

GESTÃO EMPRESARIAL: FORMAS E NÚMEROS



ORGANIZADORES:

ANDREIA LOURENÇO DA SILVA
CRISTINE AMORA SANTOS DE ARAGÃO
GEORGE HENRIQUE DE MOURA CUNHA
ROSÂNGELA COURAS DEL VECCHIO
SEBASTIÃO INÁCIO JACINTO DA CRUZ

FACULDADE ATENEU

Organizadores:

**Andreia Lourenço da Silva
Cristine Amora Santos de Aragão
George Henrique de Moura Cunha
Rosângela Couras Del Vecchio
Sebastião Inácio Jacinto da Cruz**

**GESTÃO EMPRESARIAL: FORMAS E NÚMEROS
Volume 1**

1ª Edição

**Fortaleza
Faculdade Ateneu – 2019**

FICHA CATALOGRÁFICA
Bibliotecária: Aparecida Porto – CRB-3/770

G393g Gestão empresarial: formas e números/Organizadores: George Henrique de Moura Cunha [et al.]. - V.1. – Fortaleza: FATE, 2019.
96p.

ISBN: 978-85-5468-145-6 (impresso)

ISBN: 978-85-5468-136-4 (e-book)

1.Administração de Empresas. 2. Gestão Empresarial. 3. Ferramentas de Gestão. I. Cunha, George Henrique de Moura. II. Del Vecchio, Rosângela Couras. III. Silva, Andreia Lourenço da. IV. Cruz, Sebastião Inácio Jacinto. V. Título.

CDD: 658

Diretor Geral do Centro Universitário Ateneu

Cláudio Ferreira Bastos

Coordenadora Geral da Pós-graduação

Cristine Amora Santos de Aragão

Coordenadora Pedagógica da Pós-graduação

Rosângela Couras Del Vecchio

Conselho Científico e Técnico Editorial

Prof^o. Dr. Rosendo Freitas de Amorim

Prof^a. Dra. Maria Coeli Saraiva Rodrigues

Prof^o. Dr. José Júlio da Ponte Neto

Prof^a. Dra. Ana Paula Vasconcellos Abdon

Prof^o. Dr. Cult. Rickardo Léo Ramos Gomes

Prof^o. Dr. Eduardo de Almeida e Neves

Prof^a. Ms. Lucidalva Pereira Bacelar

Prof^o. Esp. Afonso Paulo Albuquerque de Mendonça

Prof^a. Esp. Solange Mesquita Vieira

Prof^a. Esp. Rosângela Couras Del Vecchio

Prof^a Esp. Fabrícia Alves Pinto

Prof^a Esp. Sílvia Letícia Martins de Abreu

Prof^a. Dra. Karine Pinheiro Souza

Prof^a. Dra. Germania Kelly Furtado Ferreira

Prof^a. Ms. Cristina Márcia Maia de Oliveira

Prof^a Esp. Monike Couras Del Vecchio Barros

Prof^o. Ms. Francisco Elvis Rodrigues Oliveira

Prof^a. Esp. Francisco Carlos Xeres

Prof^o Esp. Francisco Sílvia Maia

Prof^o Esp. Sebastião Inácio Jacinto da Cruz

Prof^a. Ms. Lucila Bomfim Lopes Pinto

Prof^o Dr. George Henrique de Moura Cunha

Projeto Gráfico Capa

Alex de Matos Rodrigues Junior

Revisão Ortográfica

Prof. Esp. Sílvia Letícia Martins de Abreu e Diego Paula de Araújo

Bibliotecária Responsável

Maria Aparecida de Araújo Porto

PREFÁCIO

Rosângela Couras Del Vecchio¹

Escrever o prefácio da obra **GESTÃO EMPRESARIAL: FORMAS E NÚMEROS** é uma responsabilidade ímpar, diante dos desafios e oportunidades que levaram a concretização desse exemplar como missão promover e divulgar estudos na área de Administração afins. Essa coletânea de artigos ratifica o uso de ferramentas, Inteligências e formas de gestão que vem corroborar com o desenvolvimento das ciências no âmbito empresarial.

Em cada artigo apresentado neste número, evidencia-se a vontade dos autores em discorrer situações que visam elucidar problemáticas pertinentes a realidade administrativa das organizações, onde a prática é uma busca sensível, de viver essa realidade com soluções possíveis e reais. Sabe-se que a realização das pesquisas está pautada na ética e sabores do descobrimento de novas ideias e prazer pela escrita, ratificando que “Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.” (PAULO FREIRE, 1997, p.52). O Educador não pode se despir dessa ética, precisa contaminar e incentivar seus educandos para que tenham a possibilidade de rever-se e desejar um mundo onde sonhar com mais amor e mais generosidade sejam reais.

Que todo aquele que nos honrar com sua leitura possa identificar tais propósitos, na medida em que os trabalhos aqui veiculados fomentem debates e reflexões neste sentido.

Boa leitura!

¹ Coordenadora Pedagógica da Pós-graduação do Centro Universitário Ateneu, Doutora em Educação pela Universidad Americana e Doutora em Administração pela UNIDA (rosangela.delvecchio@uniateneu.edu.br)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

1 A INFORMALIDADE DOS PEQUENOS NEGÓCIOS CEARENSES - UMA ANÁLISE SOBRE OS MOTIVOS DA INFORMALIDADE NA CAPITAL DO ESTADO DO CEARÁ - Janaína Maria Muniz De Souza, Gil Camelo Neto e Rosângela Couras Del Vecchio

2. APLICANDO FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM UMA LINHA DE PRODUÇÃO, COM UM TIME MULTIDISCIPLINAR DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS - Ananias Freire da Silva e Rosângela Couras Del Vecchio

3. GESTÃO COMPORTAMENTAL E LIDERANÇA NAS EMPRESAS - Francisca Juliana Pontes Bezerra e Maria Luiza Cajuaz

4. PERFIL DAS PESQUISAS EM CONTABILIDADE DE CUSTOS APLICADOS AO SETOR PÚBLICO PUBLICADAS NOS ANAIS DO CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS NO PERÍODO DE 2013 A 2017 - Marcos Paulo Vasconcelos Maciel, Rosângela Venâncio Nunes e Rosângela Couras Del Vecchio

APRESENTAÇÃO

Fabírcia Alves Pinto²

Esta obra intitulada *Gestão Empresarial: Formas e Números*, trata-se de uma coletânea de artigos de autores que buscam trabalhar temas que tratam sobre: a informalidade dos pequenos negócios cearenses - uma análise sobre os motivos da informalidade na capital do estado do Ceará; aplicando ferramentas da qualidade em uma linha de produção, com um time multidisciplinar de trabalho: estudo de caso em uma indústria de alimentos; gestão comportamental e liderança nas empresas e perfil das pesquisas em contabilidade de custos aplicados ao setor público publicadas nos anais do congresso brasileiro de custos no período de 2013 a 2017.

Com isso, o primeiro capítulo que trata sobre a informalidade dos pequenos negócios cearenses - uma análise sobre os motivos da informalidade na capital do estado do Ceará abordará que há resistência à formalidade, seja por fatores burocráticos, financeiros, ou por fatores atrelados ao pouco conhecimento, ou nenhum, a respeito da formalização. Tal desconhecimento é o que mais contribui para a informalidade, uma vez que a busca por orientação nos órgãos de apoio é mínima. Com isso, o intento da autonomia empresarial e a falta de instrução dos empreendedores contribuem de forma significativa para o aumento do empreendedorismo informal, o que impacta, grandemente, a economia local e, conseqüentemente, as economias estadual e nacional.

No seguinte trata sobre aplicando ferramentas da qualidade em uma linha de produção, com um time multidisciplinar de trabalho: estudo de caso em uma indústria de alimentos o qual mostra que a presente pesquisa se atentou na identificação dos fatores causadores de retrabalho na fabricação de biscoito, oferecendo resultados de análises na perspectiva de ganhos na produtividade.

O terceiro mostra a gestão comportamental e liderança nas empresas o qual apresenta que o novo líder, terá de dispor de tempo e habilidades específicas em algumas áreas, sempre levando em conta a valorização de seus funcionários, lembrado da comunicação, sabendo dispor da capacidade de seu material humano para melhor seus rendimentos, buscar um ambiente favorável para criação de novas ideias e desenvolver as habilidades de seus liderados, com o ambiente de satisfação o colaborador trabalhará de maneira mais harmoniosa e o clima organizacional seus dos melhores, pois o capital humano é um dos carros fortes da empresa, bem como deverá ser flexível e arrojado pois à concorrência será acirrada, mas os desafios ofertados são compensatórios.

No último será apresentado o perfil das pesquisas em contabilidade de custos aplicados ao setor público publicadas nos anais do congresso brasileiro de custos no período de 2013 a 2017, vendo a utilidade da bibliometria na análise de dados, cumprindo seu objetivo de esmiuçar dados de forma precisa, facilitando a compreensão dos mesmos, além de apontar indicativos úteis para expansão das

² Pós-graduada no curso de pós-graduação em MBA em Administração e Negócios do Centro Universitário Ateneu, Coordenadora dos Cursos do SENAC e docente nos cursos de Administração da UNIATENEU.

ideias no ambiente acadêmico.

Com isso, desejo que divirtam-se com a leitura e aprendizado adquirido a partir daqui.

A INFORMALIDADE DOS PEQUENOS NEGÓCIOS CEARENSES - UMA ANÁLISE SOBRE OS MOTIVOS DA INFORMALIDADE NA CAPITAL DO ESTADO DO CEARÁ

Janáina Maria Muniz De Souza
Gil Camelo Neto
Rosângela Couras Del Vecchio

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os motivos que levam à persistência da informalidade dos pequenos negócios, na capital do Estado do Ceará, Fortaleza. Objetiva, ainda, compreender o surgimento de novos pequenos negócios, em meio às dificuldades para a formalização, bem como verificar a busca por orientação nos órgãos de apoio aos pequenos comerciantes cearenses. Para isso, esta pesquisa toma por base a literatura científica sobre quatro pontos principais: a informalidade, o planejamento, a burocracia e a contribuição social do empreendedorismo. Em relação aos aspectos metodológicos, esta análise é de natureza mista, pois utilizou tanto o método quantitativo para geração de gráficos e tabelas, a partir de questionários fechados, quanto o método qualitativo para complementação dos dados, fazendo uso de uma amostra de 50 empreendedores informais do bairro Messejana. Em se tratando dos meios, este estudo é bibliográfico e de campo. Como resultados, observou-se que há resistência à formalidade, seja por fatores burocráticos, financeiros, ou por fatores atrelados ao pouco conhecimento, ou nenhum, a respeito da formalização. Tal desconhecimento é o que mais contribui para a informalidade, uma vez que a busca por orientação nos órgãos de apoio é mínima. Conclui-se que o intento da autonomia empresarial e a falta de instrução dos empreendedores contribuem de forma significativa para o aumento do empreendedorismo informal, o que impacta, grandemente, a economia local e, conseqüentemente, as economias estadual e nacional.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Informalidade. Resistência.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the reasons that lead to the persistence of small business informality, in the capital of the State of Ceará, Fortaleza. It also aims to understand the emergence of new small businesses, in the midst of difficulties to formalize, as well as verify the search for guidance in the support organs of small merchants from Ceará. For this, this research is based on the scientific literature on four main points: informality, planning, bureaucracy and the social contribution of entrepreneurship. Regarding the methodological aspects, this analysis is of a mixed nature, since it used both the quantitative method to generate graphs and tables, from closed questionnaires, and the qualitative method to complement the data, making use of a sample of 50 informal entrepreneurs of the Messejana neighborhood. When it comes to the means, this study is bibliographical and field. As results, it was observed that there is resistance to formality, either by bureaucratic, financial factors, or by factors linked to little or no knowledge about formalization. Such ignorance is what contributes most to informality, since the search for guidance in the support organs is minimal. It is concluded that the intent of entrepreneurship autonomy and lack of education of the entrepreneurs contribute significantly to the increase of informal entrepreneurship,

which greatly impacts the local economy and, consequently, the state and national economies.

Keywords: Entrepreneurship; Informality; Resistance.

1 INTRODUÇÃO

Com a dificuldade econômica e política presentes na atualidade no Brasil, encontram-se reduzidas as possibilidades para os que pretendem ingressar no mercado de trabalho, tanto para aqueles que sofreram com a redução dos postos de trabalhos nos muitos meios de produção, como os que estão em busca da primeira oportunidade. Em virtude disso, a abertura de pequenos negócios aumentou no País, nos últimos anos.

De acordo com o SEBRAE³ (2017), a partir de dados da CAGED⁴, o número de empregos provenientes dos pequenos negócios foi satisfatório no ano de 2016, o que representou uma redução no registro de desempregados oriundos das médias e grandes empresas.

Em Fortaleza, segundo o Dieese⁵ (2017), o número de desempregados cresceu na Região Metropolitana de Fortaleza, no primeiro trimestre de 2017, como efeito da extinção dos postos de trabalho conquistados até 2014. Em face a essa desaceleração no mercado de trabalho, conforme dados do SEBRAE (2017), o número de trabalhos autônomos, tanto no campo físico ou virtual, tem aumentado, para além da RMF, configurando o Ceará como o estado nordestino onde mais houve crescimento.

Nesse cenário mais otimista, revelam dados do IBGE (2016) que mais de 70% dos pequenos negócios mapeados pelo Instituto estão na informalidade. Para Kon (2004) trabalho informal são os trabalhos nas empresas ou residências, sem vínculo empregatício – formalizado através de registro em carteira – ou o trabalho por conta própria.

Apesar dessa consideração do perfil do trabalho informal, deve-se considerar que esses pequenos empreendedores são expostos à burocratização durante o processo de formalização, além de impostos cobrados pelos órgãos administrados pelo Governo.

Assim, justifica-se o interesse em desenvolver esse estudo direcionado aos empreendedores informais, que surgiu da observação e convivências com atuação desse perfil de mercado, ao mesmo tempo em que essa pesquisa tem relevância para a formação acadêmico-profissional na área da gestão.

Dessa forma, delimita-se a seguinte problemática: Quais os motivos que levam à persistência da informalidade dos pequenos negócios? Analisar esses motivos configura o objetivo geral deste trabalho. E, como objetivos específicos têm-se: a) compreender as causas geratrizes para a abertura de novos pequenos negócios; b) entender quais as dificuldades para a formalização de um novo negócio pela visão do pequeno empreendedor; c) verificar uma estimativa de empreendedores que buscaram orientação nos órgãos de apoio.

O trabalho conta com metodologia mista, pois é tanto quantitativa, quanto qualitativa. Também é bibliográfico e se dá por meio de estudo de campo.

³ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

⁴ Cadastro Geral de Empregados e Desempregados.

⁵ Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

2 EMPREENDEDORISMO

As origens históricas de atividades consideradas empreendedoras remetem à família polo voltadas às negociações mercantis. O Marco Polo⁶, cujas aventuras estão registradas em “*As Viagens de Marco Polo*”, se tornou-se o mais notável da família. Segundo Hisrich e Peters (2004), Marco Polo, assim como sua família, eram considerados empreendedores, pois agiam como um “intermediário”, assumindo os riscos emocionais e físicos da viagem, firmando contrato com pessoa de recursos para importação e também para vender suas mercadorias no Oriente (CARNEIRO, FRACASSO, 2008).

