA geralmente envolve dois agentes: o que procura a solução e o que fornece; no setor público os autores documentaram oito tipos de agentes diferentes, dos quais cinco representam funções intermediárias de influência entre os agentes principais, estado e fornecedor (ALMIRALL, LEE, MAJCHRZAK, 2014).

Se por um lado essa perspectiva heterogênea permite que os mesmos problemas sejam abordados de maneiras diferentes, por outro, impacta em desafios no acompanhamento do pós-evento para que as soluções sejam encaminhadas, dado o grande número de intermediários que devem ser envolvidos no processo para que a ideia surgida na competição seja efetivada.

Uma questão central identificada na bibliografia, intrinsecamente relacionada ao cenário referenciado acima, diz respeito à similaridade que o *hackathon* cívico teria com os procedimentos licitatórios, maneira usual pela qual os governos adquirem bens e contratam serviços,

Robinson & Johnson (2016), realizam tal comparação em seu trabalho que, embora tenha sido desenvolvido no Canadá, apresenta muitos pontos de convergência com a realidade das licitações nacionais. Na medida em que o evento não se enquadra como licitação tradicional ele passa transitar em um limbo, sem previsão legal, no qual implementar as inovações, e em especial monetizar seus criadores, torna-se uma tarefa complicada.

As licitações obedecem a uma legislação rígida, orientada ao combate da corrupção, essa característica tem efeito colateral na capacidade de inovação das instituições (GONZALEZ; LLOPIS; GASCO, 2013). As licitações são representadas no Estado brasileiro, pela Lei 8.666/93, tal lei prevê que as compras e contratações devem ser efetuadas com base na descrição prévia do bem ou serviço a ser adquirido. Esse pressuposto, por si só, dificulta a aderência ao desenvolvimento da inovação aberta, na medida em que esta exige um grau maior de liberdade na prospecção e seleção de soluções que, muitas vezes, não tem viabilidade e até resultarão em fracasso (MERGEL, DESOUZA, 2013), em resumo, a inovação envolve incerteza e as licitações não foram feitas para lidar com incerteza.

A segunda questão presente na bibliografia tem o espectro mais amplo e refere-se à validade geral do evento: Seriam os *hackathons* cívicos efetivos na sua proposta ou seriam apenas um modismo e uma forma de propagandear ações com baixo potencial de efetivação?

A dificuldade de continuidade dos projetos foi relatada por Mergel (2015), que expõe a falta de compromisso com a efetivação dos projetos por parte da Administração Pública. Além das questões burocráticas, existe a percepção que os agentes públicos não sinalizam interesse em viabilizar a interface da inovação com os cidadãos. O que pode ser um indicativo do que Thapa *et al.* (2015) identifica como uma desconfiança natural com relação a capacidade técnica dos cidadãos na resolução de problemas complexos inerentes a administração pública. Tal preconceito, muitas vezes não justificado, faz com que a administração pública perca a oportunidade de capturar um conjunto de competências disponíveis na sociedade (SZKUTA; PIZZICANNELLA; OSIMO, 2014).

Se por um lado acredita-se que sempre que, disponíveis as informações e dada a oportunidade, os cidadãos se dispõem a participar da inovação cívica (MERGEL, DESOUZA, 2013), recaindo a responsabilidade maior pela não implementação na rigidez estrutural da administração pública, por outro, Hellbeg & Hedström (2015) identificam uma percepção exagerada sobre a “predisposição natural” dos cidadãos em colaborar com a inovação cívica. Mesmo que a maioria das pessoas goste da ideia de ter informações governamentais públicas existe uma grande distância até que essa “simpatia” transforme-se em engajamento efetivo e que, estimular esse comportamento é um grande desafio para os promotores de programas de inovação.

Dentro desse impasse sobre motivações e engajamento legítimo, os cidadãos percebem incentivos maiores em contribuir com o desenvolvimento de soluções que tem impacto imediato e representam, de maneira clara, benefícios individuais, como questões envolvendo melhoria nos serviços de saúde pública (SZKUTA, PIZZICANNELLA, OSIMO, 2014).

O papel do evento, localizado na intersecção entre: inovação social, inovação aberta e inovação aberta no setor público, é extremamente desafiador do ponto de vista do planejamento e de seu formato, por isso Thapa *et al.* (2015) indica que os eventos devem ser adaptados conforme a demografia local e que nem sempre motivações financeiras são necessárias. Também existem indicativos de que os eventos tem mais

sucesso se estiverem inseridos num contexto de inovação aberta mais colaborativa que competitiva (GONZALEZ, LLOPIS, GASCO, 2013) ou uma mescla das duas (ALMIRALL, LEE, MAJCHRZAK, 2014).

O *hackathon* faz parte de uma gama de ferramentas de participação que podem ser implementadas para promover a democracia e serviços inovadores (JELLEMA, MULDER, 2016) e o saldo geral da proposta é positivo; autores como Olson (2017) encontraram ótimos resultados com sua aplicação para desenvolvimento de novos aplicativos, outros reforçam o papel que o evento tem na promoção da transparência de uma forma colaborativa (BARAU, AL HOSANI, 2015).

Muitos resultados vão além da produção de aplicativos e alcançam os aspectos intangíveis do processo de inovação aberta no setor público dos quais o mais representativo é a promoção de um espaço no qual o gestor público interaja com o cidadão, numa relação de engajamento cívico e construção colaborativa do projeto de cidade (MERGEL, 2015).

