

GUILHERME JOSÉ DE V. SOARES

Organizador

TEXTOS TEMÁTICOS
EM ADMINISTRAÇÃO



1ª edição



Profª. Maria José de Sena
Reitora da UFRPE

Profª. Maria do Socorro Lima Oliveira
Vice-reitora

Danielli Matias de Macedo Dantas
Pró-reitora de ensino de graduação

Renata Valéria Regis de Sousa Gomes
Pró-reitora de Extensão, Cultura e Cidadania

Tália de Azevedo Souto Santos
Pró-reitora de Gestão Estudantil e Inclusão

Thieres George Freire da Silva
Pró-reitor de Pesquisa

Rodrigo Gayger Amaro
Pró-reitor de Planejamento e Administração

Rinaldo Aparecido Mota
Pró-reitor de Pós-graduação

Renata Andrade de Lima e Souza
Pró-reitora de Gestão de Pessoas

Elisabeth da Silva Araujo
Diretora do Sistema de Bibliotecas da UFRPE

Antão Marcelo Freitas Athayde Cavalcanti
Diretor da Editora da UFRPE

José Abmael de Araújo
Coordenador Administrativo

Josuel Pereira de Souza
Chefe de produção

Victor Sandes de Meneses
Diagramação

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Bibliotecária Suely Manzi – CRB/4 809

T355 Textos temáticos em administração / Guilherme José de
Vasconcelos Soares, organizador. – 1. ed. - Recife: EDUFRPE,
2025.
132 p. : il.

Inclui bibliografia.

1. Marketing - Administração 2. Tomada de decisão 3. Liderança
4. Diagnóstico 5. Gestão da qualidade total I. Soares, Guilherme
José de Vasconcelos, org.

CDD 658

ISBN nº DIGITAL 978-85-7946-547-5
ISBN FÍSICO 978-65-86466-27-0

PREFÁCIO

“A educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo.”

— Nelson Mandela

Com imensa alegria e profundo sentimento de honra, aceitei o convite para escrever o prefácio deste livro “Textos Temáticos em Administração”, o primeiro compêndio de artigos científicos do curso de Administração da Faculdade de Ciências Aplicadas de Limoeiro – FACAL.

Esta obra nasce como um testemunho da vitalidade acadêmica e do compromisso histórico que a instituição mantém, há 52 anos, com o ensino superior público de qualidade e com a formação de profissionais conscientes do seu papel social. Mais do que uma coletânea de textos, este livro representa o fruto maduro de um trabalho coletivo — o encontro entre professores dedicados, estudantes curiosos e uma instituição que acredita no poder transformador do conhecimento. Cada artigo aqui reunido é um fragmento de reflexão, um exercício de investigação e um gesto de amor pela ciência e pela educação.

Ao percorrer estas páginas, o leitor perceberá que a Administração, na FACAL, é vivida como prática e como pensamento: um campo que ultrapassa as fronteiras das teorias para dialogar com a realidade, com a comunidade e com o futuro. É nesse diálogo constante que floresce o verdadeiro sentido da formação acadêmica — aquele que une saber e sensibilidade, técnica e humanidade.

Merece destaque o trabalho contínuo do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE) da FACAL, que, em maio deste ano, realizou sua oitava edição do Encontro de Pesquisa e Extensão, trazendo o tema “Inteligência Artificial e Formação Profissional: Ética nas Relações Humanas e de Trabalho”. Esse evento reafirma o compromisso da instituição com o tripé Educação, Pesquisa e Extensão, conforme preconiza o Plano Nacional de Extensão Universitária, fortalecendo a tradição e a inovação que marcam a identidade acadêmica da FACAL.

Esta publicação é, portanto, um marco na história da FACAL. Um símbolo da maturidade intelectual de seus docentes e discentes e da força de uma instituição que segue acreditando na pesquisa como instrumento de transformação social e na educação como caminho para a liberdade.

Com gratidão e reconhecimento, registro meus sinceros agradecimentos ao professor Guilherme José de V. Soares, pela excelente iniciativa, pela sensibilidade acadêmica e pela dedicação em organizar esta obra que eterniza o compromisso da FACAL com a produção e a difusão do conhecimento.

Matilde Marques Cavalcanti

Presidente da Autarquia de Ensino Superior de Limoeiro – AESL

Faculdade de Ciências Aplicadas de Limoeiro – FACAL

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, quero, enquanto coordenador do Núcleo de Pesquisa e Extensão da FACAL – NUPE, destacar que esta publicação resulta do esforço do trabalho coletivo de várias pessoas e instituições. O trabalho dos discentes do curso de Administração que tomaram para si a ideia de produzir conhecimento materializado nos artigos que constituem essa publicação. O trabalho do conjunto de docentes da FACAL, desde o curso de administração aos demais cursos de graduação que participaram ativamente do planejamento, organização e execução dos seis eventos de pesquisa e extensão de que tratam essa publicação, principalmente, através de seus coordenadores e direção pedagógica. Agradecer também o trabalho importantíssimo de todos os funcionários da FACAL pelo apoio em todas as frentes de demandas para viabilizar os eventos, fossem elas de apoio às ações pedagógicas ou fossem de ordem administrativa e logística.

No campo institucional, agradecer o apoio da Autarquia de Ensino Superior, mantenedora da faculdade, através da presidente a Sra. Matilde Marques, que tem empreendido esforços para a realização dos eventos de Pesquisa e Extensão da FACAL e para apoio ao NUPE.

Agradecer o apoio institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE em diferentes momentos e situações, seja através da participação de seus docentes – Professora Dra. Anna Paula Avelar Brito e Professor Dr. Romilson Cabral, palestrantes convidados em alguns de nossos eventos de pesquisa e extensão, também o apoio das pessoas da Editora Universitária da UFRPE no apoio à diagramação e registro do ISBN e apoio da biblioteca central na elaboração da ficha catalográfica.

E, por fim, ressalto que a existência do NUPE da FACAL em termos institucionais, possibilita a realização de iniciativas de pesquisa e extensão acadêmicas de nossos docentes e que articuladas ao ensino fortalece a formação de nossos discentes, abrindo caminhos aos novos conhecimentos e à inovação em diferentes áreas do saber.

Prof. Dr. Guilherme José de V. Soares
Docente FACAL

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	04
---------------------	-----------

PARTE I

1.1 - Diagnóstico situacional e gestão da água: o uso do diagrama de Ishikawa na pedagogia ambiental	06
1.2 - Gestão de resíduos sólidos urbanos e inclusão social decente: a limpeza necessária e o fim desejado	22

PARTE II

2.1 - A gestão de contingência e associativismo empresarial no contexto de pandemia de covid19: ações da CDL em apoio às empresas associadas na cidade de Carpina.	43
2.2 - A gestão de contingência e associativismo empresarial no contexto de pandemia de Covid19: ações da CDL em apoio às empresas associadas na cidade de Limoeiro.	50

PARTE III

3.1 - Caracterização dos quatro P's do Marketing de uma Micro Empresa do setor de confecção do município de Limoeiro	59
3.2 - Tomada de decisão em contexto de negócios dos MEI: relato de experiência de um negócio de artesanato	69
3.3 - Tomada de decisão em contexto de negócios dos MEI: relato de experiência de um negócio de embalagens descartáveis	81

PARTE IV

4.1 - Marketing digital no e-commerce de varejo: estudo exploratório de empresas do setor de vestuário	94
4.2 - Diagrama de Ishikawa e tomada de decisão	97
4.3 - Gestão de vendas no varejo de alimentos: o uso do aplicativo “quero delivery”	100

PARTE V

5.1 - Gestão de pessoas e liderança nas organizações	103
5.2 - Gestão de pessoas e motivação nas organizações	106
5.3 - Abordagem contingencial nas organizações	109
5.4 - Abordagem sistêmica nas organizações	112
5.5 - Mix de produtos e marketing para superar sazonalidade de vendas em pequenos negócios	115
5.6 - Relacionamento com os clientes como ferramenta de marketing para pequenos negócios	118

PARTE VI

6.1 - Aplicação da inteligência artificial na análise SWOT: possibilidades, limites e desafios.	124
6.2 - Impactos do uso de inteligência artificial na administração: conflito entre ética e desempenho.	128

APRESENTAÇÃO

Esta publicação compreende um conjunto de textos de artigos e resumos expandidos escritos por discentes de graduação do curso de Bacharelado em administração da Faculdade de Ciências Aplicadas de Limoeiro – FACAL sob orientação do professor Guilherme José de V. Soares. Estes textos abordam temas diversos das disciplinas da matriz curricular do curso de administração e discutidos em sala, e ainda, por iniciativa do referido docente, todos foram submetidos e apresentados ora, em eventos acadêmicos internos à faculdade, ora, em eventos externos, por exemplo, congresso.

O evento acadêmico que a FACAL realiza anualmente é o ‘Encontro de Pesquisa e Extensão’, aberto a todos os cursos e também ao público externo. Tem como objetivo criar um ambiente de estímulo aos docentes e discentes para produzirem conhecimentos a partir de atividades de ensino, pesquisa e extensão acadêmica, seja através do desenvolvimento de projetos e/ou atividades de pesquisa e extensão, seja, também, mediante sistematizações de temas abordados em disciplinas dos cursos de graduação da FACAL.

Os trabalhos dessa publicação representam seis versões do ‘Encontro de Pesquisa e Extensão da FACAL’, compreendendo o período entre os anos de 2019 a 2025.

Enquanto organizador dessa publicação e docente do curso de administração tenho a alegria de reconhecer a riqueza da experiência compartilhada com nossos discentes nos momentos avaliativos da submissão dos trabalhos e de apresentação e debate dos temas em eventos públicos, pois para nossos discentes é algo fundamental à sua formação profissional e pessoal. E, agora, mais ainda, quando organizamos o registro dessa experiência mediante publicação de tais trabalhos. Por tudo isso, queremos desde já ressaltar a importância para todos nós, docentes e discentes do curso de Bacharelado em administração, do ‘Encontro de Pesquisa e Extensão’ da FACAL e desta publicação.

Estas ações valorizam as atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, pois as incorporam à *práxis* pedagógica como processos formativos indissociáveis da formação discente, e, nesses termos, a faculdade cumpre os preceitos constitucionais de indissociabilidade (Constituição Federal de 1988 - artigo 207), igualmente, presente no Plano Nacional de Extensão universitária, ao mesmo tempo em que evidencia a valorização do conhecimento e da inovação.

PARTE I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E GESTÃO DA ÁGUA: o uso do diagrama de Ishikawa na pedagogia ambiental

Autores:

Guilherme Jose da V. Soares¹

Thaynara Souza Alve²

Jéssica Novaes da Silva³

RESUMO

O presente artigo objetiva demonstrar a aplicabilidade do diagrama de Ishikawa em contexto de educação ambiental para diagnóstico situacional com participação ativa da sociedade visando à gestão da água. Tal ferramenta é comumente utilizada no âmbito da administração da qualidade em contexto empresarial. A metodologia proposta foi a realização de oficinas pedagógicas nas quais a aplicação do diagrama de Ishikawa teria um propósito duplamente pedagógico: de um lado, consolidar o conhecimento dos estudantes de administração quanto ao uso dessa ferramenta, e, de outro lado, testar a aplicação do diagrama de Ishikawa em processos de diagnóstico situacional tendo como objeto real a situação atual do Rio Capibaribe mediante abordagem pedagógica no campo da educação ambiental com participação ativa de segmentos da sociedade. Para essa participação ativa o sujeito social escolhido foi estudantes de ensino médio de uma escola pública da cidade de Limoeiro. Observou-se durante a aplicação das oficinas importante interação e troca de ideias para construção de entendimentos sobre a realidade local, de modo particular os vários fatores envolvidos na poluição do Rio Capibaribe, enriquecendo a discussão e compreensão das complexas relações presentes na problemática do Rio. Aos estudantes de administração envolvidos diretamente no projeto foi oportunidade de exercitar habilidades técnicas, pedagógicas e humanas o lhes deram mais segurança e melhor compreensão sobre o potencial de aplicação da referida ferramenta da administração, abrindo novas possibilidades e perspectivas de uso profissional, agora, para além dos contextos internos de controle de qualidade nas empresas, mas que agora, se vislumbra também ao campo da educação ambiental. Dessa maneira as oficinas mostraram a interligação entre o campo teórico da administração e às demandas pragmáticas do cotidiano da sociedade local. A conclusão que chegamos é que o diagrama de Ishikawa se aplica também de forma eficiente aos processos pedagógicos da Educação Ambiental, por exemplo, àqueles que envolvem diagnóstico de causas dos problemas que incidem sobre os cursos naturais de água (rios, lagos) e nas discussões e reflexões seguintes para resolução e conscientização coletiva das pessoas, mediante uma participação ativa de segmentos da sociedade.

Palavras-Chave: Gestão da água. Diagrama de Ishikawa. Educação ambiental. Participação

¹Prof. MSc. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração.

1. INTRODUÇÃO

A proposta de desenvolver um arcabouço metodológico com fins pedagógicos para tratar de situações relacionadas ao meio ambiente dos municípios da bacia hidrográfica do rio Capibaribe, Pernambuco, teve como objetivo, inicialmente, demonstrar a larga utilidade das ferramentas de gestão utilizadas no contexto das organizações. Com essa finalidade foi escolhido o diagrama de Ishikawa para desenvolver essa experiência pedagógica. Importante ressaltar que essa iniciativa se insere numa proposta de um projeto de extensão acadêmica do curso de administração, daí porque a pretensão de utilizar a ferramenta de gestão organizacional comumente aplicada em situação de controle de qualidade de processos e produtos. Além de ser ferramenta relevante ao gerenciamento e controle de produtos e serviços organizacionais, queremos nesse artigo mostrar que ainda tem um papel considerável para auxílio de gerenciamento dos recursos hídricos, corroborando os pressupostos de integração entre poder público, usuários e organizações de sociedade civil, como é proposto pela lei estadual de recursos hídricos nº 12.984 de 30 de dezembro de 2005.

Dessa forma, o presente estudo justifica-se no entendimento de que a aplicação de conhecimento de maneira apropriada às situações que demandam intervenção humana para resolução de problemas que afligem a sociedade, de maneira eficiente e eficaz deve fazer parte do cotidiano dos administradores que trabalham em contextos organizacionais, particularmente.

O conhecimento na forma de técnicas e métodos precisa ser compreendido pelas pessoas responsáveis pela sua aplicação com domínio pleno, qualquer que sejam os problemas inseridos nas situações previstas. E para que de fato a condição descrita aconteça, a tudo isso precede um processo formativo envolvendo pessoas que, afinal, estarão à frente de tais situações do cotidiano de trabalho.

A nossa premissa é que a formação humana seja um ato contínuo onde a aprendizagem é uma necessidade permanente, pois como diria os educadores de visão construtivista, uma “formação continuada”, a qual significa um círculo de criação e recriação do conhecimento em movimentos simultâneos de aperfeiçoamento dos conhecimentos e de agregação de novos. Nestes termos o processo de ensino e de aprendizagem pode acontecer em dois níveis. O primeiro se dá no nível da inteligibilidade quando a abordagem e os fundamentos teóricos se mostram como objeto de aprendizagem e aplicação.

O segundo se dá no nível sensível das experiências cotidianas, onde ensino e aprendizagem ganham organicidade e significados e aperfeiçoam e desenvolvem o conhecimento adquirido no primeiro nível, em relação orgânica, levando-o a outro nível de questionamento e

resolução, que por sua vez alimentam o círculo da busca por novos conhecimentos e novos desafios de compreensão, de ensino e de aprendizagem.

Nos contextos organizacionais esses fundamentos da aprendizagem são essenciais, dado ao caráter predominantemente pragmático do ambiente de aplicação do conhecimento. De modo que a forma como o conhecimento é apresentado e percorrido para seu uso e aplicação, ou seja, a forma como a própria técnica e método são propostos para seu uso torna os processos formativos como momentos de encontros de saberes e de trocas de experiências.

Esse preâmbulo é para ressaltar a importância do processo de construção de conhecimento que exige para sua apropriação efetiva processos de ensino e de aprendizagem que favoreçam a participação e o diálogo entre os participantes. De modo que o objeto de aprendizagem seja do domínio de todos, sem restrições e com muita transparência na comunicação.

Daí, considerando o contexto heterogêneo das comunidades urbanas e rurais dos municípios da bacia hidrográfica do Rio Capibaribe no que concerne a complexidade de situações que envolvem problemas diversos do meio ambiente físico, e ao mesmo tempo, admitir que as soluções de tais problemas exijam a participação direta da população em geral, é que o entendimento e a compreensão de toda essa problemática que envolve a poluição da bacia hidrográfica do rio Capibaribe, requerem processos formativos capazes de tornar o conhecimento sobre essa problemática numa forma inteligível para que suas soluções possam ter o engajamento de todos em suas incursões interativas da prática cotidiana.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - CONTROLE DE QUALIDADE E OS FUNDAMENTOS DO DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Nessa abordagem pretende-se apresentar os fundamentos teóricos presentes na proposição do diagrama de Ishikawa como ferramenta a ser aplicada nas soluções de problemas do cotidiano das organizações econômicas produtivas, bem como, compreender os pressupostos pedagógicos que estão subjacentes ao seu formato e conteúdo.

2.1.1 - Conceito de qualidade na perspectiva das organizações

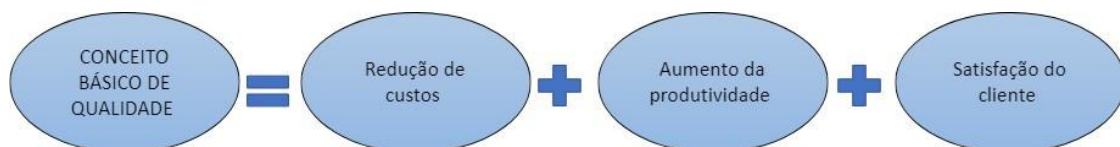
Quando se fala em ‘qualidade’ em contextos organizacionais há uma tendência em nossa percepção à idealização. O termo qualidade apresenta uma difícil conceituação, pois é um termo com sentido relacional, de forte subjetividade face se tratar de uma palavra de domínio público. Paladini (2004, p. 29) acrescenta “como a questão da qualidade faz parte do dia-a-dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão”.

Cabe pontuar as várias facetas do termo qualidade, o mesmo abrange parâmetros, desde os aspectos subjetivos que variam de pessoa para pessoa, a capacidade de fabricação de determinado produto ou serviço, até a concepção de que a qualidade é sinônimo de perfeição. No entanto, não se pode focar em uma específica característica, é necessário envolver os múltiplos elementos de seu conceito, com diferentes níveis de importância.

Em contextos organizacionais, de uma forma mais precisa, “para definir corretamente qualidade, o primeiro passo é considerar a qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou o serviço” (Paladini, 2004. p. 30).

Deming (1993) define que a qualidade é tudo aquilo que melhora o produto na perspectiva do cliente. O conceito de qualidade muda de significado na mesma proporção em que as necessidades dos clientes evoluem. Nota-se, que o viés de construção de tal conceito está atrelado a percepção do cliente, no que concerne suas expectativas, comportamento e satisfação perante um produto ou serviço. Juran e Gryna (1991) *apud* Paladini (2004. p. 31) definem: “Qualidade é adequação ao uso.” Com base nas citadas definições, entende-se que o objeto responsável pela evolução do entendimento da qualidade está vinculado ao comportamento do consumidor e a forma com que as organizações visualizavam o mesmo no decorrer do tempo. Logo, sobre a premissa de que o entendimento da qualidade é fator essencial para a gestão, Mello (2011) define um conceito básico de qualidade do qual implica em redução de custos, aumento de produtividade e satisfação do cliente, conforme se apresenta na figura abaixo:

Figura 1- Conceito básico de qualidade



Fonte: Adaptado de Mello (2011, p. 4).

2.1.2 - Evolução da gestão da qualidade nas organizações

Pode-se pontuar que a preocupação com a qualidade se trata de um fato milenar, a busca pelo mais ideal e adequado é vetor para o desenvolvimento do homem, logo, podemos afirmar que o conceito de qualidade no seu sentido primário não é recente. Dessa forma, a divisão dessa evolução no conceito acontece em três momentos. Tendo-se, a princípio o momento conhecido como da inspeção, da qual, como o próprio nome sugere, ocorre a realização de uma inspeção sobre os produtos acabados, no entanto, esse tipo de controle não agrega perante a qualidade, apenas impede que o produto defeituoso chegue ao cliente, na medida em que é descartado.

Sendo assim, o entendimento é de completo desperdício, fugindo da premissa básica de redução de custos prevista no conceito de qualidade. A chegada da indústria e da divisão do trabalho, preconizada por Taylor, trouxeram consigo tal processo de inspeção, com a tarefa de realizar a revisão na etapa final de produção, no entanto, com o tempo, esse procedimento torna-se complexo. Gomes (1999, p.103) afirma “se a qualidade é melhorada no processo, eliminando-se as causas fundamentais de defeitos, é evidente que o custo diminui com a melhoria da qualidade”. Seguindo o contexto da qualidade, tem-se a intensificação da produção com as linhas de montagem, da qual proporciona um modelo mais adequado de controle e qualidade, perante a abordagem de amostragem da estatística.

O grande responsável por introduzir esse método foi o físico norte-americano Shewart, sua abordagem proporcionou a introdução de setores responsáveis pela qualidade, além de ferramentas para detecção de variações no processo produtivo.

Deming (1990, p. 22) acrescenta, “a qualidade não deriva da inspeção, e sim da melhora do processo produtivo”. Após a segunda guerra, conforme Seleme e Stadler (2008) o Japão se encontrava em estado de calamidade, tendo como grande foco a sua reestruturação. O país estabeleceu uma relação de colaboração, dessa forma, surgiram dois grandes nomes, Deming e Juran, dos quais contribuíram, fortemente, para a gestão da qualidade, causando uma intensa evolução na indústria japonesa.

Na busca da melhoria contínua, o Japão reforça os padrões de qualidade enfatizando a prevenção dos defeitos, bem como a importância da qualidade sendo tratada por todos os funcionários e não mais por um departamento específico. Nasce, então, o conceito de qualidade total. Nessa mesma era, grandes nomes contribuíram para o alcance do principal enfoque de eliminação dos defeitos, tais como cita Mello:

Entravam em cena Crosby, com seu programa de defeito zero, Juran, com abordagens acerca dos custos da qualidade, e Armand V. Feigenbaum, também norte-americano, com sua concepção de controle total da qualidade (ou total quality control — TQC). Dois nomes japoneses não podem ser esquecidos nesta lista: Kaoru Ishikawa, químico e um dos impulsionadores da Juse, responsável por “adaptar” as ideias de Deming e Juran ao Japão, e Genichi Taguchi, estatístico e engenheiro que atribuiu a qualidade à redução da variabilidade em processos industriais. (Mello, 2011, p.12)

Devido essa crescente qualidade dos produtos no Japão foi que, na década de 70, iniciou-se o período conhecido como qualidade total, voltada para os clientes e os processos de gestão, na busca de agregar valor aos produtos e não somente prevenir e diminuir perdas. Dessa forma, a qualidade total se intensifica na década de 90 com o surgimento da norma ISO 9000. Sobre essa era, Paladini (2004) questiona, a diferença dos conceitos de gestão da qualidade e gestão da qualidade total, o autor menciona a seguinte indagação por base em Juran: existe

“qualidade” que não seja “total?” Sobre esse pressuposto, cabe ressaltar que a mudança e de certa forma a redundância do termo é premissa para romper o entendimento primário de gestão da qualidade voltada para a inspeção. Gomes (1999, p. 14) assegura: “Qualidade total são todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e por conseguinte a sobrevivência da empresa.” Assim, a qualidade total oferece amplitude e maior importância gerencial, supõe uma ideia estratégica de aplicabilidade sistêmica, da qual perpassa todos os setores organizacionais e sugere a totalidade nos processos.

2.1.3 - Controle de qualidade: método e ferramenta

Conforme Paladini (2004, p. 102) o controle de qualidade se trata de um “sistema dinâmico e complexo, sistema este que envolve, direta e indiretamente, todos os setores da empresa, com o intuito de melhorar e assegurar economicamente a qualidade do produto final”.

Essa perspectiva reforça a devida importância de considerar a estrutura dos sistemas como mais adequada ao processo de controle da qualidade. O ambiente externo das organizações é de constante mudança, a organização em sua amplitude pressupõe uma visão holística sobre os seus diversos processos.

Dessa forma, para assegurar um gerenciamento voltado para o controle da qualidade, utiliza-se de métodos e ferramentas das quais passam a ser essenciais para o alcance de qualidade no produto ou serviço final. Torna-se, assim indispensável apresentar o entendimento de método e ferramenta, aquele, conforme Seleme e Stadler (2008) é a sequência lógica, a concepção, para o alcance do objetivo desejado, enquanto a ferramenta supõe o recurso utilizado para o alcance de determinado método. Seleme e Stadler (2008, p. 24) ainda acrescentam que “precisamos entender o que é o método e saber utilizar as ferramentas da qualidade empregadas na obtenção de um bom gerenciamento pelo controle da qualidade”. Conforme a quadro abaixo, podemos dar destaque às ferramentas:

Quadro 1 – Ferramentas da qualidade

FERRAMENTA	PRINCIPAL FUNÇÃO
1 Diagrama de causa-efeito (Ishikawa)	Levantar possíveis causas para problemas.
2 Folha de verificação	Coletar dados relativos à não-conformidade de um produto ou serviço.
3 Histograma	Identificar com que frequência certo dado aparece em um grande conjunto de dados.
4 Gráfico de Pareto	Distinguir, entre os fatores que contribuem para a não qualidade, os essenciais e os secundários.
5 Diagrama de correlação	Estabelecer correlação entre duas variáveis.
6 Fluxograma	Descrever processos
7 Gráfico de controle	Analisar a variabilidade dos processos.

Fonte: adaptado de Mello (2011, p. 87)

O controle de qualidade é essencial para a diminuição de desperdícios e alcance da competitividade, logo, as ferramentas foram desenvolvidas para o devido suporte e o melhor gerenciamento dos processos, pois elas tornam-se preponderantes na efetividade dos processos de uma organização, seja ela qual for.

Nesse sentido, em se tratando de processos de trabalhos entende-se que estes são inerentes as ações organizacionais, e, portanto, cabe acrescentar que independentemente do tipo de organização sendo ela pública, privada ou de terceiro setor, as tais ferramentas são passíveis de utilização.

A partir dessa visão ampliada da aplicabilidade das ferramentas da gestão da qualidade para além das organizações empresariais, é que se estabelece a premissa e objetividade do presente trabalho, mediante entendimento em testar a aplicação de uma dessas ferramentas fora do contexto organizacional.

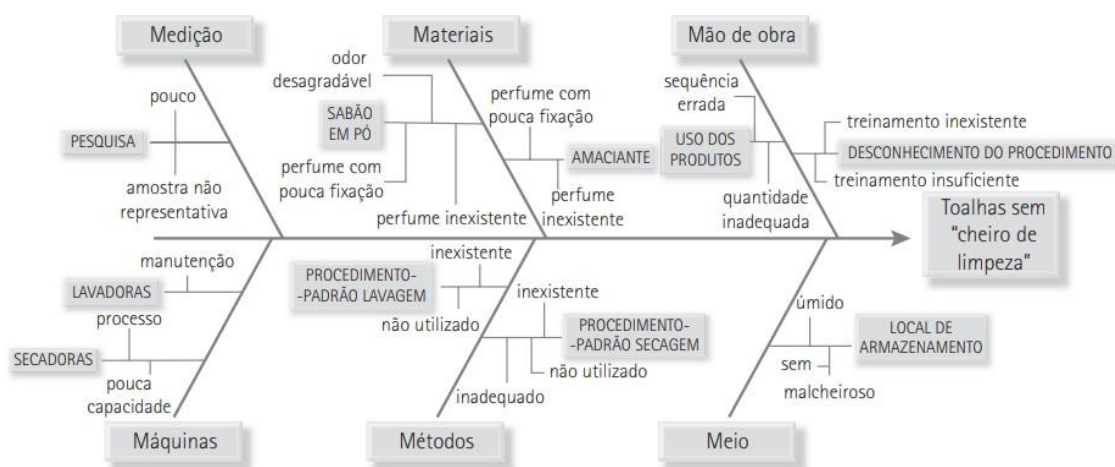
Daí então, a importância da pesquisa que está exatamente na perspectiva abrangente de aplicabilidade do diagrama de Ishikawa no campo educacional como recurso pedagógico ao diagnóstico de problemáticas em contexto socioambiental.

2.2 - Ferramenta para análise de causa-efeito: Diagrama de Ishikawa

Conforme Seleme e Stadler (2008), em 1953, Kaoru Ishikawa consolidou estudos realizados em uma determinada fábrica, onde desenvolveu um digrama de causa e efeito. A ferramenta, também passou a ser conhecida por diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe, devido ao seu formato.

Então, sendo utilizada para identificar a relação entre causas e efeitos de um determinado processo. De acordo com Paladini (2004), a estrutura de espinha de peixe “pode ser usada para eliminar causas que influenciem negativamente o processo ou para intensificar elementos que afetem de forma positiva um conjunto de operações” (2004, p.239). No intuito de avaliação da qualidade em um processo organizacional, a estrutura para análise é representada por categorias, de acordo com os 6 M's, referentes a materiais, máquina, método, meio ambiente, mão de obra e medida, como se apresenta na figura abaixo.

Figura 2 – Diagrama básico de causa e efeito



Fonte: Mello (2011, p. 88).

O digrama vem sendo aplicado em outros contextos, apresentando novas possibilidade quanto sua abrangência, que vão desde o âmbito educacional, visto como ferramenta para ensino de ecologia, assim proposta por Sabino et al (2009), ao sistema de saúde, seguindo a premissa apresentada por Lima et al (2019) na busca de causas e estratégias de soluções para a infecção ao HIV adquirida por profissionais da enfermagem no manuseio de materiais perfurocortantes. Até para desenvolvimento de pesquisa para a reutilização de resíduos sólidos, evidenciada por Junior (2010). Ainda, podemos demonstrar um exemplo do diagrama sendo aplicado fora do ambiente empresarial, como se apresenta da seguinte forma:

Figura 3 – Diagrama de causa e efeito para uma aula de qualidade



Fonte: Seleme & Stadler (2008, p. 93).

Conforme mostrado nas figuras, em diferentes contextos de aplicabilidade o diagrama de Ishikawa tem como ponto de convergência a busca pela melhoria. No presente trabalho pretende-se focar no diagnóstico de problemas na gestão da água por meio do uso dessa ferramenta, e numa perspectiva pedagógica, ainda promover a comunicação no seu sentido dialógico para uma participação ativa entre as pessoas envolvidas na construção do diagnóstico. Nesse sentido, a prática da pesquisa encontra-se alinhada com a perspectiva de descoberta da realidade e construção do conhecimento de forma participativa, exigindo uma postura reflexiva e crítica de todos participantes envolvidos na busca de melhoria constante dos diversos problemas da sociedade.

2.3- Recursos Hídricos na bacia hidrográfica do Rio Capibaribe:

O Brasil concentra 20% da água do mundo, porém menos da metade da população tem acesso ao saneamento básico (TUCCI, 2018). O crescimento da população, das atividades agrícolas e industriais se expande e as mudanças climáticas ameaçam alterar o ciclo hidrológico e a qualidade da água global. De acordo com o relatório Mundial das Nações Unidas sobre Desenvolvimento dos Recursos Hídricos, lançado no fórum mundial das águas em 2018, quase metade da população mundial vive em áreas que apresentam uma potencial escassez de água pelo menos um mês por ano e essa população poderá aumentar para algo entre 4,8 bilhões e 5,7 bilhões até 2050.

Em nível macro, a gestão da água no Brasil é complexa, sua distribuição é desigual, o país tem uma grande concentração de água potável, porém não provém de um controle distributivo regular. E ainda, sofre pelo descaso de empresas e pessoas que são desprovidos de

uma conscientização ambiental. Muito dos rejeitos urbanos e industriais são descartados nos rios. Para Tucci et al (2001):

A maioria dos rios que atravessam as cidades brasileiras está deteriorada, sendo esse considerado o maior problema ambiental brasileiro. Essa deterioração ocorre porque a maioria das cidades brasileiras não possui coleta e tratamento de esgotos domésticos, jogando in natura o esgoto nos rios (TUCCI, HESPANHOL, NETTO, 2001, p. 47).

Nessa perspectiva, e tendo por base o plano hidroambiental da bacia hidrográfica do Rio Capibaribe (2010), do qual apresenta o diagnóstico das condições em que estão os recursos hídricos nessa bacia, pode-se salientar que a situação dessa bacia não é excludente à realidade do Brasil.