Passados séculos, com a Revolução Industrial e o surgimento do capitalismo surgiu um importante agente social: o empresário, que no século XIX, representou a base da economia capitalista e destacou-se junto à atividade empresarial, dando início à expansão do empreendedorismo individual, que são os que iniciam um novo negócio, normalmente, sozinhos, assumindo totalmente os riscos (CARNEIRO, FRACASSO, 2008).

O termo empreendedor tem origem na palavra francesa *entrepreneur*, que data do século XIV, SEBRAE (2016). Dolabela (2006), o qual definiu o empreendedorismo como uma revolução silenciosa, assegura que a origem deste movimento não é explícita, pois existe desde a primeira ação de inovação do homem, que visava a melhorar as relações que o homem mantinha com os outros e com a própria natureza.

Na literatura da área, vários são os autores que falam e divergem sobre a origem do empreendedorismo. Para Souza e Guimarães (2006), o empreendedorismo teve sua origem na França, por volta do século XV, embora o termo não seja usado de uma forma direta.

Dornelas (2005) acredita ser o empreendedorismo um processo de inovação, criação de novas ideias. Neste processo, as pessoas transformam ideias, ações e inovações em negócios de sucesso. Segundo o autor (2008) o empreendedor detecta oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumido riscos calculados.

Já para Santos (2011), o empreendedor pode ser considerado aquela pessoa que é capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade em uma empresa viável e não fica esperando outros resolverem seus problemas, pois tem iniciativa e capacidade para resolvê-los.

De acordo com o consócio internacional GEM⁷ (2016), empreendedorismo é:

Qualquer tentativa de criação e desenvolvimento de novos negócios ou criação de novas empresas, como o trabalho por conta própria, uma nova organização empresarial, ou a expansão de uma empresa já existente, por um indivíduo, por uma equipe de pessoas, ou um negócio estabelecido (GEM Brasil, p. 17).

Segundo definições do GEM, um empreendimento começa com o potencial empreendedor, que é quando: vê-se a oportunidade, tem conhecimento e habilidades,

⁶ Foi um mercador, embaixador e explorador veneziano.

⁷ *Global Entrepreneurship Monitor*. O GEM é um consócio internacional que realiza pesquisa sobre empreendedorismo em âmbito mundial.

não tem medo do fracasso e tem atitude positiva. Logo vem a intenção, o nascimento do negócio, o novo negócio e o negócio estabelecido.

Dornelas (2005) identifica dois tipos de empreendedores, o que empreende por oportunidade e o outro que, em contrapartida, empreende por necessidade. Conforme o autor, aquele que empreende por oportunidade normalmente é o visionário, que está sempre focado no futuro, inovando e procurando novas formas de desenvolver produtos ou serviços, focando na criação de riquezas e geração de lucros.

Ao contrário de Dornelas, o GEM (2016) declara que os empreendedores por necessidade são aqueles que criam ou desenvolvem algo por não ter outra opção, normalmente por questões de sobrevivência, seja por ter perdido o emprego, ou por não conseguir se integrar novamente ao mercado de trabalho.

De forma específica, a origem do termo empreendedor não tem data exata. Apesar de parecer divergente o conceito, os autores convergem para um mesmo contexto: o empreendedor é aquele que usa inovação ou introdução de novas ideias, sempre à procura de melhorar algum processo, visando ao bem próprio e ao da sociedade a sua volta.

Ainda em Dornelas (2008), o empreendedorismo pode ser entendido como o desenvolvimento de ideias que levam a criação de empreendimentos inovadores. O empreendedor é aquele criador de uma nova ideia, que, de alguma forma, gere lucratividade e facilite a vida dos usuários.

Segundo Hisrich e Peters (2004), empreendedorismo é o processo de criar algo novo lucrativo, normalmente inovador, dedicando-se o tempo e o esforço necessários, assumindo-se os riscos financeiros, psíquicos e sociais. Eles destacam que o empreendedor recebe as recompensas financeira e pessoal, por esses riscos.

Fazendo um comparativo histórico, a síntese das contribuições teóricas ao termo empreendedor deu origem ao quadro a seguir:

REVOLUÇÃO INDUSTRIAL
• Empreendedor é caracterizado por uma iniciativa individual, visando ao lucro econômico. • Ação empreendedora é associada ao risco. • Diferenciação do papel do investidor e do empreendedor.
FORDISTA
• Surgimento das grandes corporações. • Ampliação dos limites da firma, que gera novas oportunidades de negócios. • Inovação e importância de quem a implementa no mercado (empreendedor). • Surgimento do intraempreendedor. • Diferenciação do papel do gerente e do empreendedor.
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
• Inovações em tecnologia da informação, que possibilitam o desenvolvimento de redes, favorecendo o incremento no número de empreendedores coletivos e sociais. • Emergência do empreendedor social, contrapondo-se à lógica de acumulação de riqueza capitalista.

QUADRO 01 - Comparativo histórico⁸

Verifica-se, de acordo com os autores, que o termo empreendedor pode estar associado a quatro tipos de empreendedores: o empreendedor individual, o intraempreendedor, o empreendedor coletivo e o empreendedor social.

⁸ Fonte: Carneiro Zen, Aurora; Fracasso, Ed Madalena, 2008.

Hashimoto (2006) afirma que o intraempreendedorismo ocorre quando uma empresa desenvolve uma cultura organizacional que apoia o funcionário a agir como empreendedor dentro da organização. Embora não assuma o risco financeiro pelo projeto, ele assume os riscos sociais e psicológicos no caso de insucesso.

Nos últimos anos, surgiram duas novas aplicações do termo empreendedor abrangendo o empreendedor coletivo e o empreendedor social – preocupado com as demandas sociais não satisfeitas pelo poder público, ou mesmo por empresas capitalistas, também os empreendimentos coletivos como forma de reduzir os custos e compartilhar os riscos. (Carneiro & Fracasso, 2008).

Há praticamente dois motivos que levam a decisão de empreender:

A motivação dos empreendedores iniciais pode ocorrer pela necessidade ou oportunidade. Os empreendedores por necessidade decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego, propondo-se criar um negócio que gere rendimentos, visando basicamente à sua subsistência e de seus familiares. No que concerne aos empreendedores por oportunidade, o GEM define-os como capazes de identificarem uma chance de negócio ou um nicho de mercado, empreendendo mesmo possuindo alternativas concorrentes de emprego e renda (GEM Brasil, 2016).

Nota-se que em todas as pesquisas do GEM, o empreendedorismo por necessidade e oportunidade mostram resultados com relação de proporcionalidade inversa. À medida que cresce a taxa de empreendedores por oportunidade, diminui a taxa de empreendedores por necessidade, e vice-versa.

O GEM (2014) evidenciou o crescimento do Brasil, mostrando que 34,5% da população adulta, entre 18 e 64 anos, estavam envolvidos em atividade empreendedora, seja iniciada ou estabelecida (3 a 5 anos). Isso representa que, em cada três brasileiros, um já possui negócio ou fez alguma ação com o propósito empreendimento futuro. Em 2015, esses números foram ainda melhores, em cada dez brasileiros, entre 18 e 64 anos, quase quatro possuíam um negócio ou realizaram alguma ação. Assim, em 2015, o empreendedorismo por oportunidade voltou a crescer. Cerca de 75% dos empreendedores nascentes – aqueles que estão envolvidos com a abertura de uma empresa – estavam buscando esse caminho porque encontraram um nicho de atuação.

A burocracia e a falta de uma legislação simples são motivo de resistência evidente por parte dos empreendedores, que optam pela informalidade. Guilherme Afif Domingos, diretor Presidente do SEBRAE, disse ao GEM Brasil (2015) que:

Desburocratizar a abertura e o fechamento das empresas e a criação de linhas de crédito a juros acessíveis para os empresários são prioridades nesse processo de amadurecimento do empreendedorismo nacional. Temos que reduzir a complexidade da legislação brasileira, ampliar a difusão da educação empreendedora, nos níveis básico, fundamental e técnico nas instituições de ensino (p. 20).

O GEM 2016 enaltece também a importância do plano de negócio em um empreendimento, porém aponta que um percentual muito pequeno de empreendedores busca por apoio. No Brasil, diversas instituições têm o objetivo de auxiliar no desenvolvimento de novos negócios, entre elas destaca-se o SEBRAE, sendo esta a entidade mais reconhecida entre os empreendedores. O segundo lugar de buscas fica com o SENAC, seguido pelo SENAI (GEM Brasil, 2016). Muitos dos empreendedores alegam até mesmo desconhecimento dessas agências e de seus serviços prestados.

2.1 O empreendedorismo informal

O conceito de informalidade, em geral, traz as seguintes características:

O setor informal é definido a partir das ocupações que não são legalizadas, ou que não cumprem as regulamentações ou legislações fiscais, laborais ou outras definidas e oficialmente registradas (KON, 2012, p. 205).

A origem da informalidade está ligada ao reconhecimento e legitimidade do Estado como agente interventor na economia. Para Oliveira (2001), o mercantilismo foi o período em que o governo passou a interferir na agricultura, manufaturas e no comércio de forma legal. Assim, empreendimentos informais tornaram-se formas escapatórias dos impostos agregados.

Já no Brasil, segundo Kon (2012), as forças que determinaram a ampliação da informalidade se originaram mais intensamente no período correspondente ao processo de industrialização, no final da década de 1950. Neste período, apesar da incorporação de tecnologias poupadoras de mão de obra, este processo contribuiu para a ampliação de oportunidades de ocupações, que surgiam como complementação e se expressavam através da elevação do consumo de bens e serviços.

De acordo com o Instituto Empreender Endeavor (2005), a questão legal não está no campo da prioridade para a abertura de um novo negócio. A preocupação central está na estrutura física ou virtual para início da atividade, conforme relata a seguir:

Além disso, a batalha pela viabilização da ideia exige um foco na operação em si, o que faz naturalmente os aspectos jurídicos do negócio ocuparem o final da lista de prioridades do empreendedor. Assim, quase sempre, as exigências legais para o funcionamento da empresa só ganham atenção quando se tornam indispensáveis para a continuidade da operação (2005, p. 288).

De acordo com Camargo (2009), entre os fatores que implicam nessa ação, o custo excessivo do emprego e da carga tributária seriam os fatores preponderantes na opção pela informalidade. A informalidade seria, portanto, uma tentativa de burlar a legislação.

Segundo estimativas do Banco Mundial (2004), em países de baixa renda, cerca de 40% do PIB era gerado pela economia informal. No Brasil, especificamente, o Banco Mundial estimava que a economia informal era responsável por cerca de 40% do PIB.

O GEM Brasil (2016) traz uma análise do empreendedorismo, fazendo uma comparação entre o percentual formal e o informal, mostrando algumas desvantagens de não possuir o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Segue a explicação, segundo o GEM, para o alto percentual da informalidade:

O percentual de empreendedores que declararam ter CNPJ e que são, portanto, formalmente reconhecidos pelo governo e órgãos reguladores é de 17,5%. Este valor apresentou leve queda em relação à pesquisa GEM de 2014 (20,2%). No entanto, este alto percentual de empreendedores informais pode significar uma ampla gama de negócios pouco estruturados e

consideravelmente pequenos. Uma vez que sem CNPJ não é possível obter empréstimos de quantias maiores e com prazos mais alongados, prestar serviços que exijam notas fiscais (especialmente às empresas), concorrer em licitações, emitir boletos de cobrança, entre outros. (p. 73).

Registros	% de empreendedores		
	Sim	Não	Total
CNPJ	17,5	82,5	100,0

Figura 1 – Empreendedores cujos empreendimentos possuem CNPJ - Brasil - 2016

Fonte: GEM Brasil 2016.

A figura a seguir, extraída do GEM Brasil (2014), demonstra percentual de empresas que estão na informalidade, mas apresentam grande potencial à formalização. Percebe-se que o Nordeste estava com 87% e 86% em empreendimentos iniciais e estabelecidos, respectivamente, sendo a segunda região com maior capacidade à formalização à categoria Micro Empreendedor Individual (MEI). Já o potencial à Microempresa é bem reduzido e a Pequena Empresa praticamente inexistente. Isso mostra o grande número de empreendedores com reduzidos recursos e com negócios pouco estruturados e consideravelmente pequenos (GEM Brasil 2016).

Enquadramento dos negócios Brasil		Regiões brasileiras em (%)				
	Brasil	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
Empreendedores Iniciais						
Potencial Micro Empreendedor Individual	85,1	66,9	87	86,8	84,6	90,6
Potencial Microempresa	14,9	33,1	13	13,2	15,4	9,4
Potencial Pequena empresa	0	0	0	0	0	0
Empreendedores Estabelecidos						
Potencial Micro Empreendedor Individual	87,8	72	86,3	91,7	83,4	95
Potencial Microempresa	12,2	28	13,7	8,3	16,6	5
Potencial Pequena empresa	0	0	0	0	0	0

Figura 2 – Distribuição percentual dos empreendedores que não possuem CNPJ segundo a classificação formal das micro e pequenas empresas (potenciais) – Brasil e regiões – 2014

Fonte: GEM Brasil 2014.

As Pesquisas do McKinsey Global Institute (2004) trazem um quadro em que mostram os fatores que mais contribuem para o aumento da informalidade, estes seguem abaixo:



Figura 3 – A informalidade surge em função de tendências sociodemográficas, dos custos de atuação formal e da capacidade institucional de aplicação das leis.
 Fonte: McKinsey Consulting (2004).

Constata-se que a informalidade está ligada diretamente a custos com formalização e à ineficiência da legislação em atender a necessidade do empreendedor, e também a fatores indiretos como o desemprego e a migração.

2.2 O planejamento nos pequenos negócios

Almeida (2001) destaca a importância do plano de negócio e seu papel indiscutível para a sobrevivência de uma nova empresa - “Não aumente o índice de mortalidade das empresas, faça seu projeto de negócios (p. 89)”. Para ele, a cultura brasileira, em comparação à japonesa, é imediatista quanto ao planejamento. Enquanto no Brasil gasta-se 20% de tempo planejando, no Japão, leva-se, em média, 80%. Por outro lado, este gasta menos tempo na execução do projeto, principalmente por ser bem planejado.

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2013. p.13).

O planejamento, em novos empreendimentos, está em grande parte dentro do plano de negócios, pois, este, de acordo com Bizzotto (2008), engloba vários questionamentos primordiais aos empreendedores, como resultados esperados, retorno, mercado, clientes, produtos e estratégia, entre outros.

RAYOL (2007) declara que, em investimentos de auto risco, cresce a importância do plano de negócios:

Um plano de negócio é simplesmente vital, entretanto, muitas empresas ainda não entendem a necessidade de um planejamento e, por isso, acabam fechando suas portas. Segundo dados do SEBRAE, cerca de 31% delas fecham as portas no primeiro ano de funcionamento, chegando a 60% até o quinto ano (p. 2).

O planejamento da nova empresa é a grande arma para diminuir os riscos, trabalhando o sonho através de visão realista e evitando uma aventura imprevisível. Começar um negócio sem plano torna difícil até mesmo descobrir o “suposto” motivo do insucesso (ALMEIDA, 2001).

Bizzotto (2008) apresenta uma analogia da importância do plano de negócio para o empreendimento, com um exemplo do livro *Alice no País das Maravilhas*:

Alice: “Que caminho devo seguir?”

Gato: “Isso depende para onde você vai. Todos os caminhos são válidos para quem não sabe para onde vai” (p. 23).