Quadro 2 – Síntese E Principais Achados Dos Trabalhos

Referência	Resultados e principais achados
JOHNSON, Peter; ROBINSON, Pamela. Civic hackathons: Innovation, procurement, or civic engagement?. Review of Policy Research, v. 31, n. 4, p. 349-357, 2014.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hackathons</i> podem funcionar como alternativas aos procedimentos de compra governamental tradicionais. • A falta de acompanhamento da implantação dos projetos em um momento posterior ao evento faz com que o real valor dos <i>hackathons</i> cívicos seja inconclusivo e necessite de mais pesquisas com resultados empíricos.
LECLAIR, Phillip. Hackathons: A Jump Start for Innovation. Public Manager, v. 44, n. 1, p. 12, 2015.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hackathons</i> são alternativas eficientes para lançar um programa de dados abertos, aumentar o engajamento da comunidade e renovar sua estratégia de inovação.
OLSON, Kristian R. et al. Health hackathons: theatre or substance? A survey assessment of outcomes from healthcare-focused hackathons in three countries. BMJ innovations, p. bmjinnov-2016-000147, 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • Os dados apresentados indicam que em grande medida, esses eventos ajudam a desenvolver um ecossistema de soluções em medicina para problemas ainda não abordados.
ALMIRALL, Esteve; LEE, Melissa; MAJCHRZAK, Ann. Open innovation requires integrated competition-community ecosystems: Lessons learned from civic open innovation. Business Horizons, v. 57, n. 3, p. 391-400, 2014.	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação aberta é resultado de vários fatores, dentre os quais a redução de custos é somente um deles. Entre os fatores estão envolvimento dos cidadãos no processo decisório, melhoria dos serviços públicos e das oportunidades econômicas para os cidadãos; • A organização das fontes externas sugerida pela literatura, em ambientes colaborativo e competitivo, mostra-se inadequada na mesma medida em que poderia ser complementarmente abordada de maneira integrada.
GONZALEZ, Reyes; LLOPIS, Juan; GASCO, Jose. Innovation in public services: The case of Spanish local government. Journal of Business Research, v. 66, n. 10, p. 2024-2033, 2013.	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos regulatórios para combater a corrupção prejudicam a prática inovadora; • Inovações em cidades maiores são realizadas de maneira colaborativa; • Prefeituras com perfil mais prospectivo são mais inovadoras; • Países com tradição estrutural napoleônica (ex: Espanha) tem maior dificuldade de inovar em comparação aos anglo-saxões.

(continuação ...)

Referência	Resultados e principais achados
<p>MERGEL, Ines; DESOUZA, Kevin C. Implementing open innovation in the public sector: The case of Challenge. gov. <i>Public administration review</i>, v. 73, n. 6, p. 882-890, 2013.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quando dada a oportunidade os cidadãos se predispõem a participar; • Os órgãos públicos muitas vezes são incapazes de absorver as inovações em decorrência de rigidez estrutural.
<p>THAPA, Basanta EP et al. Citizen involvement in public sector innovation: Government and citizen perspectives. <i>Information Polity</i>, v. 20, n. 1, p. 3-17, 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os administradores públicos enxergam uma lacuna entre as competências dos cidadãos e a complexidade dos problemas; • Existem ressalvas também com relação a motivação dos cidadãos em auxiliar na inovação pública. Muitas das quais não se justificam. • É necessário que os instrumentos de participação dos cidadãos sejam desenhados e direcionados de acordo com a multiplicidade de motivações existentes entre os cidadãos. • Nem sempre motivações financeiras são necessárias; • O engajamento dos cidadãos mais idosos com os processos de inovação é um desafio que pode compensar pela experiência acumulada
<p>MERGEL, Ines. Opening government: Designing open innovation processes to collaborate with external problem solvers. <i>social science computer review</i>, v. 33, n. 5, p. 599-612, 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria das propostas originárias dos eventos de inovação aberta são desenvolvidas sem o compromisso de efetivação. Na maioria dos casos as propostas não avançam para implantação. • O engajamento dos cidadãos é obtido através de incentivos, financeiros ou não. • Os resultados do processo podem ser tanto tangíveis, na forma de soluções implementadas como intangíveis, representados pelo maior engajamento cívico da população.
<p>SZKUTA, Katarzyna; PIZZICANNELLA, Roberto; OSIMO, David. Collaborative approaches to public sector innovation: A scoping study. <i>Telecommunications Policy</i>, v. 38, n. 5-6, p. 558-567, 2014.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços surgidos de ações colaborativas entre governo e cidadãos tem uma natureza mais incremental, focando em aumentar ou melhorar o portfólio de serviços já existentes; • Os cidadãos percebem incentivos maiores em contribuir com o desenvolvimento de solução que tem impacto imediato e representam, de maneira clara, benefícios individuais; • Plataformas <i>e-gov</i> para mediar o processo de inovação colaborativo apresentam um ótimo custo benefício para a administração pública.
<p>HELLBERG, Ann-Sofie; HEDSTRÖM, Karin. The story of the sixth myth of open data and open government. <i>Transforming Government: People, Process and Policy</i>, v. 9, n. 1, p. 35-51, 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O estudo demonstra que as pessoas gostam da ideia da abertura dos dados, todavia, isso nem sempre significa que eles querem participar ativamente de um processo colaborativo; • Estimular a interação cívica é um grande desafio.
<p>ROY, Jeffrey. Open data and open governance in Canada: A critical examination of new opportunities and old tensions. <i>Future Internet</i>, v. 6, n. 3, p. 414-432, 2014.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A busca bem-sucedida da agenda dos dados abertos no âmbito dos governos depende da compreensão e resolução de uma série de tensões entre as abordagens tradicionais e o atual acolhimento dos novos princípios e práticas associadas com o advento do Governo 2.0;
<p>JELLEMA, Jako; MULDER, Henk AJ. Public engagement in energy research. <i>Energies</i>, v. 9, n. 3, p. 125, 2016.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma vontade legítima da comunidade de pesquisadores em geral para investir tempo e energia em projetos colaborativos de interesse social; • O <i>hackathon</i> faz parte de uma gama de ferramentas de participação podem ser implementadas para promover a democracia e serviços inovadores.

(continuação ...)

Referência	Resultados e principais achados
CAMACHO, Tiago et al. The role of passenger-centric innovation in the future of public transport. <i>Public Transport</i> , v. 8, n. 3, p. 453-475, 2016.	<ul style="list-style-type: none"> • Os benefícios obtidos por uma estratégia de inovação centrada no usuário dos transportes públicos são muitos. • Existem fatores que prejudicam a promoção e avanço da inovação no contexto do transporte público, tais como: barreiras pessoais, sociais, culturais e organizacionais além de poucas evidências empíricas; • Fatores quantitativos devem continuar a ser os principais indicadores relacionados a qualidade do serviço, todavia, abordagens qualitativas centradas na experiência do passageiro podem contribuir muito para a melhoria do serviço, em especial no que se refere a orientação do foco da inovação.
BARAU, Aliyu Salisu; AL HOSANI, Naeema. Prospects of environmental governance in addressing sustainability challenges of seawater desalination industry in the Arabian Gulf. <i>Environmental Science & Policy</i> , v. 50, p. 145-154, 2015.	<ul style="list-style-type: none"> • O estudo sugere que os <i>Hackathons</i> são uma ferramenta de intervenção que pode promover transparência e um desenho colaborativo das soluções em tempo real, com a participação de todos os agentes envolvidos.