A bacia hidrográfica do Rio Capibaribe tem sua nascente no município de Poção, conta com uma área de extensão de 275 Km², da qual perpassa por 42 municípios pernambucanos e deságua em Recife. Dessa forma, por se tratar de um rio que está diante a realidade dos municípios dos desenvolvedores do presente estudo, que o mesmo passa a servir de base para o diagnóstico proposto pela respectiva pesquisa. Tendo por base as informações quanto a formação da bacia, e diante essa atinente problemática ambiental, demonstra-se que a realidade dos recursos hídricos necessita ter por base uma unidade de estudo e planejamento. Como se dá essa prática de gerenciamento? O questionamento pressupõe aspectos já previstos na conhecida lei das águas (lei Nº 9.433, de 8 de janeiro de 1997), que em seu artigo 1º e inciso V acrescenta que “a bacia hidrográfica é a unidade de territorial para implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos e atuação do Sistema Nacional de gerenciamento de Recursos Hídricos”. Logo, trata-se de um ente sistêmico e uma unidade territorial de planejamento, que pressupõe um gerenciamento integrado, com a participação da sociedade e de seus representantes. Em seu conceito técnico, conforme Tucci (2001, p. 40) “a bacia Hidrográfica é uma área de captação natural da água da precipitação que faz convergir os escoamentos para um único ponto de saída, seu exutório”.

Sendo essa uma unidade de planejamento, temos a mesma como suporte ao estudo dos aspectos de gestão envolvidos nesse contexto. Nesse sentido, a referida lei ainda acrescenta em seu artigo 5º os seguintes instrumentos de gerenciamento:

- I – os Planos de Recursos Hídricos;
- II - o enquadramento dos corpos de água em classes, segundo os usos preponderantes da água;
- III - a outorga dos direitos de uso de recursos hídricos; IV - a cobrança pelo uso de recursos hídricos;
- IV - a compensação a municípios;
- V - o Sistema de Informações sobre Recursos Hídricos.

Tais instrumentos devem viabilizar a implantação da Política Nacional de Recursos Hídricos, da qual é proposta pela citada lei. Nessa perspectiva, para o melhor gerenciamento desse recurso é necessário clareza e conhecimento perante a realidade da bacia hidrográfica do rio Capibaribe. Dessa forma, em análise dos estudos técnicos e sociais realizados pelo plano hidroambiental da bacia hidrográfica do Rio Capibaribe, salienta-se que sua atual realidade é de grande poluição. Conforme citado pelo plano:

O Capibaribe encontra-se hoje poluído por resíduos sólidos e líquidos, orgânicos e inorgânicos, industriais e agrícolas, apresenta altas taxas de assoreamento e tem uma população estimada em 430 mil habitantes em seu entorno, embora ainda apresente potencial para usos diversos, como agricultura, pesca, abastecimento de água, entre outras atividades industriais e de serviços (Tomo I/1, 2010, p. 25)

O diagnóstico hidroambiental (2010), ainda salienta que a principal fonte de poluição da bacia hidrográfica do Capibaribe advém do lançamento de efluentes domésticos e industriais. O lixo urbano detém a maior parcela de poluição. Uma das causas se dá pelo aumento da demanda hídrica, em decorrência do crescimento da população, do grau de urbanização e da produção de alimentos e mercadorias, sendo então um contexto que reflete nos níveis de controle, abastecimento e reservatórios de água.

No setor industrial tem-se o polo de confecções, situado nos municípios de Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, região semi-árida, os quais possuem a atividade de maior poluição devido a intensiva demanda por água e ao descarte de seus efluentes do processo de lavagem e destonagem¹ dos tecidos jeans das indústrias. Toda essa dinâmica afeta negativamente e diretamente as comunidades ribeirinhas. Para Tucci et al (2001), o principal desafio do semi-árido no Nordeste envolve certas condições regionais, como baixa precipitação concentrada em parte restrita do ano, alta temperatura e evaporação durante todo ano, parte importante da região com sub-solo com pouca capacidade de armazenamento de água, acesso limitado da população rural à educação e estrutura fundiária concentradora de renda.

Esses aspectos revelam, de maneira clara, que compatibilizar as demandas atuais e futuras da sociedade faz parte do processo de uma gestão integrada, que envolvem aspectos sociais, econômico, políticos e naturais entorno das decisões dos gestores públicos e da iniciativa privada. Olhar de forma sistêmica é o ponto de partida para desconstruir a ideia de desenvolvimento que conduz a tal problemática em se tratando das condições atuais do rio Capibaribe e da necessária busca de formas de conscientização para melhorias dessa atual situação.

¹ É um processo de lavagem e descoloração de tecidos jeans para serem usados na indústria de confecção.

Para Sabino et al (2009, p.56) “além de visualizar os problemas, levantar possíveis soluções é um caminho importante na alteração das rotinas que vivenciamos. Discutir soluções pode ser um meio de motivar, interessar e participar”. Nesse prisma, torna-se crucial a relevância que se promove no presente artigo, pois a proposta de aplicabilidade do diagrama de Ishikawa perante tal problemática desperta a busca de melhoria e conhecimento da realidade, que passa a ser vital para a reflexão e alcance de uma solução quanto aos problemas do rio Capibaribe.

2.4 - Diagrama de Ishikawa como ferramenta para diagnóstico de situação ambiental: a Poluição do Rio Capibaribe

A proposta de aplicabilidade do diagrama para diagnóstico situacional, demonstra a multiplicidade de contextos em que o mesmo pode ser utilizado. Nesse sentido, buscou-se uma forma de demonstração e construção participativa diante do problema maior, identificado como poluição do Rio Capibaribe. Tal problemática afere alguns questionamentos: como podemos visualizar e entender de maneira clara as causas reais e atinentes dessa poluição? Como a população visualiza essas causas?

Existe também o viés pedagógico cujo objetivo é propor o conhecimento da nossa realidade. Na busca de compreensão do que nos cerca, verificam-se algumas categorias que puderam servir de respaldo para construção da presente proposta do uso do diagrama de Ishikawa, tais quais: atividades produtivas, saneamento, vegetação ciliar, lixo e população. Diante dessas, a intenção sugere uma construção participativa das possíveis causas que as envolvem. O que se nota na realidade que está atrelado a tais quesitos? No plano hidroambiental pode-se visualizar que aspectos ligados a conscientização, resíduos sólidos e atividades produtivas são diretamente relacionados a atual situação do rio Capibaribe. Tendo esse plano por base para construção de algumas categorias causais, podemos liga-lo com a realidade vivida, e assim propor essa perspectiva de diagnóstico. Ainda, pode-se acrescentar que a intenção passa a ser maior, pois desperta a construção de entendimento do que nos cerca, na abertura da mente para uma percepção além da que estamos acostumados a ter, da qual permite uma amplitude do saber, da reflexão e a criticidade do nosso papel como cidadãos diante de determinados problemas sociais.

Sabino et al (2009) acrescenta que o diagrama de Ishikawa torna possível uma visão detalhada e holística, norteador a aceitação das diferentes opiniões e pontos de vista, bem como a construção da capacidade analítica e de comunicação dos estudantes envolvidos. Para tanto, ainda pode-se acrescentar que sua aplicabilidade demonstra seu papel de importância para a gestão da água.

Além de ser ferramenta relevante ao gerenciamento e controle de produtos e serviços organizacionais, ainda pressupõe um papel considerável para auxílio de gerenciamento dos recursos hídricos de forma integrada entre o poder público, usuários e organizações da sociedade civil, como é proposto pela lei estadual de recursos hídricos nº 12.984 de 30 de dezembro de 2005.

3 - METODOLOGIA

A proposta de desenvolver um arcabouço metodológico com fins pedagógicos para tratar situações relacionadas ao meio ambiente dos municípios da bacia hidrográfica do rio Capibaribe teve como propósito inicialmente demonstrar a larga utilidade das ferramentas de gestão utilizadas no contexto das organizações. Para essa finalidade foi escolhido o diagrama de Ishikawa para desenvolver essa experiência pedagógica.

Importante ressaltar que essa iniciativa se insere numa proposta de um projeto de extensão acadêmica do curso de administração, daí porque a pretensão de utilizar a ferramenta de gestão organizacional comumente aplicada em situação de controle de qualidade de processos e produtos.

Assim, se definiu como formato pedagógico dessa proposta a realização de oficinas nas quais a aplicação do diagrama de Ishikawa teria um propósito duplamente pedagógico: de um lado, consolidar o conhecimento dos estudantes de administração da Faculdade de Ciências Aplicadas de Limoeiro - FACAL, de outro lado, estender a aplicação do diagrama de Ishikawa em processos de diagnóstico situacional com viés participativo e de educação ambiental.

Para cumprir esse propósito o método exigiria a definição de um conteúdo que deveria partir de um tipo de problema ou efeito a ser abordado e os fatores envolvidos como causalidade. Para esse fim, foi definido como problemática a água poluída do Rio Capibaribe como efeito de um conjunto de causas e suas variantes tidas por subcausas. A escolha do problema raiz representado pela ‘água poluída’ se deu sob o argumento de que poderia ser este o problema mais visível à população e por ser também mais facilmente relacionado a uma série de fatores possíveis a ser direta ou indiretamente agentes causais da poluição. As categorias usadas como causas do problema foram: Atividades produtivas, saneamento urbano, vegetação ciliar, população e lixo.

Para que essas causas pudessem ser identificadas e relacionadas ao problema raiz ou efeito, o formato da oficina constituiu de um painel confeccionado com tecido TNT usado como base para aplicar as tarjetas com seus respectivos conteúdos e que irão compor o diagrama de Ishikawa.

A construção desse diagrama é a própria dinâmica da oficina a partir de questões colocadas pelos facilitadores da oficina onde os participantes respondiam e à medida que as respostas fluíam o diagrama ia sendo construído. Daí em diante o processo de construção do diagrama se desenvolveu com a participação direta dos estudantes, através da identificação das causas relacionadas a cada categoria. Nessa etapa, o formato de apresentação e desenvolvimento do método foi preponderante à participação efetiva dos estudantes e participantes envolvidos. Duas oficinas foram realizadas para testar a aplicação do diagrama de Ishikawa.

A primeira oficina foi no Ginásio Público ‘Arthur Guerra onde os participantes eram alunos de ensino médio. A segunda oficina foi na própria faculdade durante o evento da semana do empreendedor com um público diverso, alunos, funcionários e docentes.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tendo por base os estudos teóricos da situação ambiental do Rio Capibaribe, bem como a construção participativa aplicada no processo metodológico, obteve-se, então o diagrama de Ishikawa que se apresenta na seguinte figura:

Figura 4 – Resultado



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Conforme a categoria de atividades produtivas, nota-se que as causalidades citadas referem-se a falta de fiscalização, a tecnologia inadequada nos processos de produção e o uso de agrotóxicos.

Nesta perspectiva, o plano hidroambiental (2010) cita que o pólo de confecções no alto Capibaribe apresenta fortes impactos ambientais pelos efluentes dos processos de lavagem e destonagem de tecidos, além de uma cadeia produtiva sucroalcooleira, situada no terço médio abaixo da bacia, que gera elevados volumes de efluentes, tendo como consequência a contaminação de solos e mananciais hídricos.

Bem como o manejo inadequado do solo e o desmatamento por parte das cadeias produtivas agropecuárias, que induzem a erosão e o assoreamento, além da salinização e contaminação por meio dos *agrotóxicos*.

Na abordagem do saneamento urbano, o plano, em sua Tomo I volume 2 salienta que:

Os esgotos domésticos e os efluentes industriais causam uma série de impactos nos corpos d'água. As condições sanitárias do rio Capibaribe evidenciam a necessidade de investimentos em sistemas de coleta e tratamento de efluentes, bem como ações intensificadas de monitoramento sistemático e fiscalização (Tomo I/2, 2010, p. 25).

Com relação a vegetação ciliar, a qual protege o rio do assoreamento, têm-se como realidade expressa no diagrama na sessão da oficina, o *desmatamento* o qual é representado pela ocupação indevida nas margens da área urbana do rio. Já no que afeta a população, observa-se o maior número de causas citadas. Foram discutidas questões como: *desconhecimento da realidade, falta de conscientização, educação insuficiente e a habitação nas margens do rio*. Aspecto esse que se atrela a questão do descartados resíduos sólidos como se apresenta na seguinte afirmação:

A prática do descarte de resíduos rurais no leito de rios é bastante usual, configurando-se em poluição difusa. Outra prática adotada por esta parcela da população é a queima à céu aberto dos resíduos gerados, que pode resultar no empobrecimento do solo e poluição atmosférica (Tomo I/2, 2010, p. 123).

Podemos compreender, de modo geral, que a ausência de conscientização é presente em grande parte da população, isso reflete a realidade do rio. Outro ponto importante de ser analisado se trata de uma contraposição, diante do que a população sabe e como ela realmente age. Com a construção do diagrama nas oficinas, verificou-se uma grande discussão diante das causalidades que envolviam a categoria população, nesse sentido, surge o paradoxo que representa o fato de que, mesmo que a população tenha o conhecimento de que representa grande peso perante a realidade que vivencia, ainda assim, não internaliza o bastante desse entendimento para agir consciente perante seus atos. Tratando o fator lixo, destacou-se a *falta de coleta seletiva* e a *coleta irregular*. Nesse sentido o governo e suas políticas foram aspectos bastante citados. E podemos identificar sua participação ou não participação na seguinte afirmação:

Desta forma, a destinação final dos RSU produzidos nos municípios pertencentes à bacia hidrográfica do rio Capibaribe caracteriza-se basicamente por 33 (trinta e três) lixões a céu aberto, 02 (dois) aterros controlados e 07 (sete) aterros sanitários. Pode-se observar que a destinação final em lixões a céu aberto, é adotada por 78% dos municípios da bacia, enquanto que os aterros controlados e sanitários, compreendem cerca de 5 e 17%, respectivamente, das práticas adotadas (Tomo I/2, 2010, p 127)

A gestão dos resíduos sólidos se apresenta como uma das principais causas da problemática em evidência, sendo esse o fator determinante para uma larga discussão que envolve, desde a população, educação ambiental, políticas públicas, empresas e até os lixões. As oficinas pedagógicas tiveram um público escolar do ensino médio e acadêmico de cursos superior

em administração e contabilidade. Foi possível perceber que o método proposto de construir o diagrama à medida que ia realizando as discussões sobre os fatores causais da água poluída do Rio Capibaribe tornou o processo participativo. Estabelecer como problema raiz a água poluída contribuiu decisivamente para a abordagem em relação ao conjunto de fatores causais, uma vez que esse problema é conhecido e percebido na realidade que o cerca muito facilmente pelos jovens. Então, em que o diagrama contribuiu na construção do conhecimento acerca dos problemas ambientais relacionados a água e ao Rio Capibaribe especificamente?

Uma das contribuições está na sistematização do conjunto dos fatores responsáveis pela condição de água poluída, uma vez que o diagrama consegue agregar cada um dos fatores causais e suas variações compondo um quadro integrado da situação, de modo que os participantes visualizam o conjunto desses fatores e estabeleçam relações entre eles. Outro aspecto importante desse método é que contribui para uma constante discussão é que a construção do diagrama está sempre em aberto face a dinâmica da realidade que não estabelece limites a incorporação de novos fatores e nem é estanque em relação aos fatores existentes uma vez que estes podem ser superados ou resolvidos e, portanto, saem dessa composição.

O diagrama pode ser aprimorado em relação a visualização, como também o processo pedagógico de construção, observando com cuidado a permanência dos fundamentos conceituais de participação e tomada de decisão coletivas qualquer que seja o método de sua construção visual. Nas oficinas tais fundamentos se mostraram através dos questionamentos das pessoas em relação a situação problema sobre a qual puderam correlacionar de maneira coerente o complexo de fatores interligados nessa problemática ambiental.

Esta ferramenta necessitaria ser aplicada em contextos populares fora de ambientes escolares e acadêmicos para testar sua efetividade, visto que o propósito de sua adaptação é usá-la para melhorar a comunicação e a percepção das pessoas em relação ao conjunto de problemas, e estimular a discussão e a participação visando melhorar os processos de tomada de decisão para resolução junto ao poder público. As políticas públicas nesse campo ambiental possuem uma particularidade a ser considerada, qual seja, a necessária cumplicidade da população, tanto na fase de formulação de propostas para elaboração de políticas públicas relacionadas aos problemas da bacia hidrográfica do Rio Capibaribe em geral, e da água em particular, quanto na execução dessa política pública.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados discutidos nesse trabalho sobre a dinâmica das oficinas sugerem concluir que o uso do diagrama de Ishikawa tem sim um potencial para uso pedagógico em contextos de educação ambiental. A aplicação do diagrama de Ishikawa como ferramenta para diagnóstico da problemática real do Rio Capibaribe se mostrou eficiente quanto aos propósitos pedagógicos visando desenvolver processos de aprendizagem na educação ambiental com participação ativa do público interessado. Então, podemos confirmar a amplitude de aplicabilidade do diagrama de Ishikawa para além do espaço de controle de qualidade das organizações.

Inferimos também que o referido diagrama também é aplicável nas situações em que se deseja participação ativa da sociedade, visando discutir direitos, deveres e responsabilidades de todos, sociedade e poder público. Em contextos pedagógicos da educação ambiental a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento de um pensar crítico, perceptivo e analítico da realidade que nos cerca se mostrou factível mediante método que favorece a visualização e a construção participativa do diagrama.

A abordagem teórica é outra contribuição na formação dos estudantes de administração uma vez que se necessário para o suporte nas discussões tidas nas oficinas realizadas. Em decorrência outros conhecimentos foram produzidos com o diálogo entre todos envolvidos durante as oficinas, expondo-se experiências e saberes diversos enriquecendo o acervo de conhecimentos sobre a realidade em foco.

Em suma, cabe reforçar que a intenção de interatividade e discussão construtiva abriram possibilidades para novas perspectivas de trabalho aos estudantes de administração quando se olha para o futuro em que podem discutir com profundidade a Gestão ambiental relativa ao uso de recursos naturais, em particular, a gestão de políticas públicas relativas a problemática do Rio Capibaribe.

REFERÊNCIAS

- ONU (UNESCO). Relatório Mundial das Nações Unidas sobre Desenvolvimento dos Recursos Hídricos 2018.
- CAMPOS, V. F. TQC - Controle da qualidade total: no estilo japonês. Belo Horizonte: Editora de desenvolvimento gerencial, 1999.
- DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DEMING, W. E. O americano que ensinou a qualidade total aos japoneses. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- JUNIOR, C. C. M. F. Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde. INGEPRO, Paraíba, v. 2, n. 9, p 104-112, set. 2010.
- LIMA, N. S, et al. Diagrama de Ishikawa: Causas e Soluções da Infecção ao Hiv Adquirida por Profissionais de Enfermagem Através de Materiais Perfurocortantes. Rev Fund CareOnline. Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 707-712, abr./jun. 2019.
- MELLO, C. H. P. Gestão da Qualidade. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2011.
- PALADINI, E. D. Gestão da Qualidade: Teoria e Prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PERNAMBUCO. Plano hidroambiental da bacia hidrográfica do rio Capibaribe: Tomo I - Diagnóstico hidroambiental, vol. 01/03/ Projetos técnicos. Recife, 2010.
- PERNAMBUCO. Plano hidroambiental da bacia hidrográfica do rio Capibaribe: Tomo I - Diagnóstico hidroambiental, volume 02/03/ Projetos técnicos. Recife, 2010.
- SABINO. C. V. S. et al. O uso do diagrama de Ishikawa como ferramenta no ensino de ecologia no ensino médio. Educ. Tecnol., Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 52-57, set./dez. 2009
- SELEME, R; STADLER, H. Controle de Qualidade: as ferramentas essenciais. Curitiba: Ibpx 2008.
- TUCCI, HESPAHOL, NETTO. Gestão da água no Brasil.
Disponível em:
http://r1.ufrrj.br/lmbh/pdf/Outras%20publicacoes/LMBH_gestao_da_agua_no_Brasil.pdf. Acesso em: 17/06/2018.
- TUCCI, C. E.M. Hidrologia Ciência e informação. 2ª ed. Porto Alegre: ed. Universidade. UFGR: ABRH, 2001.
- _____. Lei nº 9.433/97, de 8 de janeiro de 1997. Política nacional de Recursos Hídricos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19433.htm. Acesso em: 29 mai. 2019.
- _____. Lei nº 12.984/05, de 30 de dezembro de 2005. Política Estadual de Recursos Hídricos e sistema integrado de gerenciamento de recursos hídricos. Disponível em: http://progestao.ana.gov.br/panorama-dos-estados/pe/lei-no-12-984-05_pe.pdf Acesso em: 28 mai. 2019.

GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS E INCLUSÃO SOCIAL DECENTE: A LIMPEZA NECESSÁRIA E O FIM DESEJADO

Autores:

Guilherme Jose da Vasconcelos Soares¹;

Jéssica Novaes da Silva²;

Thaynara Souza Alves³

RESUMO

O presente artigo trata sobre a gestão dos resíduos sólidos e a inclusão social dos catadores de resíduos sólidos dos municípios que compõem a Bacia Hidrográfica do Rio Capibaribe. O objetivo é analisar a realidade da gestão dos resíduos sólidos urbanos nos municípios da bacia hidrográfica do rio Capibaribe relacionando com as condições sociais e econômicas de trabalho atual e as perspectivas de trabalho decente como futuro desejável aos catadores. A Política Nacional de Resíduos Sólidos apresenta algumas diretrizes para a gestão e inclusão dos catadores de materiais recicláveis. Para Dias (2002) é pertinente ações de políticas públicas para o fim da informalidade do trabalho do catador. Sen (1999) complementa afirmando que a conquista da cidadania é fundamental para alcançar o desenvolvimento. Por fim, Sachs (2004) ressalta que os direitos civis, cívicos e políticos quando garantidos resultam no desenvolvimento incluyente. Assim, esse artigo aponta o desenvolvimento incluyente como uma ponte entre a realidade atual dos catadores e o fim desejável do trabalho insalubre, “indecente” nesse contexto dos resíduos sólidos. A metodologia deste artigo compreende uma pesquisa bibliográfica construída a partir de autores renomados no tema, além do marco jurídico vigente sobre os resíduos sólidos. Também tendo por base, a realização do projeto de extensão “Gestão nossa de cada dia” da Faculdade de Ciências Aplicadas de Limoeiro – FACAL, onde os estudantes presenciaram a realidade dos seus próprios municípios bem como construíram uma discussão e análise de possível transição da situação atual dos catadores através do desenvolvimento incluyente. Conclui-se que a análise da realidade da gestão dos resíduos sólidos urbanos nos municípios da bacia hidrográfica do rio Capibaribe mostra que as condições sociais e econômicas de trabalho atual dos catadores são incompatíveis com qualquer perspectiva de trabalho decente como futuro desejável aos catadores, e, portanto, não se pode falar de desenvolvimento sustentável.

Palavras-Chave: Catadores, Desenvolvimento Incluyente, Limpeza Necessária.

¹Prof. MSc. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração.

1. INTRODUÇÃO

A proposta desta pesquisa é evidenciar a situação real da gestão dos resíduos sólidos nos municípios que fazem parte da Bacia Hidrográfica do rio Capibaribe com ênfase nas condições sociais, econômicas e ambientais. Dessa forma, tem-se em vista demonstrar que tais condições são incompatíveis com as perspectivas reais de desenvolvimento, muito menos considerando sua adjetivação sustentável, de modo que se vislumbre perspectivas de trabalho decente para os catadores. E isso passa pelo fim dos processos atuais de coleta e tratamento do lixo que envolve diretamente esses trabalhadores.

Portanto, o objetivo é analisar a realidade da gestão dos resíduos sólidos urbanos nos municípios da bacia hidrográfica do rio Capibaribe relacionando com as condições sociais e econômicas de trabalho atual e as perspectivas de trabalho decente como futuro desejável aos catadores.

Para tanto, aspectos relevantes do contexto em questão foram contemplados para seguir o itinerário metodológico e cumprir com o objetivo. Estes aspectos estão relacionados a compreensão da situação atual da gestão dos resíduos sólidos urbanos dos municípios da bacia do Rio Capibaribe à luz das políticas públicas vigentes, para ser possível identificar os modelos de gestão de resíduos sólidos urbanos adotados nos municípios e como se dá a inserção dos catadores em cada um deles. Essa estratégia de investigação visa apresentar os fatores que concorrem para o trabalho não decente dos catadores, este analisado à luz de critérios de segurança, salubridade, renda, seguridade social, e educação. Ao final propomos discutir as possibilidades e limites de uma reinserção social e econômica dos catadores com o fim da atividade de coleta e separação dos resíduos nas condições atuais dos modelos de gestão identificados.

Por fim, a abordagem desse artigo se faz pertinente por duas razões. A primeira resulta de estudos, reflexões e vivências sobre a temática por estudantes e professores no âmbito do projeto de extensão acadêmica da Faculdade de Ciências aplicadas de Limoeiro – FACAL. Segundo, porque entende-se que esse estudo aborda a temática do desenvolvimento sustentável sob uma perspectiva bem próxima da realidade da sociedade, que é a questão dos resíduos sólidos urbanos, conhecido como lixo, e a responsabilidade da gestão de resíduos sólidos e das condições necessárias ao desenvolvimento.

2. – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - Gestão dos resíduos sólidos: os fundamentos da Política Nacional de Resíduos Sólidos

Desde o início da história humana, o ser humano produz lixo. Evidentemente, o lixo é inseparável às atividades humanas. O homem pré-histórico gerava o lixo orgânico resultantes de suas atividades agropecuárias. Ao sentirem desconfortáveis com a grande concentração de resíduos, se mudavam para outros locais, deixando o acúmulo de lixo. Essa situação é bem retrata no contexto da Idade Média em que as doenças, as pestes e epidemias eram agravadas pelo acúmulo de lixo espalhados pelas ruas, nas quais encontravam restos de alimentos, excrementos humanos e de animais como também alguns pequenos objetos. Como consequência, surgem os primeiros lixões (Lima, 2012). O conhecimento e o desenvolvimento tecnológico contemporâneo possibilitaram avanços consideráveis na gestão do lixo. No entanto, esses avanços não alcançam todas as pessoas e nem todos os lugares, existe sim, uma assimetria entre as regiões e lugares configurando uma complexa situação em que coexistem realidades radicalmente distintas, de um lado, ambientes urbanos em situação de pleno controle da gestão sobre a coleta e destinação do lixo, e de outro, ambientes que colocam em risco a vida humana dada a precariedade da gestão do lixo.

Em tempos atuais os resíduos sólidos urbanos são definidos pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT 1004; 2004) como os resíduos nos estados sólidos e semi-sólido, ambos resultam das atividades associadas ao comércio, hospitais, indústrias, agricultura, dos serviços e das varrições. Incluem-se nesta definição os lodos gerados no tratamento da água, os que são provenientes das máquinas e instalações que controlam a poluição, os líquidos que são impróprios nos lançamentos da rede pública de esgotos ou nos corpos de água.

Após alguns anos de debate com a participação de órgãos governamentais, órgãos não-governamentais, a presença da sociedade civil e algumas instituições privadas, a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) foi implementada pela Lei 12.305 em 02 de agosto de 2010 e regulamentada pelo Decreto nº7.404 em dezembro no mesmo ano (BRASIL, 2010). Os princípios norteadores da PNRS são: uma visão sistêmica com abordagem das dimensões ambiental, social, cultural, tecnológica, econômica e saúde pública; averiguar os resíduos reutilizáveis e sujeitos à reciclagem no intuito de gerar um bem com valor econômico e sustentável.

A PNRS dispõe no Art 6º os princípios desta Lei que são: a prevenção e a precaução; gerir os resíduos sólidos numa perspectiva sistêmica, no que tange às dimensões social, econômica, cultural, tecnológica, ambiental e saúde pública; a assistência das diferentes esferas do poder público, juntamente com as empresas privada e os segmentos da sociedade; o reconhecimento de resíduos recicláveis e reutilizáveis como valor de bem econômico que promove renda e trabalho, tido como promotor de cidadania (BRASIL, 2010).

À luz da PNRS, os resíduos sólidos urbanos são delineados como substância, material, bem ou objeto descartado provenientes de atividades humanas “cuja destinação final se procede, se propõe proceder ou se está obrigado a proceder, nos estados sólidos e semi- sólidos bem como gases contidos em recipientes e líquidos” cujo lançamento na rede pública de esgoto seja inexecutável ou que necessite de soluções técnica ou economicamente inviável perante aperfeiçoamento da tecnologia disponível (BRASIL, 2010).

A mesma lei, PNRS, que define os resíduos sólidos, também os classifica em: resíduos domiciliares, resíduos de limpeza urbana, resíduos sólidos urbanos, resíduos de estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços, resíduos dos serviços públicos de saneamento básico, resíduos industriais, resíduos de serviços de saúde, resíduos da construção civil, resíduos agrossilvopastoris, resíduos de serviços de transportes e resíduos de mineração.

Para uma gestão integrada dos resíduos sólidos, a lei dispõe de princípios, instrumentos e objetivos que devem ser implementados pelos governos a fim de se fazer o tratamento e destinação ambientalmente adequada. Desta forma, apontam-se como princípios:

- A prevenção e a precaução;
- O poluidor-pagador e o protetor-recebedor;
- O visão sistêmica, na gestão dos resíduos sólidos, que considere as variáveis ambiental, social, cultural, econômica, tecnológica e de saúde pública;
- O desenvolvimento sustentável;
- O ecoeficiência, mediante a compatibilização entre o fornecimento, a preços competitivos, de bens e serviços qualificados que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida e a redução do impacto ambiental e do consumo de recursos

naturais a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada do planeta;

- A cooperação entre as diferentes esferas do poder público, o setor empresarial e demais segmentos da sociedade;
- A responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos;
- O reconhecimento do resíduo sólido reutilizável e reciclável como um bem econômico e de valor social, gerador de trabalho e renda e promotor de cidadania;
- O respeito às diversidades locais e regionais;
- O direito da sociedade à informação e ao controle social;
- A razoabilidade e a proporcionalidade.

O Decreto nº 7.404, art. 5º destaca o princípio da responsabilidade compartilhada do ciclo de vida dos produtos. A definição de ciclo de vida envolve algumas etapas como a aquisição de matérias-primas, o processamento, o consumo e a disposição final do produto. No que tange à responsabilidade compartilhada, existe uma conexão de atributos que envolvem ações encadeadas ou mesmo individualizadas dos fabricantes, importadores, distribuidores, dos comerciantes e dos consumidores e dos responsáveis pela limpeza urbana, bem como pelo manejo dos resíduos sólidos. (BRASIL, 2010).

A PNRS apresenta como objetivo principal a ordem de prioridades na gestão dos resíduos sólidos: não geração, redução, reutilização, o tratamento e a disposição final adequada. Outro objetivo evidenciado pela lei é a participação dos catadores de materiais recicláveis e reutilizáveis, integrados em ações que envolvam a responsabilidade compartilhada pelo ciclo da vida dos produtos.

2.2 - As diretrizes na PNRS

A lei 12.350/2010 assinala, em seus artigos 9º, 10º, 11º e 12º, as diretrizes para a efetividade desta lei. O artigo 9º apresenta o gerenciamento dos resíduos sólidos em uma ordem de prioridade como a não geração, redução, reutilização, reciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e a disposição final ambientalmente correta.

O artigo 10º elucida que o Distrito Federal e os municípios serão incumbidos da gestão integrada de resíduos sólidos nos seus territórios de forma que não haja prejuízos das competências de controle e fiscalização dos órgãos federais e estaduais.

Os artigos 11º e 12º apontam as responsabilidades que os Estados têm no planejamento e atuação como: integrar a organização, planejamento relacionados à gestão dos resíduos nas aglomerações urbanas, metropolitanas; controlar e fiscalizar atividades passíveis a licenciamento ambiental e priorizar iniciativas dos municípios relacionadas às soluções consorciadas ou compartilhadas.

Por fim, apresenta no seu 13º artigo, os tipos de resíduos conforme sua origem, dentre eles: domiciliares, de limpeza urbana, resíduos industriais, de serviços de saúde, construção civil, agrossilvopastoris, de serviço de transporte e de mineração.

Outras classificações são dadas a partir da periculosidade que apresentam, como: a) resíduos perigosos, entendidos como aqueles que apresentam risco à saúde pública bem como ao meio ambiente. Têm características de corrosividade, toxicidade, mutagenicidade dentre outros; b) resíduos não perigosos são aqueles que não se enquadram na classificação acima, tidos como os que têm características de biodegradabilidade, combustibilidade ou solubilidade (ABNT NBR 10004:2004).