A mentalidade estratégica é essencial para um negócio. Segundo Costa (2007), a maior parte dos empreendedores tem uma mentalidade imediatista, conseguindo visualizar somente acontecimentos em curto prazo. Assim, acabam tendo uma mentalidade operacional frente à mentalidade estratégica, sendo esta necessária para uma visão de futuro e perspectiva desejados.

Costa (2007) afirma que todo plano precisa ter explicitado o porquê de ser realizado, registrando cenários possíveis e/ou alternativos.

Todo plano estratégico precisa ter desafios, bem como objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo de planejamento. É a formalização desses elementos que fornecem os alvos a serem alcançados pela organização (p. 209).

Para Dornelas (2008, p. 79) “a principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up*”.

O grande benefício do plano de negócio é proporcionar o melhor conhecimento do negócio que está envolvido. Além disso, é uma ferramenta de obtenção de recursos – investidores, parceiros, sócios – identificação dos riscos e auxílio da gestão (BIZZOTTO 2008).

Tornou-se comum pensar que o plano de negócio é parte apenas de novos negócios. Porém, ele deve ser parte integrante do planejamento de qualquer projeto, com utilização tanto na criação como na expansão de empreendimentos (ELSEVIER, 2010).

Greatti (2003) ressalta que o objetivo do plano de negócio:

[...] é, então, orientar o empreendedor com relação às decisões estratégicas do negócio antes de iniciar o empreendimento, pois assim ele terá uma noção prévia do funcionamento da empresa do ponto de vista mercadológico, operacional, financeiro e organizacional (GREATTI, 2003, p. 4).

Esta mesma autora conclui que o mais simples projeto torna-se mais viável se alicerçado com um plano de negócio, reduzindo os riscos através de um processo básico: a autoanálise.

Apesar das indiscutíveis vantagens de possuir um plano de negócio, ele não é garantia de sucesso, mas irá auxiliar na tomada de decisões mais acertadas, para não se desviar dos objetivos (SEBRAE, 2013).

Souza (2007) concluiu que a falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão dos pequenos negócios conduz, em geral, às tomadas de decisões de forma empírica. Muitas vezes, essas decisões são baseadas em preocupações de curto prazo.

MEIRELLES (2013), em estudo realizado em Resende (RJ) constatou que muito dos empresários não possuem o conhecimento necessário para a gestão de uma empresa. Uma parcela significativa desconhece a existência de ferramentas de gestão e controle. Ele observou que a grande parte dos donos de pequenos negócios realizam os planejamentos informalmente.

2.3 A burocratização na formalização de novos negócios

A pesquisa GEM (2014) mostrou que tanto no Brasil quanto na região Nordeste mais de 90% das empresas, em início de suas operações, possui faturamento inferior ou igual a R\$ 60 mil anuais. E apenas 14,9% do Brasil e 13% do Nordeste de todos os empreendimentos informais apresentam potencial para microempresas, sendo que todo o restante enquadrar-se-iam no MEI seguindo o critério da renda. Assim, todos os negócios informais no Brasil também têm potencial à política do Simples Nacional.

Para o Portal do Empreendedor (2017), Microempreendedor Individual (MEI) é quem trabalha por conta própria e formaliza seu negócio como empresa, para exercer uma atividade econômica para a produção ou circulação de bens e serviços. Para ser um MEI, é necessário faturar, no máximo, até R\$ 60 mil por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular e ter, no máximo, um empregado.

O Centro SEBRAE de Referência em Educação Empreendedora (CER), afirma que, em média, são 11 procedimentos a serem concluídos até que o empreendedor consiga abrir sua empresa. E o tempo aproximado é de 80 dias para finalizar os procedimentos burocráticos (SEBRAE, 2017).

O Instituto Endeavor⁹ (2017) fala sobre os passos que todo empreendedor precisa dar para regularizar o seu negócio. E classifica a burocracia para abrir ou fechar uma empresa como “entrar em um labirinto sem sinalização. Falta de clareza sobre o processo, as etapas e a documentação necessária, tanto para quem está abrindo um novo negócio, quanto para quem está encerrando um ciclo”.

A Endeavor (2017) acaba de lançar a pesquisa “Burocracia no Ciclo de Vida das Empresas”, e constatou que:

No Brasil são necessários, em média, 129 dias para abrir uma empresa, variando de 24, em Uberlândia (MG), até 304, em Caxias do Sul (RS), e outros 153 dias para se regularizar um imóvel. Um empreendedor brasileiro precisa preencher, em média, 7,6 fichas nos demonstrativos de apuração do ICMS, sendo que essa quantidade varia entre 3 e 19 fichas, dependendo do estado.

De acordo com o SEBRAE (2017) e a Endeavor (2017), o empreendedor tem que seguir uma sequência de passos até a formalização do negócio.

⁹ Disponível em: <<https://endeavor.org.br/>>

Esses passos¹⁰ estão relacionados com: consulta de viabilidade de local; consulta de viabilidade de nome; ato constitutivo da empresa; inscrição no CNPJ; inscrição estadual; alvará de funcionamento e localização; alvará do Corpo de Bombeiros; inscrição municipal; e licenças adicionais.

- **As responsabilidades**

Pagar a contribuição mensal (DAS)
Entender o Termo de Ciência e Responsabilidade
Preparar o relatório mensal
Enviar a Declaração Anual Simplificada (DASN)
Fazer a Declaração do Imposto de Renda Pessoa Física (DIRPF)
Se tiver empregado, regularizar

Quadro 02 – Portal do empreendedor (2017)

De acordo com o Portal do empreendedor (2017), o DAS é o Documento de Arrecadação do Simples Nacional – as contribuições destinadas à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS. O pagamento deve ser feito na rede bancária e casas lotéricas, até o dia 20 de cada mês. O DASN é a Declaração Anual Simplificada. Ela pode ser preenchida pelo próprio MEI, até o último dia de maio de cada ano.

O MEI é regulamentado pelo Simples Nacional, que é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006. É um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Abrange a participação de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) (RECEITA DA FAZENDA, 2017).

Esses são os tributos e contribuições que um MEI tem obrigação de pagar, diferenciados por atividade:

MEIs – Atividade	INSS - R\$	ICMS/ISS - R\$	Total - R\$
Comércio e Indústria - ICMS	46,85	1,00	47,85
Serviços - ISS	46,85	5,00	51,85
Comércio e Serviços - ICMS e ISS	46,85	6,00	52,85

Quadro 03 – Portal do empreendedor (2017)

O empreendedorismo é o motor da economia. As distorções na burocracia deixam tudo congestionado. Porém, a Lei nº 128/08 cita que, a partir da formalização, os empreendedores vêm a ter vários benefícios, como: direito ao CNPJ, cobertura da Previdência Social, acesso facilitado ao crédito para expandir o negócio.

¹⁰ Os passos para formalização de novos negócios encontram-se no apêndice.

Seguem abaixo as demais vantagens da formalização:

Formalização simplificada, sem custo e sem burocracia;
Sua empresa terá um CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica);
O governo é um grande comprador de mercadorias e serviços, nas suas três esferas: federal, estadual e municipal. Para vender para o governo, é preciso estar formalizado;
Como pessoa jurídica, tem direito a produtos, serviços bancários e crédito;
Pode emitir nota e negociar preços, condições e prazos de pagamento com indústrias e atacadistas, na hora de comprar mercadorias para revenda;
Baixo custo dos impostos em valores mensais fixos;
Possibilidade de crescimento como empreendedor em um ambiente seguro;
Desempenhar a atividade de forma legal, sabendo que não sofrerá ações do Estado;
Ter o apoio técnico e poder fazer cursos do Sebrae;
Aposentadoria por idade;
Aposentadoria por invalidez;
Auxílio-doença;
Salário-maternidade;
Pensão por morte.

Quadro 04 – Portal do empreendedor (2017).

2.4 Empreendedorismo gerando riqueza e igualdade social

Para Jean-Luc Decornoy (2012)¹¹, o empreendedorismo e a inovação são os caminhos para geração de riqueza com igualdade. Ele diz que “só o empreendedorismo construirá uma comunidade que crie riqueza e justiça social nos próximos 40 anos”.

O empreendedorismo é um dos principais vetores de transformação de uma comunidade, cidade ou país. Empresas têm o poder de mudar realidades individuais e coletivas ao gerar oportunidades com muita velocidade.

Muitos dos indivíduos que se tornam empreendedores buscam, por essa via, uma forma de inserção e mobilidade social. Assim, o empreendedorismo não seria um fenômeno originário da elite da sociedade, mas dos grupos sociais marginalizados que recorrem a ele, muitas vezes, como forma de auto emprego, inserção e mobilidade econômica (HOSELITZ *et al*, 1959 *apud* VALE 2014).

Os fundadores dos grandes impérios industriais privados foram, muitas vezes, imigrantes pobres ou filhos de imigrantes, até mesmo semianalfabetos, que, com obstinação e espírito de luta, conseguiram projetar-se no mundo dos negócios, a exemplo das famílias Matarazzo, Lorenzetti, Gianetti, Pignatari (MARCOVICH, 2007 *apud* VALE, 2014).

Para Volery (2007, p. 31), o empreendedorismo “são reações óbvias a limitações de oportunidades no mercado de trabalho, o que permanece verdadeiro hoje, em muitas instâncias”. Tais limitações funcionariam, nesse caso, como estímulo para certos indivíduos buscarem o auto emprego.

¹¹ Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI322569-17180,00-EMPREENDEADORISMO+E+SAIDA+PARA+A+CRIACAO+DE+RIQUEZA+E+JUSTICA+SOCIAL.html>

Para Sombart (1928), a essência do espírito capitalista seria o desejo por afirmação e reconhecimento social, o que levaria o indivíduo a romper a tradição e a buscar novos caminhos. E tal evolução surgiu, segundo ele, como resultado de iniciativas, sobretudo, de três grupos sociais distintos, impedidos de ascender a postos públicos ou a outros canais de reconhecimento social: os estrangeiros, os heréticos e os judeus. Todos eles gozavam de possibilidades limitadas de mobilidade social, exceto para o desempenho de atividades econômicas (VALE, 2014).

O estudo de caso realizado em 2011 por Vale (2014) faz uma análise dos dados, e constata que os percentuais de ascensão sócio ocupacional, por estrato, foram, respectivamente, de 0% no caso de empreendedores originários do estrato médio alto, de 2,5% no caso dos remanescentes do estrato médio, de 44% no caso dos originários do médio baixo e de 100% para aqueles provenientes do estrato baixo. Isso mostra que o empreendedorismo funciona como uma força motriz à melhor qualidade e dignidade do homem, sobretudo, aqueles com menores oportunidades.

O empreendedorismo também traz o desenvolvimento econômico, uma vez que distribui e aumenta o poder de consumo da população. Para Sen (2000 *apud* BERNARDO, 2013), além da perspectiva dos ganhos econômicos e financeiros, o desenvolvimento deve incluir os ganhos relativos à melhora da qualidade de vida das pessoas.

3 METODOLOGIA

Este trabalho conta com metodologia quantitativa, a qual, para Hernandez Sampieri (2006), pretende intencionalmente delimitar a informação. Segundo ele, ela envolve a coleta de dados usando técnicas que pretende medir e associar as medições em números. Fonseca (2002) afirma que a pesquisa quantitativa é caracterizada como aquela em que os resultados podem ser quantificados, e é centrada sempre na objetividade.

Esta pesquisa também é qualitativa. De acordo com Severino (2007), pesquisa qualitativa é aquela que faz mais referência a seus fundamentos epistemológicos do que propriamente a especificidades metodológicas, métodos aptos a superar limitações subjetivas da percepção. Para Hernandez Sampieri (2006), envolve a coleta de dados usando técnicas que não pretende medir nem associar as medições em números.

Foi utilizado também o método bibliográfico que Andrade (2010) define como preliminar à praticamente todas as atividades acadêmicas, consistindo em analisar obras disponíveis sobre o tema, sendo responsável por delimitar o tema, desenvolver, nas citações, apresentações e outros. Em Lakatos (2007), a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia tornado público o tema de estudo, em publicações avulsas, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses etc., até em meios de comunicação orais: rádios, gravações em fitas magnéticas e audiovisuais. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Além de bibliográfica, este estudo também é de campo. Piana (2009) explica que o estudo de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Para Gil (2002), o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões proposta do que a distribuição das características da população, segundo determinadas variáveis. Esse estudo

apresenta maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo da pesquisa. Nele, o pesquisador realiza um encontro mais direto. Nesse caso, precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas.

Por fim, utiliza-se, ainda, o método estatístico, um processo que permite obter um conjunto complexo, representações simples e verificar as relações entre si, possibilitando obter generalizações por meio da manipulação estatística (LAKATOS, 2011).

O referencial teórico foi feito por análise bibliográfica de livros e das obras publicadas no Brasil ou traduzidas de língua estrangeira. Também foram utilizados sites oficiais de órgãos de apoio ao empreendedorismo, como o SEBRAE, o portal do empreendedor e até a Receita da Fazenda.

A pesquisa de campo foi realizada do dia 23 até 30 de setembro de 2017. Foi elaborada com base em uma amostra representativa da população de interesse do presente trabalho. A amostra foi composta por 50 empreendedores de variados setores, localizados no Bairro de Messejana em Fortaleza – CE, que operam na praça localizada no centro, nas feiras-livres, que funcionam aos Sábados e Domingos, além de outros pontos aleatórios nas ruas e proximidades dos grandes pontos de circulação de pessoas, como os terminais e as unidades da Faculdade Ateneu.

Nas praças, em grande maioria, os empreendedores realizam atividades voltadas para vendas de roupas e utensílios semelhantes. Nas feiras, predominam variedades de produtos e atividades. E pelas ruas, destacam-se atividades alimentícias.

Quanto ao modelo de questionário, foi do tipo fechado contendo cabeçalho com perguntas básicas e de identificação e o corpo com 10 perguntas objetivas e fechadas que se encontram disponíveis no apêndice D, que foram utilizadas para gerar estatísticas nos resultados. Como o questionário busca informações mais claras e objetivas, foi utilizado também perguntas complementares de acordo com o andamento do estudo para analisar particularidades de cada caso.

Os questionários foram aplicados em papel impresso e a tabulação dos dados aconteceu através do Software Excel 2007.