Fonte: Elaborada pelos autores

5. CONCLUSÃO

O *hackathon* é um instrumento de inovação que mostra-se promissor e flexível, como pode ser percebido na sua transposição para a esfera social e cívica de um modo geral. Embora a falta de dados empíricos não permita quantificar a eficiência dos *hackathons* cívicos, seus resultados não devem restringir-se a essa métrica. Quando abordamos o contexto da inovação na administração pública, por exemplo, devem-se considerar os benefícios intangíveis proporcionados pelo evento. Considerando que o Estado vê-se no compelido a inovar para que consiga atuar, com mais eficiência, em prol da sociedade, ações que promovem o engajamento cívico para resolver os problemas regionais devem ser estimuladas. As parcerias, negócios sociais e empreendimentos que surgem desse ambiente de maratona tecnológica pelas cidades tem grande potencial para melhorar a qualidade de vida em nossas cidades. Pesquisas futuras podem voltar-se ao preenchimento das lacunas de resultados empíricos além de criar modelos de aplicação da ferramenta dentro do contexto nacional, auxiliando a melhorar o entendimento da interface público-privada, palco do evento, e facilitar a inserção da inovação aberta nesse contexto.

REFERÊNCIAS

- [1] Almirall, Esteve; LEE, Melissa; Majchrzak, Ann. Open innovation requires integrated competition-community ecosystems: Lessons learned from civic open innovation. *Business Horizons*, v. 57, n. 3, p. 391-400, 2014.
- [2] Amui, Lara Bartocci Liboni et al. Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, v. 142, p. 308-322, 2017.
- [3] Barau, Aliyu Salisu; AL Hosani, Naeema. Prospects of environmental governance in addressing sustainability challenges of seawater desalination industry in the Arabian Gulf. *Environmental Science & Policy*, v. 50, p. 145-154, 2015.
- [4] Bergue, Sandro Trescastro. Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educus, p. 701, 2011
- [5] Camacho, Tiago et al. The role of passenger-centric innovation in the future of public transport. *Public Transport*, v. 8, n. 3, p. 453-475, 2016.
- [6] Chesbrough, Henry William. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press, 2006
- [7] De Bruin, A. M.; Stangl, L. M. The social innovation continuum: Towards addressing definitional ambiguity. 2013.

- [8] Ferrer, Florencia; Lima, Cristian. *Gestão pública eficiente: impactos econômicos de governos inovadores*. Editora Campus. 1ª Edição, 2007.
- [9] Gomes, Isabelle Sena; Caminha, Iraquitana de Oliveira. Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano. *Movimento*, v. 20, n. 1, p. 395-411, 2014.
- [10] Gonzalez, Reyes; Llopis, Juan; Gasco, Jose. Innovation in public services: The case of Spanish local government. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 10, p. 2024-2033, 2013.
- [11] Hellberg, Ann-Sofie; Hedström, Karin. The story of the sixth myth of open data and open government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, v. 9, n. 1, p. 35-51, 2015.
- [12] ISL. Apps For Democracy: An Innovation Contest. Disponível em: <<https://isl.co/work/apps-for-democracy-contest/>>, Acessado em 20.dez. 2017.
- [13] Jellema, Jako; Mulder, Henk AJ. Public engagement in energy research. *Energies*, v. 9, n. 3, p. 125, 2016.
- [14] Johnson, Peter; Robinson, Pamela. Civic hackathons: Innovation, procurement, or civic engagement?. *Review of Policy Research*, v. 31, n. 4, p. 349-357, 2014.
- [15] Leclair, Phillip. Hackathons: A Jump Start for Innovation. *Public Manager*, v. 44, n. 1, p. 12, 2015.
- [16] Levitas, J. (2013). Defining civic hacking. <http://www.codeforamerica.org>. Disponível em: < from <http://www.codeforamerica.org/blog/2013/06/07/defining-civic-hacking/>>, Acessado em 20.dez.2017.
- [17] Mergel, Ines; Desouza, Kevin C. Implementing open innovation in the public sector: The case of Challenge.gov. *Public administration review*, v. 73, n. 6, p. 882-890, 2013.
- [18] Olson, Kristian R. et al. Health hackathons: theatre or substance? A survey assessment of outcomes from healthcare-focused hackathons in three countries. *BMJ innovations*, p. bmjinnov-2016-000147, 2017.
- [19] Robertson, Robert; Ball, Rob. Innovation and improvement in the delivery of public services: the use of quality Management within local government in Canada. *Public Organization Review*, v. 2, n. 4, p. 387-405, 2002.
- [20] Roy, Jeffrey. Open data and open governance in Canada: A critical examination of new opportunities and old tensions. *Future Internet*, v. 6, n. 3, p. 414-432, 2014.
- [21] Szkuta, Katarzyna; Pizzicannella, Roberto; OSIMO, David. Collaborative approaches to public sector innovation: A scoping study. *Telecommunications Policy*, v. 38, n. 5-6, p. 558-567, 2014.
- [22] Valadares, Josiel; Emmendoerfer, Magnus. The Incorporation of Entrepreneurship in the Public Sector: reflections based on brazilian context. *Revista de Ciencias da Administracao*, v. 17, n. 41, p. 82, 2015.
- [23] Von Hippel, Eric. Democratizing innovation: the evolving phenomenon of user innovation. *International Journal of Innovation Science*, v. 1, n. 1, p. 29-40, 2009.
- [24] West, Joel et al. *Open innovation: The next decade*. 2014.

Autares

ALCEU GOMES ALVES FILHO

Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (1977), mestrado em Engenharia (Engenharia de Produção) pela Universidade de São Paulo (1983) e doutor em Engenharia (Engenharia de Produção) pela Universidade de São Paulo (1991). Atualmente é professor titular da Universidade Federal de São Carlos. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Planejamento, Projeto e Controle de Sistemas de Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: planejamento estratégico, estratégia de produção, estratégia tecnológica, organização da produção e gestão da cadeia de suprimentos.

ALINE CORREIA

Mestrado em Políticas Públicas pela Universidade Federal do ABC (2018). Graduação em Administração pela Universidade Anhembi Morumbi (2015) e em Relações Públicas pela Universidade Metodista de São Paulo (2009).

ALINE VICTOR DE MATOS MENDONÇA

Formada em Administração pela ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing - SP. Atualmente administro minha própria empresa que também é do setor alimentício, assim como a empresa do Plano Estratégico usado para compor esse livro.