Outras classificações são dadas a partir da periculosidade que apresentam, como: a) resíduos perigosos, entendidos como aqueles que apresentam risco à saúde pública bem como ao meio ambiente. Têm características de corrosividade, toxicidade, mutagenicidade dentre outros; b) resíduos não perigosos são aqueles que não se enquadram na classificação acima, tidos como os que têm características de biodegradabilidade, combustibilidade ou solubilidade (ABNT NBR 10004:2004).

2.3 - A gestão dos Resíduos Sólidos urbanos no Brasil e a PNRS

À luz da PNRS o gerenciamento dos resíduos sólidos se trata de ações exercidas direta ou indiretamente relacionadas as etapas de destinação dos resíduos. Acrescentado ao entendimento de gestão integrada, da qual é definida conforme o conjunto de ações pela busca de soluções que envolvam as dimensões política, econômica, ambiental, cultural e social sob a premissa de desenvolvimento sustentável. A PNRS aponta para uma gestão integrada, nesse sentido, têm-se destacado instrumentos para o auxílio da implementação desse gerenciamento sistêmico, que vão desde a educação ambiental até os incentivos financeiros.

A apresentação dos planos em seu capítulo I, demonstra a necessidade de um planejamento, ao qual caminhe de uma elaboração em seus níveis nacional, estadual e municipal.

No seu sentido de gestão integrada, visualiza-se a intenção de um caminho participativo, que perpassa a não geração, redução, reutilização, reciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos. Ainda na visão de integração a política institui a responsabilidade compartilhada com o ciclo de vida dos produtos que abrange fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes, os consumidores e os titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos.

No âmbito nacional, de acordo com os dados do SINIR (Sistema Nacional de Informações sobre a Gestão dos Resíduos Sólidos) e o Panorama de Resíduos Sólidos da Abrelpe (Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais), em 2016, cerca de 56% dos municípios brasileiros destinam inadequadamente seus resíduos sólidos. Destes, 48% são destinados a lixões e 8% aos aterros controlados, ambos considerados altamente poluentes. Apenas 41% dos municípios brasileiros destinam ao aterro Sanitário, os outros 3% não informaram. Um dos instrumentos evidenciados na Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), no seu Art 6º, é o Plano de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos. No Brasil, 59% dos municípios não têm planos, contudo, 41% possuem os planos e 0,48% não informaram. No ano de 2016, uma produção de lixo estimada em 78,3 milhões de toneladas no país, sendo coletados 91% deste quantitativo e 9% com destino impróprio. No que tange a coleta seletiva, cerca de 70% dos municípios tiveram a iniciativa e 30% dos municípios não tiveram nenhuma iniciativa (FOLHA DE SÃO PAULO, 2019).

Deste modo, compete ao poder público, segundo a PNRS, a responsabilidade da destinação final ambientalmente adequada dos resíduos sólidos urbanos.

Para tal, a referida Lei estabelece alguns princípios norteadores, tais como: a cooperação entre as diferentes esferas do poder público, o setor empresarial e demais segmentos da sociedade; a gestão integrada dos resíduos, numa perspectiva sistêmica, que abranja as dimensões ambiental, cultural, econômica, social, tecnológica e saúde pública; o reconhecimento do resíduo sólido reutilizável e reciclável como um bem econômico e de valor social, gerador de trabalho e renda e promotor de cidadania. (BRASIL, 2010)

2.4 - Gerenciamento dos resíduos sólidos: situação dos municípios da bacia hidrográfica do rio Capibaribe

De acordo com informações do Tribunal de Contas do Estado (TCE) coletadas em meados janeiro a dezembro de 2018, por meio de um estudo da Equipe de Engenharia, os municípios pernambucanos vêm evoluindo na disposição final dos resíduos sólidos. Isto é, dos 184 municípios, 79 possuem os aterros sanitários. Porém, há dois municípios com aterros controlados e 103 depositando em lixões, ao comparar com o que se propõe em lei – no Plano Estadual de Resíduos Sólidos – e a realidade da infraestrutura disponível (aterro, lixão, aterro controlado), coleta seletiva, galpão para tratamento do lixo, maquinário para beneficiamento, etc.

Diante desse cenário, a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) impõe à União, aos Estados e Municípios um período para a elaboração de planos de gestão. Sendo assim, o Plano Intermunicipal de Resíduos Sólidos – PIRS apresenta-se como instrumento de planejamento e gestão, tornando-se um respaldo para os municípios no intuito que haja a destinação correta de resíduos sólidos perante a legislação ambiental. Portanto, a elaboração do PIRS decorreu de um diagnóstico feito a partir da:

legislação local em vigor; da estrutura operacional, fiscalizadora e gerencial; das atividades geradoras de resíduos sólidos, destinação e disposição final; dos custos, competências, responsabilidades, carências e deficiências da gestão municipal; e, de iniciativas relevantes em educação ambiental (PIRS, 2017 p. 22).

Fundamentando-se no PIRS de Pernambuco, a seguir apresenta-se, no quadro 1, a situação dos municípios que constituem a Bacia Hidrográfica do rio Capibaribe em relação as determinações legais previstas e no PNRS, apresentando os dados sobre a gestão dos Resíduos Sólidos Urbanos.

O quadro 1 a seguir mostra que a maioria, 16 municípios (76,2%) da Bacia Hidrográfica do Rio Capibaribe, ainda destina os resíduos sólidos urbanos em lixões, e 23,8%, cinco municípios, têm aterro sanitário (PERS, 2016). É uma condição muito perigosa aos recursos naturais, quando se tem uma bacia com vários cursos de água, entre eles o importante rio Capibaribe.

Quadro 1 – Destinação dos Resíduos Sólidos nos municípios BHC

Município	População	Destinação dos RS	Município	População	Destinação dos RS
1. Belo Jardim	76.539	Aterro sanitário	22. Glória do Goitá	30.441	Lixão
2. Bezerros	61.116	Lixão	23. João Alfredo	33.491	Lixão
3. Brejo da Madre de Deus	50.155	Lixão	24. Lagoa do Carro	17.675	Lixão
4. Caruaru	355.449	Aterro sanitário	25. Lagoa do Itaenga	20.861	Lixão
5. Chã Grande	21.631	Aterro sanitário	26. Moreno	62.176	Aterro sanitário
6. Pesqueira	67.236	Aterro sanitário	27. Limoeiro	54.794	Lixão
7. Poção	11.387	Aterro sanitário	28. Passira	28.406	Lixão
8. Riacho das Almas	20.503	Lixão	29. Paudalho	56.269	Lixão
9. Sanharó	25.794	Aterro sanitário	30. Pombos	24.653	Lixão
10. Gravatá	83.463	Aterro sanitário	31. Recife	1.595.618	Aterro Sanitário
11. Tacaimbó	13.010	Lixão	32. Salgadinho	10.154	Lixão
12. São Caetano	37.290	Lixão	33. Santa Cruz do Capibaribe	95.879	Aterro sanitário
13. Jataúba	17.127	Lixão	34. Santa Maria do Cambucá	13.686	Lixão
14. Bom Jardim	38.145	Lixão	35. São Lourenço da Mata	112.253	Lixão
15. Camaragibe	152.639	Lixão	36. Surubim	64.012	Lixão
16. Carpina	81.983	Lixão	37. Taquaritinga do Norte	27.158	Lixão
17. Casinhas	14.110	Lixão	38. Toritama	39.026	Lixão
18. Chã de Alegria	13.005	Lixão	39. Tracunhaém	13.412	Lixão
19. Cumaru	15.800	Lixão	40. Vertente do Lério	7.570	Lixão
20. Feira Nova	21.543	Lixão	41. Vertentes	20.192	Lixão
21. Frei Miguelinho	14.896	Lixão	42. Vitória de Santo Antão	137.195	Lixão

Fonte: Adaptação dos autores a partir do Plano Estadual de Resíduos Sólidos, 2016.

2.5 - Gestão pública municipal e os requisitos da legislação

Tratar da gestão pública municipal compete tratar também de fatores que se encontram relacionados ao processo de gestão dos resíduos sólidos. Nesse sentido, o Plano hidroambiental (2010) ressalva que a principal destinação dos resíduos acaba sendo as águas do rio Capibaribe.

A prática do descarte de resíduos rurais no leito de rios é bastante usual, configurando-se em poluição difusa. Outra prática adotada por esta parcela da população é a queima à céu aberto dos resíduos gerados, que pode resultar no empobrecimento do solo e poluição atmosférica (Tomo I/2, 2010, p. 123).

Outra realidade citada pelo mesmo plano ressalva que o pólo de confecções no alto Capibaribe apresenta fortes impactos ambientais pelos efluentes dos processos de lavagem e destonagem de tecidos, além de uma cadeia produtiva sucroalcooleira, situada no terço médio abaixo da bacia, que gera elevados volumes de efluentes, tendo como consequência a contaminação de solos e mananciais hídricos. Bem como o manejo inadequado do solo e o desmatamento por parte das cadeias produtivas agropecuárias, que induzem a erosão e o assoreamento, além da salinização e contaminação por meio dos agrotóxicos.

Os esgotos domésticos e os efluentes industriais causam uma série de impactos nos corpos d'água. As condições sanitárias do rio Capibaribe evidenciam a necessidade de investimentos em sistemas de coleta e tratamento de efluentes, bem como ações intensificadas de monitoramento sistemático e fiscalização (Tomo I/2, 2010, p. 25).

Seria essa a solução, investir em sistemas de coleta e tratamento, bem como intensificar a fiscalização. Podemos ponderar, discutir e propor processos decisórios para tal problemática, mas não podemos eximir outros aspectos que englobam o sistema de gerenciamento de resíduos sólidos. Como se institui no PNRS diante das etapas coleta, transporte, transbordo, tratamento e destinação final, ambientalmente adequada dos resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos, todo essa logística envolve diretamente as pessoas.

Qual o papel ideal dessas pessoas no que diz respeito a conscientização e educação a nível ambiental? Trata-se de consequências determinantes de suas causas. O descarte correto dos resíduos por parte da população é uma premissa a ser alcançada. Nesse sentido, o principal instrumento a ser utilizada inicia-se com a educação ambiental séria e eficaz, diante suas formas de incentivo que abarcam valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente.

O ciclo do lixo passa a ser fragmentado, no ponto em que as políticas vislumbram uma premissa inviável de desenvolvimento, na medida em que ela passa a ser direcionada pelo crescimento econômico. Entendemos essa concepção por meio da

ideia de consumo, que por ser desenfreada já fragmenta o ciclo ideal para o lixo. Indagar se lugar de lixo é realmente no lixo, propõe uma análise pertinente ao seu descarte, a redução e reutilização orientam essa premissa de que o lixo pode não ser lixo no sentido de sua utilidade.

Ainda no eixo cíclico do lixo, pode-se destacargaps no incentivo e na coleta doméstica, bem como a inexistência de uma coleta seletiva pública. Diante dessas lacunas, destaca-se o papel do catador e sua atuação nesse cenário.

Na concepção de desenvolvimento, Veiga (2006) aponta que o desenvolvimento requer que se removam fontes de privação de liberdade, como a pobreza e tirania e a carência de oportunidades econômicas. Logo, seria cabível sugerir uma solução para um problema que abarca brechas maiores perante o crescimento de associações cooperativas para catadores? seria esse um trabalho includente?

Em uma proposta de solução a curto prazo traz uma certa coerência. No entanto, a solução precisa ser maior para um problema que é maior. O objetivo é a redução, coleta, descarte e destinação correta dos resíduos, mas não cabe restringir essa atividade ao papel dos catadores. Pois a responsabilidade é maior e compartilhada, como a própria PNRS propõe.

Sendo assim, a disposição da legislação, tanto dos resíduos sólidos, como dos recursos hídricos prevê tais premissas de solução, mas como já é exaustivamente dito, sua prática é inconsistente.

Seria uma ideia, conceito ou utopia, mas a concepção é a inclusão pelo trabalho decente diante do desencadeamento de uma solução de longo prazo para os resíduos sólidos e uma proposta de desenvolvimento, contemplado pela proposição de Sachs (2003. p. 23) de que “crescimento, mesmo forte, pode gerar também retrocessos sociais e ambientais. Por isso, a análise do desenvolvimento exige critérios qualitativos ao lado de indicadores quantitativos”. Para tanto, conciliar desenvolvimento, crescimento, sustentabilidade, trabalho, dentre outros fatores, pressupõem um caminho para o “fim desejado” mediante a problemática em questão.

2.6 - Política pública de gestão de resíduos sólidos: as condições de inserção dos catadores

De acordo com o diagnóstico divulgado pelo TCE 57,6% dos municípios pernambucanos realizam a disposição final dos resíduos de forma incorreta, seja em lixões ou aterros controlados. Nesse sentido, cabe acentuar que tal realidade se

contrapõe ao previsto na PNRS (2010), que determina em seu art. 54 que a disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos, deverá ser implantada em até 4 (quatro) anos após a data de publicação da citada lei. Conforme o censo de 2010 do IBGE contatava-se na região do nordeste uma quantidade de 119.349 de catadores.

Tendo em vista tal realidade, como se dá a relação entre os catadores e a política nacional de resíduos sólidos, na referida lei, em seu art. 8 é incentivado a criação e o desenvolvimento de outras formas de associação de catadores. Por um lado, a política permite o enquadramento desses catadores, mas delimita uma situação inconsistente a curto prazo.

Nesse sentido, busca-se refletir sobre essa realidade paradoxal dos catadores, que conforme Medeiros e Macedo (2006) se insere na percepção de exclusão por inclusão. Pois nessa inclusão existe camuflagem de uma exclusão, na medida em que os catadores trabalham em situações precárias sobre preconceitos e o baixo reconhecimento de seu papel. Como questionam Medeiros e Macedo (2006):

Mas qual a qualidade dessa inclusão? Seria o fato de estar trabalhando, não importa em quê e como, garantia de inclusão social? O fato de conseguirem garantir meios para a sua sobrevivência e a de seus familiares seria sinônimo de inclusão? Seria de fato uma inclusão ou mais uma forma de exclusão transmutada em inclusão? (2006, p. 66).

A atuação da coleta, triagem, classificação e processamento são encaradas como tarefas restritas aos catadores, que na intenção de responsabilidade compartilhada, acabam por realizar sozinhos uma tarefa que deveria ser partilhada por uma sociedade consciente quanto a produção de seu lixo. Ainda de acordo com Medeiros e Macedo (2006, p. 65) os ‘trabalhadores da catação constituem uma massa de desempregados que, por sua idade, condição social e baixa escolaridade, não encontram lugar no mercado formal de trabalho’.

2.7 - Desenvolvimento sustentável e trabalho decente

Na perspectiva de Veiga (2005), para uma melhor compreensão, o substantivo desenvolvimento e o adjetivo sustentável podem ser separados. Assim, permite um melhor entendimento sobre a complexidade do termo “desenvolvimento sustentável”. Na visão de Sen (2000), o desenvolvimento ocorrerá quando algumas privações forem sanadas, tais como as ameaças ao meio ambiente e à sustentabilidade da vida social e econômica das pessoas, o desrespeito das liberdades políticas formais básicas, fomes crônicas e coletivas, insistência da pobreza, entre outras. Ele aponta a liberdade como

meio principal para o desenvolvimento, pois retirando as privações de liberdade, limitadoras das oportunidades e das escolhas, as pessoas poderão exercer sua condição de agente.

De acordo com Veiga (2010) pode-se obter três respostas do que seja o desenvolvimento. A mais frequente é equiparar o desenvolvimento com o crescimento econômico. Esta se baseia no Produto Interno Bruto (PIB) para medir o desenvolvimento. A segunda é afirmar que o desenvolvimento não passa de um mito, manipulação ideológica. Para a terceira resposta, o autor cita Sachs, que percebe o desenvolvimento como aquele que permite que o indivíduo exponha seus talentos, sua imaginação na busca da felicidade através de esforço coletivo ou individual, combinando trabalhos autônomos e tempos gastos com atividade não financeira. Defende que são imprescindíveis os aspectos qualitativos e para se produzir meio de vida viável não se pode ter padrões de vida subumanos, empregos mal remunerados, prestação inadequada do serviço público (SACHS 2002 *apud* VEIGA 2010).

O desenvolvimento, segundo o economista Singer (2004), é um procedimento que instiga o estabelecimento de novas relações de produção, inovações nas forças produtivas, visando a um processo de crescimento econômico sustentável de modo a preservar a natureza e permitir que os resultados do crescimento sejam usufruídos pelos marginalizados da produção. Conforme Veiga e Zatz (2008), o desenvolvimento econômico sempre ocorreu, porém, a princípio, menos degradável ao meio ambiente. Devido à elevação da população e dos meios para se obter alimentos, iniciou-se a degradação ao meio ambiente. Os ecossistemas começaram a sofrer intensas mudanças a partir da Revolução Industrial com o aparecimento das grandes indústrias.

Sachs (2004) aponta o desenvolvimento sustentável pautado na eficiência econômica, na prudência ecológica e na justiça social. Afirma que para alcançar a sustentabilidade é necessário um equilíbrio entre essas dimensões. Seiffert (2011), a dimensão econômica só será alcançada quando houver uma eficiência na alocação e gestão dos recursos, como também um fluxo regular de investimento público e privado. Sendo indispensável à valoração dos recursos naturais no processo produtivo.

Conforme Boff (2014), o atual sistema capitalista é ganancioso gerando injustiça ecológica e social. A humanidade encontra-se dividida em uma minoria de abastados e em uma maioria que é empobrecida. Portanto, para se ter uma vida sustentável é

imprescindível consumir sobriamente de modo que a natureza seja poupada, seus recursos e as futuras gerações portem do direito de consumir.

Neste sentido, Sachs (2004) evidencia os objetivos da dimensão ecológica num tripé: o primeiro é a preservação dos recursos naturais para a produção de recursos renováveis; segundo, controle do uso de recursos não renováveis; terceiro, ter o respeito e ênfase na capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais.

Veiga (2010) complementa argumentando que a sustentabilidade ambiental está fundamentada na ética solidária com a geração atual e com as futuras gerações. Deste modo, a dimensão social é entendida como um processo de desenvolvimento sustentado por pessoas que centralizam a equidade na distribuição de renda, objetivando reduzir as diferenças do padrão de vida entre os que possuem maior riqueza com o não abastados (Seiffert, 2011).

Concernente à dimensão social, Sachs (2004) apresenta o desenvolvimento includente como incongruência ao crescimento excludente – um crescimento perverso no qual o mercado de trabalho mantém uma grande maioria de trabalhadores limitados às atividades informais ou condenadas a retirar seu sustento por meio de uma agricultura familiar de pequena escala, quase sem acesso à proteção social. Desta forma, o mesmo autor define desenvolvimento includente como a garantia do exercício dos direitos civis, cívicos e políticos. As dimensões social, ambiental e econômica estão relacionadas e dependem uma da outra para alcançar o desenvolvimento integral da personalidade humana.

O conceituado economista Sen (1999) enfatiza a democracia como sendo imprescindível ao desenvolvimento, pois a mesma garante transparência e responsabilidade – *accountability*. Assim, Sachs (2004) complementa argumentando que os cidadãos têm direitos, em condições de equidade, aos programas de assistência bem como acesso equitativo aos serviços públicos, como saúde, educação e moradia. Alinhado a este pensamento, Sen (1999) formula o desenvolvimento como processo social no qual envolve a inclusão social, o uso racional dos recursos naturais, a participação da população nos espaços públicos (desenvolvendo o exercício da cidadania e formulação de políticas públicas) e uma produção que tenha uma correta distribuição espacial e pessoal de renda.

Para atender às necessidades sociais, Sachs (2004) aponta o emprego e o auto-emprego como caminhos para isso. Isto ocorre porque há soluções definitivas na

inserção no sistema de produção o que difere das medidas assistenciais, supracitadas, que implicam financiamento público recorrente. Outra razão é o nível psicológico do indivíduo, pois o trabalho viabiliza oportunidades para a auto-realização, auto-estima e avanço na escala social.

Deste modo, depreende-se que o desenvolvimento possui dois eixos que devem ser compatíveis: nível econômico, no qual se devem ter estruturas produtivas mais complexas que elevem a produtividade do trabalho, gerando bem-estar do indivíduo; nível social, reduzir as distâncias sociais causadas pelas forças do mercado, quais sejam: aumento da concentração de riqueza nas mãos de uma minoria e a marginalização de uma parcela considerável da população.

3. - METODOLOGIA

A proposta desta pesquisa é evidenciar a situação real dos resíduos sólidos nos municípios que fazem parte da Bacia do rio Capibaribe interligado as condições sociais e econômicas, bem como ambientais de modo que se vislumbre e construam perspectivas de trabalho decente para os catadores.

A referente pesquisa partiu das etapas de análise documental, através da construção de oficinas realizadas ao projeto de extensão, e por seguinte, a organização e construção das ideias embasadas no levantamento bibliográfico realizado.

Dessa forma, foi realizado o estudo bibliográfico, que conforme Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica oferece meios para realizar e explorar novas áreas, nas quais os problemas ainda não se efetivaram, além de resolver os que já são conhecidos. Logo, permite ao pesquisador reforçar a manipulação de suas pesquisas.

Segundo Xavier (2012), a pesquisa bibliográfica apura informações que estão contidas em material gráfico, sonoro ou digital armazenados em bibliotecas reais ou virtuais. É feita através de levantamentos de pesquisas já realizadas sobre determinado tema, elaborando pesquisas bibliográficas para rever, reinterpretar, criticar pontos teóricos considerados pelo autor como ineficientes. Na intenção de indagar um fim desejado, o estudo aponta e reforça a proposta de crítica e reflexão ao tema em questão.

A primeira etapa deste trabalho consistiu na coleta de materiais que abordaram sobre trabalho decente, a gestão dos resíduos sólidos e os catadores de lixo e suas condições de trabalho a partir de material bibliográfico. Estes materiais consistiram em livros, dissertações, jornais, artigos de periódicos. A etapa seguinte deu-se a partir da pesquisa documental, na qual foi estudada a própria lei da Gestão dos Resíduos Sólidos

e textos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), os quais permitiram a construção do referencial teórico, bem como serviram de embasamento para a discussão.

A discussão dessa temática se baseia também em vivências dos estudantes na realidade local dos municípios mediante trabalhos da faculdade que trazem à baila aos estudantes de administração da FACAL as várias dimensões da gestão. Tais trabalhos foram desenvolvidos no decorrer da execução do projeto, como: visita *in loco* ao aterro sanitário da cidade de Sairé, Pernambuco; desenvolvimento de oficinas na feira do empreendedor da FACAL; exposições de pesquisas do projeto em escolas.

4. - ANÁLISE E DISCUSSÃO

A gestão dos Resíduos sólidos fundamentada na Lei 12.305/2010- Política Nacional de Resíduos Sólidos - apresenta diretrizes para o manejo e gestão eficaz dos resíduos. Dentre elas, a gestão compartilhada que aponta a responsabilização, desde sua produção até a destinação final –entre produtores e consumidores finais. Os planos nacional, estadual e municipal são os instrumentos pertinentes ao alcance de uma gestão eficiente, e para tanto deve estar integrada com um planejamento adequado no qual a sustentabilidade seja aceita pela população. A gestão também deve observar formas para inserir os catadores no circuito produtivo da reciclagem dos resíduos sólidos, e isso se dá através de cooperativas ou associações de catadores de materiais recicláveis. Neste ponto, emerge a discussão sobre o viés social da PNRS.

Os catadores de materiais recicláveis, contraditoriamente, é a parte mais visível dos problemas sociais, principalmente pela ausência de ocupação formal nos municípios, ao mesmo tempo em que são parte da solução da problemática dos resíduos sólidos, já que capturam os resíduos jogados e os inserem no processo produtivo. Porém, o contexto no qual é realizada a coleta de materiais recicláveis é marcado pela informalidade e precariedade das condições de trabalho, sobretudo, naqueles municípios que têm lixão.

De acordo com o IPEA (2013) para que haja eficácia da gestão compartilhada dos resíduos sólidos é importante ter a participação ativa dos municípios com a inclusão dos catadores, inserindo-os efetivamente em programas de coleta seletiva, esta como um momento circunscrito num contexto mais amplo da gestão dos resíduos sólidos em que tende a intensificar o uso de tecnologias que minimizem cada vez mais o manuseio direto do lixo feito por pessoas, pois se sabe e são reconhecidas as externalidades

socioambientais da coleta seletiva, ou seja, alto grau de contaminação, atividade insalubre e de risco, além de que no atual estágio de desenvolvimento tecnológico todas as etapas da coleta seletiva tende a ser automatizada.

Contudo, esse é um processo que se realizará em etapas temporalmente variadas e difíceis de estabelecer um padrão. No entanto, a participação das instituições e da sociedade são importantes e necessárias nesse momento de superação das precariedades e para a oferta de condições minimamente humanas de trabalho. O apoio do poder público é decisivo para estimular o comportamento associativo e cooperativo dos catadores, disponibilizando apoio financeiro através de crédito estruturação de suas organizações.

Para tal, é sugestivo criar conselho gestor com a participação de catadores no intuito de dar apoio às cooperativas e às associações com orientação da gestão compartilhada dos resíduos. Deve-se existir um planejamento municipal que norteie mecanismos de geração de renda bem como qualificação dos catadores destinando os resíduos às cooperativas e associações de catadores. Estas são políticas que tendem ao determinado fim, qual seja: o fim do trabalho de catadores que implique em envolvimento e manuseio direto com os resíduos brutos advindos da coleta.

A solução passa pela formulação de políticas sociais para que aconteça a reinserção dos catadores em outros patamares que lhe dê dignidade de trabalho, e isso se faz com um conjunto de ações integradas que exigem planejamento e recursos, visando transformação de vidas, e não apenas pela via reformista que apenas desloca a precariedade de lugar.

É claro que estamos tratando aqui de um processo social que se busca transformar, e por isso, deve ser feito cumprindo etapas que exigem continuidade na execução das ações e paciência. Nesse processo as ações de capacitação, fortalecimento da participação dos catadores, aquisição de equipamentos, desenvolvimento de novas tecnologias direcionadas à coleta, abertura de crédito tanto para cooperativas como para associações, criação de redes de comercialização, entre outras, já contribuem para a construção da cidadania plena dos catadores. Não competindo somente a extinção dos catadores, mas sim uma inserção ao trabalho decente e adequado, acompanhado por suas garantias. Em questão, ao correlacionar as abordagens de desenvolvimento, sustentabilidade, gestão dos resíduos sólidos e situação dos catadores, pretende-se apontar a interdependência das dimensões.

Os efeitos dessa idealização devem ser acompanhados por um desenvolvimento, que conforme Veiga (2006) seja atrelado ao crescimento no sentido de que os avanços tecnológicos colaborariam para o cuidado ambiental, na premissa de resultado ao gerenciamento do lixo e realidade dos catadores.

5. – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que a gestão dos resíduos sólidos na realidade brasileira em geral, e de Pernambuco em particular segue uma trajetória de estruturação das atividades relacionadas à reciclagem, face que esta tem sido cada vez mais reconhecida como necessária por razões sociais, econômicas e ambientais.

Contudo, o trabalho realizado pelo catador tende cada vez mais a diferenciação ou até mesmo a sua extinção, em outras palavras, é factível e até desejável que os as atividades que conhecemos hoje do catador ou do reciclador de material buscando material na rua seja substituídos por processos inteiramente realizados por máquinas em espaços industriais específicos. Ou seja, cada vez mais se incorporará tecnologias aos processos de coleta, separação e tratamento dado aos resíduos sólidos. A indústria encontrará soluções tecnológicas e o que se conhece como catador será um trabalhador da indústria de reciclagem ou um empresário inserido na cadeia produtiva da logística reversa.

Em suma, o estudo em evidência abrange uma complexa temática que requer ainda uma larga discussão. A análise da realidade da gestão dos resíduos sólidos urbanos nos municípios da bacia hidrográfica do rio Capibaribe relacionando com as condições sociais e econômicas precárias atuais mostra claramente que a permanecer nessas condições de trabalho e de vida dos catadores não é possível vislumbrar e ao menos falar de qualquer movimento de desenvolvimento, muito menos sustentável. Por conta da falta de desenvolvimento de maneira reflexiva e crítica, diante dos fatos, podemos inferir que o trabalho do catador ou reciclador de resíduos sólidos desses municípios está longe de ser um trabalho decente. O futuro desejável nos impõe o desafio de abordarmos a gestão dos resíduos sólidos de maneira sistêmica, e colocando em evidência a dimensão humana.

Nesse sentido, pode-se destacar que o problema do lixo no meio urbano não só diz respeito à condição dos catadores, mas também afeta toda a sociedade, sobretudo porque compromete a viabilidade de uso dos recursos naturais, de modo especial os recursos hídricos. Fica evidente a complexidade de fatores envolvidos na problemática

da gestão dos resíduos, em destaque os fatores culturais e sociais relacionados aos problemas de comportamento individual e coletivo, cuja resolução passa por mudanças de comportamento de toda a sociedade.

Dessa forma, tratar da realidade do lixão, com base em municípios que compõem o dia a dia dos estudantes do projeto em questão, proporcionou uma abordagem clara e presenciada. Da qual delimita proposições para a solução de lacunas que subentendem a problemática em questão dos resíduos sólidos, visionada na realidade dos catadores brasileiros.

Conclui-se que o levantamento dos dados é de grande pertinência para uma proposta de transição, quanto às soluções e a prática das mesmas, muito se fala sobre prisma da sustentabilidade, da igualdade, da poluição e do trabalho decente, e dessa maneira pode-se contemplar, mesmo que paulatina, uma melhor visão para com o tema e suas sugestivas elucidações.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 10004/2004. *Resíduos Sólidos*. Classificação. Disponível em:

<<http://analiticaqm Cresiduos.paginas.ufsc.br/files/2014/07/Nbr-10004-2004-classificacao-De-Residuos-Solidos.pdf>> Acesso em: 13 Ago 2019.

BOFF, Leonardo. *A grande transformação: na economia, na política e na ecologia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

BRASIL. *Decreto nº 7.404*. Regulamenta a Lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7404.htm>. Acesso em: 11 Ago 2019.

_____. *Lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010*. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em: 09 ago 2019.

DIAS, S. M. *Construindo a cidadania: avanços e limites do Projeto de Coleta Seletiva em Parceria com a Asmare*. 2002. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Geografia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

FOLHA DE SÃO PAULO. *Descarte de lixo ainda é inadequado em mais da metade das cidades do país*. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/01/1951986-descarte-de-lixo-ainda-e-inadequado-em-mais-da-metade-das-cidades-do-pais.shtml>>. Acesso em: 20 set 2019.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Diagnóstico sobre catadores de resíduos sólidos: relatório de pesquisa*. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatoriopesquisa/120911_relatorio_catadores_residuos.pdf. Acesso: 28 set 2019.

LIMA, A K T. *A Política Nacional de Resíduos Sólidos no município de Limoeiro – Pernambuco, Brasil*. 2012. 129f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão do

Desenvolvimento Local Sustentável) – Universidade de Pernambuco, Recife, 2012. Disponível em: http://www.files.scire.net.br/atrio/upegdls_upl/THESIS/13/dissertao_andrea_karla_trav.pdf Acesso em: 10 ago 2019.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Fundamentos da Metodologia Científica. 5º Ed. São Paulo. Atlas, 2003. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/. Acesso em: 26 set 2019.

MEDEIROS, Luísa F. R.; MACEDO, Kátia B. Catador de material reciclável: uma profissão para além da sobrevivência? Revista psicologia & sociedade, n. 18, v. 2, 2006.

PERNAMBUCO, Plano Estadual de Pernambuco Resíduos Sólidos. Disponível em: http://www.cprh.pe.gov.br/downloads/PlanoResiduoSolido_FINAL_002.pdf. Acesso em: 26 set 2019.

SACHS, Ignacy. Desenvolvimento includente, sustentável e sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SEIFFERT, Mari Elizabete B. Gestão Ambiental. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SEN, Amartya Kumar. *Desenvolvimento como Liberdade*. São Paulo, Companhia das Letras, 1999. Disponível em: <http://stoa.usp.br/carlagd/files/-1/18591/1c+-+SEN+-+des+como+liberdade.pdf>. Acesso em: 18 ago 2019.

SINGER, Paul. *Desenvolvimento: significado e estratégia*. Disponível em: [file:///C:/Users/Digital/Downloads/prog_desenvolvimentoestrategica%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Digital/Downloads/prog_desenvolvimentoestrategica%20(2).pdf). Acesso em: 19 ago 2019.