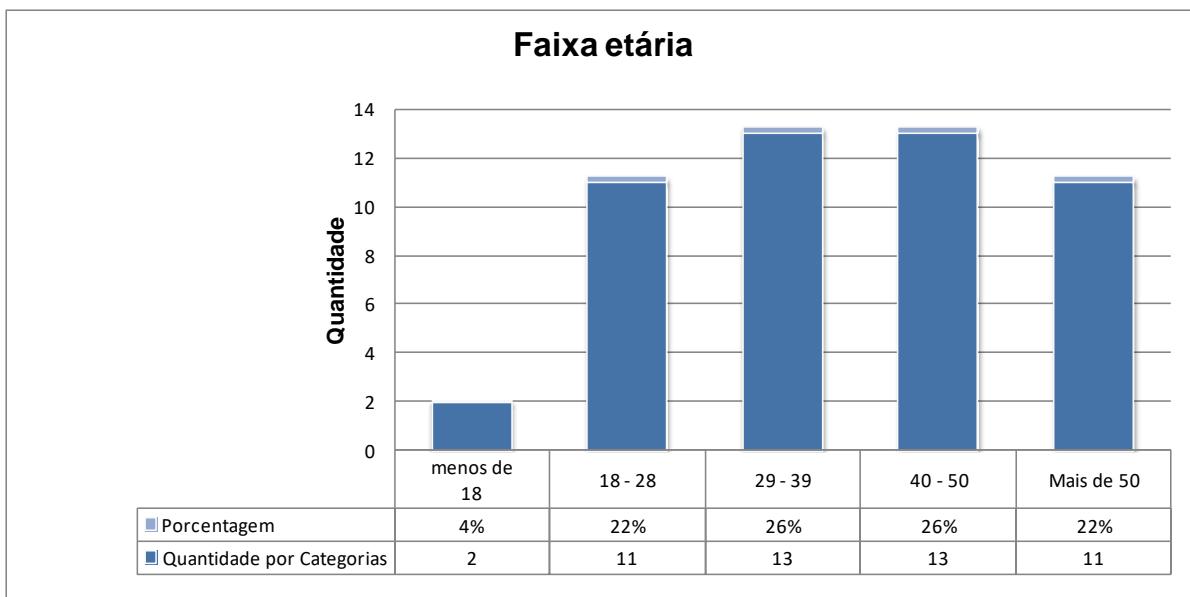
O trabalho estrutura-se em seis partes principais, sendo o item 1, a Introdução; o item 2 a fundamentação teórica e seus subtópicos; o item 3 a metodologia, o item 4, análise dos resultados; o item 5 as considerações finais, e o item 6 as referências bibliográficas, além disso, os apêndices e anexos no final do trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, serão analisados os dados obtidos através da pesquisa realizada com empreendedores informais de diversas ramos, localizados no bairro de Messejana. Para a pesquisa, foi elaborado um questionário semiestruturado com 13 perguntas objetivas. Após isso, foram impressas 60 cópias, das quais 50 foram respondidas adequadamente, o que equivale a 83,33% da amostragem total.

Depois da pesquisa de campo, seguiu-se à tabulação das informações através do Excel para transformá-las em gráficos. Estes serão apresentados a seguir, juntamente com as perguntas relacionadas a esta pesquisa, e tem relação direta com o problema e com o objetivo propostos no início do artigo.

Os três primeiros gráficos são direcionados à caracterização dos inquiridos, (faixa etária, gênero e escolaridade).

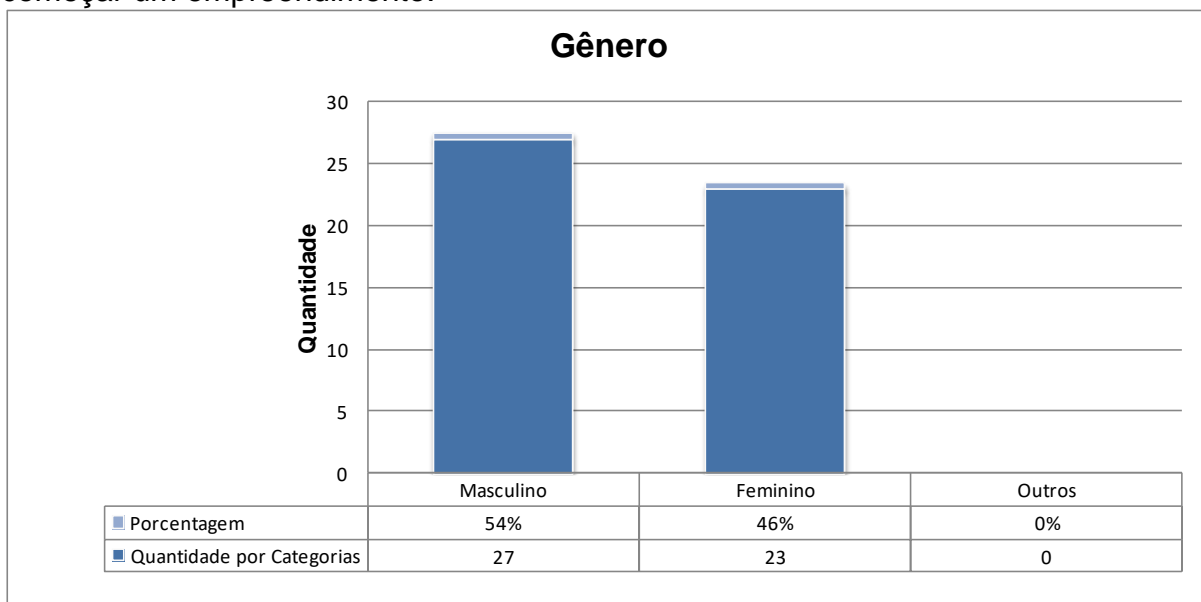


- Intensidade empreendedora por faixa etária

Gráfico 1 – Elaborado pela autora

Ary Plonsk, presidente da Anprotec¹², fala que existe uma falsa ideia de que as empresas inovadoras surgem exclusivamente das mãos dos mais jovens. Porém, o que é comum entre empreendedores inovadores não é a faixa etária e, sim, o forte desejo de realização, de mudar a realidade de todas as idades.

O presente estudo constatou que a maioria dos empreendedores inovadores tem entre 29 e 39 ou 40 a 50 anos, ambos com o mesmo percentual. O GEM (2016) afirma que pessoas com mais de 64 anos têm menos iniciativa para começar um empreendimento.



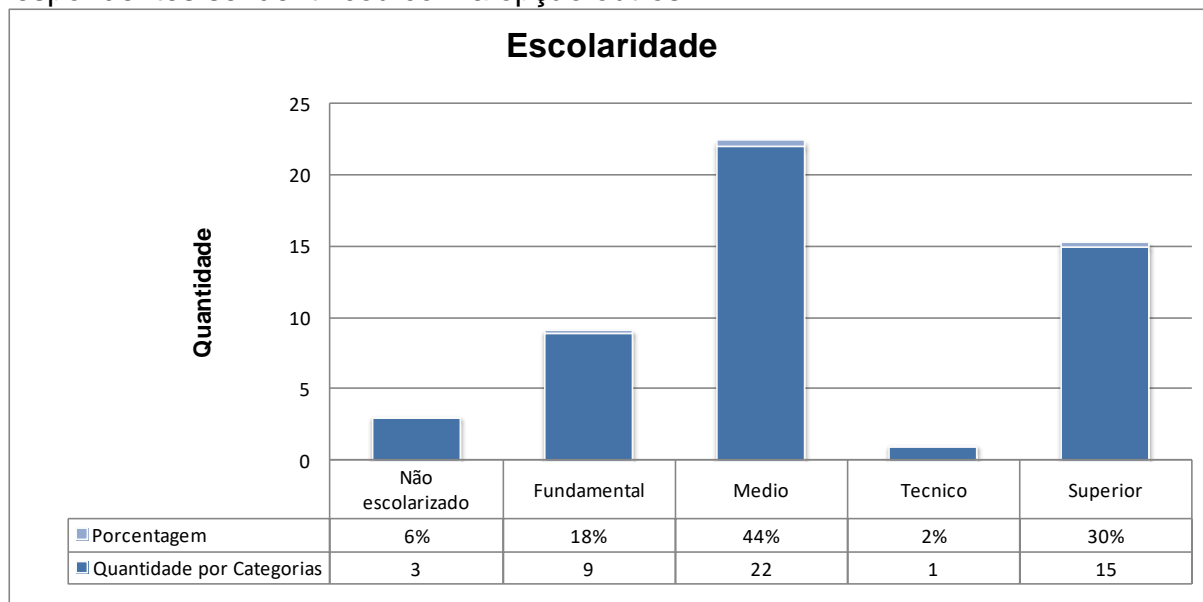
- Intensidade empreendedora por gênero

Gráfico 2 – Elaborado pela autora

O GEM (2016), concluiu que, em relação ao gênero, a maior parte dos países apresenta uma supremacia masculina no desenvolvimento de novos

¹² Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.

empreendimentos. Porém, no Brasil, essa taxa é mais balanceada de empreendedores entre homens e mulheres responsáveis por novos negócios. O presente estudo, quanto ao gênero, concluiu que a maioria é de sexo masculino com uma diferença bem apertada, sendo 54% homens e 46% mulheres. Nenhum dos respondentes se identificou com a opção outros.



- Intensidade empreendedora por escolaridade

Gráfico 3 – Elaborado pela autora

Em relação à escolaridade, a maioria tem o ensino médio, seguido do superior, fundamental, não escolarizado e técnico. O GEM (2016) concluiu que indivíduos com experiência no ensino superior e “alguma educação” (fundamental e médio) apresentam maior taxa de empreendedorismo em novos negócios.

Esta pesquisa confirmou essa tendência em relação ao ensino superior, sendo o segundo maior e o primeiro ficou com o ensino médio, corroborando com o GEM que foi “alguma educação”. Não escolarizado e nível técnico apresentaram menores porcentagens.

Após a mapeamento do perfil dos participantes, será demonstrado a segunda dimensão que abrange a percepção dos entrevistados acerca da formalização dos seus negócios.

- Pergunta 01: **Você pretende formalizar seu negócio?**

Verifica-se que 48% pretendem formalizar seu negócio para depois expandir, 20% não têm intenção de formalizar, pois acham que os lucros não compensam as obrigações, 16% pretendem formalizar, pois almejam adquirir os benefícios associados, 12% não tem conhecimento sobre o assunto, e 4% não pretendem formalizar, pois acham que os benefícios não valem a pena.

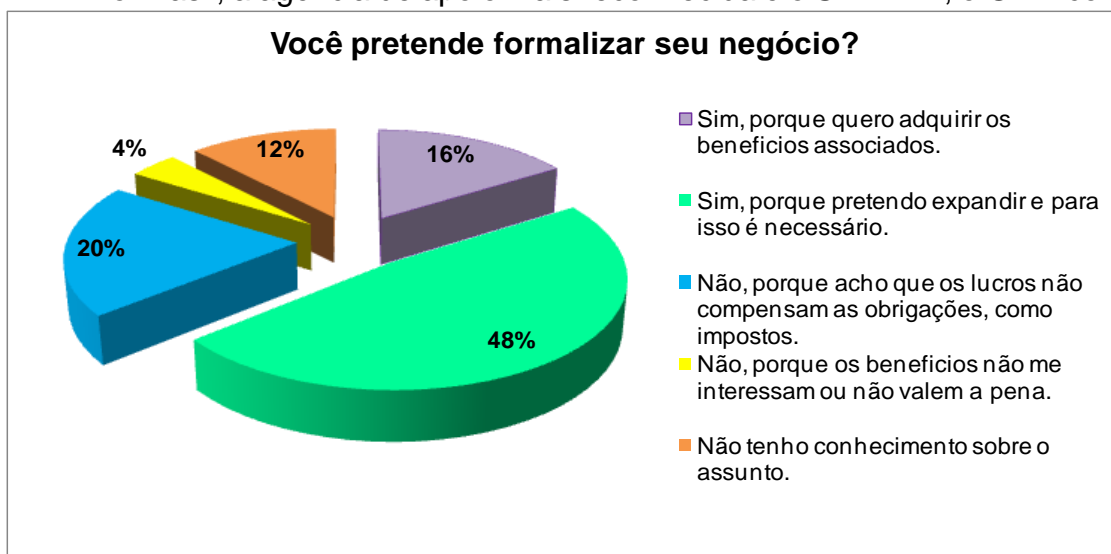
Para o SEBRAE (2014), 55% dos empresários que se formalizaram tiveram um aumento no faturamento e ampliaram o seu volume de investimentos. Isso explica o interesse em formalizar para obter crescimento e expansão escolhido pela maioria dos respondentes, como negociar com pessoa jurídica, dentre outras vantagens.

Conforme Zylberstajn (2015), especialista em mercado de trabalho pela USP, “a formalização via MEI só dá ‘ares de legalidade’ para o emprego informal, mas não resolve todos os problemas”. A taxa que deve ser paga gera inadimplência entre os microempreendedores, assim, trabalhadores cadastrados ficam com os pagamentos atrasados (VEJA, 2015). Portanto, os impostos são o segundo maior motivo pelo desinteresse à formalidade, pois compromete grandemente os lucros.

Gráfico 4 – Elaborado pela autora

- Pergunta 2: **Já procurou o Sebrae ou outros centros de apoio para pedir informações?**

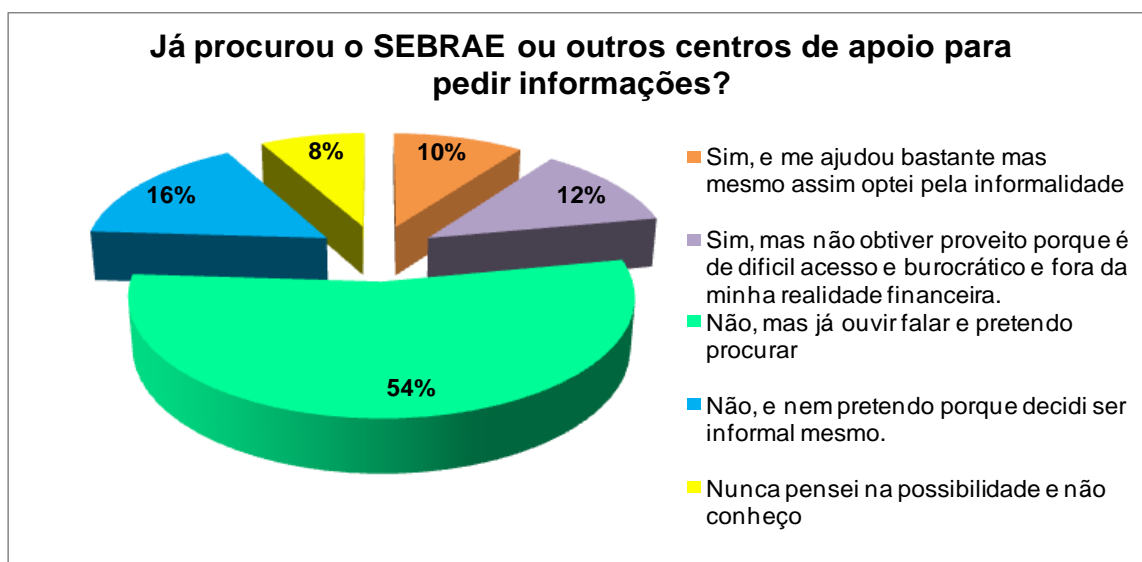
No Brasil, a agência de apoio mais reconhecida é o SEBRAE, o GEM concluiu



que, em 2016, um baixo percentual dos empreendedores procurou orientação nesse órgão. O principal motivo foi a falta de conhecimento e de informação, seguido do não interesse.

Aqui analisou-se que 54% dos entrevistados não procuraram o SEBRAE ou outros centros de apoio, mas ouviram falar sobre tal; 16% nunca procuraram e nem tiveram interesse; 12% procuraram, mas alegaram que não obtiveram proveito porque foi difícil o acesso e avesso à realidade financeira deles; 10% procuraram e obtiveram ajuda, mas optaram pela informalidade; 8% nunca pensaram na possibilidade e não conheciam.

Gráfico 5 – Elaborado pela autora



- Pergunta 3: **Em média qual seu faturamento mensal?**

Observou-se que 38% dos entrevistados faturam até um salário mínimo mensal, 22% faturam dois salários mínimos, 20% menos de um salário mínimo, 10% três salários mínimos e outros 10% mais de três salários mínimos.