ANDERSON DA SILVA MUNIZ

Possui Graduação em Tecnologia Em Gestão Pública pelo Centro Universitário Internacional de Curitiba e é Especialista MBA em Gerenciamento de Projetos pela Universidade Federal do Tocantins. Atualmente é servidor da Fundação Universidade Federal do Tocantins, lotado na Prefeitura Universitária

ANDRIELI DOS SANTOS DICETTI

Aluna do Curso de Administração do Instituto Federal Farroupilha, Campus São Vicente do Sul.

ANTONIO LUIZ PELEGRINI

Possui graduação em contabilidade - Colégio Comercial de Barretos (1969) e Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Osasco (1975). Especialização em Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas - FGV. MBA em Gestão Empresarial pelas Faculdades Radial. Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Paulista - UNIP. Atuo como Diretor Executivo do Instituto Litoral Verde, atualmente é Diretor da Adicon Assessoria Empresarial e Política e docente da Universidade Paulista. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Financeira e Controladoria. Expert em prestação de contas eleitorais político-partidárias. Consultor de empresas em reorganização administrativo-financeira, Gestão Empresarial, Contabilidade Gerencial e Implantação de Sistemas Integrados de Gestão.

ANTONIO SICILIANO

Possui graduação em Escola de administração de empresas de São Paulo pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1974) e mestrado em Administração pela Universidade Paulista (2006). Atualmente é professor adjunto e coordenador do curso de administração da Universidade Paulista, campus de Araçatuba. Foi professor substituto da disciplina Economia Rural, Administração Rural e extensão Rural Na Faculdade de Medicina Veterinária na Unesp Campus de Araçatuba de novembro de 2011 a novembro de 2016. É professor de cursos de especialização na Unilins, Unoeste, Unip nas áreas de Administração, de Auditoria e de gestão de sistemas de qualidade Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas, atuando principalmente nos seguintes temas: teorias administrativas, qualidade, desenvolvimento sustentável e processos organizacionais. Desenvolve consultoria em processos organizacionais e sistemas de qualidade.

ARISTON DA SILVA MELO JUNIOR

Pós-Doutor em Materiais Cerâmicos pelo Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (Ipen) da USP. Atualmente estuda células à combustível no IPEN. Possui graduação em Engenharia Agrícola pela Universidade Estadual de Campinas (1997), mestrado em Engenharia Agrícola pela Universidade Estadual de Campinas (2002) e doutorado em Engenharia Civil pela Universidade Estadual de Campinas (2006) e Pós-Doutorado em Engenharia pela UNICAMP. Atualmente é participante - Comitês de bacias hidrográficas PCJ e pesquisador colaborador da Universidade Estadual de Campinas. Tem experiência na área de Engenharia Agrícola, com ênfase em Engenharia Ambiental, atuando principalmente nos seguintes temas: tratamento de esgotos, monitoramento material particulado, emissão veicular, análise de metais pesados por radiação síncrotron. Escritor de livros Técnicos na área de ENGENHARIA pela Editora Prottexto. Coordenador Geral do Curso de Graduação em Engenharia Civil das Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU na gestão 2015-2016.

CAROLINA OLIVEIRA MIKUI

Formada em Administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM - SP.

CATARINA MARTINS MACEDO

Mestre em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes, atuando na linha de Estratégia, Inovação e Competitividade. Bacharel em Administração pela PUC-MG, MBA em Gerenciamento de Projeto pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Possui dez anos de experiência nas áreas de Gestão de Projetos, Planejamento e Gestão de Diretrizes. Atualmente atua na empresa Sada Transportes. Tem experiência em diversos segmentos: alimentício, logística e transportes, construção civil, destacando entre as empresas em que atuou a Pif Paf Alimentos e Ambev onde acumulou ao longo da carreira sólidos conhecimentos em gestão estratégica com foco em resultados.

CHAYANA LEOCÁDIO DA SILVA

Mestre em Sistemas de Gestão pela UFF, certificada em Yellow Belt e CBPP® (Certified Business Process Professional). Graduada em Letras, Processos Gerenciais; Pós-graduada em Tecnologia Educacional, em Língua Latina e em Processos de Negócios. Atua há mais de 8 anos com Processos de Negócios, Gestão de Projetos, Qualidade, KPIs e melhoria contínua. Coordenadora do Núcleo de Gestão e Processos de Negócios em Bio-Manguinhos/FIOCRUZ, Tutora na Fundação CECIERJ, revisora na Revista Internacional de Gestão da Inovação e autora de conteúdo para cursos de graduação a distância em uma das maiores empresas de conteúdo acadêmicos do Brasil - a DTCOM. Há 12 anos exercendo a docência nos primeiros níveis do ensino fundamental, médio, EJA e pré-vestibular. Atuando ainda com treinamentos in company e palestras.

CLÁUDIA SOUZA PASSADOR

Graduação em Ciências Sociais pela USP (1990) e em Comunicação Social pela Metodista de São Paulo (1991), mestrado em Administração Pública e Governo pela FGV/EAESP (1998), doutorado em Educação pela USP (2003) e Livre-Docência em Administração Pública pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da USP (2012). Prêmio Cátedras do Desenvolvimento IPEA (2012). Coordenadora da Escola Técnica e de Gestão da USP (2013-2015). Professora do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da USP. Tem experiência na área de Administração Pública, com ênfase em avaliação de políticas públicas. É professora do Programa de Pós-Graduação da FEA-RP e do Programa de Pós-Graduação da Medicina-RP da USP. Coordenadora do Centro de Estudos em Gestão e Políticas Públicas Contemporâneas da Universidade de São Paulo (GPUBLIC/USP). Líder da Divisão Administração Pública da ANPAD. Pesquisadora do Núcleo de Apoio à Pesquisa Centro de Biologia Sistêmica Integrada (NAP/CISBi - FMRP/USP) e do Instituto de Estudos Avançados da USP (IEA). Diretora da Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP). Prefeita em exercício do Campus de Ribeirão Preto da USP. Prêmio Cátedra Brasil da ENAP.

CLEYDIEL EDMAR DA SILVA

Técnico em Administração pelo IFPI; Graduando em matemática pela UFPI; Administrador; Pesquisador na área de empreendedorismo e Gestão.

CRISTINA HITOMI IIZUKA

Gestora de Comunicação e Administração, formada em administração pela ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing - SP, com curso em Gestão de Inovação pela Pieraccini - SP.

DANIELLE BATISTA COIMBRA

Graduada em Administração de Empresas, Especialista em Comércio Exterior e Mestre em Administração pela Universidade de Fortaleza - UNIFOR. Possui Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Foi coordenadora do curso de bacharelado em Administração e atualmente é diretora do Centro de Ciências da Comunicação e Gestão da Universidade de Fortaleza e de cursos de Pós Graduação Lato Sensu (MBA's) na área de Gestão.