VEIGA, José Eli da. *Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

VEIGA, José Eli da; ZATZ, Lia. *Desenvolvimento Sustentável: que bicho é esse?* Campinas / SP: Autores Associados, 2008.

XAVIER, Antonio Carlos. Como fazer e apresentar trabalhos científicos em eventos acadêmicos. Re. Catanduva, SP. Rêspel, 2010.

PARTE II

A GESTÃO DE CONTINGÊNCIA E ASSOCIATISMO EMPRESARIAL NO CONTEXTO DE PANDEMIA DE Covid19: ações da CDL em apoio às empresas associadas na cidade de Carpina

Autores:

Guilherme Soares¹

Gustavo Marques²

Matheus Souza³

Thiago Antonio⁴

Dayane de S. Gomes⁵

Lucas da Silva Lima⁶

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho propõe uma discussão teórica e simultânea a uma reflexão a respeito da relação entre as demandas urgentes da realidade em seus diferentes contextos e as práticas de administração. Para tanto, teve como base empírica as práticas de gestão e suas contingências conduzidas pelas ações da Câmara de Dirigentes Lojistas - CDL da cidade de Carpina no contexto da Pandemia de Covid19. Tem como objetivo a compreensão do papel estratégico da CDL do município de Carpina para articulação de ações e tomada de decisões em apoio aos associados durante o contexto de pandemia de Covid19 e com isso identificar aspectos que evidenciam a importância do associativismo empresarial.

A questão que motivou a realização da pesquisa foi: quais ações a CDL de Carpina implementou no contexto de pandemia de Covid19 em apoio aos seus associados diante das incertezas daquele contexto? Essa questão direciona para duas abordagens na administração: a ação coletiva de organizações associativistas e a abordagem contingencial sob condições de riscos e incertezas.

Nesse sentido, as informações foram obtidas mediante entrevista semi estruturada com o presidente da CDL local. Em seguida foi feita a sistematização e estruturamos as respostas, destacando quatro aspectos: 1) a gestão da CDL; 2) os impactos da pandemia sobre os comércios locais; 3) as ações implementadas pela CDL e 4) os efeitos de tais ações. Esta pesquisa é descritiva e exploratória com abordagem qualitativa fundamentada em pesquisa bibliográfica e na obtenção de informações primárias com entrevista do presidente da CDL de Carpina.

¹Prof. Dr. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração; ⁴Discente do Bacharelado em Administração; ⁵Discente do Bacharelado em Administração; ⁶Discente do Bacharelado em Administração

Este estudo se justifica em função dos impactos sociais, econômicos, políticos e culturais em escala global do fenômeno da Pandemia de Covid19, de modo que queremos fazer esse relato a partir da realidade local da experiência e do contexto dos empresários da cidade de Carpina, localizada no Agreste Setentrional de Pernambuco. Sob essas circunstâncias de pandemia de Covid19 existiu por parte da CDL de Carpina uma gestão contingencial.

Para Chiavenato (1997), a palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos resultados. No caso em discussão os gestores precisam ter um olhar abrangente, flexível e sistêmico tanto, dos ambientes interno, quanto externo das organizações, visando melhor adaptação as mudanças constantes e eventuais. Desta forma é possível afirmar que as ações da CDL de Carpina naquela circunstância se enquadra como de natureza contingencial, com destaque à força da ação associativa como organização de representação da classe empresarial local.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Câmara de Dirigentes Lojistas – CDL no Brasil: antecedentes históricos, conceito e organização.

A palavra que pode definir bem a ideia das Câmaras de dirigentes lojistas no Brasil talvez seja “compartilhamento”. Essa afirmação se ancora na ideia original de um grupo de empresários de São Paulo, pelos idos dos anos de 1950, preocupados em melhorar os negócios do varejo, e, para tanto, tais

[...] empresários se unem em busca de relacionamento, troca de conhecimento e representatividade na política local, fundando assim a **primeira CDL**, uma entidade de classe que reúne empresas em busca de um bem coletivo, alavancando os **negócios** (CDL/SP, 2021).

Assim, com a criação da primeira CDL se inicia também a implantação de uma estratégia associativa para representação política e econômica da classe empresarial do setor de varejo no Brasil.

As CDL são estruturas coletivas formadas por associados empresariais organizados nos municípios brasileiros, de modo que se constituem como a base organizativa do empresariado em âmbito municipal. Nesse sentido, define-se CDL como sendo: “A Câmara de Dirigentes Lojistas é uma entidade de classe, formada por empresas associadas, criadas para representar o setor varejista em âmbito municipal”

(CDL/SP, 2021). Assim, cada município pode ter uma CDL para representá-lo, uma vez que a presença local de uma CDL é a base do sistema associativista.

Essa forma de organizar coletivamente a representação empresarial do setor de varejo brasileiro já tem uma tradição de 71 anos, e, sendo assim, as empresas associadas que formam uma CDL são responsáveis pela deliberação regular de providências, ações, estudos, estratégias, trocas de ideias e informações, contribuindo para o desenvolvimento da atividade lojista e da comunidade.

Importante destacar que a criação da primeira CDL promoveu desde pronto uma inovação à época nas vendas do varejo através de serviços diretos de crédito aos clientes. Essa estratégia obteve grande êxito, porém, não havia um sistema de proteção ao mal pagador, e como resultado, o nível de inadimplência era alto. E esse era um problema de todos os associados. E foi através da organização coletiva da CDL que se criou o serviço de proteção ao crédito – SPC. Essa solução deu mais segurança aos lojistas e estruturou o crédito e viabilizou o aumento das vendas dos lojistas associados, indicando que o caminho através da gestão coletiva dos problemas do varejo era a forma mais adequada para enfrentamento dos problemas comuns a todos os empresários lojistas associados.

Atualmente, existem CDL em 2.200 municípios do Brasil congregando 450 mil empresas associadas (CNDL, 2021). Esse conjunto de CDL formam 27 federações, ou seja, estas representam cada estado da República brasileira. As federações formam então a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas – CNDL, um sistema de representação do empresariado de diferentes atividades econômicas do varejo brasileiro. Portanto, essa estrutura de representação política e econômica do varejo brasileiro se constitui como sistema que congrega associados em todo território nacional, com papéis e responsabilidades definidas (CNDL, 2021), conforme descritos a seguir:

- CNDL (Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas) defende nacionalmente de forma institucional o desenvolvimento do varejo.
- FCDL (Federação da Câmara de Dirigentes Lojistas) norteadora política, econômica e social do varejo nos Estados da Federação.
- CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) desenvolve e fortalece a iniciativa privada por meio do associativismo, da defesa do interesse do varejo e difusão dos serviços do SPC Brasil em 2.200 municípios.
- SPC Brasil é a organização do Sistema CNDL responsável por conectar as informações dos mais de 450 mil associados, sendo assim o maior banco de dados da América Latina e responsável pelo compartilhamento de informações em um ambiente seguro por meio de sua plataforma tecnológica e integradora para soluções de Crédito, Cobrança, Antifraude, Marketing e Certificação Digital.

Pernambuco integra esse sistema através da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas – FCDL congregando todos CDL dos municípios do estado. Na cidade de Carpina a CDL foi criada em 1998 e conta atualmente, 2021, com 250 empresas associadas. Como em todo município brasileiro o setor varejista sofreu com a pandemia de Covid19.

2.2 A Pandemia de Covid19

A pandemia de Covid19 causada pelo vírus SARS-COV-2 ou novo coronavírus, vem produzindo repercussões não apenas em ordem biomédicas e epidemiológicas em escala global, mas também repercussões e impactos sociais, econômicos, políticos, culturais sem precedentes na história recente. Isso tem exigido dos gestores públicos e das organizações tomadas de decisões que estão relacionadas à contenção da mobilidade social como isolamento e quarentena, bem como outras medidas que merecem análise crítica e prudência.

A pandemia de Covid19 mostrou a necessária adoção de uma visão sistêmica das organizações, ou seja, os administradores organizacionais nesse contexto pandêmico precisam olhar para os ambientes interno e externos, simultaneamente, para que possam formular soluções e/ou traçar estratégias com vistas ao enfrentamento dessa situação conjuntural. Segundo pesquisa do FGV (2021) durante a pandemia de Covid19 um terço das empresas no Brasil teve redução do faturamento e 58% interromperam o funcionamento (FGV, 2021) e, ainda, 31% das empresas mudaram o funcionamento e precisaram se adaptar para manter a saúde financeira.

Embora a pandemia já permaneça há quase dois anos, suas características são circunstanciais, pressupondo ser caráter contingencial. É sob essa situação que se pratica a gestão contingencial, uma condição em que os fatores situacionais são considerados variáveis na estruturação de soluções às organizações de modo geral, e, de modo particular, às micros e pequenas empresas.

2.3 Abordagem contingencial em contexto de pandemia

A pandemia de Covid19 se apresenta como mais uma variável que afeta o mercado de bens e serviços, e por isso, a gestão estratégica e contingencial se faz necessária face às circunstâncias de incertezas e imprevisibilidade decorrentes desse contexto, que embora conjuntural, influenciará o rumo das organizações em diferentes horizontes de tempo. Sendo assim, as organizações demandam planejamento e ações que vislumbrem horizontes temporais de curto, médio e longo prazo.

Para Silva (2010) a visão contingencial da administração é uma abordagem relacional, procura entender as relações da organização com seus ambientes internos e externos, sendo, necessária também uma visão sistêmica, do todo organizacional. O caráter incerto e imprevisível das circunstâncias econômicas e sociais decorrentes da pandemia confere a gestão contingencial como uma matriz de relações, a partir da qual certos fatores situacionais existentes nos ambientes das organizações podem ocorrer ou não, daí se dizer que a abordagem contingencial da administração é uma matriz de relações “se então”. Isso significa que “se” determinadas variáveis existem nos ambientes organizacionais, “então”, a gestão deve se adequar as circunstâncias de tais ambientes, requerendo ações que interferem diretamente na gestão organizacional. Sendo assim, a abordagem contingencial ou gestão contingencial da administração é aquela que: “[...] estabelece que situações diferentes exigem práticas diferentes, apregoando o uso das teorias tradicionais, comportamentais e de sistemas separadamente ou combinadas, para resolver problemas das organizações” (SILVA, 2010, p. 365).

Nesses termos, Chiavenatto (2015) aborda a condição para uso da gestão contingencial, afirmando que se trata de uma visão que enfatiza a natureza multivariada das organizações que tenta interpretar e compreender como as organizações operam sob condições mutáveis e circunstâncias específicas.

3 - OBJETIVOS

Geral

Compreender as ações realizadas pela CDL do município de Carpina em apoio aos associados durante o contexto de pandemia.

Específicos

- Caracterizar o associativismo empresarial tomando como referência a Câmara de Dirigentes Lojistas - CDL;
- Apresentar a relação entre as contingências impostas pela pandemia de Covid19 e a gestão praticada pela CDL do Carpina
- Descrever as ações executadas pela CDL do Carpina em apoio aos lojistas associados no contexto de pandemia.

4 - METODOLOGIA

As CDL são estruturas associativas empresariais criadas para fortalecer o empresariado por meio de ações que tenham alcance coletivo. Dessa forma, os autores

desse trabalho estabeleceram a seguinte questão de pesquisa: Qual o papel da Câmara de Dirigentes Lojista em apoio aos seus associados lojistas durante a pandemia?

Nesses termos, o delineamento foi definido como sendo uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa. A pesquisa descritiva é caracterizada por Richardson (1999) como sendo aquela preocupada em observar fatos, registrá-los, analisá-los, sem interferir neles. Uma de suas características mais importantes está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Segundo Richardson (1999, p. 79) uma pesquisa qualitativa é caracterizada como aquela que “[...] não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”.

Este estudo tem um recorte local, evidenciado pelo espaço urbano do município de Carpina, localizado na Zona da Mata Norte de Pernambuco. Dessa forma, pretende-se ter uma aproximação da realidade local a partir das ações da CDL desse município.

Para coleta de informações foi utilizado como instrumento a entrevista. Se utilizou nesse estudo a entrevista estruturada. Para Lakatos (2007) entrevista estruturada é aquela que segue um roteiro pré-determinado, sendo mais adequada quando se seleciona pessoas previamente, conforme o plano de estudo. É o caso da escolha do presidente da CDL como entrevistado. A entrevista teve quatro perguntas que se desdobraram em outras procurando alcançar quatro aspectos: 1) a gestão da CDL; 2) os impactos da pandemia sobre os comércios locais; 3) as ações implementadas pela CDL e 4) os efeitos de tais ações. Nesse sentido, apresentamos os resultados a seguir.

5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

A entrevista com o presidente da CDL de Carpina permitiu ter uma visão mais clara dos impactos da pandemia do COVID19 sobre a dinâmica econômica e social das lojas associadas. Este CDL abrange associados dos municípios de Carpina, Tracunhaém, Nazaré da Mata, Lagoa do Carro, Lagoa de Itaenga.

Um primeiro aspecto considerado pelo presidente da CDL Carpina é que a pandemia de Covid19 afetou também a gestão da própria CDL. O presidente da CDL de Carpina afirmou que todos os órgãos e empresas foram afetados, “[...] porque vivemos num mundo globalizado”. Perguntado também se a CDL planejou para apoiar os associados, respondeu que ‘sim’, e complementou: “[...] existiu uma tomada de decisão para o papel da CDL e a eficiência de tentar descobrir formas para ajudar as empresas”. Tais decisões para implementar ações resultaram em:

- Negociar com os órgãos públicos a prorrogação de tributos, juros e multas;
- Incentivo aos empresários para obtenção de créditos;
- Recorreu à justiça para flexibilização do comércio para evitar um fechamento radical.

O presidente avaliou que o desempenho da CDL Carpina foi satisfatório porque gerou benefícios aos associados durante a pandemia de Covid19.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações da CDL Carpina permite-nos afirmar que a ação representativa de um coletivo empresarial por meio de uma organização associativa se constitui como relevante estratégia de negócio. A CDL é um instrumento de administração estratégica e em circunstância como a da pandemia de Covid19 se mostrou bastante pertinente na adoção de medidas importantes. Tais medidas se fundamentam na teoria administrativa como de uma administração contingencial, levada a cabo por ações organizacionais condicionadas as incertezas e riscos de seus ambientes de negócios. Desta forma é possível afirmar que as ações da CDL de Carpina naquela circunstância se enquadra como de natureza contingencial, com destaque à força da ação associativa como organização de representação da classe empresarial local.

REFERÊNCIAS.

CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE CARPINA (CDL). Disponível em: <http://www.cdldcarpina.org.br> Acesso em: 28 de set. 2021.

CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE SÃO PAULO (CDL). Disponível em: <http://www.cdldsp.org.br> Acesso em: 15 de set. 2021

CHIAVENATTO, Idalberto. Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração. Elsevier, Rio de Janeiro, 2015.

CNDL (Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas). Disponível em: <http://www.cndl.org.br> Acesso em: 28 de set. 2021.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV. O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios –2ª edição Resultados Nacionais. Disponível em: <http://www.fgvprojeto.fgv.br> Acesso em: 10 de out. de 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. Fundamentos da metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, Roberto. Pesquisa Social. São Paulo: 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Reinaldo Oliveira da Teorias da administração. Pioneira Thomson Learning, 8 ed. São Paulo, 2010.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO – SBVC. O papel do varejo na economia brasileira. Disponível em: <http://www.sbv.com.br> Acesso em: 21 de set. de 2021.

A GESTÃO DE CONTINGÊNCIA E ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL NO CONTEXTO DE PANDEMIA DE Covid19: ações da CDL em apoio às empresas associadas na cidade de Limoeiro.

Autores:

Guilherme Soares¹

Andrea G.Silva²

Alyne Taisa F. Albuquerque³

Robson Lucas Lins⁴

Ronaldo Cabral⁵

Suzane de Santana⁶

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa foi elaborado com o objetivo de compreender as ações realizadas pela Câmara de Dirigentes Lojistas - CDL do município de Limoeiro em apoio aos associados durante o contexto de pandemia. A CDL é uma instituição de representação da classe empresarial local, lojistas do comércio e serviços. É uma organização associativa. As CDL atuam com grande capilaridade no território brasileiro, porque opera no nível municipal.

A questão que motivou a realização da pesquisa era saber quais ações a CDL de Limoeiro implementou no contexto de pandemia de Covid19. Essa questão direciona para duas abordagens na administração: a ação coletiva de organizações associativistas e a abordagem contingencial sob condições de riscos e incertezas.

Nesse sentido, as informações foram obtidas mediante entrevista semi estruturada com o presidente da CDL local. Em seguida foi feita a sistematização e estruturamos as respostas destacando quatro aspectos: 1) a gestão da CDL; 2) os impactos da pandemia sobre os comércios locais; 3) as ações implementadas pela CDL e 4) os efeitos de tais ações.

Então, durante a pandemia de Covid19 a ação organizacional da CDL é de uma administração prudente, considerando as circunstâncias sociais, políticas e econômicas e suas condições de incertezas e riscos. Na teoria administrativa essa abordagem é

¹Prof. Dr. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração; ⁴Discente do Bacharelado em Administração; ⁵Discente do Bacharelado em Administração; ⁶Discente do Bacharelado em Administração

denominada contingencial dada às características transitórias, incertas e condicionais da ação organizacional diante das incertezas dos ambientes organizacionais. É o caso que se observou com as soluções concebidas e as ações implementadas pela gestão da CDL em Limoeiro, em apoio aos lojistas associados na pandemia da Covid19.

Concluimos que o sistema de CDL no Brasil tem uma capilaridade importante no território nacional e podemos constatar que no caso específico da CDL de Limoeiro suas ações locais puderam contribuir para fortalecer individualmente os negócios dos lojistas associados, ao mesmo tempo em que contribuiu com a coesão do quadro de sócios.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Câmara de dirigentes lojistas – CDL no Brasil: antecedentes históricos, conceito e organização.

A palavra que pode definir bem a ideia das Câmaras de Dirigentes Lojistas – CDL, no Brasil talvez seja “compartilhamento”. Essa afirmação se ancora na ideia original de um grupo de empresários de São Paulo, pelos idos dos anos de 1950, preocupados em melhorar os negócios do varejo, e, para tanto, tais

[...] empresários se unem em busca de relacionamento, troca de conhecimento e representatividade na política local, fundando assim a **primeira CDL**, uma entidade de classe que reúne empresas em busca de um bem coletivo, alavancando os **negócios** (CDL/SP, 2021).

Assim, com a criação do primeiro CDL se inicia também a implantação de uma estratégia associativa para representação política e econômica da classe empresarial do setor de varejo no Brasil.

As CDL são estruturas coletivas formadas por associados empresariais organizados nos municípios brasileiros, de modo que se constituem como a base organizativa do empresariado em âmbito municipal. Nesse sentido, define-se CDL como sendo: “A Câmara de Dirigentes Lojistas é uma entidade de classe, formada por empresas associadas, criadas para representar o setor varejista em âmbito municipal” (CDL/SP, 2021). Assim, cada município pode ter uma CDL para representá-lo, uma vez que a presença local de uma CDL é a base do sistema associativista.

Essa forma de organizar coletivamente a representação empresarial do setor de varejo brasileiro já tem uma tradição de 71 anos, e, sendo assim, as empresas associadas que formam uma CDL são responsáveis pela deliberação regular de providências, ações,

estudos, estratégias, trocas de ideias e informações, contribuindo para o desenvolvimento da atividade lojista e da comunidade.

Importante destacar que a criação do primeiro CDL promoveu desde pronto uma inovação à época nas vendas do varejo através de serviços diretos de crédito aos clientes. Essa estratégia obteve grande êxito, porém, não havia um sistema de proteção ao mal pagador, e como resultado, o nível de inadimplência era alto. E esse era um problema de todos os associados. E foi através da organização coletiva da CDL que se criou o serviço de proteção ao crédito – SPC. Essa solução deu mais segurança aos lojistas e estruturou o crédito e viabilizou o aumento das vendas dos lojistas associados (CNDL, 2021), indicando que o caminho através da gestão coletiva dos problemas do varejo era a forma mais adequada para enfrentamento dos problemas comuns a todos os empresários lojistas associados.

Atualmente, existem CDL em 2.200 municípios do Brasil congregando 450 mil empresas associadas (CNDL, 2021). Esse conjunto de CDL formam 27 federações, ou seja, estas representam cada estado da República brasileira. As federações formam então a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas – CNDL, um sistema de representação do empresariado de diferentes atividades econômicas do varejo brasileiro. Portanto, essa estrutura de representação política e econômica do varejo brasileiro se constitui como sistema que congrega associados em todo território nacional, com papeis e responsabilidades definidas (CNDL, 2021), conforme descritos a seguir:

- CNDL (Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas) defende nacionalmente de forma institucional o desenvolvimento do varejo.
- FCDL (Federação da Câmara de Dirigentes Lojistas) norteadora política, econômica e social do varejo nos Estados da Federação.
- CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) desenvolve e fortalece a iniciativa privada por meio do associativismo, da defesa do interesse do varejo e difusão dos serviços do SPC Brasil em 2.200 municípios.
- SPC Brasil é a organização do Sistema CNDL responsável por conectar as informações dos mais de 450 mil associados, sendo assim o maior banco de dados da América Latina e responsável pelo compartilhamento de informações em um ambiente seguro por meio de sua plataforma tecnológica e integradora para soluções de Crédito, Cobrança, Antifraude, Marketing e Certificação Digital.

Pernambuco integra esse sistema através da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas – FCDL congregando todas CDL dos municípios do estado. Na cidade de Limoeiro a CDL foi criada em 1984 e conta atualmente, 2021, com 186 empresas associadas, em seis municípios. Como em todo município brasileiro o setor varejista sofreu com a pandemia de Covid19.

2.2. A pandemia de Covid19

A pandemia de Covid19 causada pelo vírus SARS-COV-2 ou novo coronavírus, vem produzindo repercussões não apenas em ordem biomédicas e epidemiológicas em escala global, mas também repercussões e impactos sociais, econômicos, políticos, culturais sem precedentes na história recente. Isso tem exigido dos gestores públicos e das organizações tomadas de decisões que estão relacionadas à contenção da mobilidade social como isolamento e quarentena, bem como outras medidas que merecem análise crítica e prudência. Assim, a pandemia de Covid19 mostrou a necessária adoção de uma visão sistêmica das organizações, ou seja, os administradores organizacionais nesse contexto pandêmico precisam olhar para os ambientes interno e externos, simultaneamente, para que possa formular soluções e/ou traçar estratégias com vistas ao enfrentamento dessa situação conjuntural. Embora a pandemia já permaneça há quase dois anos, suas características são circunstanciais, pressupondo ser caráter contingencial.

Segundo pesquisa do FGV (2021) durante a pandemia de Covid19 um terço das empresas no Brasil teve redução do faturamento e 58% interrompeu o funcionamento e, ainda, 31% das empresas mudaram o funcionamento e precisaram se adaptar para manter a saúde financeira.

É sob essa situação que se pratica a gestão contingencial, uma condição em que os fatores situacionais são considerados variáveis na estruturação de soluções às organizações de modo geral, e, de modo particular, às micros e pequenas empresas.

2.3. Abordagem contingencial em contexto de pandemia

A pandemia de Covid19 se apresenta como mais uma variável que afeta o mercado de bens e serviços, e, por isso, a gestão estratégica e contingencial se faz necessária face às circunstâncias de incertezas e imprevisibilidade decorrentes desse contexto, que embora conjuntural, influenciará o rumo das organizações em diferentes horizontes de tempo. Sendo assim, as organizações demandam planejamento e ações que vislumbrem horizontes temporais de curto, médio e longo prazos.

Para Silva (2010) a visão contingencial da administração é uma abordagem relacional, procura entender as relações da organização com seus ambientes internos e externos, sendo, necessária também uma visão sistêmica, do todo organizacional. O caráter incerto e imprevisível das circunstâncias econômicas e sociais decorrentes da pandemia confere a gestão contingencial como uma matriz de relações, a partir da qual

certos fatores situacionais existentes nos ambientes das organizações podem ocorrer ou não, daí se dizer que a abordagem contingencial da administração é uma matriz de relações “se então”. Isso significa que “se” determinadas variáveis existem nos ambientes organizacionais, “então”, a gestão deve se adequar as circunstâncias de tais ambientes, requerendo ações que interferem diretamente na gestão organizacional. Sendo assim, a abordagem contingencial ou gestão contingencial da administração é aquela que: “[...] estabelece que situações diferentes exigem práticas diferentes, apregoando o uso das teorias tradicionais, comportamentais e de sistemas separadamente ou combinadas, para resolver problemas das organizações” (SILVA, 2010, p. 365). Nesses termos, Chiavenatto (2015) aborda a condição para uso da gestão contingencial, afirmando que se trata de uma visão que enfatiza a natureza multivariada das organizações que tenta interpretar e compreender como as organizações operam sob condições mutáveis e circunstâncias específicas.

3. OBJETIVOS

Geral

Compreender as ações realizadas pela CDL do município de Limoeiro em apoio aos associados durante o contexto de pandemia.

Específicos

- Caracterizar o associativismo empresarial tomando como referência a Câmara de Dirigentes Lojistas - CDL;
- Apresentar a relação entre as contingências impostas pela pandemia de Covid19 e a gestão praticada pela CDL do município de Limoeiro;
- Descrever as ações executadas pela CDL do município de Limoeiro em apoio ao lojistas associados no contexto de pandemia.

4 - METODOLOGIA

As CDL são estruturas associativas empresariais criadas para fortalecer o empresariado por meio de ações que tenham alcance coletivo. Dessa forma, os autores desse trabalho estabeleceram a seguinte questão de pesquisa: Qual o papel do Clube de Dirigente Lojista em apoio aos seus associados lojistas durante a pandemia?

Nesses termos, o delineamento foi definido como sendo uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa. A pesquisa descritiva é caracterizada por Richardson (1999) como sendo aquela preocupada em observar fatos, registrá-los, analisá-los, sem interferir neles. Uma de suas características mais importantes está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Segundo Richardson (1999, p. 79) uma

pesquisa qualitativa é caracterizada como aquela que “[...] não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”.

Este estudo tem um recorte local, evidenciado pelo espaço urbano do município de Limoeiro, localizado no Agreste Setentrional de Pernambuco. Dessa forma, pretende-se ter uma aproximação da realidade local a partir das ações do Clube de Dirigentes Lojistas – CDL desse município.

Para coleta de informações foi utilizado como instrumento a entrevista. Se utilizou nesse estudo a entrevista estruturada. Para Lakatos (2007) entrevista estruturada é aquela que segue um roteiro pré-determinado, sendo mais adequada quando se seleciona pessoas previamente, conforme o plano de estudo. É o caso da escolha do presidente da CDL como entrevistado. A entrevista teve quatro perguntas que se desdobraram em outras definindo os seguintes aspectos: 1) a gestão da CDL; 2) os impactos da pandemia sobre os comércios locais; 3) as ações implementadas pela CDL e 4) os efeitos de tais ações. Nesse sentido, apresentamos os resultados a seguir.

5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

A entrevista com o presidente da CDL de Limoeiro permitiu ter uma visão mais clara dos impactos da pandemia do COVID19 sobre a dinâmica econômica e social das lojas associadas. Este CDL abrange 186 associados de outros municípios, como: Bom Jardim, Feira Nova, João Alfredo, Passira, Machados e Orobó.

Em relação à gestão da CDL obtivemos resposta que a instituição se preparou e indica que houve um planejamento para enfrentamento da pandemia de Covid19, buscando primeiramente o equilíbrio financeiro. Adotou o trabalho remoto com seus funcionários, o que permitiu continuar atendendo os associados. A CDL organizou as férias de seus funcionários se fazendo cumprir as que já estavam vencidas, enquanto outros tiveram férias antecipadas. Em relação aos impactos da Covid19 sobre os comércios das cidades que constituem a CDL de Limoeiro a avaliação hoje é que foi muito grande, porque as lojas fecharam, perderam receita. A CDL destaca que no início os lojistas associados hesitaram em fechar, porém, foram orientados a fazê-lo, pois o CDL seguia determinação do Ministério da Saúde e legislação estadual.

Diante de tal situação inédita a CDL procurou contribuir com algumas ações para enfrentamento a situação da Covid19. Entre as ações podemos relacionar:

- Atendimento aos associados para orientação de procedimentos quanto ao recolhimento de tributos e outros;
- O CDL suspendeu temporariamente durante a pandemia a cobrança das mensalidades aos seus associados;
- O CDL participou do comitê de crise criado pela prefeitura para gerenciar a situação de pandemia;
- O CDL intensificou as parcerias com o SEBRAE e com sua Federação e Confederação para oferta de cursos para melhorias nas vendas;
- O CDL realizou ações de orientação aos clientes colocando cartazes nas portas das lojas;
- Especificamente, a CDL discutiu estratégias para gestão do crediário das lojas, haja vista que muitas lojas tem seu próprio crediário, e que na pandemia foi necessário criar mecanismos de cobranças e continuidade do crediário;
- E ainda, a CDL articulou junto ao governo estadual e municipal apoios no sentido de parcelar a cobrança dos tributos e outras obrigações, além de fortalecer com ações locais o comércio das cidades.

Essas ações mostram a importância do associativismo empresarial como estratégia de compartilhamento de soluções diante dos problemas comuns. As mudanças nos hábitos de consumo impuseram também ações diferentes aos empresários em seus negócios, entre eles, o aumento das compras *on line*, (SBVC, 2021). A pandemia de Covid19 ainda está sendo um contexto que impõe desafios comuns aos lojistas, e por isso, requer também soluções que atendam a maioria. O sistema de federações e confederações com suas entidades de classes como a FCDL e CNDL, respectivamente, foi acionado pelo CDL local, funcionando de maneira sistêmica diante das contingências da pandemia. As ações permitem sugerir que as CDL nos municípios brasileiros, em geral, e o de Limoeiro, em particular, cumprem um papel relevante na representação da classe empresarial local.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto de pandemia de Covid19 a atuação da CDL de Limoeiro serviu como “bússola” na orientação de rumos mediante definição de estratégias que traçaram o caminho diante de incertezas e riscos. O compartilhamento tem sido também a base das ações da CDL de Limoeiro, confirmando o que dissemos anteriormente, e, portanto, a força da ação coletiva através do associativismo empresarial.

Esse tipo de ação organizacional da CDL é de uma administração prudente que leva em consideração as circunstâncias sociais, políticas e econômicas e suas condições de incertezas e riscos. Na teoria administrativa essa abordagem é denominada

contingencial dada às características condicionais da ação organizacional diante dos fenômenos incertos e de riscos dos ambientes organizacionais, daí, porque, é uma abordagem também denominada de “se....então”, em função da imprevisibilidade dos acontecimentos e da contingência que rodeia em entorno das soluções planejadas. É o caso que se observou com as soluções concebidas e as ações implementadas pela gestão da CDL em Limoeiro em apoio aos lojistas associados durante a pandemia da Covid19.

Desta forma, concluímos que o sistema de CDL no Brasil tem uma capilaridade importante no território nacional e podemos constatar que no caso específico da CDL de Limoeiro e suas ações locais puderam contribuir para fortalecer individualmente os negócios dos lojistas associados, ao mesmo tempo em que contribuiu com a coesão do quadro de sócios.

REFERÊNCIAS

CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE LIMOEIRO (CDL). Disponível em: <http://www.cdlimoeiro.org.br> Acesso em: 28 de set. 2021.

CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE SÃO PAULO (CDL). Disponível em: <http://www.cdls.org.br> Acesso em: 15 de set. 2021

CHIAVENATTO, Idalberto. Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração. Elsevier, Rio de Janeiro, 2015.

CNDL (Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas). Disponível em: <http://www.cndl.org.br> Acesso em: 28 de set. 2021.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV. O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios –2ª edição Resultados Nacionais. Disponível em: <http://www.fgvprojeto.fgv.br> Acesso em: 10 de out. de 2021.

FUNDAÇÃO OSVALDO CRUZ (FIOCRUZ). Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia de Covid19. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia> Acesso em: 19 de out. de 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. Fundamentos da metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, Roberto. Pesquisa Social. São Paulo: 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teorias da administração. Pioneira Thomson Learning, 8 ed. São Paulo, 2010.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO – SBVC. O papel do varejo na economia brasileira. Disponível em: <http://www.sbv.com.br> Acesso em: 21 de set. de 2021.