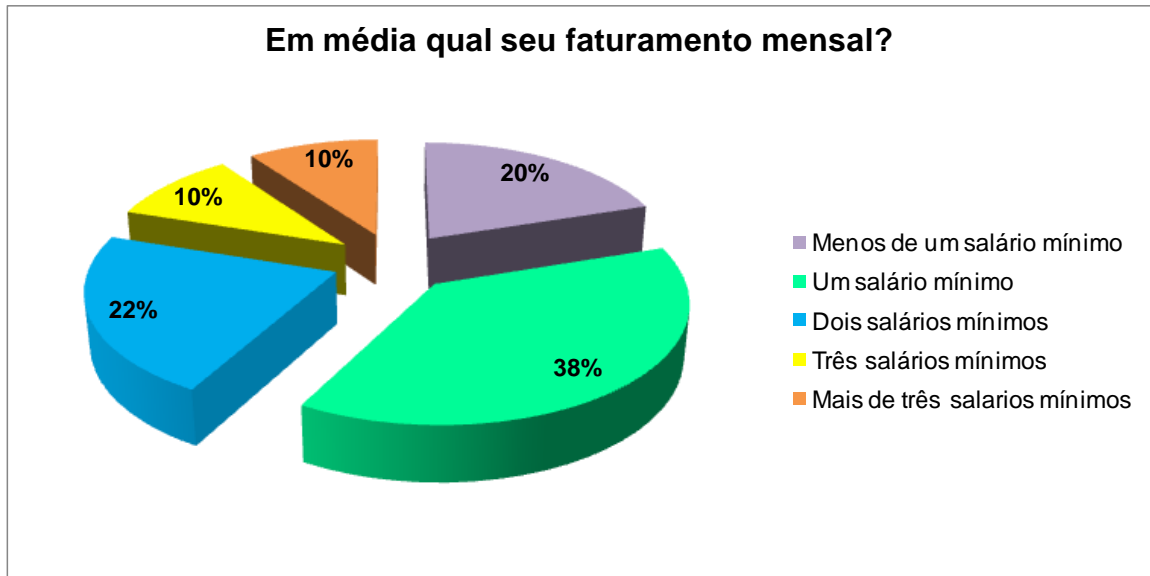


Gráfico 6 – Elaborado pela autora

- Pergunta 4: **Qual o motivo da ação pela informalidade?**

De acordo com o questionário aplicado, 32% dos entrevistados alegam que existe muita burocracia para formalizarem seus negócios, 24% informaram que não têm conhecimento sobre o processo de formalização, 20% optaram pela informalidade e justificaram que seu negócio era somente para subsistência da família, 14% disseram que a formalização comprometeria seus lucros e 10% alegaram que ser formal é caro.

As respostas à pergunta, em que se destacou a burocracia como principal empecilho para a formalização, está de acordo com pesquisa da Endeavor (2017), a qual citou, em seu estudo denominado “Burocracia no ciclo de vida das empresas”, que, no Brasil, são necessários, em média, 129 dias para abrir uma empresa. Além disso, o empreendedor brasileiro precisa preencher cerca de 7,6 fichas, em relação à apuração do ICMS.

Ao mesmo tempo o CER (2017) (Centro SEBRAE de Referência em Educação Empreendedora) afirma que, em média, são 11 procedimentos a serem concluídos até que o empreendedor consiga abrir sua empresa. E o tempo aproximado é de 80 dias para finalizar os procedimentos burocráticos na abertura. Observou-se, por meio dos comentários complementares e também em outros questionamentos, que há a idealização de uma burocracia excessiva, uma vez que os pesquisados alegavam ter pouca informação e conhecimento sobre o assunto.

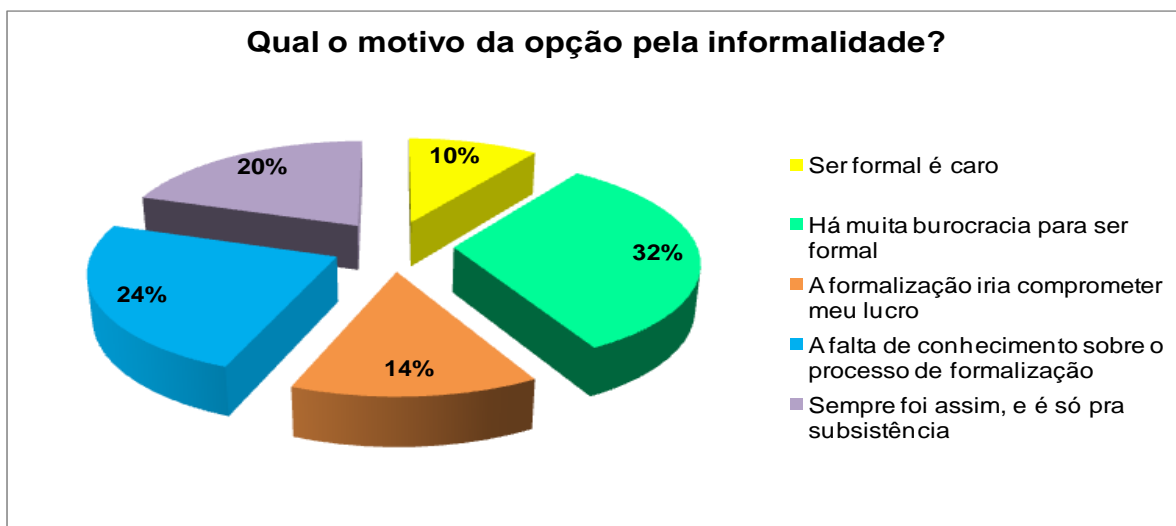
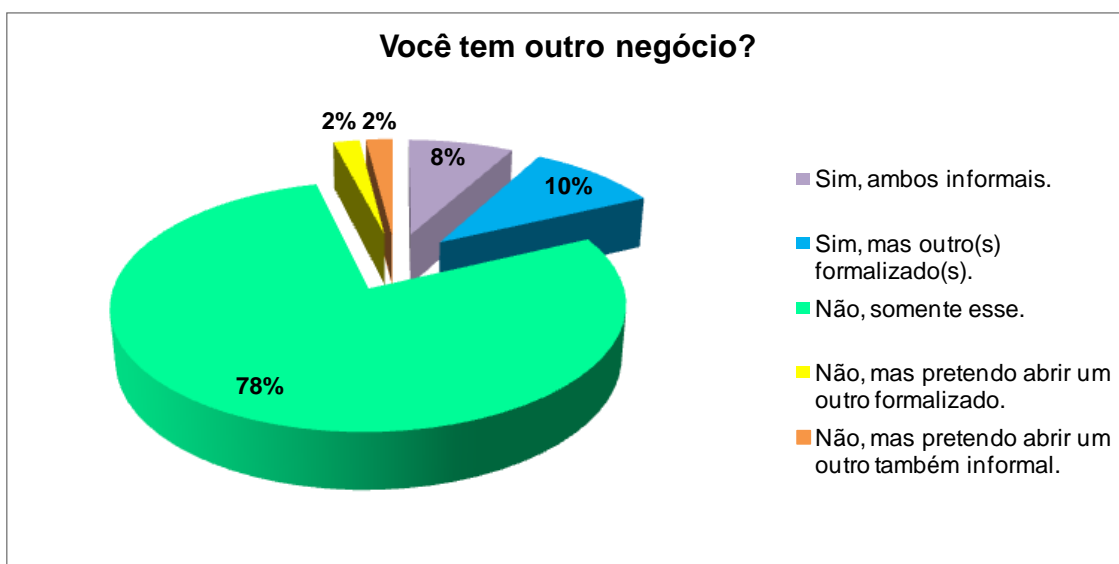


Gráfico 7 – Elaborado pela autora

- Pergunta 5: **Você tem outro negócio?**

Segundo os pesquisados, 78% informaram que só tem um negócio, 10% informaram que tem outro negócio, no entanto formal, 8% tem mais de um negócio, no entanto todos informais, 2% tem somente um negócio mas pretende abrir um outro também informal, e 2% tem outro negócio, ambos informais.

Gráfico 8 – Elaborado pela autora



- Pergunta 06: **Quanto tempo você dedica ao seu empreendimento?**

Em relação ao tempo que dedicam ao (s) seu (s) empreendimento (s), 48% dedicam tempo integral, sendo a única fonte de renda, 24% tem flexibilidade de horário, 16% dedicam meio período, 10% aos finais de semanas, e horários pontuais de acordo com eventos.

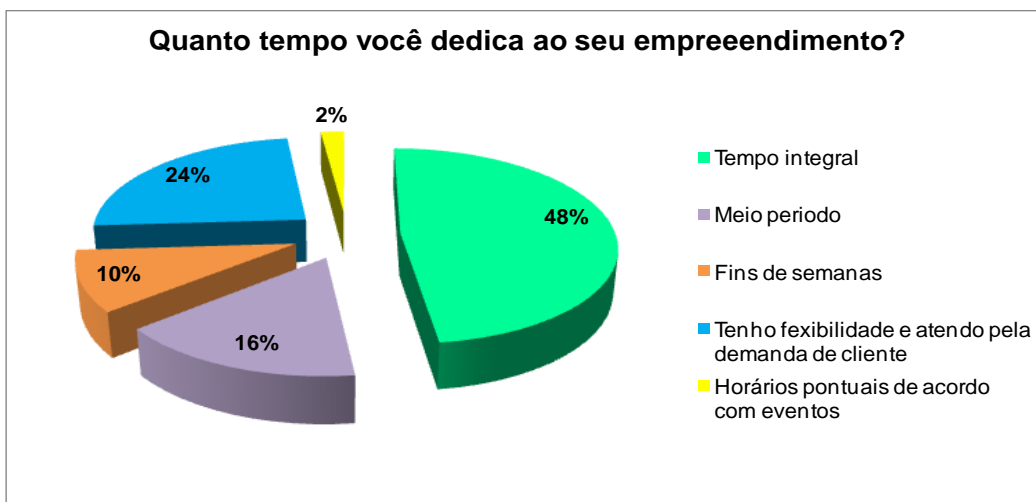


Gráfico 9 – Elaborado pela autora

Pergunta 07: Por que você decidiu abrir o negócio?

Para 38%, a decisão de abrir o negócio próprio foi à oportunidade de ter autonomia e ser o próprio chefe, 24% abriram por necessitarem de uma renda extra, 18% por ter percebido uma oportunidade para adquirir lucros, 14% abriram o negócio por ter perdido o emprego, e 6% por não ter conseguido recolocação no mercado de trabalho.

Estudo promovido pelo GEM (2016), em parceria com o Fórum Econômico Mundial (2015), possibilita inferir que países, como o Brasil, tendem a apresentar TEA (Taxas de Empreendedorismo em Estágio Inicial) elevada em função da incipiente demanda por trabalho assalariado, restando a uma parcela significativa da população a alternativa de empreender para sobreviver.

Por outro lado, o presente estudo apresentou resultado oposto. Pelos comentários complementares dos respondentes, verifica-se que o desemprego e a necessidade de renda foram o estopim na decisão de abrir o negócio, sendo que o desejo de possuir autonomia e ser o próprio chefe foram o mais importante para a ação.

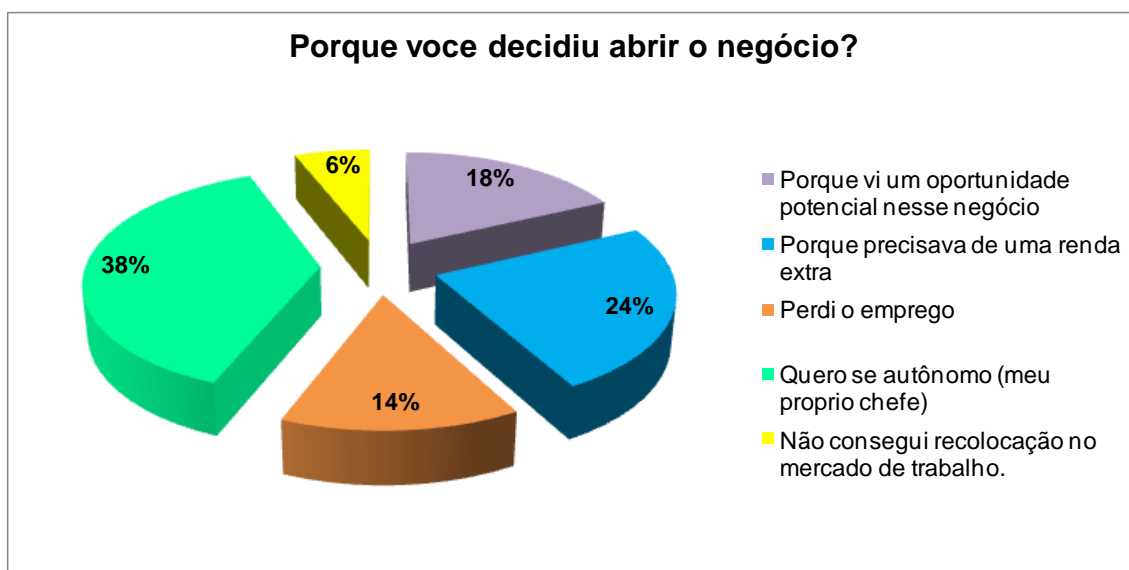


Gráfico 10 – Elaborado pela autora

- Pergunta 08: **Você conhece as vantagens que o empreendedor adquire após a formalização?**

Segundo a pesquisa, 32% dos empreendedores entrevistados não conhecem as vantagens que adquirem após a formalização do negócio. Os mesmos mostraram interesse em conhecer, 28% conhecem e acham atrativas, os que não têm informações suficientes sobre o assunto são 24% do total, 8% conhecem, mas não consideraram atrativas e, do total, 8% não conheciam nada sobre o assunto.

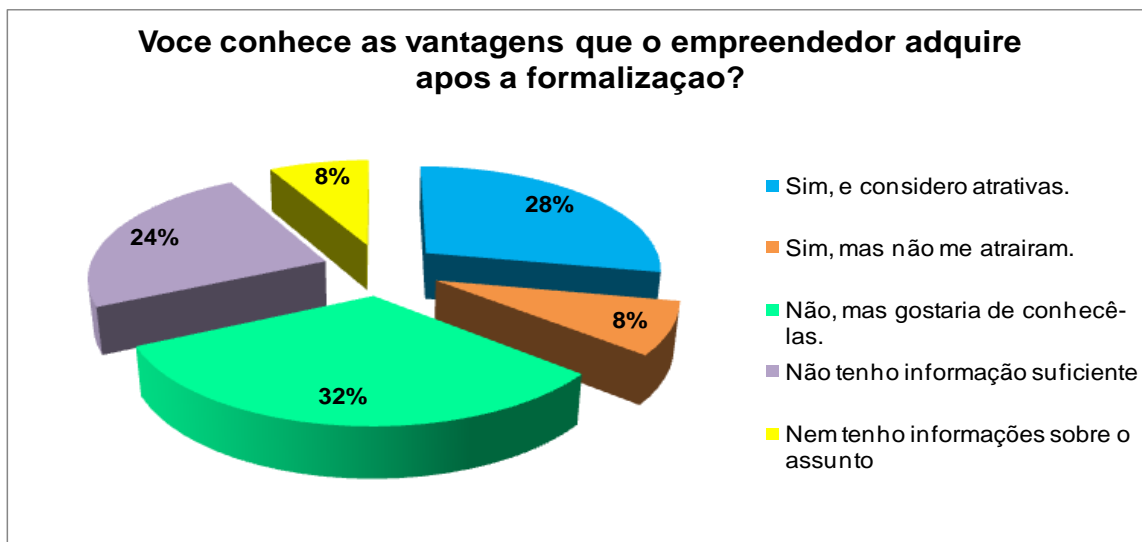


Gráfico 11 - Elaborado pela autora

- Pergunta 9: **Você conhece o programa Microempreendedor Individual (MEI)?**
 Dos entrevistados, 28% conhecem o MEI, no entanto, não de forma clara, 28% não conhecem, mas mostraram interesse em conhecer, 20% não tinham informações suficientes, 16% mostraram que conhecem de forma clara, e 8% não tinham nenhuma informação sobre o assunto.