EDEMILSON NOGUEIRA

Possui graduação em Engenharia de Produção de Materiais - Departamento de Engenharia da Produção (1984), mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1994) e doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP (2002). Atualmente é professor associado da Universidade Federal de São Carlos. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, acumulada a partir de atuação profissional na Universidade e em empresas privadas. Desenvolve atividades de ensino e pesquisa nos seguintes temas: estratégia de operações, gestão da cadeia de suprimento e viabilidade econômica de projetos.

EDMIR KUAZAQUI

Doutor e mestre em Administração. Professor dos cursos de graduação em Administração, Relações Internacionais e Ciências Sociais e de Consumo da ESPM. Coordenador de MBA's da UNIP. Consultor Presidente da Academia de Talentos. Coordenador do Grupo de Excelência em Relações Internacionais e Comércio exterior do CRA/SP. Autor de livros.

ELENA MARTINS IGNACIO

Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2000), Gestão Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora (2007), com Mestrado em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (2018). Atualmente é Professora da Rede Federal de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico no Colégio Pedro II. Tem experiência na área de educação com docência, tutoria na EAD, coordenação pedagógica, orientação tecnológica e gestão escolar.

ELISABETE COENTRÃO MARQUES

Possui graduação em Nutrição (UFF) e Administração (UNESA); Doutorado em Ciência e tecnologia de alimentos (UFRRJ).

ELISABETH APARECIDA CORREA MENEZES

Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie/SP, linha de pesquisa: Gestão Humana e Social nas Organizações (2012), Mestre em Administração com foco em Gestão Social e Trabalho pela Universidade de Brasília - UnB e com período de estudos na École Des Hautes Études Commerciales (HEC) em Montreal, Canadá (2005). Master Business Administration - MBA em Estratégia Empresarial - Fundação Getúlio Vargas FGV/Brasília-DF. Graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário do Distrito Federal- UniDF. Personal & Professional Coach e Leader Coach pela Sociedade Brasileira de Coaching SBC (2014).

Atividades atuais: Professora Adjunta da Universidade Federal do Tocantins- UFT; Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFT; Coordenadora dos MBA: gestão de pessoas e de gerenciamento de projetos; membro do Comitê Interno do PIBIC; representante da região norte no Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas-FORGEPE; Conselheira do CONSUNI e CONSEP da UFT. Pesquisadora dos temas: Atitudes, Valores, Conhecimento; Aprendizagem Organizacional, Liderança, clima organizacional e áreas afins. Avaliadora de artigos científicos submetidos à Revista de Administração da Mackenzie-RAM; Revista Contabilidade, Gestão e Governança - CGG UnB; Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN ; ao Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração EnANPAD e ao Seminários em Administração FEAUSP Semead. Atividades exercidas: Coordenadora do Curso de Graduação em Administração da UFT; Presidente do Núcleo Docente Estruturante- NDE do Curso de Administração da UFT. Membro da Comissão responsável pela elaboração do Projeto Pedagógico do Curso de Administração da UFT. Experiência em coordenação de equipes em Órgão Público e em Empresa Privada. Consultora de empresas nas áreas de RH e de Reestruturação Organizacional. Membro da Comissão responsável pela elaboração do projeto de Mestrado em Administração da UFT; Responsável pela Criação dos projetos dos cursos de especialização MBA em Gestão de Pessoas e MBA em Gerenciamento de Projetos da UFT; Consultora da UNESCO com atividades no Ministério da Saúde em Brasília e em suas regionais; Coordenadora de Orçamento e Finanças da Diretoria Executiva da GEAP em Brasília; Participação no Comitê de Desburocratização em Saúde- Ministério da Saúde - BSB; Vice-Presidente do Comitê de Melhoria da Qualidade de Gestão do Ministério da Saúde - BSB.

ELIZANGELA MORAES DE SOUSA

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Tocantins

ENEDINA MARIA TEIXEIRA DA SILVA

Possui graduação em Ciências Políticas e Econômicas pela Universidade de Cruz Alta (1986) e graduação em Direito pela Universidade de Cruz Alta (1992) , Especialização em Administração de Serviços pela Universidade Federal de Santa Maria (2000)e Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (2003). Professora Assistente da Universidade de Cruz Alta. Coordenadora dos projetos Profissão Catador. Na sua produção científica os temas são: Geração de Trabalho e Renda, Sustentabilidade, Economia Solidária, Meio Ambiente, Resíduos Sólidos e Planejamento. Atualmente é Presidente da Fundação Universidade de Cruz Alta.

FERNANDA CAROLINE PANTOJA SOUZA

Graduanda em Administração pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM, Membro do Núcleo de Pesquisas em Administração - NUPAD , Membro do Programa de Educação Tutorial - PET (2016 - 2018) e participante do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica. Atuante em pesquisas com ênfase nas seguintes áreas: lealdade do consumidor, comportamento do consumidor, gestão educacional e gestão ambiental.

FLAVIO PINHEIRO MARTINS

Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, FEA-RP/USP. Atualmente trabalha Superintendência de Gestão Ambiental da USP (SGA-USP). É membro da Comissão do PRME da FEA/RP-USP e do Grupo de Trabalho - Sustentabilidade na Administração, do Campus USP Ribeirão Preto. Tem experiência na área de licitações e contratos públicos, sendo pregoeiro habilitado. Pesquisa políticas públicas em sustentabilidade, em especial Compras Públicas Sustentáveis.

GIBSY LISIÊ SOARES CAPORAL

Administradora, Mestrado em Administração. Aluna do Programa de Doutorado da Universidad Nacional de Misiones na Argentina. Professora do ensino superior há mais de 13 anos, atua como

Professora do Curso de Bel. em Administração no Instituto Federal Farroupilha, Campus de São Vicente do Sul. Seus estudos e publicações se concentram na área de Marketing.

GLAUCO JOSÉ DE CARVALHO

Doutor em Engenharia de Produção pela UFSCar - Universidade Federal de São Carlos. Mestre em Engenharia de Produção pela UNESP - Universidade Estadual Paulista. MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela UNESP - Universidade Estadual Paulista. Especialista em Gestão de Sistemas de Informação pela Fundação Paulista de Tecnologia e Educação (UNILINS). Bacharel em Tecnologia de Processamento de Dados pela FATAN (UNISALESIANO). Docente nos cursos de Graduação e Pós-Graduação nas áreas de Engenharias, Administração, Estratégia, Logística, Projetos, Inovação, Tecnologia e Sistemas de Informação, Análise de Sistemas, Engenharia de Software e Banco de Dados.