PARTE III

CARACTERIZAÇÃO DOS QUATRO P'S DO MARKETING DE UMA MICRO EMPRESA DO SETOR DE CONFECÇÃO DO MUNICÍPIO DE LIMOEIRO

Autores

Guilherme José de V. Soares¹

Andrea Patrícia G. da Silva²

João Matheus de Souza Lima³

Robson Lucas de Lima Lins⁴

Resumo

Os pequenos negócios, em geral, têm grande relevância à sociedade brasileira, seja sob o ponto de vista econômico, pela produção de riquezas gerando renda, produzindo bens e serviços, seja sob o ponto de vista social, gerando empregos, e, sobretudo, com presença sistêmica em todo território nacional, desde pequenos municípios às metrópoles brasileiras. A Micro empresa “Só Pijamas”, objeto desse estudo, atua no setor econômico de pequenas indústrias de confecção, na região do Agreste Setentrional de Pernambuco, a qual possui um polo de confecção importante no cenário econômico regional, e conhecido nacionalmente por ofertar produtos a preços populares. O polo de confecção do Agreste Setentrional tem como epicentro econômico três cidades: Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama. Estas, todavia, irradiam sua influência às demais cidades do Agreste, entre elas a cidade de Limoeiro que apesar de não está no eixo central do polo de confecção é influenciada por essa atividade, ao que se junta também sua tradição de grande presença de pequenos negócios. A ME ‘Só Pijamas’ está situada nesse contexto da cidade de Limoeiro. Este trabalho trata-se de uma pesquisa de campo cujo tema é o mix do marketing constituído pelos quatro P’s do Marketing – Produto, Preço, Promoção e Praça (KOTLHER e KELLER, 2012). Para dar conta do tema e do objeto de estudo os autores desse trabalho estabeleceram a seguinte questão de pesquisa: Como se caracterizam os quatro P’s na prática de Gestão da ME “Só Pijamas”? Para tanto se aproximaram da realidade local por intermédio das ações de gestão de marketing da referida micro empresa. Portanto, este estudo tem um recorte local, evidenciado pelo espaço urbano do município de Limoeiro, e nesses termos, essa pesquisa trata de um relato de experiência. É possível afirmar, como conclusão, que as práticas de gestão na micro empresa em estudo são desenvolvidas de forma simples, muito advindas da experiência de seus fundadores e pautadas por fatores conjunturais do ambiente de mercado, como é o caso da gestão de marketing. Nesse aspecto, o mix de marketing da ME “Só Pijamas” está compatível com suas condições técnicas e limitações orçamentárias e financeiras, porém, adequadas e alinhadas aos objetivos de negócios que se propôs para atuar no mercado de confecção.

Palavras-chave: Mix de marketing. Micro empresa. Confecção. Gestão

¹Prof. Dr. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração; ⁴Discente do Bacharelado em Administração.

1. INTRODUÇÃO

Os pequenos negócios, em geral, têm grande relevância à sociedade brasileira, seja sob o ponto de vista econômico, pela produção de riquezas gerando renda, produzindo bens e serviços, seja sob o ponto social, gerando empregos, sobretudo, com presença sistêmica em todo território nacional, dos pequenos municípios às metrópoles brasileiras. Segundo dados do IBGE (2020), a partir do relatório CEMPRE, as empresas com 0 a 9 empregados, portanto, de pequeno porte, representam 88,68% das empresas formais no Brasil. Então, os pequenos negócios estando formalizados em MEI, micro empresas ou empresa de pequeno porte, e representam a maioria dos negócios formais. Ao mesmo tempo constituem também o maior contingente dos negócios informais, representados pelo que se convencionou chamar de ambulante, autônomo, feirante, camelô, entre outros.

A empresa “Só Pijamas” atua no setor econômico de pequenas indústrias de confecção, numa região que possui um polo de confecção importante no cenário econômico regional, e conhecido nacionalmente por ofertar produtos a preços populares. O polo de confecção do Agreste Setentrional irradia sua influencia as demais cidades do Agreste entre elas a cidade de Limoeiro que apesar de não está no eixo central do polo de confecção, tem uma tradição de pequenos negócios e nesse contexto é influenciada pelo crescimento da atividade de confecção. A Micro empresa ‘Só Pijamas’, objeto desse estudo, está situada nesse contexto.

Esse estudo trata da experiência da ME de confecção “Só Pijamas” e tem como objetivo caracterizar o mix de marketing tradicional conhecidos como quatro ‘Ps’ da gestão da referida empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O marketing na abordagem da administração

O conceito de marketing nesse século XXI é amplo. Trata de gerenciar a comunicação entre as organizações e o conjunto de agentes econômicos que direta ou indiretamente estabelece relações com elas, sejam clientes ou não. Suas técnicas de vendas e divulgações ajudam nesse processo, entretanto, o foco de seu funcionamento busca uma eficácia de produzir nos clientes o interesse de conhecer um tal produto, mesmo sem precisar dele no momento. O fundamento do marketing como ferramenta de comunicação é chamar a atenção e fazer com que aumente as venda, e o faz a partir de uma gestão integrada aos fatores que atuam interna e externamente, o que implica

necessariamente à adoção de uma visão holística de toda a situação, tanto dentro, quanto fora da organização.

Para Kotler (2012, p.32) o marketing “é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado ‘alvo’ com lucro”. Essa definição tem recorte empresarial, porém, o marketing está presente em todos os tipos de organização. O marketing identifica necessidades e desejos não atendidos. Ele define, dimensiona e quantifica o tamanho do mercado, identificando suas potencialidades, apontando também os segmentos que pode ser atendidos melhor. Ainda desenvolve com, as divulgações, os produtos e serviços apropriados. Sua importância e seu potencial são evidentes nas vendas, trocas e concorrências entre as empresas. O marketing atua tanto internamente, quanto externamente, dando oportunidades às pessoas e fazendo com que elas tenham um relacionamento melhor com a organização.

2.2. A orientação de marketing

O marketing requer um direcionamento para que se alcance os objetivos. Nesse sentido o marketing apresenta cinco orientações:

- ✓ orientação para o marketing – é a preocupação em produzir para atender as reais necessidades dos consumidores. É sentir e responder aos clientes (KOTLER e KELLER, 2012);
- ✓ orientação holística – o termo holístico significa “ao todo”. O marketing holístico objetiva atender a diversas etapas, processos e relações. Nesse sentido, é uma estratégia que não foca somente nos consumidores, mas também na sociedade, nos concorrentes, fornecedores e até nos próprios funcionários.
- ✓ orientação para bens e serviços – o marketing foca no desempenho e na qualidade do produto que é ofertado. Aqui basta produzir algo que é bom e tenha preço justo;
- ✓ orientação para vendas – essa orientação defende que os consumidores não comprem em quantidades suficientes. Diante disso, as empresas se esforçam com promoções e estratégias de vendas, de modo que a resistência natural deles seja quebrada, com isso, a empresa consiga gerar mais demandas;
- ✓ orientação para produção – aqui a concepção é que os consumidores preferem produtos baratos e fáceis de serem encontrados, pois eles não estão interessados em refinamentos, mas sim no próprio produto em si.

Assim, a orientação de marketing consiste na definição das prioridades de uma organização e o seu papel é essencialmente entregar produtos onde pode ser encontrado. Nesse estudo nos interessa também saber qual orientação de marketing a “Só Pijamas” direciona.

2.3. Os quatro P's de marketing contemporâneo

No marketing os chamados quatro “P’s” compõem o mix de marketing. Para Burdzinski e Borges (2015) o mix de marketing é o conjunto de ferramentas à disposição para exercer influência nas vendas. Os 4 Ps do marketing tradicional são:

- Produto: desenvolver o **produto** certo, que é aquele de que o consumidor precisa;
- Preço: fixar o **preço** adequado e justo, ou seja, o preço que dá lucro e deixa o consumidor satisfeito;
- Praça: realizar a colocação do produto no lugar certo, onde o consumidor possa comprá-lo com facilidade;
- Promoção: efetuar a **promoção** do produto para que o cliente se sinta motivado a comprá-lo.

Contudo, para Kotler e Keller (2012) no marketing contemporâneo o mix de marketing é constituído ainda por mais quatro P's: Pessoas, programas, processos e performance. Então, o mix de marketing contemporâneo é constituído por oito P's. Para fins desse estudo, caracterizaremos os quatro P's do marketing tradicional.

2.4. A Micro Empresa (ME) – marco jurídico-legal

Segundo o SEBRAE (2022) as micro empresas se enquadram assim quando devem apresentar um faturamento bruto de até R\$ 360 mil. Outra característica das ME é o número de funcionários, que varia conforme o segmento econômico que atua, podendo ter entre 9 e 19 funcionários. A Micro Empresa pode se enquadrar no regime tributário do Simples Nacional.

2.5. O setor de confecção em no Agreste de Pernambuco

A região Agreste de Pernambuco se situa geograficamente entre as Mesorregiões da Mata e Sertão, compreendendo o bioma Caatinga, porém, com uma diversidade micro bioclimática em função de peculiaridades de relevos de altitude que caracterizam o Agreste. É por conta dessas particularidades e posicionamento geográficos que o Agreste é dividido em três Regiões de Desenvolvimento (RD): Agreste Meridional, Agreste Central e Agreste Setentrional (PERNAMBUCO, 2022). No Agreste vivem aproximadamente 2,41 milhões de habitantes em 71 municípios (PERNAMBUCO, 2020). Em termos econômicos a característica mais importante dessa mesorregião é o polo de confecção situado na RD do Agreste Setentrional, na qual está localizada a cidade de Limoeiro, local desse estudo.

A RD do Agreste Setentrional Pernambucano tem entre as atividades econômicas a pecuária e a pequena produção agrícola, que em face dos recorrentes períodos de estiagem é comum a perda da produção e, conseqüentemente, do trabalho e da renda. Segundo Milanês (2019) citado por Rangel e Cortelleti (2022), as características do clima prejudicam as possibilidades de uma fonte de renda permanente e estável para a população.

Para Rangel e Cortelleti (2022) é essa instabilidade na atividade agropecuária com incertezas de renda e perdas constantes da produção que surgem e ganham vulto as atividades de confecção, hoje não mais uma alternativa, mas uma realidade econômica consolidada de trabalho e renda para a população dos dezenove municípios do Agreste Setentrional. Essa atividade é predominantemente exercida por famílias que configuram espaços de produção como oficinas de roupas, muitas prestando serviços terceirizados (facção) de costura. Porém, outros, mediante empresas estruturadas, desenvolvem seus produtos e suas próprias coleções de roupas. Contudo, em todas as situações essa atividade de confecção conta fundamentalmente com a mobilização da população local.

O polo de confecção do Agreste Setentrional irradia sua influencia as demais cidades do Agreste entre elas a cidade de Limoeiro que apesar de não está no eixo central do polo de confecção, tem uma tradição de pequenos negócios e nesse contexto é influenciada pelo crescimento da atividade de confecção. A Micro Empresa ‘Só pijamas’, objeto desse estudo, está situada nesse contexto

2.5.1 – Histórico da Empresa de Pequeno Porte ‘Só Pijamas’

Confirmando a importância das EPP no Brasil, a “Só Pijamas” é daquelas empresas que nasce com vínculo familiar e com raízes locais. O relato da fundadora dessa ME ilustra bem isso. Essa ME é a concretização de um longo processo de trabalho e esforço para tornar realidade o empreendimento. O aprendizado na atividade de costura se inicia quando a fundadora tinha ainda 15 anos de idade, de forma voluntária se dispôs a aprender a arte da costura com uma vizinha costureira. Posteriormente, ganhou uma máquina de costura do irmão e junto com a mãe que já costurava, comprou uma pequena quantidade de retalhos e daí, a fazer calções de pijama os quais vendia junto com o pai na feira livre de Limoeiro. Começou com 50 peças e foi aumentando para 100, 200 até que percebeu que tinha potencial. Essa evolução continuou quando conseguiu um emprego com um fabricante de peças íntimas onde trabalhou por 6 meses até que a fábrica mudou de cidade “[...] e eu não fui junto”(ENTREVISTADA, 2022).

A partir daí, com a irmã mais velha, professora, compraram máquinas e passaram a fabricar os calções e calcinhas e ofertar nos bancos das feiras e nas lojinhas para revenda. A partir de então, se cria a base para a ME “Só Pijamas”, conforme descreve a entrevistada:

Mais tarde começamos a fazer camisolas e outros tipos de pijamas porque eu percebia que não havia outros vendedores que atendiam a essa demanda específica, então eu me especializei nos pijamas e hoje tenho uma micro empresa com essa especialidade.

Atualmente a “Só Pijamas” emprega 5 funcionários numa pequena fábrica e produz para revenda para comerciantes de lojas, feira e sacoleiras, além de também vender individualmente para consumidores finais.

A seguir descrevemos a organização do processo produtivo da “Só Pijamas”, enfatizando dois aspectos estruturais: produção e comercial, conforme o quadro 1.

Quadro 1: características organizacionais da “Só pijamas”.

Produção	Comercial
Matéria prima: As malhas são reabastecidas mensalmente conforme a demanda no estoque, a compra é mais frequente em dois fornecedores específicos porém a outras opções em caso de preços melhores. Os aviamentos são comprados em atacado em uma única loja também mensalmente.	Vendas: Vendas feitas pessoalmente e por redes sociais (WhatsApp, Instagram e facebook). Também através de um ponto físico em Limoeiro onde se vende com maior frequência para revendedores locais, quanto de outras cidades. Através de entregas para lojas no formato de atacado, ou ainda, em um ponto fixo localizado na romaria de São Severino dos Ramos em Paudalho onde se vende em atacado e varejo. E em um ponto fixo em carpina pertencente a um parceiro da empresa
Processo produtivo: A produção é feita pela equipe de colaboradores tendo cada um uma função específica. Se constitui de: 2 pessoas no corte das peças, 3 costureiras que se revezam nas máquinas e funções relacionadas a costura das peças e 2 pessoas no acabamento (estampar, aparar as pontas de linha e estocar). As estampas são editadas e produzidas na própria fábrica por meio de um computador e impressoras de sublimação (papel e tinta comprados em comerciantes locais)	Divulgação Além da divulgação pelas redes sociais feitas pelos próprios colaboradores a empresa também conta com uma etiqueta que é colocada em todos os produtos com informações sobre a fábrica e um cartão contendo o número de telefone para contato e as redes sociais.
Estocagem: Estoque de produto e matéria prima feitos no próprio local de produção, sendo o estoque de matéria prima feito em paletes e o estoque do produto feito em prateleiras, caixas e sacolas	

Fonte: autores, 2022

3. METODOLOGIA

Apresentamos o percurso metodológico de uma pesquisa de campo para a qual foi escolhida uma micro empresa formalizada chamada “Só Pijama”, e que atua no setor industrial, na atividade econômica de confecção de pijamas para crianças, mulheres e homens. Como objeto de pesquisa escolhemos o mix do marketing constituído pelos quatro Ps do Marketing – Produto, Preço, Promoção e Praça (KOTLHER e KELLER, 2012). Dessa forma, os autores desse trabalho estabeleceram a seguinte questão de pesquisa: Como se caracterizam os quatro P’s na prática de Gestão da Micro empresa “Só Pijamas”?

Nesses termos, essa pesquisa trata de um relato de experiência. Este tipo de pesquisa é aquela na qual a observação dos fatos se dá tal como ocorrem. Não permite isolar e controlar as variáveis, mas perceber e estudar as relações estabelecidas diretamente na realidade escolhida. Segundo Gonsalves (2001, p.67),

[...] é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...].

Quanto ao delineamento se trata de uma pesquisa descritiva e de natureza qualitativa a partir da análise de uma situação empresarial específica que permite tomá-la como um relato de experiência. A pesquisa descritiva é caracterizada por Richardson (1999) como sendo aquela preocupada em observar fatos, registrá-los, analisá-los, sem interferir neles. Uma de suas características mais importantes está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e entrevista. Segundo Richardson (1999, p. 79) uma pesquisa qualitativa é caracterizada como aquela que “[...] não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”. Para coleta de informações foi utilizado como instrumento a entrevista. Utilizou-se nesse estudo a entrevista estruturada. Para Lakatos (2007) entrevista estruturada é aquela que segue um roteiro pré-determinado, sendo mais adequada quando se seleciona pessoas previamente, conforme o plano de estudo, como é a situação desse estudo, no qual foi escolhida a fundadora e gestora da empresa “Só Pijamas”. Este estudo tem um recorte local, evidenciado pelo espaço urbano do município de Limoeiro, localizado no Agreste Setentrional de Pernambuco. Dessa forma, os autores se aproximaram da realidade local por intermédio das ações de gestão de marketing da referida micro empresa.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO DA EXPERIÊNCIA

A ME ‘Só Pijamas’ é uma organização que ajusta suas atividades produtivas em função de suas capacidades financeiras e de produção, mantendo um equilíbrio entre oferta e demanda para que não haja desperdícios de recursos (matérias-primas, mão-de-obra, financeiros, etc) devido às variações de demandas. Tais variações de demandas se devem a fatores conjunturais da economia, entre eles, o principal é a confiança do consumidor que depende de sua renda monetária. Desse modo, a ME “Só Pijamas” tem um marketing orientado por esse equilíbrio, de modo que sua gestão está pautada pelas decisões tomadas quanto à produção e o marketing, conforme destacou na entrevista a fundadora da empresa: *“A oferta se ajusta de acordo com a demanda e os [...] modelos são definidos a partir dos pedidos feitos com escolhas dos clientes dentro das opções ofertadas”* (ENTREVISTADA, 2022). A seguir caracterizamos os 4 P’s da ME “Só Pijamas” a partir da sistematização da entrevista feita com a fundadora da empresa, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2: Caracterização dos 4 P’s da EPP “Só Pijamas”

Os 4 P’s do Mix de Marketing (KOTLER e KELLER, 2012)	Caracterização dos 4 P’s da EPP “Só Pijamas”
<u>Produto</u> : desenvolver o produto certo, que é aquele de que o consumidor precisa;	Toda produção é feita pela ME e há uma clara estratégia de compatilização (ajuste) entre oferta e demanda: <i>“[...] nada é terceirizado”; “[...] A oferta se ajusta de acordo com a demanda; Os modelos são definidos a partir dos pedidos feitos com escolhas dos clientes dentro das opções ofertadas”</i> .
<u>Preço</u> : fixar o preço adequado e justo, ou seja, o preço que dá lucro e deixa o consumidor satisfeito	Há uma preocupação da ME “Só Pijamas” em ajustar preço para que o produto se torne competitivo, de um lado, e atrativo ao consumidor, de outro lado. <i>“O preço é definido de acordo com o custo de fabricação da mercadoria”; “[...] toda a matéria prima é comprada em atacado o que torna o valor final do produto mais baixo”</i> .
<u>Praça</u> : realizar a colocação do produto no lugar certo, onde o consumidor possa comprá-lo com facilidade;	A ME “Só Pijamas” criou canais de comercialização para seus produtos com uma notória estratégia de facilitar o acesso dos clientes, ao mesmo tempo em que também lhe facilite a logística de entrega, mesmo tendo que se deslocar para outro município. Contudo, esse é um canal que tem permanecido e isso confere previsibilidade ao atendimento. <i>“[...] O principal público alvo são os revendedores que compram em grande quantidade”</i> . <i>“O cliente entra em contato por WhatsApp fazendo o pedido (ou escolhendo o produto já pronto) que é entregue a ele”</i> .

	<i>diretamente na fabrica ou no ponto de venda em são Severino dos Ramos (Paudalho) aos domingos”.</i>
<u>Promoção</u> : efetuar a promoção do produto para que o cliente se sinta motivado a comprá-lo	As estratégias de promoção tem se adequando ao contexto da era digital, se utilizando das ferramentas disponíveis, como as redes sociais. Além disso, busca enfatizar a qualidade dos produtos como forma de promoção. <i>“A divulgação e feita por meio de redes sociais (whatsapp, Instagram e facebook) onde são postadas fotos dos produtos além de também termos uma etiqueta para que as pessoas que compram dos revendedores possam entrar em contato conosco, caso queiram. “Entregar um produto de qualidade com um preço acessível”.</i>

Fonte: Autores, 2022.

As informações contidas no quadro acima mostram que a ME “Só Pijamas” tem um mix de marketing próprio de uma empresa de porte pequeno, ou seja, ajustado as suas condições técnicas e financeiras. Contudo, desenvolve formas modernas de produção, formação de preços, distribuição e promoção dos produtos porque estão alinhadas ao contexto de um mercado competitivo e com consumidores cada vez mais informados e exigentes, ao mesmo tempo em que utiliza das ferramentas digitais para se posicionar de maneira adequada aos novos meios de comunicação para acessar e atender melhor ao seu público.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história da ME “Só Pijamas” é mais uma entre tantas outras que nascem no Agreste Setentrional de Pernambuco, confirmando o que afirma Rangel e Cortelleti (2022) que dada à instabilidade na atividade agropecuária, ainda existente nessa região de Pernambuco, com incertezas de renda e perdas constantes da produção surgem e ganham vulto as atividades de confecção. Essas hoje, não mais uma alternativa, mas uma realidade econômica consolidada de trabalho e renda e que se configura como atividade, predominantemente, exercida por famílias e cujos espaços de produção são oficinas de roupas. É possível afirmar, como conclusão, que as práticas de gestão na ME em estudo, como é o caso da gestão de marketing, são desenvolvidas de forma simples, muito advindas da experiência e pautadas por fatores conjunturais do ambiente de mercado. Nesse aspecto, o mix de marketing da ME “Só Pijamas” está compatível com suas condições técnicas e limitações orçamentárias e financeiras, porém, adequadas e alinhadas aos objetivos de negócio que se propôs para atuar no mercado de confecção.

REFERÊNCIAS

BURDZINSKI, Carla Simone e BORGES, Cejane Vieira. Marketing. IFTO/Min da Educ/UFMT. Cuiabá, 2015.

GONSALVES, E. P. Iniciação à pesquisa científica. Alínea. Campinas, SP, 2001.

IBGE (2020). Empreendedorismo. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/empreendedorismo/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo>. Acesso em: 10 Nov de 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. Fundamentos da metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PERNAMBUCO. Base de dados do governo de Pernambuco. Disponível em: <http://www.bde.pe.gov.br/EstruturacaoGeral/MapaSite.aspx>. Acesso em: 05 de Nov de 2022.

RANGEL, Felipe e CORTELETTI, Roseli de Fátima. O polo de confecções do Agreste pernambucano: origens e configurações atuais. Rev Estudo Sociologia, v. 27, n. 00, e022013, jan./dez. Araraquara, SP, 2022.

RICHARDSON, Roberto. Pesquisa Social. São Paulo: 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. Portal do empreendedor. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 10 de nov de 2022.

TOMADA DE DECISÃO EM CONTEXTO DE NEGÓCIOS DOS MEI: relato de experiência de um negócio de artesanato

Autores

Guilherme José de V. Soares¹

Jonathas da Silva Lima²

Péricles José Vieira Tavares³

RESUMO

Nesse artigo apresentamos um estudo sobre um pequeno negócio com a forma jurídica de Micro empreendedor individual – MEI do segmento de artesanato. Esse MEI atua como artista fazendo pinturas em peças de barro. Os pequenos negócios, em geral, têm grande relevância à sociedade brasileira, seja sob o ponto de vista econômico, pela produção de riquezas gerando renda, produzindo bens e serviços, seja sob o ponto social, gerando empregos, com presença sistêmica em todo território nacional, dos pequenos municípios às metrópoles brasileiras. Segundo dados do IBGE (2020), a partir do relatório CEMPRE, as empresas com 0 a 9 empregados, portanto, de pequeno porte, representam 88,68% das empresas formais no Brasil. Os pequenos negócios no Brasil se formalizam em MEI, micro empresas ou empresa de pequeno porte, e representam a maioria dos negócios formais. Este artigo é um relato de experiência sobre tomada de decisão na gestão cotidiana de um micro empreendedor individual – MEI, artista na cidade de Limoeiro, Pernambuco. O objetivo do estudo foi caracterizar a tomada de decisão na gestão singular do MEI, identificando as decisões mais importantes e recorrentes e como o empresário baseia suas decisões quanto à orientação e utilidade. Abordamos seu processo de tomada de decisão avaliando a conduta frente às decisões que tendem, tanto a ser racionais, baseadas em conhecimentos, informações, quanto decisões baseadas em crenças e valores como ficou demonstrado na entrevista com o referido artista. E concluímos que a singularidade da gestão desse MEI em questão tende a configurar um processo de tomada de decisão que tem muito a ver com uma lógica substantiva e instrumental, porém, calcada na subjetividade do empreendedor, enquanto gestor individual, seja por sua historicidade, seja por suas habilidades técnicas. E por fim, lançamos como hipótese que os MEI's em geral, tendem a ter o mesmo perfil de gestão quanto à tomada de decisão. Daí, sugerimos aprofundamento de pesquisas nessa direção.

Palavras-chaves: Tomada de decisão. MEI. Artesanato. Informação

¹Prof. Dr. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo é um relato de experiência sobre tomada de decisão na gestão cotidiana de um micro empreendedor individual – MEI de negócios de artesanato, na cidade de Limoeiro, Pernambuco. Tem como objetivo caracterizar a tomada de decisão na gestão singular do MEI, identificando as decisões mais importantes e recorrentes e como o micro empresário individual baseia suas decisões quanto à orientação e utilidade. O micro empreendedor individual - MEI é uma figura jurídica criada pela Lei nº 128/2008 que possibilita a formalização de mais de 400 atividades econômicas (BRASIL, 2022) caracterizadas em pequenos negócios, importantes social e economicamente. Nesse sentido, o negócio de artesanato se enquadra no CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas, órgão coordenado pela Receita Federal do Brasil. O negócio de artesanato é muito relevante ao Brasil, e particularmente, ao Nordeste brasileiro. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022) mostram que 67% dos municípios no país têm o artesanato presente na economia, um mercado que movimenta em média, R\$ 50 bilhões por ano e sustenta 10 milhões de brasileiros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - A Tomada de decisão na abordagem da administração

Na administração a abordagem do processo de tomada de decisão está associada geralmente às discussões sobre a racionalidade e a capacidade dos indivíduos guiarem suas escolhas, e, por isso com o viés que toma o ser humano como única espécie capaz de fazer escolhas racionais. De nossa parte, faremos uma explanação sobre a racionalidade, suas adjetivações e, sobretudo, suas limitações no processo de tomada de decisão em contextos organizacionais, buscando demonstrar, igualmente, que há outras dimensões não racionais que influenciam nas tomadas de decisões.

2.1.1 - Racionalidade e outras dimensões da tomada de decisão

Pereira (2009), fazendo uma discussão sobre as faces da decisão numa perspectiva sistêmica a define partindo da etimologia da palavra decisão, constituída pelo prefixo latino *DE* (com o significado de parar, extrair, interromper) e pela palavra *caedere* (que significa cindir, cortar). Literalmente a palavra decisão significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”, isso significa movimento, fluxo. O contrário, indecisão, é a estagnação (PEREIRA, 2009, p.3). No entanto, foi a ciência que deu um tratamento sistemático as tomadas de decisões mediante uma visão inicialmente racional o que a

designa como atributo exclusivamente humano. Posteriormente, os estudos comportamentais e pioneiros de Herbert Simon sobre “racionalidade limitada”, revolucionou a compreensão sobre processos decisórios. Posteriormente, autores como (Robbins, 2010; Chiavenato, 2010) corroboraram que há limites na racionalidade humana na tomada de decisão. Sobre essa limitação a ciência administrativa diz que na dinâmica da tomada de decisão a racionalidade sofre também influencia do ambiente e, por isso, não depende apenas do comportamento humano para maximizar os resultados.

Pereira (2009, p. 4) define racionalidade como sendo,

[...] a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações, e é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas conseqüências e efetuar escolhas conscientes e deliberadas. Como toda decisão envolve fatos e julgamentos, além de um conteúdo factual, ela guarda também um conteúdo ético.

Portanto, a organização como sistema de decisões (Chiavenato, 2020) pressupõe que outros fatores ou dimensões não racionais, como a intuição, emoção, também estão envolvidos nesse processo, como assinala Maximiano (2009, p.71),

[...] A diferença entre racionalidade e intuição está na proporção de informação, de um lado, e opinião e sentimentos, de outro. Quanto maior a base de informação, mais racional é o processo. Quanto maior a proporção de opiniões e sentimentos mais intuitivo se torna. A racionalidade e a intuição são atributos humanos complementares e não concorrentes.

Importante assinalar também que as organizações praticam as decisões em todos os níveis: estratégico, intermediário e operacional. Chiavenato (2010, p. 85), ressalta bem, *“as organizações se constituem como sistemas de decisões, em todos os níveis”*. A partir daí é possível afirmar que essa transversalidade da decisão independe do porte da organização, ou seja, a tomada de decisão é intrínseca às organizações, sejam elas de grande e médio porte, sejam de pequeno porte. Isso quer dizer que existe um processo de tomada de decisão nos pequenos negócios formais, particularmente, MEI's. Há evidências que no contexto desses pequenos negócios as decisões não seguem um padrão sistemático, pautado pelo tratamento e avaliação formal das informações de maneira que conduza às alternativas de escolhas. Daí é possível dizer que diante do processo decisório singular desse campo empresarial, as decisões assumam uma natureza guiada mais pela intuição, calcada na experiência de vida, do que pautada pela racionalidade advinda do tratamento das informações sistematizadas.

2.2 - A importância da informação na tomada de decisão

No contexto contemporâneo das velozes redes de conexão digitais a circulação da informação assume papel central, em especial, para o mundo das organizações de negócios econômicos. Nessa direção, é necessário ter uma noção básica do que seja, para que serve e como deve ser usada a informação.

Hoshiguti (2013) ressalta a imprecisão de definir o termo e o sentido da palavra informação no contexto contemporâneo, devido a dois aspectos: primeiro é necessário discernir sobre dados, informação e conhecimento, para tanto, apresentamos aqui diferentes reflexões trazidas por Hoshiguti (2013, p.23) a partir de autores relevantes da ciência do comportamento e da administração os quais dizem:

Drucker (1988) definiu informação como dados dotados de relevância e propósito. Já McGee e Prusak (1994) a definiram como dados que são coletados, organizados e ordenados, sendo-lhes atribuídos significados e contexto. Davenport e Prusak (1998) enfatizaram o fator humano necessário à transformação de dado em informação: são as pessoas que transformam dados em informação, dando-lhes relevância e propósito a partir de sua análise.

Essas abordagens colocam os dados e a informações alinhadas simultaneamente a processos racionais, comportamentais e do ambiente (contexto) como sendo dimensões presentes na configuração de valor de ambos. Para Beal (2008) apud Hoshiguti (2013, p.24) *“Conhecimento é a informação mais valiosa [...] é valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação [...]”*. Então, para a autora *“é o valor que dá à informação o caráter de conhecimento”*. Nessa direção, o conhecimento é um agregado, é mais amplo, pois envolve um conjunto de atributos e fatores diversos, pois como afirma Davenport e Prusak (1998) apud Hoshiguti (2013, p.22) *“o conhecimento mistura informação, experiência, valores e know how. Serve como um quadro para a incorporação de novas experiências e informações, sendo útil para a ação”*. Tais autores propõem três tipologias de decisões que podem guiar e caracterizar uma tomada de decisão:

- Decisões baseadas em dados, informações e conhecimentos: pressupõe disponibilidade de informações e análise;
- Decisões baseadas em crenças – conscientes ou inconscientes: baseadas nas experiências vividas pelo gestor e sustentadas por insights;
- Decisões baseadas em valores: aspectos pessoais do gestor guiam a decisão (aspectos morais de certo e errado, influências e referências);

O segundo aspecto se refere à percepção e os sentidos atribuídos pelo próprio ser humano à informação. Hoshiguti (2013, p.23) assinala que *“Os indivíduos têm*

informações únicas: diferentes indivíduos podem ter acesso a um mesmo grupo de dados, porém cada um vai compreendê-los de maneira diferenciada”. Stair (1998) propõe nove atributos relativos ao uso pelo tomador de decisão dos dados, da informação e do conhecimento na perspectiva de utilidade. É uma proposta de abordagem gerencial:

- a) **completa**: que contenha todos os fatos importantes;
- b) **confiável**: que as fontes de informações sejam idôneas;
- c) **econômica**: em termos de custo de obtenção;
- d) **em tempo**: que esteja disponível quando necessária;
- e) **flexível** – que possa ser utilizada para diversas finalidades;
- f) **precisa** – que não contenha erros;
- g) **simples** – que seja de fácil entendimento;
- h) **relevante**: que seja importante para a tomada de decisão; e
- i) **verificável**: que possa ser checada se necessário, para conferir sua legitimidade.