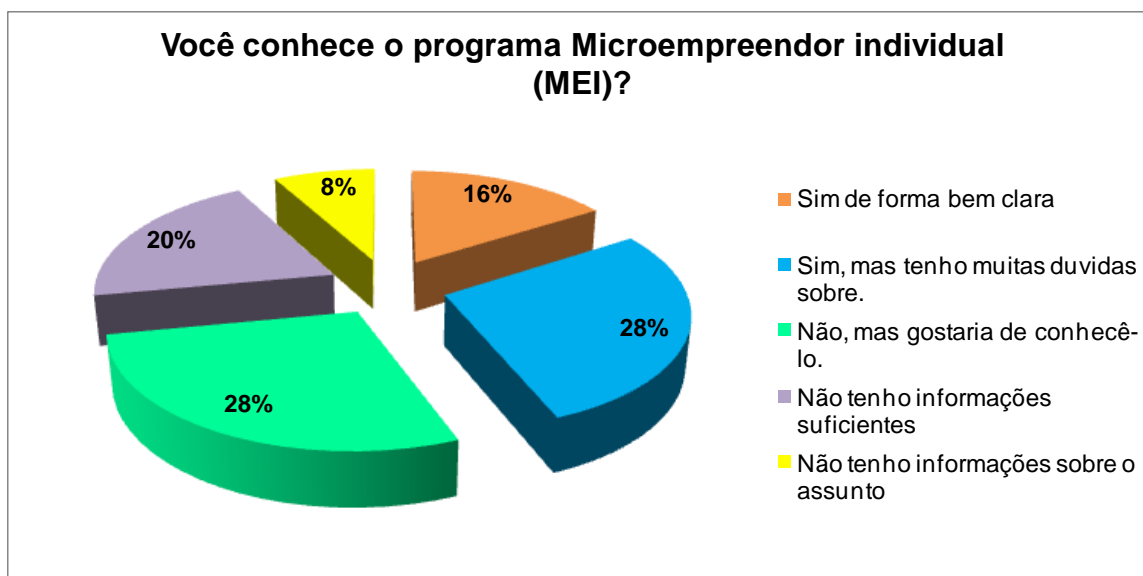


Gráfico 12 – Elaborado pela autora

Pergunta 10: Você conhece as obrigações após a formalização?

Dos empreendedores pesquisados, 32% não conhecem as obrigações do MEI após a formalização, 28% conhecem, mas têm muitas dúvidas, os que não têm

informações suficientes são 16%, do total, 14% conhecem de forma clara, e 10% não têm nenhuma informação sobre o assunto.

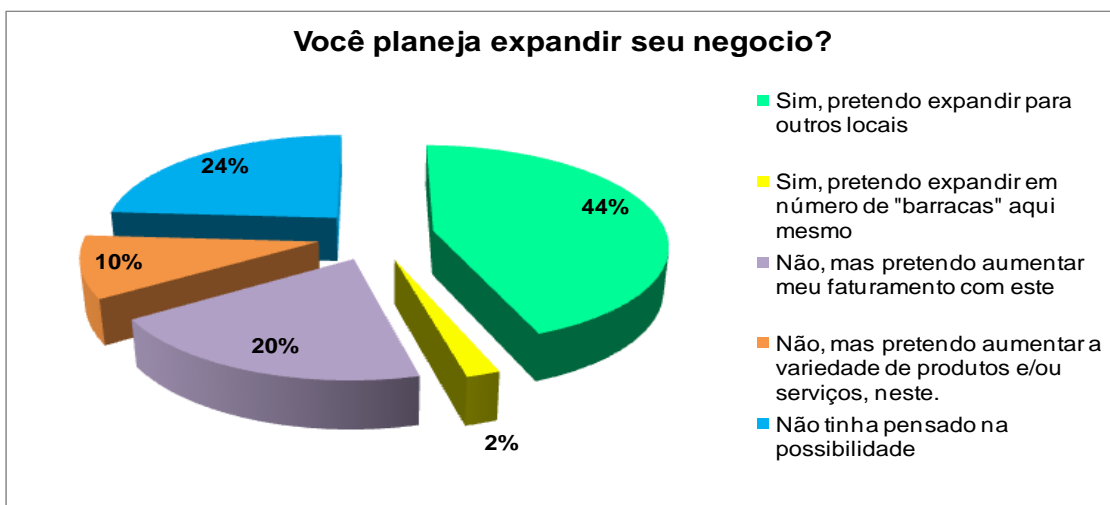


Gráfico 13 – Elaborado pela autora

- Pergunta 11: **Você planeja expandir seu negócio?**

Sobre expandir o negócio, 44% pretendem expandir para outros locais, 24% não haviam planejado expandir até o momento da pesquisa, 20% planejam aumentar o faturamento com o negócio atual sem que haja a expansão, 10% pretendem apenas aumentar a variedade de produtos ou serviço oferecida, e 2% pretendem expandir em número de barracas no próprio local.

Gráfico 14 – Elaborado pela autora

- Pergunta 12: **Há planejamento ou alguma forma de controle do negócio?**

A respeito do controle sobre custos, despesas e gastos em seus negócios, 36% responderam que não têm controle estabelecido, e que administram de acordo com as vendas, 30% controlam através de planilha no Excel, 16% não planejam antecipadamente, e administram de acordo com a situação, 16% controlam de forma intuitiva, e 2% não souberam informar claramente.

Para Oliveira (2014), a falta de planejamento é um dos principais fatores que contribuem à mortalidade das empresas em seus primeiros anos. O SEBRAE (2014) destaca que, sem um planejamento prévio, quando a empresa se depara com problemas, são tomadas decisões impensadas e sem o tempo necessário para a tomada de decisão.

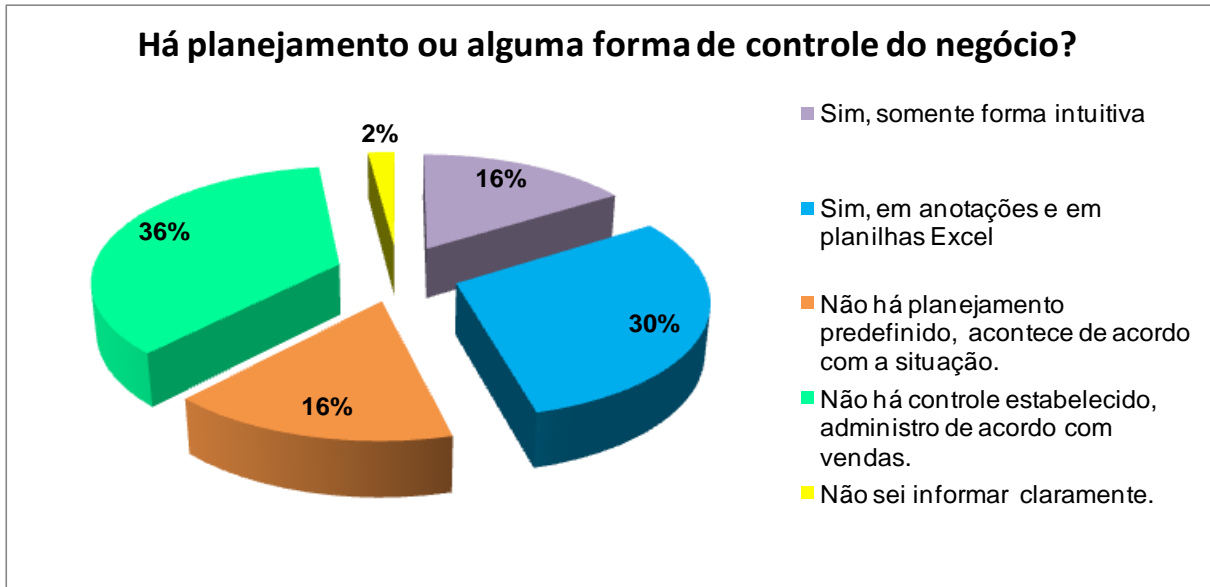


Gráfico 15 – Elaborado pela autora

• Pergunta 13: **Você tem colaboradores?**

Do total pesquisado, 68% trabalham sem a contribuição de colaboradores, 24% trabalham com grupo familiar, 4% contratam colaboradores apenas em períodos de maiores demandas, 2% atuam com colaboradores e 2% tem sócios ou investidores.



Gráfico 16 - Elaborado pela autora

5 CONCLUSÃO

De maneira geral, os resultados obtidos, por meio do estudo aplicado, revelam motivos diversos que movem a ação empreendedora nos dias atuais. Ressalta-se que problemas, como o desemprego, influenciam para o início de atividades empreendedoras. No entanto, é o desejo por autonomia, tornar-se o próprio chefe, o principal fator para a decisão, acompanhado de fatores como limitações financeiras e oportunidades de mercado.

Observou-se que a informalidade é resultado de uma fuga dos pequenos empreendedores de impostos cobrados, assim como da burocracia e, sobretudo, do

desconhecimento, tanto dos processos quanto dos benefícios agregados à formalização.

As análises e interpretações realizadas neste estudo permitiram inferir que o planejamento não é prioridade, uma vez que a maioria dos pesquisados alegou não possuir um método estabelecido, nem de controle, muito menos de Plano de Negócios.

Além disso, a burocracia é um dos principais causadores da resistência à formalidade. Todavia, verificou-se que a falta de informação advinda da pouca ou nenhuma busca por auxílio nas agências de apoio gratuito, ou especialistas, culmina na idealização de uma burocracia excessiva, sem que haja a busca por esclarecimentos. Tal idealização não necessariamente equivale à realidade.

A pesquisa atendeu ao objetivo proposto, pois foi possível concluir que, dentre variados fatores, os que mais contribuem para a resistência à formalidade são: a falta de conhecimento em vários âmbitos, a burocratização imposta pelo governo e os gastos financeiros com obrigações que comprometem os lucros dos pequenos empreendedores.

Este estudo é relevante tanto para o meio acadêmico, pois vai contribuir para o acervo bibliográfico de futuras pesquisas, quanto para os agentes governamentais, possibilitando uma visão do potencial à formalidade, quando demonstrou-se a necessidade de melhor trabalhar as vulnerabilidades das leis frente à realidade do pequeno empreendedor. Também há de se despertar o interesse das pessoas que possuem pequenos negócios, já que foram esclarecidas as vantagens da formalização, no incentivo pela busca por órgão de apoio e pela execução de um plano de negócios para projetos futuros.

Respeitadas as colocações sobre planejar o negócio, buscar informações nos órgãos competentes e analisar o mercado, o cenário brasileiro está em alta em relação ao empreendedorismo, sendo um dos primeiros com negócios em fase inicial (GEM, 2016). No entanto, se houver facilitação burocrática e incentivos, a economia será beneficiada, uma vez que possibilitará a igualdade social, distribuindo renda e gerando valor para a economia do país, para a população, através da circulação de riquezas e aumento do poder de compra, especialmente das classes antes excluídas. Assim considera Vale (2014), quando entende ser o empreendedorismo em pequenos negócios mais comumente exercido pelas populações marginalizadas.

Podem ser considerados fatores de erros as dificuldades dos respondentes, em virtude do interesse ou não em colaborar de forma sincera devido aos seus graus de instrução. Outros fatores de erros podem ter sido gerados pela qualidade das perguntas a fim de extrair respostas na profundidade desejada e a quantificação do campo amostral.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **Como montar seu negócio próprio** - os segredos do projeto de negócios. Belo Horizonte: Editora Leitura, 2001.

ANDREASSI, T. (todos os autores). **Empreendedorismo no Brasil**: 2014. Global Entrepreneurship Monitor. Curitiba: IBQP, 2014.

Arruda C., BURCHART A. e DUTRA M. Sebrae – Estudos Teóricos Referenciais sobre Educação Empreendedora, Relatório da Pesquisa Bibliográfica sobre Empreendedorismo e Educação Empreendedora /. SEBRAE – MG, 2016. 148 p.

BRASIL. Lei Complementar nº. 128/08, de 19 de dezembro de 2008. Acesso em: 15 ago. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp128.html>

CAMARGO, J. M. C. **Desemprego, informalidade e rotatividade**: reformas que fazem a diferença. In: GIAMBIAGI, F.; BARROS, O. (Org.). Brasil Pós crise: agenda para a próxima década. Campus, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=kthUxHVBiGoC&pg=PA231&lpg=PA231&dq=Desemprego,+informalidade+e+rotatividade:+reformas+que+fazem+a+diferen%C3%A7a&source=bl&ots=HRXGcyPwHz&sig=h9n1-1N-y-XVD_HMh6dBVwqdfoY&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjH8_iHyrzXAhWBF5AKHZtSD-wQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Desemprego%2C%20informalidade%20e%20rotatividade%3A%20reformas%20que%20fazem%20a%20diferen%C3%A7a&f=false> Acesso em: 20/08/2017.

CARNEIRO, J. G. S. P. **Intraempreendedorismo**: conceitos e práticas para construção de organizações inovadoras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

CARNEIRO, Z. A.; FRACASSO, E. M. **Quem é o empreendedor?** As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 9, núm. 8, novembro-dezembro, 2008, pp. 135-150. Universidade Presbiteriana Mackenzie: São Paulo, Brasil.

CASTILHO, A. P.; BORGES, N. R. M. e PEREIRA, V. T. (orgs.). **Manual de metodologia científica do ILES Itumbiara-GO**. Itumbiara: ILES/ULBRA, 2014.

Como fazer uma empresa dar certo em um país incerto: conceitos e lições dos 50 empreendedores mais bem-sucedidos do Brasil. Instituto Empreender Endeavor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Diário do Nordeste. **Cresce número de pequenos negócios, 2017**. Disponível em: <<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/cresce-numero-de-pequenos-negocios-1.1465450>> Acesso em 24/09/2017.

DOLABELA, F. O. **Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008b.

ENDEAVOR, **Burocracia nos negócios**: os desafios de um empreendedor no Brasil, 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/>> Acesso em:24/09/2017.

ENDEAVOR, **Checklist de Abertura e Fechamento, 2017**. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/ferramenta-abertura-fechamento-empresas>> Acesso em:24/09/2017.

FILION, L. J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial**: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV,1991.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONTES, B. M. **Empreendedorismo é a saída para a criação de riqueza e justiça social**. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI322569-17180,00EMPREENDEDORISMO+E+SAIDA+PARA+A+CRIACAO+DE+RIQUEZA+E+JUSTICA+SOCIAL.html>> Acesso em 09/09/2017.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRECO, Silveira (todos os autores). **Empreendedorismo no Brasil**: 2016. Global Entrepreneurship Monitor. Curitiba: IBQP, 2017.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

KON, A. **A distribuição do trabalho informal no Brasil em uma perspectiva de gênero**. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, vol. XVIII, núm. 1, enero-julio, 2012, pp. 201-229.