GUSTAVO SOUTO MONTEIRO

Graduado em Publicidade e Propaganda pelo Faculdades Integradas Hélio Alonso, Especialista em Design Estratégico pela UniCarioca e é Analista de Marketing Sênior (UX) do Mongeral Aegon Seguros e Previdência S/A

ISADORA WAYHS CADORE VIRGOLIN

Possui graduação (2000) em Serviço Social pelo Instituto Superior de Ciências Aplicadas, mestrado (2006) em Educação pela Universidade Autônoma de Assunción - UAA, mestrado (2012) e doutorado (2016) em Extensão Rural pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão na Universidade de Cruz Alta onde ministra a disciplina de Sociologia em cursos de graduação das áreas de ciências sociais aplicadas, ciências agrárias e da saúde. Na instituição integra a Incubadora e Aceleradora de Negócios Sociais da Universidade de Cruz Alta - INATECSOCIAL na qual coordena o projeto Profissão Catador II, patrocinado pelo Programa Petrobrás Socioambiental.

JANAÍNA B R COLOMBO

Graduada em Administração de Empresas pela FIC - Faculdades Integradas de Cruzeiro, Especialista em Desenvolvimento Organizacional pela UNITAU, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela FIC e Mestranda em Desenvolvimento Humano pela UNITAU. Vivência de 20 anos nas áreas de Gestão de Pessoas e Administração, desenvolvida em empresas dos segmentos químico, explosivo, construção civil e reciclagem de papel e de 15 anos como docente de disciplinas relacionadas a comportamento e gestão. Atualmente desempenha atividade docente a frente de disciplinas relacionadas a sua formação.

JOÃO PAULO DE SOUSA AQUINO

Técnico em Administração pelo IFPI; Pesquisador na área de empreendedorismo e Gestão.

JOSÉ MARCELO DE CASTRO

Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP (2000) e mestrado em Saúde na Comunidade pela Universidade de São Paulo (2011). Desde 2014 é doutorando no Programa de Administração das Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto-FEARP. Profissionalmente atuou em instituições públicas na elaboração e implementação de políticas para desenvolvimento local - industrial e urbano - e, em instituições privadas focando principalmente a gestão organizacional. Foi docente na UNIMEP, na UNESP (Araraquara) e na UNIVESP. Tem interesse em pesquisas relacionadas à Saúde Pública, Indicadores Sociais e de Desenvolvimento Econômico e Social.

JOSE MARIA DIAS FILHO

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Feira de Santana (1987), mestre em Controladoria e Contabilidade pela USP-Universidade de São Paulo (2001) e doutor em Controladoria e Contabilidade também pela USP (2003). Atualmente é professor da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Controladoria, explorando principalmente os seguintes temas: teoria da contabilidade, controladoria, gestão estratégica de custos, políticas tributárias, contabilidade para usuários externos, análise de custos e gestão de instituições de ensino superior.

JOSÉ ROBERTO SILENO DE SOUZA FILHO

Graduando em Administração pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM, Membro do Grupo de Estudos em Comportamento Humano - GESCOM, Membro do grupo de pesquisa Programa de Educação Tutorial - PET (2016- 2018), e Participante do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica. Atuante em pesquisas com ênfase nas seguintes áreas: Estresse ocupacional, Comportamento humano, Processo de sucessão e Gestão ambiental.

JULIO EDUARDO DA SILVA MENEZES

Graduado no Curso de Formação de Oficiais Indendentes da Academia da Força Aérea (1982), graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Petrópolis (1987), mestre em Administração pela Naval Postgraduate School (1989) e doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE (2002). Foi oficial da Aeronáutica por 13 anos. Foi professor da Universidade de Brasília (UnB) por 15 anos. É professor associado da Universidade Federal do Tocantins. Atua como professor convidado nos MBA da FGV Management em todo o Brasil. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Projetos e Logística, especificamente nos seguintes temas: supply chain management, avaliação e gestão de programas e projetos e logística internacional.

JURANDIR MOURA DUTRA

Possui graduação em Administração, Mestrado em Clima e Ambiente pelo Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia - INPA (2012) e Doutorado em Ciências Ambientais e Sustentabilidade na Amazônia - UFAM (2018). É professor de carreira da Universidade Federal do Amazonas - UFAM

LAODICEIA AMORIM WEERSMA

Doutoranda em Gestão de Empresas em Gestão Estratégica e Inovação pela Universidade de Coimbra - Portugal. Mestre em Administração e Especialista em Negócios Internacionais. Bacharel em Economia e Administração. Ex- Diretora de Gestão Estratégica do Tribunal Regional do Trabalho [TRT-7]. Consultora Empresarial com ênfase em Gestão Estratégica, Inovação e Gerenciamento de Projeto. Atualmente é Editora da Revista Gestão em Análise [ReGeA] e docente do Centro Universitário Christus [UNICHRISTUS] e da Universidade de Fortaleza [UNIFOR].

LARISSA PAULA SOUZA

Bacharelanda em Engenharia de Produção na FAI - Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação

LAYRES DE MOURA LIMA

Técnico em Administração pelo IFPI; Pesquisador na área de empreendedorismo e Gestão.

LEONARDO GABRIEL BORGES

Possui graduação em Administração pela Universidade Norte do Paraná (2013). Atualmente é técnico científico (administrador) da Universidade de Cruz Alta. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: inovação, extensão produtiva, processos produtivos e evolução da renda e projetos de inclusão social e elevação da renda.

LIANE MAHLMANN KIPPER

Professora titular da Universidade de Santa Cruz do Sul e Coordenadora do Mestrado em Sistemas e Processos Industriais de 2013 até 2015. Atua no Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais nas áreas de gestão do conhecimento, inovação e criatividade, e em gerenciamento de processos e métodos e técnicas de pesquisa desenvolvendo atividades principalmente nos seguintes temas: melhoria de processos, sistemas enxutos: inovação, criatividade, desenvolvimento de produtos e proteção do conhecimento; e em gestão por processos e tecnologias para otimização e melhoria de processos. Tem também experiência na área de Física, com ênfase Mecânica, Ciências Térmicas, Ótica e Física Experimental. De 1995 até 2009 atuou junto a gestão universitária em especial nas áreas de pesquisa e pós-graduação (lato sensu e stricto sensu). Atualmente trabalha junto aos cursos de graduação e extensão da área tecnológica da UNISC, no TECNOUNISC coordenando a implantação do Laboratório Interativo de Criatividade (LIC) e junto ao Mestrado em Sistemas e Processos Industriais nas áreas de métodos e técnicas de pesquisa, gestão de processos e gestão do conhecimento.