Metodologicamente baseamos a análise dessa pesquisa nas tipologias descritas acima por Davenport e Prusak (1998) e por Stair (1998) quanto aos atributos da decisão tomada no momento do MEI decidir. No item metodologia descrevemos com mais detalhes.

2.3 Processo de tomada de decisão em pequenos negócios

Esse estudo procura se aproximar de uma visão de gestão ordinária de pequenos negócios ordinários, conceito este que deixaremos para aprofundar em outra oportunidade. Entretanto, ressalte-se que a gestão ordinária diz respeito à diversidade de práticas de gestão cotidianas em diversos tipos de negócios, mas que centraliza o olhar aos pequenos negócios familiares (informais, formais). Como diz Carrieri (2014, p. 699-707), *“a gestão deixa de ser abordada como uma categoria e inscreve-se no espaço da representação, e que nos interessa o gerir, o organizar como acontecimentos que se dão no cotidiano e podem ser estudados nesse cotidiano”*. Desse modo, os MEI’s se inserem nessa categorização de negócios ordinários, de natureza familiar, cuja gestão deve ser vista em sua diversidade de práticas e possibilidades.

Nessa direção, Carvalho (2006), apud Carrieri (2014, p. 699) diz que a gestão de organizações deve ser vista não como uma ou una, mas como diversa, pois as pessoas exercem a gestão de suas organizações pautadas na preservação de práticas, como que mantendo uma tradição, uma gestão tradicional. Por sua vez, outros optam por desenvolver alternativas para sua forma de gestão, inovando nas práticas cotidianas. Ambas as possibilidades, segundo a autora, podem nada ter a ver com o modelo

empresarial de organização ainda dominante, pelo menos, na representação social. Assim, o reconhecimento dessa coexistência amplia o entendimento de que o conhecimento no campo da ciência administrativa deve acolher também os saberes não hierarquizados.

Desse modo, o processo de tomada de decisão em pequenos negócios ordinários igualmente sofre influência dessas características organizacionais. E temos como pressuposto a esse trabalho que os MEI's se inserem nesse contexto dos negócios e da gestão ordinária, de práticas e organização da gestão que foge ao regramento formal da gestão dita oficial.

Então, com esse estudo buscamos ouvir e dar voz a um MEI para compreender sua forma de gestão, mais especificamente, quanto ao processo de tomada de decisões, e tentar estender essa compreensão aos demais MEI's.

2.4 MICROS EMPREENDEDORES INDIVIDUAIS – MEI'S

2.4.1 Caracterização jurídica tributária dos MEI's

Trata-se de um modelo empresarial simplificado, instituído pela Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, com o propósito de facilitar a formalização das atividades de quem trabalha de maneira autônoma. O MEI é um enquadramento previsto no Simples Nacional.

2.4.2 Condições para ser MEI's

Segundo a Lei nº 128/2008 que regulamenta a formalização dos Micros Empreendedores Individuais os requisitos são:

Quadro 1: Requisitos para formalização em MEI

- A pessoa empreendedora não pode ser sócia, administradora ou titular de outra empresa; - ser maior de 18 anos ou menor legalmente emancipado;	- A pessoa pode ter, no máximo, um empregado que receba um salário mínimo ou o piso da categoria; - O negócio não pode ultrapassar o limite de R\$ 81 mil por ano;	- A ocupação deve estar na lista da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).
--	---	---

Fonte: Portal do empreendedor, 2022.

2.4.3 Vantagens e desvantagens de ser MEI's

Quadro 2: vantagens e desvantagens em se formalizar em MEI

As principais vantagens são:	As desvantagens são:
- Baixo custo mensal de tributos e valores fixos	- Limite de crescimento da empresa: não é permitido ter filiais;
- Cobertura Previdenciária do INSS	- Limite de renda anual: o MEI pode faturar até R\$ 81 mil anualmente;
- Possibilidade de registrar até 1 empregado	- Aposentadoria limitada.

Fonte: Portal do empreendedor, 2022

2.5 O NEGÓCIO DO ARTESANATO E O SUJEITO SOCIAL ARTESÃO

A atividade de artesanato é definida, no portal do artesanato brasileiro, como sendo “[...] *toda produção resultante da transformação de matérias primas em estado natural ou manufaturada, através do emprego de técnicas de produção artesanal, que expresse criatividade, identidade cultural, habilidade e qualidade*” (BRASIL, 2022).

O Programa do Artesanato Brasileiro (PAB) foi criado pelo Decreto de 21 de março de 1991 e tem como objetivo “coordenar e desenvolver atividades que visem a valorizar o artesanato brasileiro, elevando o seu nível cultural, profissional, social e econômico, além de desenvolver e promover o artesanato e a empresa artesanal” (BRASIL, 2022). Essa atividade está disseminada em todo território brasileiro, com características diferenciadas no contexto territorial e cultural.

O negócio de artesanato é muito relevante ao Brasil, e particularmente, ao Nordeste brasileiro. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022) mostram que 67% dos municípios no país têm o artesanato presente na economia, um mercado que movimenta em média, R\$ 50 bilhões por ano e sustenta 10 milhões de brasileiros. O artesão é toda pessoa física que, de forma individual ou coletiva, faz uso de uma ou mais técnicas no exercício de um ofício predominantemente manual, por meio do domínio integral de processos, transformando matéria-prima em produto acabado que expresse identidades culturais brasileiras (BRASIL, 2022).

3. METODOLOGIA

Este trabalho apresenta o itinerário metodológico de uma pesquisa de campo para o qual foi escolhido o segmento dos pequenos negócios formais cuja a atividade econômica assume a forma jurídica de Micro Empreendedor Individual – MEI. Este empreendimento atua no negócio de artesanato. Como objeto de pesquisa analisamos as singularidades da tomada de decisão de um MEI, dada ao seu modo individual de conduzir o negócio.

Dessa forma, os autores desse trabalho estabeleceram as seguintes questões de pesquisa: Quais decisões importantes são mais recorrentes no negócio de artesanato? Como o MEI dessa atividade econômica toma suas decisões (quanto a orientação e utilidade dadas às informações/conhecimentos)?

Nesses termos, sendo a pesquisa de campo empírica, nos permite tomá-la como relato de experiência, caracterizando o processo de tomada de decisão nas condições reais de atuação do MEI. Segundo Gonsalves (2001, p.67),

[...] é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...].

Quanto ao delineamento se trata de uma pesquisa descritiva, exploratória e de natureza qualitativa a partir da análise de uma situação empresarial específica. A pesquisa descritiva é caracterizada por Richardson (1999) como sendo aquela preocupada em observar fatos, registrá-los, analisá-los, sem interferir neles. Uma de suas características mais importantes está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e entrevista. Segundo Richardson (1999, p. 79) uma pesquisa qualitativa é caracterizada como aquela que *“[...] não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”*.

Para coleta de informações foi utilizado como instrumento a entrevista. Utilizou-se nesse estudo a entrevista estruturada. Para Lakatos (2007) entrevista estruturada é aquela que segue um roteiro pré-determinado, sendo mais adequada quando se seleciona pessoas previamente, conforme o plano de estudo, como é a situação desse estudo, no qual foi escolhido o MEI fundador e gestor do negócio de artesanato. A entrevista tem duas partes: a primeira se refere à questão um, para saber o que o MEI julga serem as decisões importantes mais recorrentes de seu negócio. A segunda parte se refere à questão dois, ou seja, queremos saber como o MEI se orienta para tomar decisão. Metodologicamente baseamos a análise dessa pesquisa nas tipologias descritas acima por Davenport e Prusak (1998) e por Stair (1998) quanto aos atributos da decisão tomada no momento do MEI's decidir, conforme está no quadro 3.

Quadro 3: abordagens de orientação e utilidade para tomada de decisão

Abordagem quanto à orientação da tomada de decisão (DAVENPORT e PRUSAK, 1998)	Abordagem quanto à utilidade dada ao conhecimento e as informações (STAIR, 1998)
- Decisões baseadas em dados, informações e conhecimentos; - Decisões baseadas em crenças – conscientes ou inconscientes: advindas das experiências vividas; - Decisões baseadas em valores: aspectos pessoais do gestor guiam a decisão (aspectos morais de certo e errado, influências e referências)	a) completa: que tenha todos os fatos relevantes; b) confiável: as fontes sejam idôneas; c) econômica: em termos de custo de obtenção; d) em tempo: que esteja disponível; e) flexível – que possa ter vários usos; f) precisa – que não contenha erros; g) simples – que seja de fácil entendimento; h) relevante: que seja importante para a decisão; i) verificável: que possa ser checada.

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Davenport et al 1998; Stair, 1998.

Este estudo tem um recorte local, evidenciado pelo espaço urbano do município de Limoeiro, localizado no Agreste Setentrional de Pernambuco. Dessa forma, os autores se aproximaram da realidade local por intermédio das ações de gestão de um Micro Empreendedor Individual.

4. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DA EXPERIÊNCIA

As vivências relatadas pelo MEI durante a entrevista justificam as três respostas que registram as decisões importantes e mais recorrentes em relação à gestão cotidiana de seu negócio de artesanato (vide quadro 4). Tais respostas estão vinculadas ao processo de produção de cada peça criada, desde a aquisição das peças em barro, ainda sem a pintura, até chegar ao cliente. Porque esse itinerário tem a ver com as decisões necessárias que vem a posterior visando, entre outras decisões daí decorrentes, a determinação dos custos, a formação de preço e a exclusividade ou não das peças em função também do público destinado e que será apresentado às peças.

Quadro 4: referencial de respostas da entrevista com o MEI

Questões	Respostas de decisões dos aspectos importantes e recorrentes da gestão
Principais aspectos da gestão que requerem decisões recorrentes Quais aspectos da gestão do negócio se caracterizam como decisões importantes e que são mais recorrentes no negócio de descartáveis?	R1 busca sempre ter uma rentabilidade maior
	R2 se adequar a um público mais diversificado
	R3 como produzir peças únicas

Fonte: Autores, 2022

O MEI entrevistado nos fala das etapas seguidas da produção e de cada custo, começando pela busca das “matérias prima”, na verdade peças ainda em estado bruto, para produção de sua arte. O artista adquire na cidade de Tracunhaém, Pernambuco. Lá ele realiza a compra de peças que já estão esculpidas e também a encomenda de peças sobre medidas (a pintura e a peça sob encomenda dão exclusividade e agregam valor à

arte da peça final). Como dito, essas e outras etapas são importantes ao processo decisório na hora de fomentar os valores das peças finais, “*tudo entra na ponta do lápis*” (ENTREVISTADO, 2022).

Além das peças, outros custos, entre os quais, o combustível do seu veículo para se deslocar, o alimento consumido nas viagens, outras matérias prima (pincéis e tintas), o consumo de energia elétrica, já que o artista tem o hábito de pintar durante a noite, e até mesmo o consumo de água também usada na produção. Então, há evidências pelo seu depoimento de que o MEI entrevistado utiliza de conhecimentos e informações para basear suas decisões quanto, por exemplo, a formação de preços das peças de arte (vide quadro 5).

Quadro 5: referencial de respostas quanto a orientação e utilidade

Questão quanto a orientação e utilidade	Respostas de decisões dos aspectos importantes e recorrentes da gestão	Tipologias das decisões	
		Qto a orientação	Qto a utilidade
Como o MEI dessa atividade econômica toma as decisões? Qto a orientação Qto a utilidade.	R1 busca sempre ter uma rentabilidade maior	- Decisões baseadas em informações e conhecimentos; - Decisões baseadas em crenças; - Decisões baseadas em valores.	b) confiável d) em tempo e) flexível h) relevante
	R2 se adequar a um público mais diversificado		
	R3 como produzir peças únicas		

Fonte: autores, 2022

O artista relata nesse quesito da formação de preço que existe ainda dificuldades porque além dos custos diretos de produção, também existe o valor atribuído para a mão de obra, pois por ser uma arte única, propriamente dita, é um valor intangível. Contudo, existe o problema de se adequar a mesma arte para públicos de renda diferentes e classes sociais, pois vender em uma feira de bairro na sua cidade é diferente de fazer uma venda em uma grande exposição como a FENEARTE, “*são mundos diferentes*” (ENTREVISTADO, 2022). Então o preço tem que se adequar, mantendo o padrão de qualidade das peças. Essa percepção para distinguir situações diferentes, ocasiões em que há adaptação ao mercado, tem muito de experiência, de história de vida nesse trabalho e nas relações que dele são estabelecidas com outros pares do meio artístico. O que sugere que a orientação das decisões nesse quesito, também está baseada em crenças e valores. Ainda, para essas tomadas de decisões o MEI busca tomá-las baseado em fontes confiáveis realizando pesquisas em sites idôneos (julgamento dele) e consultando preços de outros artistas (pessoas de referências). Quanto à utilidade da informação e do conhecimento ele parece indicar que considera importante para suas

decisões quatro utilidades: confiabilidade, a disponibilidade (em tempo), a flexibilidade e a relevância.

Por fim, o artista busca flexibilizar suas vendas por redes sociais trazendo uma rentabilidade maior. Outra estratégia é produzir seu material com características da época do ano, como São João, sendo mais rentável, mas também épocas como natal e carnaval. O artista frisa sobre a exclusividade das suas peças: *“cada peça produzida por mim é única, você pode encontrar obras parecidas, mais com cores e traços diferentes, fazendo cada uma ser única”* (ENTREVISTADO, 2022).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo descritivo a partir de relato de experiência do MEI de um negócio de artesanato nos mostra que o empreendedor entrevistado utiliza muito de seus conhecimentos técnicos sobre a condução de sua atividade de artista propriamente. Tais conhecimentos também lhe dão suporte à sua prática de gestão do negócio. Ao mesmo tempo referencia a experiência de vida para tomar decisões, sobretudo em relação à parte financeira (custos, despesas, precificação, etc) o que o faz buscar informações mais apuradas. Ele também recorre a sua rede de contatos, pessoas confiáveis que as tomam como referencia o que permite inferir que nesse contexto a gestão, ora incorpora as singularidades técnicas (conhecimentos sobre economia e técnicas de gestão), ora, incorpora singularidades comportamentais, principalmente, intuição e sensibilidade (perceber a diferenciação do público e adequação das peças).

A implicação dessa combinação entre fatores técnicos (aprendidos) e comportamentais (historicidade) confere singularidades à gestão do negócio do MEI quando na tomada de decisão. Isso caracteriza e está relacionado à presença relevante dos fatores pessoais influenciando o comportamento humano nesse processo complexo de decidir. Isso se alinha a perspectiva de gestão diversa e não hierarquizada das organizações dos pequenos negócios ordinários (Carvalho, 2006).

No caso em questão esses fatores pessoais estão representados pela crença, ancorada na história de vida e nas experiências profissionais vivenciadas pelo MEI entrevistado, corroborando com as visões de Chiavenato (2020) que no processo de tomada de decisão estão presentes fatores emocionais, intuitivos e racionais, bem como, no que afirma Maximiano (2009, p. 34): *“A racionalidade e a intuição são atributos humanos complementares e não concorrentes”*.

Concluimos que a singularidade da gestão do MEI em pauta nesse estudo tende a configurar um processo de tomada de decisão que tem muito mais a ver com uma lógica calcada na subjetividade do empreendedor e gestor individual, seja por sua historicidade, seja por suas habilidades técnicas. Isso nos permite inferir hipoteticamente que o mesmo tende a ocorrer com os MEI's em geral.

Nesses termos, indicamos que outros estudos devem prosseguir nessa trilha de investigação para melhor compreender as singularidades da gestão dos MEI, de modo, particular, quanto à compreensão do processo de tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Programa do Artesanato brasileiro (PAB). Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/artesanato/conheca-o-pab/programa-do-artesanato-brasileiro>> Acesso em: 12 de nov. de 2022.
- BRASIL. Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CANAE. Receita Federal do Brasil. Brasília-DF, 2022.
- CARVALHO, C. A. P. Outras formas organizacionais: o estudo de alternativas ao modelo empresarial na realidade brasileira. Brasília: Procad/CNPq, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 539 p
- HOSHIGUTI, Leticia Yuriko. O papel da informação no processo de tomada de decisão em empresas vencedoras do prêmio paranaense da qualidade em gestão (pprqg): um estudo multicaso. Dissertação. Curitiba, 2013.
- MAXIMIANO, A.C.Antonio. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Ed. Atlas. São Paulo, 2010.
- PEREIRA, Maria José Lara de, B. e João Gabriel Marques Fonseca. *Série Gestão Estratégica - Faces da Decisão - Abordagem Sistêmica do Processo Decisório*.
- ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 633 p.
- SEBRAE. Portal do empreendedor. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 10 de nov. de 2022.
- SEBRAE. Relatório sobre a condição dos MEI no Brasil. E-book, São Paulo, 2022.
- SEBRAE. Requisitos para ser MEI. Out. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/sebraeaz/eu-quer-ser-mei-como-devo-fazer>. Acesso em: 11 de Nov. de 2022.
- SEBRAE. Vantagens e desvantagens da formalização em MEI. Out. 2022 disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/conheca-as-vantagens-e-obrigacoes-de-ser-um-mei>> Acesso em: Out. de 2022.

TOMADA DE DECISÃO EM CONTEXTO DE NEGÓCIOS DOS MEI: relato de experiência de um negócio de embalagens descartáveis

Autores

Guilherme José de V. Soares¹

Claúdio Vinicius Freitas de S.Pereira²

Sabrina Daniely A. de Macêdo³

RESUMO

Os pequenos negócios, em geral, têm grande relevância à sociedade brasileira, seja sob o ponto de vista econômico, pela produção de riquezas gerando renda, produzindo bens e serviços, seja sob o ponto social, gerando empregos, com presença em todo território nacional, dos pequenos municípios às metrópoles brasileiras. Segundo dados do IBGE (2020), a partir do relatório CEMPRE, as empresas com 0 a 9 empregados, portanto, de pequeno porte, representam 88,68% das empresas formais no Brasil. Os pequenos negócios estando formalizados em MEI, micro empresas ou empresa de pequeno porte, e representam a maioria dos negócios formais. Os pequenos negócios também se referem ao contingente dos negócios informais, representados pelo que se convencionou chamar de ambulante, autônomo, feirante, camelô, entre outros. Este artigo é um relato de experiência sobre tomada de decisão na gestão cotidiana de um micro empreendedor individual – MEI de negócios de embalagens descartáveis, na cidade de Limoeiro, Pernambuco. O objetivo do estudo foi caracterizar a tomada de decisão na gestão singular do MEI, identificando as decisões mais importantes e recorrentes e como o empresário baseia suas decisões quanto à orientação e utilidade. E concluímos que a singularidade da gestão do MEI tende a configurar um processo de tomada de decisão que tem a ver com uma lógica substantiva e instrumental, calcada na subjetividade do empreendedor, enquanto gestor individual, seja por sua historicidade, seja por suas habilidades técnicas.

Palavras-Chave: Embalagem. Pequenos negócios. Tomada de decisão. MEI

¹Prof. Dr. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração.

1. - INTRODUÇÃO

Este artigo é um relato de experiência sobre tomada de decisão na gestão cotidiana de um micro empreendedor individual – MEI de negócios de embalagens descartáveis, na cidade de Limoeiro, Pernambuco. Tem como objetivo caracterizar a tomada de decisão na gestão do MEI, identificando as mais importantes e recorrentes, além de como o empresário baseia suas decisões quanto à orientação e utilidade. O MEI é uma figura jurídica criada pela Lei nº 128/2008 que possibilita a formalização de mais de 400 atividades econômicas (BRASIL, 2022) caracterizadas em pequenos negócios, importantes social e economicamente. Nesse sentido, o negócio de embalagens descartáveis se enquadra no CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas, órgão coordenado pela Receita Federal do Brasil. O negócio de embalagens descartáveis tem uma importância econômica, social e ambiental, tendo em vista que oferece produtos alinhados a perspectiva de saúde humana, pois permite garantir a qualidade do produto que armazena, protegendo e conservando os alimentos, evitando a contaminação por micro-organismos, insetos, entre outros, mantendo sua integridade até o consumo efetivo. A proteção dos produtos é a função principal de uma embalagem, porém, ela também tem outras funções, como: acomodar os produtos adequadamente; fornecer informações a respeito dos itens; gerar apelo para o consumidor e possibilitar a reciclagem.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Tomada de decisão na abordagem na administração

Na administração a abordagem do processo de tomada de decisão está associada geralmente às discussões sobre a racionalidade e a capacidade dos indivíduos guiar suas escolhas, e por isso com o viés que toma o ser humano como única espécie capaz de fazer escolhas racionais. Nesse trabalho faremos uma explanação sobre a racionalidade, suas adjetivações e, sobretudo, suas limitações no processo de tomada de decisão em contextos organizacionais, buscando demonstrar que há outras dimensões não racionais que influenciam nas tomadas de decisões.

2.1.1 Racionalidade e outras dimensões da tomada de decisão

Pereira (2009), fazendo uma discussão sobre as faces da decisão numa perspectiva sistêmica a define partindo da etimologia da palavra decisão, constituída pelo prefixo latino *DE* (com o significado de parar, extrair, interromper) e pela palavra *caedere* (que significa cindir, cortar). Literalmente a palavra decisão significa “parar de

cortar” ou “deixar fluir”, isso significa movimento, fluxo. O contrário, indecisão, é a estagnação (PEREIRA, 2009, p.3). No entanto, foi a ciência que deu um tratamento sistemático as decisões mediante uma visão inicialmente racional o que a designa como atributo exclusivamente humano. Posteriormente, os estudos comportamentais de Herbert Simon demonstraram que há limites na racionalidade humana na tomada de decisão. Sobre essa limitação a ciência administrativa diz que na dinâmica da tomada de decisão a racionalidade sofre influencia do ambiente e, por isso, não depende apenas do comportamento humano para maximizar os resultados (Robbins, 2010; Chiavenato, 2010).

Pereira (2009, p. 4) define racionalidade como sendo,

[...] a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações, e é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas conseqüências e efetuar escolhas conscientes e deliberadas. Como toda decisão envolve fatos e julgamentos, além de um conteúdo factual, ela guarda também um conteúdo ético.

Portanto, a organização como sistema de decisões (Chiavenato, 2020) pressupõe que outros fatores ou dimensões não racionais, como a intuição, emoção, também estão envolvidos nesse processo, como assinala Maximiano (2009, p.71),

[...] A diferença entre racionalidade e intuição está na proporção de informação, de um lado, e opinião e sentimentos, de outro. Quanto maior a base de informação, mais racional é o processo. Quanto maior a proporção de opiniões e sentimentos, mais intuitivo se torna. A racionalidade e a intuição são atributos humanos complementares e não concorrentes.

Importante assinalar também que a tomada de decisão é praticada em todos os níveis organizacionais: estratégico, intermediário e operacional. Chiavenato (2010, p. 85), ressalta bem, “*as organizações se constituem como sistemas de decisões, em todos os níveis*”. A partir daí é possível afirmar que essa transversalidade da decisão independe do porte da organização, ou seja, a tomada de decisão é intrínseca às organizações, sejam elas de grande e médio porte, sejam de pequeno porte. Isso quer dizer que existe um processo de tomada de decisão nos pequenos negócios formais, particularmente MEI’s. Há evidências que no contexto desses pequenos negócios as decisões não seguem um padrão sistemático, pautado pelo tratamento e avaliação formal das informações de maneira que conduza às alternativas de escolhas.

Daí então, é possível dizer que diante do processo decisório singular desse campo empresarial, as decisões assumam uma natureza guiada mais pela intuição, calcada na experiência de vida, do que pautada pela racionalidade advinda do tratamento das informações sistematizadas.

2.1.2 A importância da informação na tomada de decisão

No contexto contemporâneo das velozes redes de conexão digitais a circulação da informação assume papel central, em especial, para o mundo das organizações de negócios econômicos. Nessa direção, é necessário ter uma noção básica do que seja, para que serve e como deve ser usada a informação.

Hoshiguti (2013) ressalta a imprecisão de definir o termo e o sentido da palavra informação no contexto contemporâneo, devido a dois aspectos: primeiro é necessário discernir sobre dados, informação e conhecimento, para tanto, apresentamos aqui diferentes reflexões trazidas por Hoshiguti (2013, p.23) a partir de autores relevantes da ciência do comportamento e da administração os quais dizem:

Drucker (1988) definiu informação como dados dotados de relevância e propósito. Já McGee e Prusak (1994) a definiram como dados que são coletados, organizados e ordenados, sendo-lhes atribuídos significados e contexto. Davenport e Prusak (1998) enfatizaram o fator humano necessário à transformação de dado em informação: são as pessoas que transformam dados em informação, dando-lhes relevância e propósito a partir de sua análise.

Essas abordagens colocam os dados e a informações alinhadas simultaneamente a processos racionais, comportamentais e do ambiente (contexto) como sendo dimensões presentes na configuração de valor de ambos. Para Beal (2008) apud Hoshiguti (2013, p.24) *“Conhecimento é a informação mais valiosa [...] é valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação [...]”*. Então, para a autora *“é o valor que dá à informação o caráter de conhecimento”*. Nessa direção, o conhecimento é um agregado, é mais amplo, pois envolve um conjunto de atributos e fatores diversos, pois como afirma Davenport e Prusak (1998) apud Hoshiguti (2013, p.22) *“o conhecimento mistura informação, experiência, valores e know how. Serve como um quadro para a incorporação de novas experiências e informações, sendo útil para a ação”*. Tais autores propõem três tipologias de decisões que podem guiar e caracterizar uma tomada de decisão:

- Decisões baseadas em dados, informações e conhecimentos: pressupõe disponibilidade de informações e análise;
- Decisões baseadas em crenças – conscientes ou inconscientes: baseadas nas experiências vividas pelo gestor e sustentam insights;
- Decisões baseadas em valores: aspectos pessoais do gestor guiam a decisão (aspectos morais de certo e errado, influências e referências).

Segundo aspecto se refere à percepção e os sentidos atribuídos pelo próprio ser humano à informação. Hoshiguti (2013, p.23) assinala que *“Os indivíduos têm informações únicas: diferentes indivíduos podem ter acesso a um mesmo grupo de dados, porém cada um vai compreendê-los de maneira diferenciada”*. Stair (1998) propõe nove atributos relativos ao uso pelo tomador de decisão dos dados, da informação e do conhecimento na perspectiva de utilidade. É uma proposta de abordagem gerencial:

- a) **completa**: que contenha todos os fatos importantes;
- b) **confiável**: que as fontes de informações sejam idôneas;
- c) **econômica**: em termos de custo de obtenção;
- d) **em tempo**: que esteja disponível quando necessária;
- e) **flexível** – que possa ser utilizada para diversas finalidades;
- f) **precisa** – que não contenha erros;
- g) **simples** – que seja de fácil entendimento;
- h) **relevante**: que seja importante para a tomada de decisão; e
- i) **verificável**: que possa ser checada se necessário, para conferir sua legitimidade.

Metodologicamente baseamos a análise dessa pesquisa nas tipologias descritas acima por Davenport e Prusak (1998) e por Stair (1998) quanto aos atributos da decisão tomada no momento do MEI decidir. No item metodologia descrevemos com mais detalhes.

2.2 . Processo de tomada de decisão em pequenos negócios

Esse estudo procura se aproximar de uma visão de gestão ordinária de pequenos negócios ordinários. A gestão ordinária diz respeito à diversidade de práticas de gestão em diversos tipos de negócios do cotidiano, mas que centraliza o olhar aos pequenos negócios familiares (informais, formais), como diz Carrieri (2014, p. 699-707), *“a gestão deixa de ser abordada como uma categoria e inscreve-se no espaço da representação, e que nos interessa o gerir, o organizar como acontecimentos que se dão no cotidiano e podem ser estudados nesse cotidiano”*. De modo que os MEI's se inserem nessa categorização de negócios ordinários, de natureza familiar, cuja gestão deve ser vista em sua diversidade de práticas e possibilidades. Nessa direção Carvalho

(2006), apud Carrieri (2014, p. 699) diz que a gestão de organizações deve ser vista não como uma ou outra, mas como diversa, pois as pessoas exercem a gestão de suas organizações pautadas na preservação de práticas, como que mantendo uma tradição, uma gestão tradicional, ainda outros optam por desenvolver alternativas para sua forma de gestão, inovando nas práticas cotidianas. Ambas as possibilidades, segundo a autora, podem nada ter a ver com o modelo empresarial de organização dominante. Assim, amplia-se o entendimento de que o conhecimento no campo da ciência administrativa deve acolher também os saberes não hierarquizados. Desse modo, o processo de tomada de decisão em pequenos negócios ordinários igualmente sofre influência dessas características organizacionais. E temos como pressuposto a esse trabalho que os MEI's se inserem nesse contexto dos negócios e da gestão ordinária, de práticas e organização da gestão que foge ao regramento formal da gestão dita oficial.

Então, com esse estudo buscamos ouvir e dar voz aos Micros Empreendedores Individuais e compreender sua forma de gestão, mais especificamente, quanto ao processo de tomada de decisões.

2.3 Micros Empreendedores Individuais – MEI's

2.3.1 Caracterização jurídica tributária dos MEI's

Trata-se de um modelo empresarial simplificado, instituído pela Lei Complementar nº128, de 19 de dezembro de 2008, com o propósito de facilitar a formalização das atividades de quem trabalha de maneira autônoma. O MEI é um enquadramento previsto no Simples Nacional.

2.3.2 Condições para ser MEI's e vantagens e desvantagens

Segundo a Lei nº 128/2008 que regulamenta a formalização dos Micro Empreendedores Individuais os requisitos são:

Quadro 1: Requisitos para formalização em MEI

- A pessoa empreendedora não pode ser sócia, administradora ou titular de outra empresa; - ser maior de 18 anos ou menor legalmente emancipado;	- A pessoa pode ter, no máximo, um empregado que receba um salário mínimo ou o piso da categoria; - O negócio não pode ultrapassar o limite de R\$ 81 mil por ano;	- A ocupação deve estar na lista da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).
--	---	---

Fonte: Portal do empreendedor, 2022.

Quadro 2: vantagens e desvantagens em se formalizar em MEI

As principais vantagens são:	As desvantagens são:
- Baixo custo mensal de tributos e valores fixos	- Limite de crescimento da empresa: não é permitido ter filiais;
- Cobertura Previdenciária do INSS	- Limite de renda anual: o MEI pode faturar até R\$ 81 mil anualmente;
- Possibilidade de registrar até 1 empregado	- Aposentadoria limitada.

Fonte: Portal do empreendedor, 2022.

2.4 Singularidade da gestão dos MEI's

A gestão para o MEI é essencial e pode ser realizada de forma simples por meio de quatro processos básicos de organização: fazer, vender, controlar e liderar.

O processo de fazer significa transformar ideias em soluções desejadas que atendam as necessidades do cliente. Porém, é preciso aprimorar o modo de fazer, ou seja, otimizar a maneira de trabalhar e de efetuar todos os processos inerentes à atividade da empresa. Tudo deve ser devidamente planejado. O segundo processo básico para o sucesso de um empreendimento é vender. Aqui, o importante é entender que, para vender bem, é preciso calcular os preços de forma responsável bem como investir em propaganda e marketing para se destacar diante dos concorrentes. Depois de desenhar criteriosamente o processo de vendas, temos o terceiro processo: controlar. Esse passo serve para conhecer o fechamento diário do caixa e do estoque e obter informações fundamentais para a apuração dos custos e do lucro. Isso possibilita a realização de novos investimentos para expandir o negócio. Por fim, o quarto processo diz respeito à liderança. Tendo em vista a expansão do negócio, é certo que haverá a necessidade de contratar serviços e pessoas, direta e indiretamente, para colaborar na execução das atividades. Por isso, o microempresário precisa desenvolver habilidades de liderança para saber delegar tarefas e cobrar resultados.

3 . METODOLOGIA

Este trabalho apresenta o itinerário metodológico de uma pesquisa de campo para o qual foi escolhido no segmento dos pequenos negócios formais, ou seja, com uma atividade econômica na forma jurídica de Micro Empreendedor Individual – MEI. Este empreendimento atua no negócio de embalagens descartáveis. Como objeto de pesquisa analisamos as singularidades da tomada de decisão de um MEI, dada ao seu modo individual de conduzir o negócio. Dessa forma, os autores desse trabalho estabeleceram as seguintes questões de pesquisa: Quais decisões importantes são mais

recorrentes no negócio de embalagens descartáveis? Como o MEI dessa atividade econômica toma as decisões (quanto sua orientação e utilidade dadas às informações/conhecimentos)?

Nesses termos, esta é uma pesquisa de campo, empírica, o que nos permite tomá-la como relato de experiência, caracterizando o processo de tomada de decisão nas condições reais de atuação do MEI. Segundo Gonsalves (2001, p.67),

[...] é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...].