KON, A. **Diversidade nas condições de informalidade do trabalho brasileiro**. In: XXXII Encontro Nacional de Economia ANPEC, 2004, João Pessoa. Anais do XXXII Encontro Nacional de Economia ANPEC. João Pessoa: ANPEC, 2004. v. 01.
Lakatos, E. M. e MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 6. Ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, E. **Ceará tem 700 mil empreendedores individuais na informalidade**. Acesso em: 19 ago. 2017. Disponível em <http://blogdoeliomar.com.br/ceara-tem-700-mil-empreendedores-individuais-na-informalidade/>

MACEDO, M. M. (todos os autores). **Empreendedorismo no Brasil**: 2015. Global Entrepreneurship Monitor. Curitiba: IBQP, 2014.

MCKINSEY CONSULTING E COMPANY. **Eliminando as Barreiras ao Crescimento Econômico e à Economia Formal no Brasil**. São Paulo, 2004. Acesso em: 20 ago 2017. Disponível em: http://www.idv.org.br/docs/Resumo-estudo_2004_resumo-livro-IDV-vfinal.pdf

MEIRELLES, J. C. e SALES, T. P. **Gestão em Micro empresas. Gestão e tecnologia para a competitividade, 2013**. Acesso em 23 set 2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58018715.pdf>.

Microempreendedor Individual (MEI): **quais impostos pagar?** Rede Jornal Contábil. Acesso em: 03 set 2017. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/microempreendedor-individual-mei-quais-impostos-pagar/>

NOGUEIRA, G. V. **Intraempreendedorismo em instituições financeiras: um estudo diagnóstico em uma unidade de negócios**. 2009. 100 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

O Empreendedorismo no Brasil em Números. Acesso em: 02 set 2017. Disponível em: <http://cer.sebrae.com.br/o-empendedorismo-no-brasil-em-numeros/>

OLIVEIRA, C. R. **História do trabalho**. 4. ed. São Paulo: Ática, 2001.

OLIVEIRA, S. **Falta de planejamento pode ser fatal, 2014**. Acesso em: 29 de out. 2017. Disponível em: <https://www.empendedoronline.net.br/falta-planejamento-empendedores/#comment-167>

PAMPLONA, J. B. **Mercado de trabalho, informalidade e comércio ambulante em São Paulo**. R. bras. Est. Pop: Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, p. 225-249, jan./jun. 2013.

Portal do Empreendedor-MEI. Acesso em 09 set 2017. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>

RESENDE, V. **Mais benefícios para as Micro e Pequenas Empresas**. Revista Fenacon em Serviços, nº 130, p. 20-25, novembro/dezembro 2008.

ROSAS, I. A. G., CÂNDIDO, G. A. **Capital Social como instrumento para viabilização do Desenvolvimento Regional**: Estudo de caso no Cariri Pernambucano. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. v.4, n. 2, p. 58-80, mai-ago/2008, Taubaté, SP, Brasil. Disponível em <http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/22/31%3E> Acesso em: 09/09/2017.

SACHS, I. **Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004. Disponível em <http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/22/31%3E> Acesso em: 09/09/2017.

SANTOS, A. M. **Empreendedorismo: Teoria e prática**. UNIARP: Santa Catarina, 2011.

SEBRAE, 2014. **Por que as empresas fracassam?** Disponível em: <<http://blog.pr.sebrae.com.br/empreendedorismo/por-que-as-empresas-fracassam>> Acesso em: 29/10/2017.

SEBRAE. **Pequenos negócios evitam agravamento do desemprego no país**. 2017. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-evitam-agravamento-do-desemprego-no-pais,da558d2cce31a510VgnVCM1000004c00210aRCRD.>> Acesso em: 29/10/2017.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000. Disponível em: <<http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/22/31%3E>> Acesso em 09/09/2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (org.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, W. (todos os autores). **O planejamento estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios São Paulo, 25 e 26 de Maio de 2007 Centro Universitário Senac, 12 pag. Disponível em <<http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>> Acesso em 23/09/2017.

VALE, G. M. V. **Empreendedorismo, marginalidade e estratificação social**. Rev. adm. Empresa, São Paulo, v. 54, n. 3, p. 310-321, jun. 2014. Acesso em: 13 nov. 2017. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902014000300006&lng=pt&nrm=iso

Veja. **O caminho para sair da informalidade, 2015**. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/economia/o-caminho-para-sair-da-informalidade/>

VIEIRA, E. T. **Industrialização e Políticas de Desenvolvimento Regional: o Vale do Paraíba Paulista na segunda metade do século XX**. São Paulo, 2009. Tese (Programa de Pós-Graduação em História Econômica) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. Acesso em: 09 set 2017. Disponível em <http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/22/31>

APLICANDO FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM UMA LINHA DE PRODUÇÃO, COM UM TIME MULTIDISCIPLINAR DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS.

*(APPLYING QUALITY TOOLS IN A PRODUCTION LINE WITH A
MULTIDISCIPLINARY WORK TIME: A CASE STUDY IN A FOOD INDUSTRY)*

Ananias Freire da Silva¹³
Rosângela Couras Del Vecchio¹⁴

RESUMO

A indústria vivencia uma retração econômica devido a fatores políticos e econômicos, exigindo o alcance de melhores indicadores financeiros e operacionais. Nesse cenário as empresas procuram processos mais eficientes e eficazes, que as permitam vantagens perante seus concorrentes. Deste modo, o presente estudo busca identificar os fatores causadores de geração do retrabalho no processo de fabricação de biscoito. Ainda expõe uma visão da indústria no mundo e no Brasil desde o modelo de produção de artesanato do século XVIII até as inovações tecnológicas do século XXI. A presente pesquisa será do tipo exploratória, de caráter quanti-qualitativo, assim denominado porque se utiliza de variáveis quantitativas, mas está, sobretudo, fundamentada no seu valor qualitativo. A investigação foi desenvolvida em uma indústria de alimento localizada no município de Eusébio, no estado do Ceará. Em decorrência obteve-se êxito em utilizar ferramentas clássicas da qualidade conseguindo resultados positivos para o problema apresentado.

Palavras-chaves: Indústria. Processos. Gestão da Qualidade.

ABSTRACT

The industry experiences an economic retraction due to political and economic factors, demanding the achievement of better financial and operational indicators. In this scenario, companies are looking for more efficient and effective processes that allow them to benefit from their competitors. In this way, the present study seeks to identify the factors that cause rework generation in the biscuit manufacturing process. It also exposes a vision of industry in the world and in Brazil from the model of production of craftsmanship from the eighteenth century to the technological innovations of the twenty-first century. The present research will be of the exploratory type, of quantitative-qualitative character, so named because it uses quantitative variables, but it is, mainly, based on its qualitative value. The research was developed in a food industry located in the municipality of Eusebio, in the state of Ceará. As a result, we have succeeded in using classic quality tools, achieving positive results for the presented problem.

Keywords: Industry. Processes. Quality management.

¹³ Pós-graduando do curso de Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho do Centro Universitário Ateneu (ananiasfreire21@gmail.com)

¹⁴ Coordenadora Pedagógica da Pós-graduação do Centro Universitário Ateneu, Doutora em Administração pela Unida e Doutora em Educação pela Universidad Americana (rosangela.delvecchio@uniateneu.edu.br)

1 INTRODUÇÃO

A indústria vivencia uma retração econômica muito forte devido a fatores políticos e econômicos, exigindo o alcance de melhores indicadores financeiros e operacionais. Para se ter sucesso na melhoria dos indicadores, precisa-se estabelecer um processo produtivo otimizado e sem perdas. Nesse sentido aceita-se o conceito sobre processo.

Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa. (OLIVEIRA, 2011, p. 9).

O artesanato iniciou a produção de manufaturados no mundo, confecção de vasos, quadros e alimentos onde o artesão era a principal ferramenta. Esta foi a principal forma de produção até a revolução industrial no século XVIII.

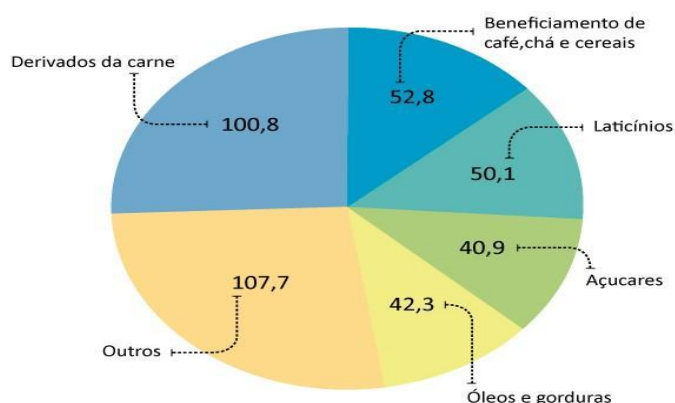
Segundo Martinez (2013), ao analisar sob o ponto de vista político-econômico, define que a industrialização pode ser dividida em três modelos: indústrias clássicas ou originais, que é característica dos países pioneiros na industrialização, concentram-se normalmente à elaboração de produtos de alta tecnologia, como informática, robótica, biotecnologia, aeroespacial e química fina.

Modelo planificada, indústria característica de países socialistas, onde o estado incentivou o processo industrialização, investindo prioritariamente nas indústrias de base (siderurgia, metalurgia e petroquímica). Esse modelo se esgotou no final do século passado com a queda do socialismo soviético.

Na industrialização tardia ou periférica, que ocorreu por volta de meados do século XX em países subdesenvolvidos, como Brasil, Argentina e México, uma característica desse tipo de industrialização é que ela é apoiada em capitais nacionais (estatais e privado) e também estrangeiro. O presente trabalho pretende refletir sobre a indústria de alimento, onde os setores de alimentos e bebidas representam aproximadamente 20% dos trabalhadores da indústria de transformação no Brasil. Em termos de faturamento, ambos representam 10% do total do PIB de 2015, com receita superior a R\$ 480 bilhões, e ainda correspondem a 22% da indústria de transformação (CNI,2015). Mesmo em um cenário de desaceleração econômica, a indústria de alimentos e bebidas mantém crescimento acima do patamar nacional, em torno de 4,6% em 2012.

Figura 01: Faturamento do setor alimentício

Faturamento do setor alimentício
(R\$ Bi)



Fonte: CNI (2015)

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração da produção

Antes que possamos saber quão bom somos ou o quanto precisamos melhorar, precisamos mensurar. O que não podemos metrificar não gerenciamos, esse é o pré-requisito para identificarmos oportunidades de melhorias.

Segundo Slack (1997), a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços.

Assim, pode-se afirmar, que a característica fundamental de uma organização líder (ou “de ponta”), é a capacidade para efetuar com sucesso a medição do seu desempenho (GONÇALVES, 2000).

Figura 02. Fluxo de influências da produtividade



Fonte: Moreira (1999)

2.2 Ferramentas de gestão da qualidade

Segundo Trivellato (2010), as ferramentas da qualidade são técnicas estatísticas e gerenciais que auxiliam na obtenção, organização e análise das informações necessárias para resolução de problemas.

O uso das ferramentas (Pareto, Ishikawa, Brainstorming e PDCA) permitirá, testar as hipóteses levantadas, analisar as perdas de produtividade e propor ações de melhoria.

O uso de técnicas é fundamental para a boa gestão e eficácia dos negócios. Portanto, a presente investigação se utilizará dessas ferramentas.

Um parâmetro indicativo de uma tendência do que está acontecendo, que está sendo controlado e o indicador de desempenho. Kaplan e Norton (1993) afirmam que o desenvolvimento e a aplicação de um conjunto equilibrado de medidas propiciam o melhor uso das medidas existentes e que, ao ampliarem os sistemas de mensuração, provocam a melhoria do desempenho da organização.

Segundo Neely (1995), a análise e a mensuração de desempenho podem ser definidas literalmente como o processo de se quantificar uma ação, no qual mensuração é o processo de quantificação e a ação é aquilo que provoca o desempenho.

Os indicadores de desempenho, Key Performance Indicator (KPI), são métricas que quantificam seu desempenho de acordo com seus objetivos organizacionais (Endeavor, 2016).

Não existe um sistema de medição absoluto: os indicadores de desempenho devem ser construídos de acordo com a natureza específica de cada negócio e de seus objetivos (SLACK, 1997).

A seguir, serão apresentadas as ferramentas de qualidade utilizadas na presente pesquisa objetivando a solução do problema e investigação desta área de produção.

2.3 Diagrama de Pareto

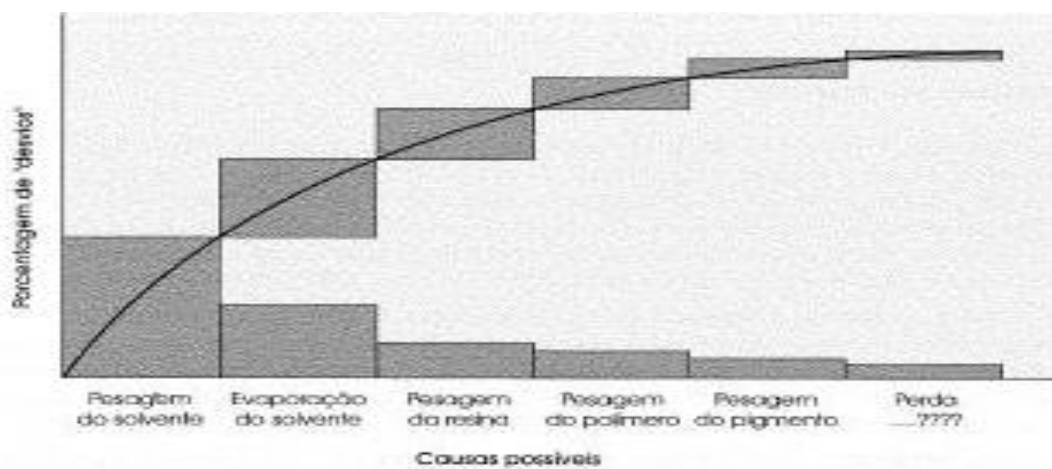
O diagrama de Pareto é um recurso gráfico utilizado para estabelecer uma ordenação nas causas de perdas que devem ser sanadas.

Ele foi apresentado a primeira vez pelo economista italiano Vilfredo Pareto, em 1897, representado por gráficos de barras verticais que nos permite determinar quais problemas resolverem e qual a prioridade.

Em qualquer processo de melhoramento é necessário distinguir entre o que é importante e o que é menos importante. O propósito do diagrama de Pareto é distinguir as questões pouco vitais das muitas vitais. É uma técnica relativamente direta, que envolve classificar os itens de informação nos tipos de problema ou causa do problema por ordem de importância. (SLACK, 1997, p.471).

Segundo Oliveira (2006), o Diagrama de Pareto é baseado no fenômeno que ocorre frequentemente de relativamente poucas causas explicarem a maioria dos defeitos. O diagrama torna possível a visualização das causas de um problema da maior para a menor frequência/gravidade identificando de maneira clara a localização das causas vitais que originaram o problema. É utilizado para estabelecer uma ordem ou priorização nas causas de problemas das mais diversas naturezas.

Figura 04: Paretos



Fonte: Slack,(1997)

O Diagrama de Pareto será elaborado com base em uma fonte de coleta de dados que permitirá dirigir a atenção e esforços para os problemas importantes.