LILLIAN CHERRINE RODRIGUES

Mestre em Administração com foco em Organização, Estratégia, Inovação e Competitividade. MBA em Gestão Financeira. Pesquisadora Voluntária no Projeto de Pesquisa Estratégia e Marketing em Ambiente de Inovação. Atualmente é Professora do IF Sudeste, ministra nas seguintes áreas: Administração Financeira, Custos e Orçamento Empresarial; Gestão de Processos; Gestão do Conhecimento, Ativos Intangíveis, Gestão da Informação nas Organizações e Estratégia. Tem experiência em organizações da Administração Pública e Privada atuando nas seguintes áreas: finanças públicas, gestão de processos e entretenimento.

LUÍS PEREZ ZOTES

Graduado em Engenharia Civil pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1973), com mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense (1992) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1994). Atualmente é Professor Associado III da Universidade Federal Fluminense. Tem experiência na área de engenharia civil e na de Administração, nesta, com ênfase em Administração Financeira, Administração Estratégica e Gerenciamento de Projetos.

MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO

Professora do Quadro Permanente do Mestrado em Gestão & Estratégia da UFRRJ na linha de pesquisa Gestão Estratégica de Pessoas. Professora colaboradora Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAED/UFJF). Professora Adjunta do curso de Administração no Campus da UFRRJ em Três Rios. Vice Chefe do Departamento de Ciências Administrativas e Sociais (DCAS/UFRRJ-ITR). Membro efetivo do NDE representando o Núcleo de Fundamentos de Gestão e Gestão de Pessoas. Vice líder dos Grupos de Pesquisa a) Empreende Fluminense e b) Organizações e Pessoas: Trabalho, Gestão e Sustentabilidade - CNPq. Membro do Grupo de Pesquisa/CNPq: Grupo de Estudos e Pesquisas em Pessoas e Organizações Doutora em Ciência, Tecnologia e Inovação Agropecuária (PPGCTIA) UFRRJ - Doutorado Binacional em parceria com a Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) na Argentina. Mestre em Sistemas de Gestão (Escola de Engenharia de Produção, UFF). Especialista em Organização e Estratégia (UFF), Administração Rural (UFLA), e Sistemas de informações Gerenciais (FMS/UFRRJ). Bacharel em Ciências Econômicas (UFJF) e em Direito (Instituto Vianna

Júnior). Tem experiência comprovada em Ensino, Pesquisa, e Extensão em universidades públicas e privadas e em empresas públicas e privadas, bem como em consultoria, com destaque para coordenação de Programa de Pós-graduação lato sensu, Pesquisa e Extensão.

MARIA DE LURDES COSTA DOMINGOS

Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1996), Especialista em Psicologia Clínica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ); Mestre em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1999) e Doutora em Psicologia Social pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (2007). Professora na Universidade Veiga de Almeida (UVA) e no Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente (LATEC-UFF). Atua na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia do Trabalho e Organizacional, atuando principalmente temas: globalização, responsabilidade social, sustentabilidade, risco, organizações de trabalho, confiança e capital social.

MARILIA ROSA ANDRADE

Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia. Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Feira de Santana (2012). Atualmente é técnico universitário da Universidade Estadual de Feira de Santana. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis

MARILZA TEREZINHA SOARES DE SOUZA

Graduação em Psicologia pela Faculdade Salesiana de Filosofia Ciências e Letras de Lorena (1979), Mestrado em Saude Mental pela Universidade Estadual de Campinas (1998), Doutorado em Psicologia (Psicologia Clínica) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2003) com Doutorado Sandwich pelo Chicago Center for Family Health-USA. Professora aposentada do Departamento de Psicologia da Universidade de Taubaté. Possui experiência em pesquisa na área de Psicologia, com ênfase em: pesquisa quantitativa e qualitativa, família, resiliência psicológica e desenvolvimento humano. É especialista em Análise Transacional e em Terapia Familiar pelo Chicago Center for Family Health -USA. Atua como psicoterapeuta desde 1980. Atualmente trabalha com Psicoterapia de Casais e Famílias, é Pós-doutoranda na Universidade São Francisco, e Professora do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano e no Curso de Especialização em Terapia e Orientação Familiar da Universidade de Taubaté. No momento realiza investigação sobre mudanças no processo psicoterápico em conjunto com o Grupo de Pesquisa em Avaliação Psicológica (USF-Campinas) e o Centro de Investigação em Processos de Mudança em Psicoterapia (UMINHO-Portugal).

MEIRE CRISTINE FERREIRA DE SOUZA

Mestrando em Sistemas de Gestão - MSG (Mestrado Profissional) pela Universidade Federal Fluminense(UFF). Formação acadêmica em Direito pela Sociedade Unificada de Ensino Superior e Cultura (SUESC); em Tecnólogo de Gestão da Segurança Pública pela Universidade Estácio de Sá (2004);Pós-Graduação em Políticas em Gestão de Segurança Pública pela Universidade Estácio de Sá em parceria com a SENASP(2007) e Pós- Graduação em Administração Pública pelo CEPERJ/UERJ(2010). Tutora em exercício, de Cursos de Ensino à Distância da Rede SENASP/MJ. Possui Cursos de formação completar na área de Segurança Pública, através da Academia de Policia Civil Sylvio Terra (ACADEPOL), da Universidade Corporativa do Saber Policial (UNISPOL), da Rede de EaD da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP/MJ) e Instituições afins. Membro pesquisadora do Grupo de Estudo e Pesquisa em Suicídio (GEPeSP) do Laboratório de Análise da Violência da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (LAV-UERJ). Está atualmente exercendo atividades na Chefia de Gabinetel/SESEG. Tem experiência na área de Direito, e desenvolve estudos na área de Saúde e Segurança do Trabalho voltado para atividades policiais.

MICHELE DO NASCIMENTO GONÇALVES

Administradora, Mestrado em Engenharia de Produção. Coordenadora do Curso Técnico Integrado em Administração e Professora do Curso de Bel. em Administração no Instituto Federal Farroupilha, Campus de São Vicente do Sul. Seus estudos e publicações se concentram na área de Gestão de Pessoas.