Quanto ao delineamento se trata de uma pesquisa descritiva e de natureza qualitativa a partir da análise de uma situação empresarial específica. A pesquisa descritiva é caracterizada por Richardson (1999) como sendo aquela preocupada em observar fatos, registrá-los, analisá-los, sem interferir neles. Uma de suas características mais importantes está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e entrevista. Segundo Richardson (1999, p. 79) uma pesquisa qualitativa é caracterizada como aquela que “[...] não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”. Para coleta de informações foi utilizado como instrumento a entrevista. Utilizou-se nesse estudo a entrevista estruturada. Para Lakatos (2007) entrevista estruturada é aquela que segue um roteiro pré-determinado, sendo mais adequada quando se seleciona pessoas previamente, conforme o plano de estudo, como é a situação desse estudo, no qual foi escolhido o MEI fundador e gestor do negócio de embalagens descartáveis. A entrevista tem duas partes: a primeira se refere à questão um, para saber o que o MEI julga serem as decisões importantes mais recorrentes de seu negócio. A segunda parte se refere à questão dois, ou seja, queremos saber como o MEI se orienta para tomar decisão. Metodologicamente baseamos a análise dessa pesquisa nas tipologias descritas acima por Davenport e Prusak (1998) e por Stair (1998) quanto aos atributos da decisão tomada no momento do MEI’s decidir.

Quadro 3: abordagens de orientação e utilidade para tomada de decisão

Abordagem quanto à orientação da tomada de decisão (DAVENPORT e PRUSAK,1998)	Abordagem quanto à utilidade dada ao conhecimento e as informações (STAIR, 1998)
- Decisões baseadas em dados, informações e conhecimentos; - Decisões baseadas em crenças – conscientes ou inconscientes: advindas das experiências vividas; - Decisões baseadas em valores: aspectos pessoais do gestor guiam a decisão (aspectos morais de certo e errado, influências e referências)	a) completa: que tenha todos os fatos relevantes; b) confiável: as fontes sejam idôneas; c) econômica: em termos de custo de obtenção; d) em tempo: que esteja disponível; e) flexível – que possa ter vários usos; f) precisa – que não contenha erros; g) simples – que seja de fácil entendimento; h) relevante: que seja importante para a decisão; i) verificável: que possa ser checada.

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Davenport et al 1998; Stair, 1998.

Este estudo tem um recorte local, evidenciado pelo espaço urbano do município de Limoeiro, localizado no Agreste Setentrional de Pernambuco. Dessa forma, os autores se aproximaram da realidade local por intermédio das ações de gestão de um Micro Empreendedor Individual.

4 . DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DA EXPERIÊNCIA

O MEI entrevistado designou oito respostas como aspectos importantes da gestão, os quais requerem recorrentemente decisões, conforme quadro 4. Cada aspecto demanda ações resultantes de decisões do empreendedor.

No caso do MEI entrevistado as decisões relativas aos aspectos da gestão são orientadas por crenças do Micro Empreendedor Individual, advindas de sua formação em serviço, decorrente das experiências enquanto representante comercial e de outras atividades, ou seja, suas decisões se orientam pelas crenças adquiridas, seja pelo trabalho, seja pessoal, história de vida. Pelo menos foi isso que enfatizou.

Importante destacar que essa experiência do MEI entrevistado, que ele tanto enfatizou, certamente, é afetada por outros processos formativos, baseados em valores e no conhecimento e na informação que hoje se apresentam com mais disponibilidade nas diversas fontes digitais. Isso significa a presença de uma diversidade de fatores determinando as decisões. De modo que a realidade do MEI entrevistado sugere uma aproximação com o que dizem Chivavenato, (2020) sobre a ação de fatores racionais e não racionais sobre a tomada de decisão, e também por Maximiano (2009, p.71): “*A racionalidade e a intuição são atributos humanos complementares e não concorrentes*”.

Quanto à utilidade do conhecimento necessário à tomada de decisão, o MEI entrevistado afirmou que suas decisões atendem, simultaneamente, todas as utilidades

listadas anteriormente. Contudo, em vista que ele respondeu que se orienta pela sua experiência profissional e de vida, a análise da utilidade como atributo das informações e conhecimentos para tomar decisão, é mais delicada, pois não podemos afirmar ou traçar um perfil preciso, uma vez que as respostas não estão acompanhadas de decisões concretas do MEI entrevistado, as quais poderiam ser exemplos para ilustrar como ele ancora suas decisões em relação a representação de utilidade, de modo que tais decisões possibilitariam avaliar cada característica de utilidade da informação e do conhecimento individualmente (simples, relevante, confiável, custo, etc). Sem estas decisões como parâmetros qualquer resposta quanto à utilidade soa como uma idealização da realidade.

Quadro 4: referencial de respostas da entrevista com o MEI

Questões	Respostas de decisões dos aspectos importantes e recorrentes da gestão
Principais aspectos da gestão que requerem decisões recorrentes.	R1 Buscar preços melhores com os fornecedores
	R2 Ir atrás de qualidade dos produtos
Quais aspectos da gestão do negócio se caracterizam como decisões importantes e que são mais recorrentes no negócio de descartáveis?	R3 Ter um contador para orientar a parte fiscal e trabalhista
	R4 Fazer os pag. em dia para criar confiança com fornecedores
	R5 Sempre manter uma boa quant.de mercadoria no estoque para não faltar para os clientes
	R6 Manter sempre a loja organizada
	R7 Manter um media de preço para competir com concorrentes
	R8 Ter sempre um bom atendimento para que o cliente saia satisfeito e volte

Fonte: Autores, 2022

Quadro 5: referencial de respostas quanto a orientação e utilidade

Questão quanto a orientação e utilidade	Respostas de decisões dos aspectos importantes e recorrentes da gestão	Tipologias das decisões	
		Qto a orientação	Qto a utilidade
Como o MEI dessa atividade econômica toma as decisões? Qto a orientação Qto a utilidade.	R1 Buscar preços melhores com os fornecedores	Decisões baseadas em crenças – conscientes ou inconscientes.	a) completa b) confiável c) econômica d) em tempo e) flexível f) precisa g) simples h) relevante i) verificável
	R2 Ir atrás de qualidade dos produtos		
	R3 Ter um contador para orientar a parte fiscal e trabalhista		
	R4 Fazer os pag. em dia para criar confiança com fornecedores		
	R5 Sempre manter uma boa quant. de mercadoria no estoque para não faltar para os clientes		
	R6 Manter sempre a loja organizada		
	R7 Manter um media de preço para competir com seus concorrentes		
	R8 Ter sempre um bom atendimento para que o cliente saia satisfeito e volte		

Fonte: Autores, 2022

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo descritivo a partir de relato de experiência do MEI de um negócio de embalagens descartáveis permite inferir que a gestão nesse contexto tem sim, singularidades técnicas (econômicas, jurídicas), mas também, comportamental, como assinala algumas abordagens na administração. A implicação de tais singularidades na gestão, em especial, na tomada de decisão, está relacionada à presença relevante dos fatores pessoais influenciando o comportamento humano nesse processo complexo de decidir. Isso se alinha a perspectiva de gestão diversa e não hierarquizada das organizações dos pequenos negócios ordinários (Carvalho, 2006).

No caso em questão esses fatores pessoais estão representados pela crença ancorada na história de vida e nas experiências profissionais vivenciadas pelo MEI entrevistado, corroborando com a visão de Chiavenato (2020) que no processo de tomada de decisão estão presentes fatores, emocionais, intuitivo e racionais, bem como, no que afirma Maximiano (2009, p): *“A racionalidade e a intuição são atributos humanos complementares e não concorrentes”*. Concluimos que a singularidade da gestão do empreendimento aqui em questão nos permite dizer que esse microempreendedor tende a configurar um processo de tomada de decisão que tem a ver com uma lógica substantiva e instrumental, calcada na subjetividade do empreendedor gestor individual, seja por historicidade, seja por suas habilidades técnicas. E podemos hipoteticamente dizer que essa deve ser a tendência da maioria dos MEI's de modo geral.

Nesses termos, indicamos que outros estudos devam prosseguir nessa trilha de investigação para melhor compreender as singularidades da gestão dos MEI, de modo, particular, quanto à compreensão do processo de tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CANAE. Receita Federal do Brasil. Brasília-DF, 2022.
- CARVALHO, C. A. P. Outras formas organizacionais: o estudo de alternativas ao modelo empresarial na realidade brasileira. Brasília: Procad/CNPq, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 539 p
- GONSALVES, E. P. Iniciação à pesquisa científica. Alínea. Campinas, SP, 2001.
- HOSHIGUTI, Leticia Yuriko. O papel da informação no processo de tomada de decisão em empresas vencedoras do prêmio paranaense da qualidade em gestão (pprqg): um estudo multicaso. Dissertação. Curitiba, 2013.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. Fundamentos da metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, A.C.Antonio. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Ed. Atlas. São Paulo, 2010.
- PEREIRA, Maria José Lara de, B. e João Gabriel Marques Fonseca. *Série Gestão Estratégica - Faces da Decisão - Abordagem Sistêmica do Processo Decisório*.
- RESBRASIL. Importância das embalagens. Out. 2022. Disponível em: <<https://www.resbrasil.com.br/qual-importancia-das-embalagens>>. Acesso em: 10 Nov. de 2022.
- RICHARDSON, Roberto. Pesquisa Social. São Paulo: 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 633 p.
- SEBRAE. Portal do empreendedor. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 10 de nov de 2022.
- SEBRAE. Relatório sobre a condição dos MEI no Brasil. E-book, São Paulo, 2022.
- SEBRAE. Requisitos para ser MEI. Out. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/sebraeaz/eu-quero-ser-mei-como-devo-fazer>. Acesso em: 11 de Nov. de 2022.
- SEBRAE. Vantagens e desvantagens da formalização em MEI. Out. 2022 disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/conheca-as-vantagens-e-obrigacoes-de-ser-um-mei>> Acesso em: Out. de 2022
- SILVA, Luciana. Checklistfacil, Nov. 2022. Disponível em:<<https://blog-pt.checklistfacil.com/industria-de-embalagens/>>. Acesso em: 18 de mar. de 2022.

PARTE IV

MARKETING DIGITAL NO E-COMMERCE DE VAREJO: ESTUDO EXPLORATÓRIO DE EMPRESAS DO SETOR DE VESTUÁRIO

Autores:

Guilherme José de Vasconcelos Soares¹

Andréa Patrícia Guedes da Silva²

Susane de Santana Cavalcante³

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho trata de um relato de experiência. Objetiva abordar o marketing digital a partir da descrição das experiências de duas empresas do setor de vestuário do Agreste de Pernambuco. O marketing é uma das áreas da administração, incorporando o marketing digital que é a realidade contemporânea na vida do consumidor e das organizações em geral, e das empresas especificamente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - Marketing digital

O Marketing divulga o(s) produto(s) e alcança o público. Com ele as empresas buscam superar as expectativas do consumidor e estabelecer relações de longo prazo. As tecnologias digitais como mediação eletrônica têm “[...] transformado os canais tradicionais para acesso ao consumidor” (Cobra, 2006, p. 77). Tal mediação se dá pelo E-commerce. Este, por sua vez, compreende “[...] estratégias de negócios pela qual as empresas vendem produtos e serviços na internet, através de vários canais” (Vigo et ali, 2022, p.2).

2.2 - Varejo no setor de vestuário

Varejo é a modalidade de venda que atende as necessidades do consumidor final. Para Kotler (2010, p. 316), o “varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial”. Lojas, supermercados, feiras, fazem o varejo físico. Já as redes sociais, sites, etc, fazem o varejo virtual. Pesquisa de tendência do varejo, 2023, mostra que 73% dos consumidores compram usando as duas formas, loja física e virtual. O consumidor em seu ato de consumo ainda quer tocar, ver e sentir a roupa.

¹Prof. Dr. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração.

3. METODOLOGIA

3.1. A pesquisa

Este trabalho é um Relato de Experiência (R.E). O R.E “*é uma expressão escrita de vivências*” (Mussi, Flores et Almeida, 2021, p.63). Nesse trabalho apresentamos duas experiências de empresas do setor de vestuário localizadas no Agreste Setentrional de Pernambuco que adotam estratégias de comércio eletrônico. Os dados foram coletados nos respectivos sites.

3.2. As empresas

As duas empresas estão localizadas no Polo de Confecção do Agreste Setentrional de Pernambuco, precisamente, nas cidades de Toritama e Santa Cruz do Capibaribe. Ambas são fabricantes de roupas de estilos diferentes. Contudo, as duas além de realizarem vendas em atacado, também o fazem no varejo através de lojas físicas e virtuais, E-commerce.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

O levantamento das informações nos mostra que as duas empresas têm semelhanças quanto à adoção de estratégias de vendas no varejo através do E-commerce, conforme mostra o quadro a seguir.

Empresas	Lojas físicas	Loja virtual	Modalidade de vendas	Formas de pagamento	Entrega dos produtos	Comunicação com o cliente
Empresa A	6 lojas	Site	Atacado Varejo	Boleto; cartão; PIX	Correio	SAC Redes sociais
Empresa B	1 loja	Site	Atacado Varejo	Cartão; transferência bancária; PIX	Correio; Transportadora	Telefone E-mail Redes sociais

Fonte: Sites das empresas

Outra informação importante é que embora sejam fabricantes, por isso vendem no atacado majoritariamente, as vendas no varejo não fazem delas empresas de varejo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações mostram que o varejo do setor de vestuário é uma modalidade de vendas praticada pelas empresas do polo de confecção do Agreste de Pernambuco, inclusive adotada pelas empresas fabricantes de roupas como estratégia de marketing.

REFERÊNCIAS

COBRA, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. 2. ed. São Paulo, 2006.

KOTLER, P. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Elsevier. Rio de Janeiro, 2010.

OPINIONBOX. Tendências do Varejo 2023: O que esperar para o varejo físico e e-commerce com base no comportamento do consumidor. Disponível em: <https://materiais.opinionbox.com/pesquisa-tendencias-varejo-2023>. Acesso em: 08 de out. 2023.

VIGO, Leandro José da Silva et ali. E-commerce: a transformação do comércio eletrônico. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/ipa/index>>. Acesso em: 04 de set de 2023.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA E TOMADA DE DECISÃO

Autores:

Guilherme José de Vasconcelos Soares¹

Sasha karollaine da Silva Almeida²

Álvaro Raimundo Soares da Silva³

Carla da Silva Sales⁴

Mariana Soares de Moura Nascimento⁵

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo discutir a aplicação da ferramenta Diagrama de Ishikawa como auxiliar no processo de tomada de decisão. Para tanto, se utiliza de uma revisão bibliográfica e apresenta um caso hipotético de uma indústria de confecção.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Diagrama de Ishikawa

O diagrama de Ishikawa foi desenvolvido pelo engenheiro químico japonês Kaoru Ishikawa em 1943, com o objetivo de resolver os problemas de falta de qualidade de produtos que acometem nos processos organizacionais, sendo usado nas indústrias, serviços, saúde, educação e governo (Chiavenatto, 2014). O diagrama conhecido ainda como espinha de peixe auxilia no processo decisório, pois identifica causas de problemas que requerem decisão para soluções.

2.2. Tomada de decisão ou processo decisório

Numa perspectiva sistêmica, toda organização é um sistema de decisões (Chiavenato, 2014). Para Freitas et ali (1995, p.6) “[...] *é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório*”. Para Caravantes et ali (2005, p. 446), cabe ao tomador de decisão “[...] *reconhecer e diagnosticar a situação, gerar alternativas, avaliar as alternativas, selecionar a melhor alternativa, implementar a alternativa escolhida e avaliar os resultados.*”

4. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa bibliográfica sobre o tema tomada de decisão, tendo como referencia o uso do diagrama de Ishikawa, uma ferramenta de gestão da qualidade que pode ser auxiliar no processo de decisão organizacional. Para tanto, apresentamos um caso hipotético que abrange uma indústria de confecção que apresenta o problema de “COSTURAS DESALINHADAS” em sua linha de produção.

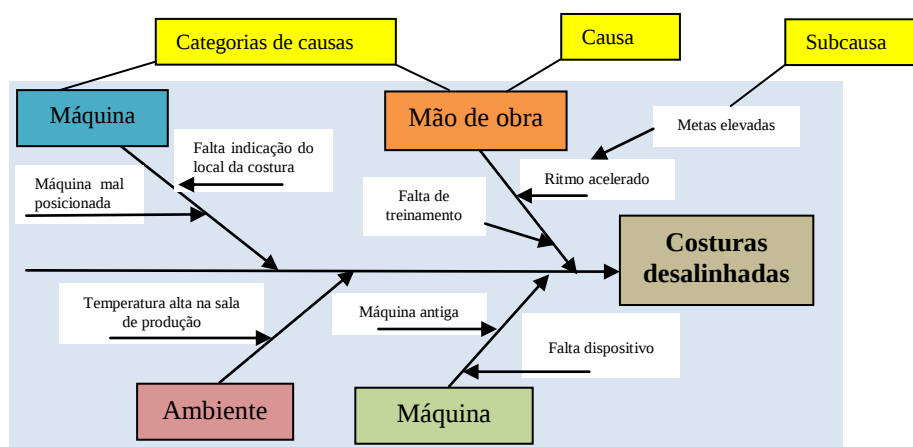
¹Prof. Dr. Curso Bacharelado em administração; ²Discente Curso Bacharelado em Administração;

³Discente Curso Bacharelado em Administração; ⁴Discente Curso Bacharelado em Administração;

⁵ Discente Curso Bacharelado em Administração.

5. RESULTADO E DISCUSSÃO

O diagrama de Ishikawa adota o princípio de ‘causa’ e ‘efeito’. A partir da identificação das causas e subcausas avalia-se o grau de recorrência e a abrangência e a partir daí toma-se a decisão de agir. É uma ferramenta colaborativa com melhores resultados quando usada por equipes, além de permitir uma visualização gráfica da situação com sistematização das causas, subcausas e relacionando-as com o efeito ou problema. O exemplo abaixo numa indústria de confecção mostra que o problema ou efeito “COSTURA DESALINHADAS” tem várias causas em potenciais, as quais uma vez bem avaliadas para confirmação serão objeto da tomada de decisão. A partir de então, se decide quanto à prioridade e quais ações serão implementadas.



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme as referencias o processo de tomada de decisão requer informações idôneas para que seja eficiente e eficaz na resolução dos problemas. O diagrama de Ishikawa, baseado no princípio de causa e efeito, quando bem aplicado, contribui para uma visualização das potenciais causas de um problema. Quando a situação é bem avaliada através do diagrama de Ishikawa o administrador pode então tomar as decisões para implementação das ações necessárias.

REFERÊNCIAS

CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão da produção: uma abordagem introdutória**. 3ª Ed. Barueri, SP, 2014.

FREITAS, H.; KLADIS, C.M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**. Rio de Janeiro, ano 2, n.08, mar. 1995. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/1995/1995_028_rev_decidir.pdf>.

Acesso em 04 out. 2023.

GESTÃO DE VENDAS NO VAREJO DE ALIMENTOS: O USO DO APLICATIVO “QUERO DELIVERY”

Autores:

Guilherme José de V. Soares¹

Jonanthan da Silva Lima²

João Mateus de Souza Lima³

Robson Lucas de Lima Lins⁴

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como método um relato de experiência sobre o uso de um aplicativo na gestão empresarial visando atender os consumidores para demanda por alimentos. Objetiva então, apresentar, em geral, o uso de aplicativos no Brasil como nova realidade de gestão das organizações e também de hábitos do consumidor. Para tanto, relata a experiência exitosa do aplicativo ‘Quero Delivery’ como ferramenta para gestão empresarial em atendimento ao consumo no varejo de alimentos - lanchonetes, restaurantes e supermercados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Varejo de Alimentos no Brasil

No ano de 2021 houve um crescimento de mais de 50% no e-commerce de varejistas nacionais do setor de alimentos, apesar do segmento representar, ainda, uma fatia pequena do varejo alimentar (Furtado, 2022). Em um movimento paralelo, os aplicativos de delivery de comida já estão presentes em 83% dos smartphones brasileiros (Furtado, 2022). Sendo assim, mesmo com a retomada da presencialidade em 2021, os consumidores brasileiros se acostumaram às facilidades do consumo pela via *on line*, inclusive supermercado.

2.2 Aplicativo ‘Quero Delivery’

O app ‘Quero delivery’ surgiu em 2017 na cidade sergipana de Tobias Barreto, da necessidade dos seus criadores de receber em sua casa um pedido de um simples hambúrguer. Porém, o aplicativo só começou a funcionar em 2018. Desde o início a ideia era atender o interior do Brasil. O app ‘Quero delivery’ além de realizar pedidos de restaurantes, lanchonetes, também, proporciona pedidos para compras em supermercados. A empresa Q.D soluções e serviços de software S.A, administradora do aplicativo, tem como missão atuar nas pequenas cidades do interior onde, inicialmente, não existia esse tipo de serviço.

Prof. Dr. Curso Bacharelado em administração¹; Discente Curso Bacharelado em Administração²; Discente Curso Bacharelado em Administração³; Discente Curso Bacharelado em Administração.⁴

3. METODOLOGIA

Este trabalho é um Relato de Experiência (RE) cuja proposta é contribuir na produção de conhecimento. O RE “*é uma expressão escrita de vivências*” (Mussi, Flores et Almeida, 2021, p.63), e possibilita à sociedade compreensão de aspectos de vários assuntos, mediante acesso, sobretudo pelo meio virtual, uma vez que o contexto contemporâneo informatizado possibilita isso. É nesse sentido que o presente trabalho se propõe relatar a experiência dos consumidores no uso de um aplicativo para consumo de alimento.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

A ferramenta app ‘QUERO DELIVERY’ foi o que mais cresceu no país durante a pandemia do COVID-19, e alcançou a marca de crescimento de 400 % nesse período (QD, 2020). Em 2020 alcançou 1,2 milhões de pedidos por mês e faturou 13 milhões de reais no mesmo ano. Esses números confirmam a tendência de consumo no Brasil, no qual o consumidor de um lado, usa os app, e, de outro lado, adere ao uso dos smartphones, 83%, como ferramenta para pedidos de alimentos. A empresa Q.D soluções e serviços de software S.A, administradora do app ‘Quero delivery’ se torna uma grande empresa de logística no requisito de entregas e de empréstimos para pequeno e médios empreendedores do interior do Brasil. Atualmente atende 14 estados e 180 cidades do Brasil, principalmente as cidades do nordeste.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso crescente do app ‘Quero delivery’ confirma a tendência atual de crescimento das vendas do varejo *on line* no Brasil. Então, a proposta da empresa em atender os consumidores das cidades do interior do Nordeste foi acertada, pois os indicadores de gestão apontam crescimento empresarial.

REFERÊNCIAS

MUSSI, Ricardo Franklin de Freitas, FLORES, Fábio Fernandes; ALMEIDA, Claudio Bispo. **Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico.**

Revista PRÁXIS EDUCACIONAL, v. 17, n. 48, p. 60-77, Out./Dez. UESB, BA, 2021.

FURTADO, Bruno. **Varejo de alimentos: as seis grandes tendências para o setor em 2022.** Disponível em: www.mackinsey.com.br. Acesso em: 02 de out de 2023.

SOBRE O QUERO. Disponível em:<<http://www.blogqueroelivery.com>> Acesso em: 02 de out de 2023

PARTE V

GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Autores:

Guilherme José de V. Soares¹

Aline Sandra da Silva²

Layeene Michelly Coelho da Silva³

Luís Henrique Gomes dos Santos Dantas⁴

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas está diretamente associada a liderança, ambos tratam de aspectos indispensáveis para o funcionamento das organizações, sendo considerados pilares essenciais ao bom desempenho das mesmas. Gestão de pessoas e liderança se inserem na dimensão do comportamento organizacional, importante campo de estudo da administração que trata de fenômenos relacionados ao comportamento individual e coletivo das pessoas no âmbito das organizações, sejam elas públicas, empresariais ou ainda da sociedade civil organizada (ONG).

2. OBJETIVO

Evidenciar a relação entre a gestão de pessoas e o papel da liderança na condução de equipes no ambiente de trabalho de qualquer tipo de organização, destacando os aspectos de perfil técnico e comportamental dos administradores para desempenhar com êxito suas ações.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Gestão de pessoas

Como afirma Chiavenato, (2022), a gestão de pessoas é a arte de fazer com que os colaboradores entreguem o seu melhor para alcançar os objetivos da organização. Esta definição se assemelha com a visão de Lacombe e Heilborn (2013), na qual o objetivo almejado pela gestão de pessoas é fazer com que as equipes que desempenham o serviço em uma organização possam alcançar o resultado através do planejamento, organização, liderança e controle.

3.2. Liderança

A liderança é uma habilidade essencial que envolve inspiração, motivação e orientação aos outros com vistas a alcançar objetivos comuns. Um bom líder é aquele que sabe ouvir, dar feedback construtivo e criar um ambiente de trabalho positivo. Para Faria, 2024 o líder é:

¹Prof. Dr. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração; ⁴Discente do Bacharelado em Administração

Aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer chefia ou autoridade estatutária, consegue ser aceito e respeitado, é capaz de unir o grupo, representá-lo. Portanto, o líder leva o grupo a atingir objetivos comuns, manter um bom relacionamento e ter a identificação com os seus companheiros. Sua força é uma consequência da motivação, da qualificação de sua equipe, da composição e de sua união (Faria, 2024, p.45).

O mesmo autor faz uma distinção pertinente entre ser líder e ser chefe. Para ele chefe é:

Aquele que dispõe de autoridade formal mediante a investidura em cargo previsto na estrutura orgânica, decorrente do estatuto da instituição, e cujas atribuições outorga capacidade para representá-lo, deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência, bem como cultivar ações capazes de impulsionar os subordinados no sentido de alcançar os objetivos da instituição. Na prática é quem manda, tendo alguma forma de poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão (Faria, 2024, p.47).

Então, chefe se legitima pela formalidade do cargo. O líder enquanto condição diferenciada se legitima pelo reconhecimento na condução de pessoas.

4. METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa bibliográfica com revisão da literatura de administração destacando autores que tratam sobre a gestão de pessoas e liderança na administração das organizações. Este tipo de pesquisa possibilita o aprofundamento do tema.

5. RESULTADO E DISCUSSÃO

A correlação entre a liderança e gestão de pessoas nas organizações se torna essencial para que a funcionalidade e comprometimento com o objetivo das mesmas seja alcançado. A falta de um desses pontos resultaria em uma má gestão e disfuncionalidade em todas as partes da organização, tendo em vista a perda de unidade e coesão das pessoas diante dos objetivos organizacionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deste modo, entende-se que a gestão de pessoas e liderança são pontos primordiais, de um lado, para o bom funcionamento das organizações e alcance de seus objetivos, e de outro lado, tendo em vista que interferem diretamente nas relações interpessoais e na relação organização-colaborador.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Adalberto. Comportamento organizacional: dinâmica de sucesso das organizações. Atlas, 4ª Ed. São Paulo, 2021.

FARIA, A. N. de. Chefia e liderança. RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 24, n. 3, p. 98–100, 1984. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/39186>. Acesso em: 17 maio de 2024.

LACOMBE, Francisco e HEILBORN, Gilberto. Administração: princípios e tendências. 3º ed. Saraiva. São Paulo, 2013.

SOUZA, Josemar Soares de. A Importância da Gestão de Pessoas para o sucesso das Organizações. 2021. 27 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Administração – Anhanguera Educacional, Campinas, 2021.

GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Autores:

Guilherme José de V. Soares¹

Neuza Thaylla Gomes da Silva²

Maria Betânia Elias da Silva³

Maria Roberta Fernandes Amorim⁴

1. INTRODUÇÃO

O filósofo sul-coreano Byung-Chul Han nos adverte que vivemos numa sociedade do cansaço, pelo esgotamento físico e mental das pessoas das quais se espera o máximo de desempenho. As palavras que direcionam essa expectativa são: “projeto”, “motivação”, “iniciativa”, “eficiência”, “flexibilidade”. Tomemos essas ideias como ponto de partida da discussão desse trabalho, colocando em evidência a necessária abordagem de gestão de pessoas nas organizações com enfoque na motivação.

2. OBJETIVO

Apresentar a relação entre o processo de gestão de pessoas enquanto ação administrativa e os fatores que influenciam a motivação das pessoas, considerando o ambiente no qual estão inseridas as organizações contemporâneas.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Vários fatores interferem no estado de motivação de uma pessoa: as circunstâncias do ambiente organizacional, o avanço tecnológico, aumento da competição econômica e a busca por mais eficiência e eficácia. Tais fatores demandam altos níveis de desempenho e com isso consequências positivas e negativas à saúde das pessoas. Uma questão se levanta: será que há métodos pelo qual a gestão de pessoas das organizações contemporâneas consigam manter o nível motivacional das pessoas em patamar saudável?

3.1 – Conceito de Motivação

A motivação no ambiente de trabalho é a força propulsora que impulsiona as pessoas fazerem o melhor em suas atividades diárias para alcançarem seus objetivos (MAXIMIANO, 2019). Pressupõe que pessoas motivadas ficam mais engajadas, produtivas e satisfeitas no ambiente de trabalho.

¹Prof. Dr. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração; ⁴Discente do Bacharelado em Administração

Segundo Passos et ali (2018), a motivação é baseada nas emoções, no desejo por experiências emocionais positivas, e por evitar experiências negativas, onde a definição de positivo ou negativo varia entre os indivíduos.

3.2 – Gestão de pessoas

Na visão de Chiavenato (2018) a Gestão de Pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional, as características do contexto ambiental, o tipo de negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e de outras variáveis importantes. A gestão de pessoas é uma abordagem moderna que busca melhorar o clima organizacional.

3.3 - Gestão de pessoas e motivação nas organizações contemporâneas

Existem vários meios estratégicos que os líderes e gestores podem adotar para a motivação entre suas equipes. As diferentes teorias buscam explicar o fenômeno motivacional, desde as abordagens clássicas relativas aos diferentes tipos de necessidades, fatores do ambiente de trabalho e tipos de tarefas até as abordagens contemporâneas relativas aos níveis de expectativa, senso de justiça e propósito de vida. O fato é que motivação é um estado do comportamento humano de causas multifacetadas.

A gestão de pessoas se defronta com o desafio de conduzir equipes motivadas diante de circunstâncias de uma realidade em constante e rápida transformação. A valorização, o reconhecimento pelo seu trabalho e ambiente de trabalho positivo e colaborativo, numa cultura de comunicação aberta e transparente, proporciona equilíbrio nas relações interpessoais e condições de um ambiente de trabalho saudável. Contudo, não se trata de prescrição literal tão somente, ou seja, ‘faça-se cumprir e vai dá certo’.

4. METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa bibliográfica com revisão da literatura de administração referente aos temas gestão de pessoas e motivação nas organizações. Este tipo de pesquisa possibilita o aprofundamento desses temas.

5. RESULTADO E DISCUSSÃO

Analisando a condição multifatorial que conduz à motivação no ambiente das organizações, se percebe que não existe uma metodologia pronta. Existem procedimentos que levam em conta a dinâmica entre os diferentes fatores do contexto

organizacional. Isso responde a questão acima. A moderna gestão de pessoas se ancora em informações objetivas, precisas e confiáveis advindas da análise do ambiente e dos objetivos a serem alcançados pela organização, de modo que se compatibilizem as expectativas e as necessidades da organização simultaneamente com um olhar voltado para o bem estar físico, psíquico e social dos trabalhadores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações aceleradas no seio da sociedade e as demandas por maior desempenho apresenta à Gestão de Pessoas o desafio de manter em equilíbrio os níveis de satisfação e em patamar alto a motivação das pessoas. Tudo para que as pessoas possam não apenas aumentar a produtividade, mas também contribuir para a retenção de talentos e a construção de uma cultura organizacional colaborativa e positiva.

REFERÊNCIAS

Byung-Chul Han – A sociedade do Cansaço. Ed. Vozes, São Paulo, 2015.

CHIAVENATO, Adalberto. Comportamento organizacional: dinâmica de sucesso das organizações. Atlas, 4ª Ed. São Paulo, 2021.

PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo; RIBEIRO, Marco Ferreira. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. Gestão e Desenvolvimento, p. 107-133, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/337404843motivação organizacional fatores precursores da motivação do colaborador](https://www.researchgate.net/publication/337404843motivação_organizacional_fatores_precursores_da_motivação_do_colaborador). Acesso em: 20 de maio 2023.