NAYARA BATISTA MOREIRA

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Bahia (2010) e Mestra em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia (2013). Atualmente é professora da Universidade do Estado da Bahia e da Faculdade Anísio Teixeira. Desenvolve pesquisas com temas ligados à Contabilidade Gerencial, Contabilidade Socioambiental e Educação e Pesquisa Contábil.

NÍCOLAS ARAÚJO SAMPAIO

Graduando em Administração pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM; Membro do Grupo de Pesquisa em Administração Pública, Governo e Sociedade (GPAPGES); Integrante do grupo de pesquisa Programa de Educação Tutorial - PET entre 2017- 2018; e Bolsista CNPq pelo Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC). Atuante em pesquisas com ênfase nas seguintes áreas: Gestão ambiental, Gestão Pública, Estratégia Pública e Organizações Sociais.

PAULA FLORENCIA ALMEIDA DE AMORIM GOMES

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado da Bahia, especialização em Gestão Contábil e Tributária e mestrado em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia. Desenvolveu pesquisas nas áreas de Educação em Contabilidade, Contabilidade Ambiental, Contabilidade Financeira, Remuneração de Executivos e Contratos de Incentivo. Atua nas áreas contábil e tributária. Tem experiência como docente das disciplinas: Contabilidade de Instituições Financeiras, Mercado de Capitais e Contabilidade Internacional.

PERLA CALIL PONGELUPPE WADHY REBEHY

Graduada em Administração de Empresas pela FEARP/USP Universidade de São Paulo (1997), mestrado em Engenharia de Produção pela UFSCar - Universidade Federal de São Carlos (2002) e doutorado em Administração pela FEA/USP - Universidade de São Paulo (2007). Atualmente é professora doutora efetiva da FEARP/USP. A linha de pesquisa está concentrada em: (i) avaliação de impacto (avaliação de desempenho de projetos sociais); (ii) política pública de resíduos sólidos urbanos; (iii) finanças sociais; (iv) empreendedorismo social e inovação.

REGINA MAURA MARTINS DIAS CHIQUETANO

Mestre em Engenharia com área de concentração em Engenharia de Produção, pela Universidade de São Paulo (1997). Graduada em Engenharia de Produção: Materiais pela Universidade Federal de São Carlos (1993). Atualmente é coordenadora do curso de graduação em Engenharia de Produção no Centro Universitário Central Paulista - UNICEP e professora de vários cursos desta mesma IES. Em 2014 se tornou professora do Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP, campus de Engenheiro Coelho, no curso de Engenharia Civil e atualmente é professora do curso de Engenharia de Produção. Ministra aulas nas áreas de: custos, matemática financeira, engenharia econômica, análise de viabilidade de projetos e pesquisa operacional.

RENATA COENTRÃO MARQUES

Possui graduação em Psicologia (UFF) e Letras (UNESA). Especialista em Psicossomática e Cuidados Transdisciplinares com o Corpo (UFF) e Desenvolvimento Infantil (IHA). Tem experiência na área de Psicologia.

ROBERT CORREA RODRIGUES

Graduando em Administração pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM, Membro do Núcleo de Pesquisas em Administração - NUPAD, Membro do grupo de pesquisa Programa de Educação Tutorial - PET (2016 - 2018), e Participante do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica. Atuante em pesquisas com ênfase nas seguintes áreas: Governo eletrônico, Gestão Universitária, Redes sociais e Gestão ambiental.

ROZALI ARAUJO DOS SANTOS

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2012). Especialista em Gestão Empresarial (MBA) pela Fundação Getúlio Vargas (2009). Graduada em Administração pela Universidade de Cruz Alta (2007). Têm experiência de mais de 10 anos em administração. Atuou como extensionista pela Unicruz- Universidade de Cruz Alta no Projeto de Extensão Produtiva e Inovação em parceria com a AGDI (2012-2013). Atualmente é professora auxiliar do curso de Administração da Universidade de Cruz Alta, integra a Incubadora e Aceleradora de Negócios Sociais da Universidade de Cruz Alta - INATECSOCIAL na qual coordena o projeto Profissão Catador II, patrocinado pelo Programa Petrobrás Socioambiental, ainda atua como consultora no programa SebraeTec. Os principais temas de pesquisa são: desenvolvimento sustentável, inovação, estratégia, tecnologia social e empreendedorismo. As disciplinas de atuação são: Empreendedorismo, Gestão da Inovação, Seminário Integrador de Saberes, Gestão por Processos e Responsabilidade Social e Meio Ambiente.

SANDRA PICOLLINI LEMOS

Aluna do Curso de Administração do Instituto Federal Farroupilha, Campus São Vicente do Sul.

SIDARTA SILVA GALAS

Graduado em Estatística pela Universidade Federal do Ceará, em Administração de Empresas na Universidade de Fortaleza e mestre em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará. Atua como cientista de dados especializado em detecção de fraude.

SIMONE TAUCHEN BIANCHIN

Aluna do Curso de Administração do Instituto Federal Farroupilha, Campus São Vicente do Sul.

STEPHANI FERREIRA DA SILVA MANSO

Graduanda em Engenharia de Produção, pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo.

SUELY DE MEDEIROS ONOFRIO GAMA

Engenheira Química formada pela FEI, licenciada em Química pela Oswaldo Cruz e licenciada em Pedagogia pelo Magister. Fez especialização em Administração e Marketing na Anhembi Morumbi e concluiu o Mestrado em Ensino de Ciências pela UNICSUL em 2014. Profissionalmente atua na Coordenação dos Cursos de Engenharia, Arquitetura e Tecnologia do Complexo Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU. Ministra aulas nos Cursos de Engenharia Civil e Engenharia Ambiental na FMU como professora titular, atuando principalmente nos seguintes temas: engenharia, laboratório de química e projeto integrado. Além de ser membro responsável na Comissão Própria de Avaliação - CPA dos cursos de Engenharia, Arquitetura e Tecnologia na FMU.

TAYNA DA SILVA GONCALVES

Bacharelada em Engenharia de Produção na FAI - Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação

TIAGO BOMFIM CLAUDINO

Mestre em Administração e Controladoria; Professor de Administração do IFPI; Administrador; Pesquisador na área de empreendedorismo e Gestão.

VIVIANA MENEZES COSTA

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza e em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Ceará. Mestre em Administração de Empresas e Especialista em Consultoria Empresarial. Professora da Universidade de Fortaleza, UNIFOR. Consultora de empresas nas áreas de gestão estratégica e desenvolvimento organizacional.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7042-063-3



9 788570 420633