ABORDAGEM CONTINGENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Autores:

Guilherme José de V. Soares¹

Álvaro Rodrigo Gomes De Matos²

Amanda Nataly Assis De Medeiros³

José Márcio Da Silva Santos⁴

Luis Claudio Cavalcanti Melo⁵

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta a abordagem contingencial da administração. Trata-se de fundamentos importantes à compreensão do pensamento evolutivo do campo de conhecimento da administração. A abordagem contingencial se insere nas ideias do estruturalismo, constituído também pelas ideias da tese sistêmica, compondo os novos enfoques de análise organizacional.

2. OBJETIVO

Apresentar os fundamentos e as características da abordagem contingencial na administração, e como sua aplicação é útil e necessária à administração das organizações contemporâneas, sobretudo, considerando as variáveis ambientais e tecnológicas.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa abordagem prioriza a ideia de que, existem diversos motivos que direcionam o objetivo das organizações e que, por tal razão, não existe uma única ou principal maneira para administra-las, e sim várias alternativas, isto é, uma melhor solução depende de cada situação ou das contingências. Destaque-se como uma das principais autoras precursoras da teoria contingencial, Joan Woodward.

3.1 ABORDAGEM CONTINGENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO

Essa teoria enfatiza o fato de que as mudanças na estrutura organizacional, hierarquia e seus fluxos, advêm de mudanças no ambiente externo. A compreensão de tais mudanças é uma resposta a necessidade de adaptação das organizações. Igualmente, as tecnologias afetam diretamente as práticas administrativas das organizações.

¹Prof. Dr. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração; ⁴Discente do Bacharelado em Administração; ⁵Discente do Bacharelado em Administração.

Daí, que a abordagem contingencial enfatiza que não existe um modelo único de estruturação organizacional e de ação administrativa, as soluções estão condicionadas ao contexto organizacional. Por isso, essa abordagem é denominada de “*Se...então*“, pois condiciona as soluções as contingências do ambiente e da tecnologia.

3.2 VARIÁVEIS DE ABORDAGEM CONTINGENCIAL

Como uma abordagem estruturalista tem como variáveis a visão do todo organizacional, incorporando a necessária visão sistêmica das relações internas e externas. Nesse sentido, analisar as tendências de mercado, as tecnologias incorporadas, a concorrência e movimentos do setor em que se insere a organização se constitui em procedimento necessário, pois são fatores importantes às tomadas de decisão, por exemplo, e que dependem de uma análise crítica e condicionada das variações da tecnologia e do ambiente organizacional. Nesse sentido, as variáveis contingenciais são o ambiente e a tecnologia – tidas como independentes, e ainda, as pessoas, estrutura organizacional e as tarefas – variáveis dependentes.

3.3 . IMPORTÂNCIA DA ABORDAGEM CONTINGENCIAL PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Para Chiavenato (2016), a abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance dos resultados. Esse autor afirma que as pessoas são um componente essencial das organizações ao cumprimento de suas funções e ao alcance dos objetivos organizacionais e profissionais. Para tanto, a gestão de pessoas necessariamente incorpora as contingências advindas do ambiente organizacional e as mudanças tecnológicas como elementos orientadores de decisões em diferentes níveis organizacionais.

4. METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa bibliográfica com revisão da literatura de administração destacando autores que tratam sobre a abordagem contingencial na administração das organizações. Este tipo de pesquisa possibilita o aprofundamento do tema.

5. RESULTADO E DISCUSSÃO

A abordagem contingencial demonstra que as soluções prontas e definitivas não condizem com a dinâmica de mudança advindo dos ambientes organizacionais e dos avanços tecnológicos. Ao contrário, exige capacidade analítica dos administradores para

que suas decisões estejam referenciadas pelas dinâmicas dos ambientes organizacionais que por sua vez afetam as pessoas, as tarefas e a própria estrutura hierárquica e ações administrativas. Na prática as contingências do meio de certa forma afetam o comportamento organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria contingencial enfatiza que não há soluções e nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Isso explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente, a tecnologia e a estrutura hierárquica e as ações administrativas influenciando a tomada de decisão em diferentes níveis organizacionais. Portanto, o alcance eficaz dos objetivos da organização também depende de uma visão contingencial do ambiente organizacional e das mudanças tecnológicas.

REFERÊNCIAS

MARQUES, Roberto. O papel da teoria contingencial para administração de um negócio. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-papel-da-teoria-contingencial-para-administracao-de-um-negocio-proprio>. Acesso em: 19 de jun. de 2019.

CHIAVANETO, Idalberto; Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

ABORDAGEM SISTÊMICA NAS ORGANIZAÇÕES

Autores:

Guilherme José de V. Soares¹
José Carlos Eduardo Soares da Silva²
Luiz Felipe De Souza Neto³
Rafael da Silva Anselmo⁴.

1. INTRODUÇÃO

A complexidade das organizações contemporâneas e de seus ambientes são fatores que impõem às organizações uma visão ampla e integrada das relações que estabelecem com seus fornecedores, clientes, competidores, governos, entre outros. Para refletirmos sobre essas relações organizacionais os autores apresentam a visão sistêmica como imperativo das práticas administrativas ao enfrentamento dos desafios que o avanço tecnológico e as mudanças em andamento no comportamento da sociedade em geral.

2. OBJETIVO

Evidenciar a importância do pensamento sistêmico para os administradores em suas condutas de decisão, de condução de equipes de trabalho e para entendimento das relações internas e externas ao ambiente das organizações.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 – Abordagem sistêmica na administração

A teoria Geral de Sistema foi proposta em meados da década de 1920, por Karl Ludwig Von Bertalanffy, um biólogo Suíço. A teoria geral de sistemas discute sobre as relações entre o todo e suas partes quando este conjunto tem um objetivo em comum. Diante das rápidas mudanças que vêm acontecendo no mundo contemporâneo, as organizações estão buscando ferramentas e modelos que as auxiliem na adaptação ao meio no qual estão presentes. Uma dessas ferramentas é a Abordagem sistêmica da administração a qual apresenta uma visão ampla do todo organizacional.

¹Prof. Dr. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração; ⁴Discente do Bacharelado em Administração.

3.2 – Variáveis da abordagem sistêmica na administração

Toda organização é um sistema aberto, ou seja, o todo organizacional se relaciona para dentro – ambiente interno, e para fora – ambiente externo, ou seja, em ambos ambientes estabelece relações com os chamados stakerhoods e agentes políticos, sociais e econômicos, presentes em seus respectivos ambientes. Essa dinâmica relacional envolve as variáveis organizacionais da administração: pessoas, estruturas, tecnologias, tarefas e os próprios ambientes, externo e interno. Em contraposição ao modelo de sistema aberto, Padovese (2000) fala do sistema fechado, e cita como exemplo o relógio, pois o seu mecanismo trabalha em conjunto sem a necessidade do meio externo para se manter funcionando.

3.3 - Importância da abordagem sistêmica na administração

Esse modelo relacional das organizações tem na visão sistêmica o aporte necessário para compreensão dos diferentes fenômenos incidentes sobre a ação organizacional, para dentro e para fora de seus limites. Daí, ao administrador é exigido um olhar relacional e integrado de tais fenômenos. É um imperativo ao administrador.

Portanto, a abordagem sistêmica contribui diretamente para as práticas de gestão, entre elas a tomada de decisões nas organizações e de condução de equipes de trabalho.

4. METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa bibliográfica com revisão da literatura de administração destacando autores que tratam sobre o pensamento sistêmico na administração das organizações. Este tipo de pesquisa possibilita o aprofundamento do tema.

5. RESULTADO E DISCUSSÃO

As mudanças constantes e aceleradas nos ambientes organizacionais decorrentes, principalmente, dos avanços tecnológicos impõem às organizações a necessidade de um tipo de administração que possibilite a análise integrada da dinâmica interna e externa dos ambientes organizacionais. A análise sistêmica é a abordagem apropriada, pois possibilita aos gestores, em diferentes níveis organizacionais, tomadas de decisões estruturadas e eficientes com vistas ao enfrentamento e adaptação as mudanças que ocorrem nos ambientes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Então, conclui-se que a abordagem sistêmica da administração é uma visão que possibilita compreender a organização como um todo cujas partes são indissociáveis. É um imperativo às organizações que seus administradores adotem essa conduta de gestão a fim de favorecer à rápida adaptação às mudanças no ambiente em que estão inseridas, ajudando nas tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS

KICH, Juliane Ines Di Francesco et ali. Planejamento estratégico: uma abordagem sistêmica reuna, Belo Horizonte, v.15, n.2, p.27-40, Mai.- Ago. Florianópolis, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque e sistemas de informação contábil. 6ª Ed. Atlas. São Paulo, 2009.

SILVA, Alcineide Pereira, SANTOS, Júlio César, KONRAD, Márcia Regina. Teoria Geral dos Sistemas: diferencial organizacional que viabiliza o pleno entendimento da empresa. Revista Educação, gestão e sociedade. Ano 6, nº 22, Junho. São Paulo, 2016.

MIX DE PRODUTOS E MARKETING: ESTRATÉGIAS PARA SUPERAR SAZONALIDADE DE VENDAS EM PEQUENOS NEGÓCIOS

Autores:

Guilherme José de V. Soares¹

Álvaro Soares de Souza²

Carla da Silva Sales³

Mariana Soares de Moura Nascimento⁴

Jader Júnior Bezerra⁵

1. INTRODUÇÃO

A sazonalidade de vendas é uma realidade com a qual muitos pequenos negócios lidam regularmente. Essa variação nas vendas ao longo do ano pode ser atribuída a uma variedade de fatores, como estações climáticas, feriados, eventos sazonais e até mesmo tendências de consumo específicas de determinadas datas comemorativas do ano.

2. OBJETIVO

Apresentar o conceito de marketing contemporâneo e sua amplitude de alcance visando a perenização mais longa possível do relacionamento com os clientes dos pequenos negócios.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A complexidade dos ambientes organizacionais devido às mudanças aceleradas e progressivas torna imperativo aos administradores adotarem modelos de gestão orientados por uma visão sistêmica. Tais imperativos alcançam todas as áreas organizacionais, especialmente o marketing. Portanto, o marketing contemporâneo se torna necessariamente holístico.

3.1 – O Marketing contemporâneo

Sob as atuais circunstâncias dos ambientes organizacionais o marketing é denominado de Marketing Holístico. Nesses termos, se define marketing como sendo “um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si” (ARMSTRONG e KOTLER, 2018, p.3).

¹Prof. Dr. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração; ⁴Discente do Bacharelado em Administração; ⁵Discente do Bacharelado em Administração.

3.2 - Mix de produtos e sazonalidade

O mix de produtos é um conceito indicativo da variedade de bens ou serviços ofertados por determinado mercado. Segundo Kotler e Armstrong (2017), o mix de produtos envolve a diversificação da oferta para atender às necessidades dos clientes em diferentes épocas do ano. Escolher o mix de produtos é uma decisão vital para um negócio e faz parte do processo de definição de sua imagem e identidade. Os pequenos negócios podem ter também seu Mix de produtos, inclusive é vital para a sobrevivência do negócio.

As necessidades dos clientes em diferentes épocas do ano remetem ao conceito de sazonalidade. Sazonalidade das vendas corresponde, conforme Anderson (2016), Brandt (2018) e Reis (2023), às flutuações no montante de venda que acontecem ao longo do ano e que se repetem anualmente. O mix de produtos pode ser um mecanismo atrelado à estratégia de marketing adotado pela organização para superar essas flutuações no nível de vendas dos mercados. Portanto, o mix de produtos é uma iniciativa da organização. Para Souza, Pagnani e Mazzali (2022, p.12) é “[...] *mais fácil adaptar as forças internas (vigentes na organização) às forças externas (vigentes no mercado) do que tentar influenciar as forças externas*”. E essa adaptação é possível aos pequenos negócios.

4. METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa bibliográfica com revisão da literatura de administração destacando autores que tratam o marketing organizacional e, ainda, autores que tratam dos processos de gestão de pequenos negócios.

5. RESULTADO E DISCUSSÃO

Ao implementar as estratégias de mix de produtos e marketing para superar a sazonalidade de vendas em pequenos negócios, os resultados podem ser significativos. Uma abordagem bem-sucedida pode resultar em uma redução na volatilidade das receitas ao longo do ano, proporcionando maior estabilidade financeira. Além disso, a diversificação mediante o mix de produtos pode expandir a base de clientes, atendendo a uma variedade de necessidades e preferências durante diferentes épocas do ano.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao adotar uma mentalidade de aprendizado contínuo estando aberto à inovação, os pequenos negócios podem desenvolver um mix de produtos robusto e estratégias de marketing eficazes que não apenas superem a sazonalidade de vendas, mas também

impulsionem o crescimento e a sustentabilidade a longo prazo. Ao fazê-lo, estarão posicionados para enfrentar os desafios do mercado de forma mais assertiva e maximizar as oportunidades que surgem ao longo do ano. Além disso, é crucial investir em estratégias de marketing dinâmicas. Como mencionado por Armstrong e Kotler (2018), o marketing sazonal pode envolver campanhas específicas para diferentes períodos do ano, aproveitando eventos sazonais, como feriados e datas comemorativas, para promover produtos relevantes.

REFERÊNCIAS

KOTLER, P. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Elsevier. Rio de Janeiro, 2017.

ARMSTRONG, G., & Kotler, P. Princípios de Marketing. 15ª Ed. Pearson. São Paulo, 2018.

SOUZA, Maria Carolina A.F.; PAGNANI, Éolo Marques e MAZZALI, Leonel. Princípios de administração mercadológica. Universidade de Campinas. São Paulo, 2022.

RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES COMO FERRAMENTA DE MARKETING PARA PEQUENOS NEGÓCIOS

Autores:

Guilherme José V. Soares¹
Isabelle Negromonte Gomes da Silva²
Gelta Morgana de Almeida Tavares³
Eliza Nayara de Medeiros Silva⁴

1. INTRODUÇÃO

O relacionamento com o cliente dentro do marketing é uma estratégia que permite à sua empresa iniciar uma relação mais próxima, fazendo com que eles se identifiquem com os objetivos e produtos da marca. Com um método específico é possível encantar o cliente e ainda fazer com que ele sinta a necessidade de indicar para mais pessoas, conseguindo assim ampliar os consumidores fiéis.

2. OBJETIVO

Apresentar o marketing e suas estratégias de relacionamento com os cliente como importante recurso às organizações, principalmente as empresariais de todos os portes.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O marketing é a área da administração que cuida das necessidades e desejos das pessoas que buscam os bens e serviços ofertados pelas organizações.

3.1 – Conceito de Marketing

Segundo Terry G. Vavra, (2015) o marketing pode ser definido a partir do entendimento de relacionamento, pois para esse autor o marketing deve “[...] *mudar a mentalidade de completar uma venda para a de iniciar um relacionamento; de fechar um negócio para construir lealdade*” (Vavra, 1993, p.32).

3.2 – Relacionamento com os clientes como ferramenta de marketing

O fortalecimento da rede de clientes por meio da construção proativa de relacionamentos é essencial para expandir o alcance e promover a fidelidade à marca no competitivo mundo dos pequenos negócios.

¹Prof. Dr. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração; ⁴Discente do Bacharelado em Administração.

Estratégias eficazes de marketing são fundamentais para o sucesso dos pequenos negócios (Torres, 2024). Um exemplo bem claro é o método 2+2+2 que foi desenvolvido pela fundadora de uma empresa multinacional, a empresária Mary Kay Ash. Ela ensinou essa fórmula com o intuito de que os membros de sua empresa criassem um relacionamento com o cliente, fazendo que eles se sintam importantes. É raro ver alguém que se importa de verdade com o pós venda, ver se o cliente ficou satisfeito com a compra, (ou por medo dele não está, ou por achar que isso não é útil) e é assim que muitos se enganam. Com um exemplo mais claro: uma mulher vai ao shopping e compra vários cosméticos em uma loja só, é bem atendida e consegue todos os itens que ela quer, porém ao chegar em casa ela percebe que falta algo e decide comprar a uma consultora que faz o acompanhamento 2+2+2 e ela compra apenas aquele item que falta, mas também é bem atendida. O que faz a cliente voltar nessas duas situações? O diferencial, afinal nos dois casos ela foi atendida bem. E é bem prático aplicar esse método no cotidiano, vejamos a seguir como funciona: Ao realizar a venda sempre pedir com gentileza o contato da cliente, após **dois dias** o vendedor pode mandar mensagem perguntando se o cliente já está usando o produto, após **duas semanas** se já está vendo resultados e após **dois meses** se precisa de mais algum produto pra maior resultados. Essa técnica pode ser factível aos pequenos empreendedores.

4. METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa bibliográfica com revisão da literatura de administração destacando autores que tratam sobre o marketing. Se utiliza de uma abordagem que combina experiências em práticas de vendas com os fundamentos teóricos do marketing se fazendo reflexão na realidade dos pequenos negócios. Tais práticas advêm das diferentes experiências em vendas das autoras desse trabalho. Esse tipo de abordagem não é uma análise de um caso particular ou estudo de caso, mas é um recurso metodológico pautado na *práxis*, ou seja, a ação vem acompanhada de reflexão cujo encaminhamento é uma nova ação, agora diferenciada pelo conteúdo resultante da reflexão.

5. RESULTADO E DISCUSSÃO

Considerando que cada pequeno empreendedor pode desenvolver seu próprio método de marketing, o caso ilustrativo que foi citado é muito prático, tendo em vista aplicativos que ajudam com a inteligência artificial a facilitar a rotina do pequeno empreendedor. Manter um cadastro de clientes é uma medida que se alinha ao

marketing moderno e está ao alcance das práticas dos pequenos negócios. Isso permite estabelecer um contínuo e consistente processo de comunicação com os clientes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do marketing holístico é a principal iniciativa de comunicação organizacional através da qual as organizações buscam meios para entrega de valor aos clientes. Após a conquista dos clientes, com o trabalho de acompanhamento, mediante a manutenção de um relacionamento, o próximo objetivo é transformar esse cliente em um anfitrião, ou seja, alguém que com sentimentos positivos seja uma ponte para novos clientes futuros. E os pequenos empreendedores precisam apreender esse conceito para conquistar e manter clientes. Todavia, os autores desse trabalho reconhece que os empreendedores de pequenos negócios necessitam de formação e assessoramento.

REFERÊNCIAS

TORRES, Cristiano. Livro- milagres que acontecem: aumente Suas Vendas da Mary Kay com Dicas de Especialistas - BemSucedida. Disponível em: <https://www.bemsucedida.com.br/aumente-suas-vendas-da-mary-kay-com-dicas-de-especialistas>. Captado em: 19 de maio de 2024.

VAVRA, Terry G. Marketing de relacionamento. Ed. Atlas. São Paulo, 2015.

PARTE VI

IMPACTOS DO USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO: CONFLITO ENTRE ÉTICA E DESEMPENHO

Guilherme Soares¹
Fabício Lima Barbosa²
Geanne Maria do N. L. Queiroz³
Maria Eduarda Barbosa⁴
Tainá Paula da Silva⁵
Taynan Estefany de F. Lucena⁶

1. INTRODUÇÃO

Este artigo aborda o tema da Inteligência artificial no contexto da administração de organizações em geral, com um recorte na relação entre ética e desempenho das pessoas e as possíveis tensões envolvidas em tal relação. A literatura sobre o assunto evidencia a importância da IA e seus impactos em processos internos em todas as áreas da administração e nas tomadas de decisões. Tais impactos sugerem existência de conflitos éticos na área de gestão de pessoas, havendo tensões quando envolve objetivos organizacionais mediante maximização de resultados, ou seja, exigência de desempenho elevado e objetivos individuais relativos aos valores morais e respeito à pessoa. A solução possível que se apresenta é a busca pelo equilíbrio entre ambos objetivos.

2. OBJETIVOS

2.1 – Geral:

Apresentar um panorama da aplicação da inteligência artificial (IA) no contexto das organizações lançando alguns elementos que possam caracterizar potenciais conflitos éticos sobre as expectativas de desempenho entre as pessoas da organização .

2.2 – Específicos:

- Caracterização da IA enquanto ferramenta digital da fronteira da inovação digital;
- Apresentação dos usos da IA no contexto das organizações;
- Discussão sobre a inserção das pessoas em termos de preparação profissional para atuar sob esse novo contexto organizacional;
- Refletir sobre possíveis conflitos éticos no uso da IA em função das expectativas de resultados das pessoas e das organizações.

¹Prof. Dr. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração; ⁴Discente do Bacharelado em Administração; ⁵Discente do Bacharelado em Administração; ⁶Discente do Bacharelado em Administração.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na administração ao automatizar e acelerar processos, otimizar a tomada de decisões e aumentar a eficiência organizacional a inteligência artificial – I.A tem transformado as formas de fazer gestão nas organizações. No entanto, esse avanço levanta questões éticas importantes que desafiam os gestores a equilibrar o desempenho com a responsabilidade social.

3.1- Inteligência artificial

A I.A é uma ferramenta desenvolvida para aplicação em várias áreas do conhecimento humano. Silva, (2020, p.15) define a I.A como sendo: “uma área da computação voltada a desenvolver algoritmos e sistemas capazes de realizar tarefas que demandam habilidades associadas à inteligência humana”. Segundo, Ames, Matos et alii (2024) a I.A na administração se refere ao uso de sistemas computacionais para automatizar e otimizar processos organizacionais.

3.2 – Ética

A aplicação da IA levanta questões éticas relacionadas à transparência, privacidade, viés algorítmico e responsabilidade. Decisões automatizadas, muitas vezes baseadas em grandes volumes de dados, podem reproduzir ou até intensificar desigualdades sociais, especialmente quando os algoritmos não são auditados ou compreendidos por quem os utiliza. Além disso, há preocupações com a vigilância de funcionários e o uso indevido de dados pessoais, o que pode comprometer a confiança e o bem-estar no ambiente de trabalho.

3.3 – Desempenho

Desempenho na administração se insere no campo comportamental, na gestão de pessoas, portanto. Para Ames, Matos et alii, (2019) o desempenho depende da interação entre competência e motivação, sendo um fator mensurável.

3.4 – Conflito: ética x desempenho

Organizações frequentemente enfrentam um dilema: adotar tecnologias de IA que prometem alta performance, mesmo que envolvam riscos éticos. Algoritmos podem selecionar candidatos com base em perfis preditivos e com isso aumentar a eficiência do recrutamento, mas também podem discriminar certos grupos, violando princípios de equidade. Para Dignum, 2019 há um conflito entre maximizar resultados e respeitar valores morais. Essa tensão exige um equilíbrio cuidadoso entre eficiência técnica e responsabilidade social.

3.5 - Caminhos possíveis

A literatura aponta que é possível mitigar os conflitos entre ética e desempenho com governança algorítmica, auditorias independentes, transparência nos processos de I.A e capacitação ética dos gestores. Além disso, adotar princípios de "I.A responsável" e considerar os impactos sociais e humanos das tecnologias são passos fundamentais para integrar ética e desempenho de forma sustentável.

4 MÉTODO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa e exploratória, por meio da análise de livros, artigos científicos e publicações especializadas que tratam da aplicação da I.A no campo da administração, com foco nas questões éticas e de desempenho organizacional. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma melhor compreensão das nuances envolvidas nos dilemas éticos relacionados à adoção da I.A nas organizações. Já o caráter exploratório justifica-se pela necessidade de ampliar o conhecimento sobre um tema ainda emergente.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O impacto da aplicação da I.A na administração das organizações é significativo. De um lado, é reconhecida até aqui a grande contribuição da I.A na melhoria de processos nas diferentes áreas da gestão organizacional – pessoas, financeira, produção, marketing, etc, aumentando a eficiência e os resultados planejados, consequentemente, com ganhos importantes no desempenho das pessoas. De outro, sabe-se que os ganhos rápidos de produtividade e, por conseguinte, melhoria de desempenho, nem sempre é um jogo de ganha-ganha, há quase sempre perdas, e estas por sua vez conduzem à dilemas e desafios importantes, um deles é o equilíbrio entre ética e desempenho.

Pesquisadores desse campo (Ames et alii, Dignum, 2019; Silva,2020) afirmam que a busca permanente e até desenfreada por ganhos econômicos conduz ao uso intenso das ferramentas digitais como a I.A. Por um lado, é bom, porque gera riqueza, por outro, cria-se conflitos éticos. Segundo Dignum, (2019) alguns desses conflitos éticos tem a ver com ‘a falta de transparência’ dos algoritmos, particularmente, relativa as informações que baseiam decisões cujos fundamentos não é devidamente conhecido pelos administradores. Outros conflitos éticos têm a ver com o ‘viés algoritmo’ e ‘privacidade dos dados’, conforme já abordados anteriormente aqui.

Assim, o impacto da aplicação da I.A na administração tem seus aspectos positivos, porém, também tem seus aspectos negativos. O fato é que a IA chegou e vai

cada vez mais ocupar espaço na agenda dos administradores, como ferramenta que pode contribuir na agilidade e inovação dos processos de tomada de decisão nas organizações de modo geral.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório o impacto da aplicação da I.A nas diferentes áreas da administração, com reflexos positivos nas organizações. Para o profissional da administração é uma ferramenta que possibilita inovar nos processos internos, melhorando o desempenho das pessoas em diferentes operações, bem como, oferece mais agilidade nas tomadas de decisões dos gestores. Entretanto, tais ganhos de desempenho geram situações em que ganha proeminência os conflitos éticos, muitos dos quais tem a ver diretamente com a relação entre a organização e seus funcionários e a sociedade em geral. A solução apontada por diferentes pesquisadores dessa área é a busca pelo equilíbrio, entre o desempenho proporcionado pela I.A e o compromisso com princípios ético.

REFERÊNCIAS

SILVA, João. A evolução da inteligência artificial. Tecnologia e Sociedade, v. 5, n. 2, p. 45-60, 2020.

DIGNUM, V. Inteligência Artificial Responsável: como desenvolver e usar IA de maneira responsável. Springer, 2019.

AMES Maria Clara, MATOS, Eduardo J., BERTONCINI, Ana L. C.; SERAFIM, Mariana C. Inteligência Artificial na Administração: Ética, Desempenho e Conflitos. Revista de Administração Mackenzie, Vol. 25, Nº 6, Páginas 1-30, 2024.

APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ANÁLISE SWOT: POSSIBILIDADES, LIMITES E DESAFIOS.

*Guilherme Soares¹
Eduardo José B. Jr²
João Pedro G. dos Santos³
Luan Ribeiro da Silva⁴
Luiz Felipe R. Argolo⁵.*

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o tema da I.A no campo da administração tendo como objeto a relação entre I.A e análise SWOT. A exploração feita mostra o grande potencial de uso da IA na análise dos ambientes organizacionais contribuindo na maior rapidez e abrangência. Todavia, o uso da IA nessa perspectiva também tem seus limites e desafios.

4. OBJETIVOS

a.– Geral:

Identificar possibilidades, limites e desafios da inteligência artificial para aplicação da matriz SWOT na análise de ambientes organizacionais.

b. – Específicos:

- Caracterização da IA enquanto ferramenta digital da fronteira da inovação digital;
- Apresentação dos usos da IA no contexto das organizações;
- Descreve a matriz SWOT como ferramenta de diagnóstico dos ambientes organizacionais;
- Discutir as possibilidades, limites e desafios da IA como ferramenta para análise SWOT.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

a.– Inteligência artificial

A I.A é assim definida por Bostron, (2014) como a capacidade de realizar tarefas inteligentes simulando a inteligência humana por meio de algoritmos e técnicas em constante evolução (Bostrom, 2014).

¹Prof. Dr. do Bacharelado em administração; ²Discente do Bacharelado em Administração; ³Discente do Bacharelado em Administração; ⁴Discente do Bacharelado em Administração; ⁵Discente do Bacharelado em Administração

b. – Análise SWOT

A matriz SWOT [Strengths (Forças); W – Weaknesses (Fraquezas); O – Opportunities (Oportunidades); T – Threats (Ameaças)] segundo Ferreira et alii (2019) é uma ferramenta estratégica usada para entender melhor o cenário de uma empresa, projeto, produto ou até mesmo de uma pessoa, identificando fatores internos e externos que influenciam seus objetivos.

c. – Possibilidades, limites e desafios da I.A na análise SWOT

Enquanto possibilidades a I.A tem se mostrado uma ferramenta poderosa na realização da análise SWOT. Para Dantas et Melo (2012) a I.A pode analisar vastas quantidades de dados de diversas fontes, como feedback de clientes, dados de vendas e desempenho de produtos, para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Tais autores, todavia, identificam limites tais como: ‘subjetividade alta na percepção das informações’; certa ‘falta de priorização’ para classificar dados e informações; ‘Visão estática’ e, por fim, ‘dependência de dados complementares’, pois a análise não é profunda suficiente.

Por tudo isso, há desafios a serem enfrentados na aplicação da I.A nas análises SWOT, entre os quais: ‘coleta de informações confiáveis’; Interpretação adequada; ‘integração com outras ferramentas’; necessidade de ‘atualização constante’.

6. MÉTODO

Este estudo é uma pesquisa bibliográfica. A revisão bibliográfica é importante para identificar pesquisas já desenvolvidas no âmbito da temática proposta aqui. Dessa maneira, este estudo busca obter uma visão abrangente e atualizada do estado das publicações relacionadas à IA na administração.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise do ambiente organizacional é uma atividade complexa, por envolver, de um lado, interpretação direta de dados e informações disponíveis, quase sempre números e estatísticas, a partir de fontes idôneas, exigindo competência para detectar o movimento e significado do que está contido ali, produzindo conhecimento capaz de responder questões relativas ao ambiente interno das organizações, bem como, o retrato de momento e das tendências dos cenários do ambiente externo. E de outro, envolve a subjetividade do analista, isto é, sua cosmovisão e sensibilidade sobre os profundos significados para além do que representam os dados e informações numéricos e estatísticos. É a capacidade de perceber mudanças em tempo real no

contexto do ambiente, aspectos comportamentais dos agentes econômicos que podem resultar em mudanças de cenários políticos e econômicos, principalmente, com reflexos nos ambientes organizacionais.

Dito isto, o uso da inteligência artificial soma ao conjunto de ferramentas existente na administração para análise de ambiente, daí, ser muito útil na aplicação da análise SWOT, sobretudo, quando trata-se de trabalhar com dados e estatística. Todavia, é necessário considerar que como toda ferramentas tem suas limitações e desafios, portanto, se deve ter cautela e atenção no uso do conhecimento gerado pelas IA, conforme abordado aqui nesse texto, em item anterior.

Nesse sentido, destaquemos dois limites e dois desafios dos que apresentamos anteriormente. Quanto ao limite merece chamar a atenção para a característica da análise da IA apresentar de certa forma uma “Visão estática” da realidade, é como se fosse uma foto daquele momento, carecendo de um olhar que apresente uma visão flexível e dinâmica com perspectivas flexíveis da realidade. O outro limite é um alerta aos analista, pois a análise do ambiente organizacional apresentada pela IA pode requerer ‘dados complementares’, necessários consolidação da interpretação e à melhor compreensão do que está e poderá ocorrer e ter implicações diretas e indiretas sobre a organização.

Quanto aos desafios a literatura mostra que a IA tem desafios importantes, e destacamos dois. Um deles se refere a coleta de informações, e isso está relacionado a idoneidade das fontes de dados e informações. A IA consulta uma base de dados muito grande, cabe ao analista lembrar de averiguar a natureza, a qualidade e idoneidade de tais fontes. O outro desafio de certa forma está relacionado a ‘interpretação adequada’ feita pelo analista dos dados e informações gerados pela IA para utilização da ferramenta SWOT. Como foi dito é preciso o analista ter cautela e competência para análise, e não acreditar cegamente na máquina.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da IA nas atividades analíticas do ambiente organizacional tendo como ferramenta a matriz SWOT é sem dúvida um grande ganho para os administradores que atuam no planejamento estratégico das organizações, ampliando as possibilidades de se alcançar resultados eficazes e com maior rapidez. Contudo, a atuação humana ainda é determinante no resultado final, pois a IA tem limites e desafios a serem superados.

REFERÊNCIAS

- BOSTROM, N. Superinteligência : caminhos, perigos, estratégias. São Paulo: Darkside
- FERREIRA, E. P., GRUBER, C., MERINO, E. A. D., MERINO, G. S. A. D., & VERGARA, L. G. L. (2019). Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. *Gestão & Produção*, 26(2), e3147. <https://doi.org/10.1590/0104-530X-3147-19>.
- DANTAS, N. G. S., & MELO, R. S. (2008). O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB. *Caderno Virtual de Turismo*, 8(1), 118-130.