2.4 Diagrama de causa e efeito

Conhecido como Ishikawa, devido a seu criador Kaoru Ishikawa, ou espinha de peixe, pelo formato que ele apresenta, também pode ser chamado de Diagrama Causa e Efeito, sua finalidade é organizar o raciocínio das discussões de um problema.

O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta muito útil na representação da relação que existe entre “causa” e “efeito”. Este diagrama é conhecido como Ishikawa, devido seu criador Kaoru Ishikawa ou espinha de peixe pelo formato que ele apresenta. Esta visualização pode ser constatada na tabela 02. (WERKEMA, 1998).

Tabela 01: Diagrama de ishikawa

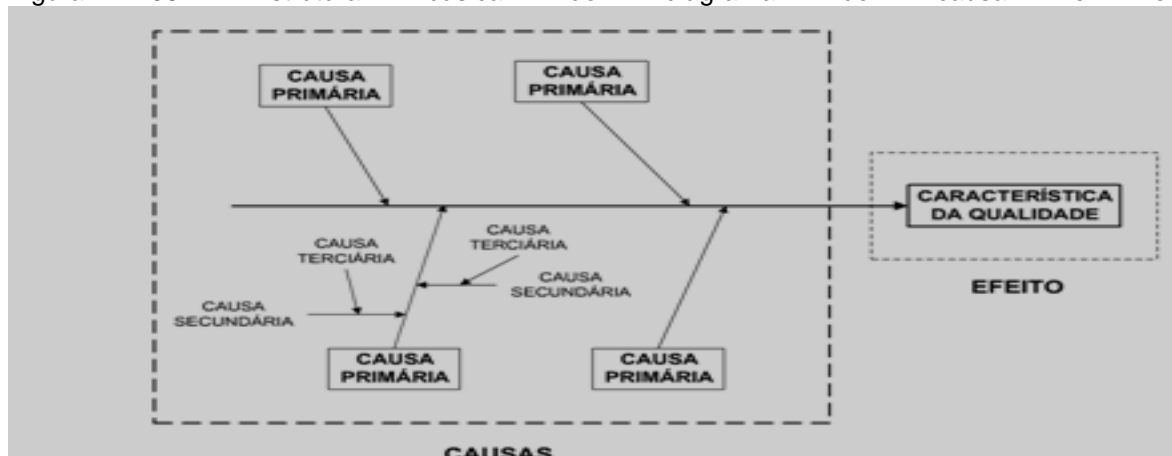
EFEITO	Conjunto de acontecimentos relacionados com uma ocorrência de um problema ou um fato em especial (indesejado ou não).
CAUSA	Conjunto de fatores diretamente responsáveis pela ocorrência dos efeitos (indesejados ou não).

Fonte: Werkema, (1998).

A regra geral para desenvolver o diagrama de causa e efeito é iniciar apresentando o problema pelo seu resultado chamado “efeito”, ou seja, o que está acontecendo (fatos, situações, etc.) no decorrer do problema.

Em seguida inicia-se a procura das “causas” do problema, ou seja, fatos, pessoas, equipamentos ou qualquer coisa que esteja fazendo o problema ocorrer e apresentar seus “efeitos”.

Figura 06: Estrutura básica do diagrama de causa e efeito



Fonte: Werkema, (1998).

Os diagramas de causa-efeito são um método particularmente efetivo de ajudar a pesquisa às raízes dos problemas. Eles apresentam algumas respostas possíveis de uma forma explícita. Eles também podem identificar áreas onde são necessários mais dados. (SLACK, 1997, p.468).

Verifica-se em reuniões iniciais com a equipe, que alguns gestores já conhecem a ferramenta, e em algumas situações já aplicavam. Utilizando esse conhecimento vamos propor soluções para o problema em estudo.

2.5 Brainstorming

Brainstorming significa tempestade cerebral ou tempestade de ideias. É uma expressão inglesa formada pela junção das palavras "*brain*", que significa cérebro, intelecto e "*storm*", que significa tempestade. Considera-se como dinâmica de grupo que é usada em várias empresas como uma técnica para resolver problemas específicos, para desenvolver novas ideias ou projetos, para juntar informação e para estimular o pensamento criativo. (CAMPOS, 2004)

Brainstorming é um método criado nos Estados Unidos, pelo publicitário Alex Osborn, usado para testar e explorar a capacidade criativa de indivíduos ou grupos, principalmente nas áreas de relações humanas, dinâmicas de grupo e publicidade e propaganda (WERKEMA, 1998).

A técnica de *brainstorming* propõe que um grupo de pessoas se reúna e utilize seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum, a fim de gerar ideias inovadoras que levem um determinado projeto adiante. Nenhuma ideia deve ser descartada ou julgada como errada ou absurda, todas devem estar na compilação para depois evoluir até a solução final.

Para uma sessão de *brainstorming* devem ser seguidas algumas regras básicas: é proibido debates e críticas às ideias apresentadas, pois causam inibições. Quanto mais ideias melhor; nenhuma ideia deve ser desprezada, ou seja, as pessoas têm liberdade total para falarem sobre o que quiserem; para o bom andamento, deve-se reapresentar uma ideia modificada ou combinação de ideias que já foram apresentadas; por fim, igualdade de oportunidade - todos devem ter chance de explorara suas ideias. (WERKEMA, 1998)

2.6 PDCA

Segundo Agostinetti (2006), as primeiras atividades desenvolvidas com a metodologia do Ciclo PDCA ocorreram na década de 20 por Walter Shewhart. Apesar da elaboração do método ter sido feita por Shewhart, quem realmente aplicou e disseminou o conceito foi Edward Deming, o que fez com que o ciclo ficasse conhecido também por Ciclo de Deming.

O método universal para atingir metas é o Ciclo PDCA. Ele é composto de quatro etapas distintas:

- Planejamento (*PLAN*),
- Execução (*DO*),
- Verificação (*CHECK*)
- Atuação (*ACTION*).

As metas serão atingidas através do giro sistemático do PDCA. Conforme mostra a Figura 05.

O PDCA é uma importante ferramenta para gestão, evitando o pragmatismo de somente apagar incêndio. O gestor assim pode trabalhar de forma inteligente para a resolução dos problemas.

O giro do PDCA permite corrigir eventuais desvios no caminho para o atingimento das metas. (WERKEMA, 1998).

Segundo Trivellato (2010), esse conceito era aplicado exclusivamente nos processos de fabricação, porem hoje em dia as empresas passaram a adotar o ciclo para os mais diversos processos da organização, fazendo adaptações a cada realidade fortalecendo o conceito de melhoria contínua em todos os níveis da empresa.

Figura 05 – Ciclo do PDCA



Fonte: Werkema, (1998).

Para se atingir uma determinada meta – por exemplo, reduzir o custo ou aumentar a eficiência é preciso seguir metodicamente às quatro fases do PDCA.

Figura 06 - Método PDCA



Fonte: Werkema (1998).

O conceito de melhoria contínua implica literalmente um processo sem fim, questionando repetidamente e requestionando os trabalhos detalhados de uma operação (SLACK, 1997, p.468).

3 METODOLOGIA

Baseando-se argumento de que, o elemento básico de uma metodologia, consiste num plano detalhado de “como” alcançar os objetivos propostos e as hipóteses levantadas, a presente pesquisa será do tipo exploratória.

Para Diniz (2011) a pesquisa exploratória permite a descobertas essenciais no campo das pesquisas, possibilitando a investigação e a compreensão destas.

Partindo deste contexto, o presente estudo é de caráter quanti-qualitativo, assim denominado porque se utiliza de variáveis quantitativas, mas está, sobretudo, fundamentada no seu valor qualitativo.

Uma abordagem qualitativa, não necessariamente, exclui uma abordagem quantitativa, mas está só tem influência se for devidamente fundamentada por aspectos qualitativos.

O entendimento é, portanto, que a abordagem qualitativa não exclui a abordagem quantitativa, apenas restringe sua influência embora a articulação dessa abordagem deva ser feita de modo cuidadoso, o que significa que a integração de métodos deve mover o processo de avaliação em níveis elevados e sofisticados, além do que, nesse processo de articulação do paradigma quantitativo com o qualitativo, propondo a subordinação da abordagem quantitativa em relação a qualitativa. (Silva, 2008, p.143).

3.1. Local da Pesquisa

O estudo de caso foi realizado na indústria de biscoito Beta. O setor de produção em estudo apresenta treze linhas de biscoitos, sendo que quatro são linhas de cream crack, sete de doces (recheados) e duas de popular (biscoitos embalados a granel).

A linha em estudo foi a de Cream Crack. Suas fases de produção foram dividida em três grandes etapas:

- Fabricação que compõem as máquinas de laminação (etapa onde a massa é conformada mecanicamente adquirindo a forma do biscoito);
- Forno, etapa do cozimento do biscoito;
- Embalagem etapa por onde o biscoito cozido passa pelas máquinas SIGs, (máquinas que embalam as unidades de biscoito formando tabletes filmados com filme de polipropileno, contendo vinte e quatro unidades). Posteriormente passa pelas máquinas Martines (formando pacotes contendo três tabletes de biscoito), por último na embalagem os produtos são acondicionados em caixas contendo vinte pacotes de 400g cada.

A capacidade de produção da linha é na ordem de 3280kg/h, meta de eficiência de 85%, retrabalho de 1,75%.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação do processo de fabricação de biscoito.

Inicia-se o processo de produção na masseira onde os ingredientes são misturados segundo a receita, logo depois da mistura dos macros e micros

ingredientes a massa passa por um período de descanso onde acontece a fermentação. Após o descanso a massa segue para o tombador¹⁵.

Posteriormente a massa passa a ser despejada para as máquinas de laminação, onde, sofre um processo de conformação mecânica, distribuindo uniformemente em toda a esteira dando largura e espessura a mesma.

Na etapa seguinte a laminação, ocorre o corte da massa. Neste momento há um cilindro que marca e define o formato do biscoito.

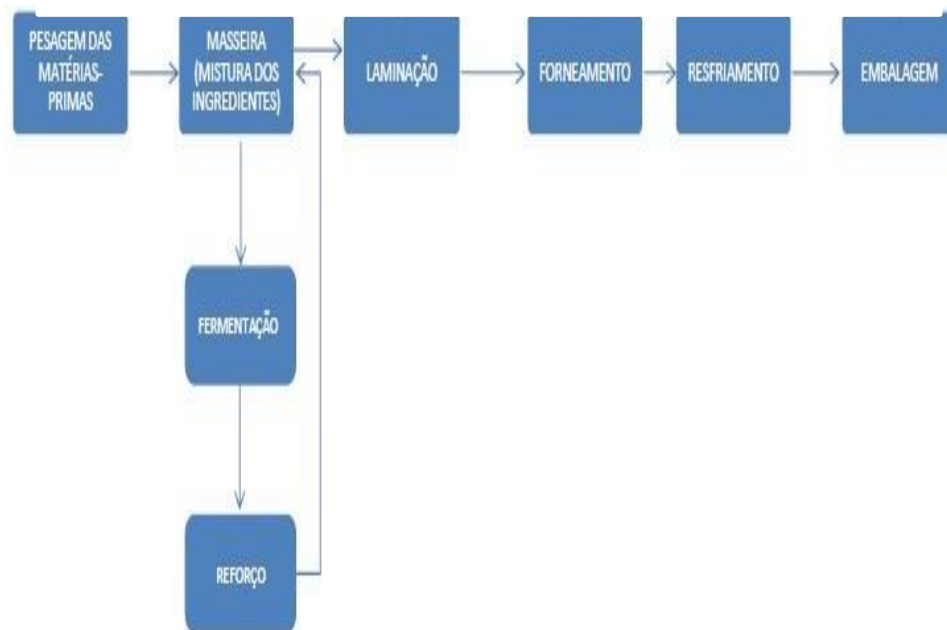
Na terceira etapa, por sua vez, onde começa o processo de cozimento da massa para a transformação em biscoito como conhecemos. Dentro deste forno existe nove zonas de calor, onde cada uma delas tem sua função específica.

As primeiras quatro zonas são onde o biscoito se desenvolve. Da quinta à sétima zona o biscoito é cozido, oitava e nona zona são responsáveis pela coloração do biscoito.

Depois do processo de cozimento o biscoito passa pelo processo de resfriamento controlado. Tal procedimento garante uma maior vida útil de prateleira.

Finalmente, na última etapa, a embalagem, onde o produto é acondicionado em duas embalagens de filme de polietileno e posteriormente caixas de papelão para posteriormente ir para expedição.

Figura 08: Fluxo do processo produtivo



Fonte: Da pesquisa (2016)

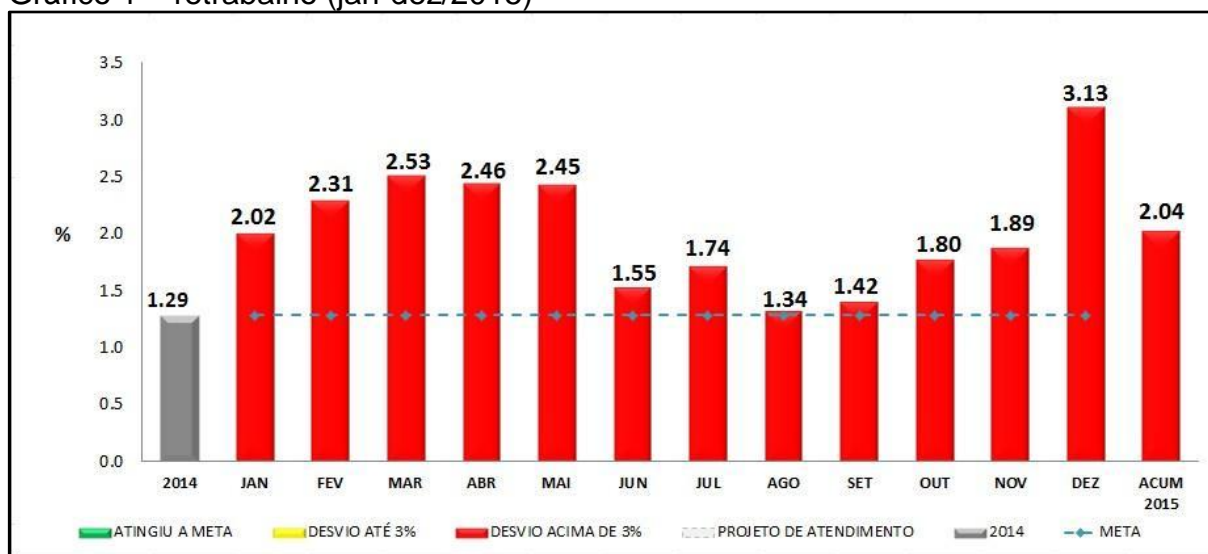
4.2. Levantamentos da situação no período da coleta de dados do estudo de caso.

O processo de coleta de dados é fundamental para embasar numericamente a escolha do indicador como objeto de estudo. Os dados coletados de retrabalho compreendem o período de janeiro a dezembro de 2016.

Pelo processo metodológico de coleta de dados, que foi realizado em janeiro de 2016, obteve-se, os valores absolutos de retrabalho. Esses dados foram coletados no setor Gestão Operacionais da Performance (GOP), responsável pela coleta dados e análise referentes à produção. Para fins de análise, precisava-se de um detalhamento maior para classificar de qual tipo era cada retrabalho. Então foram analisadas todas as planilhas de apontamento dos líderes de produção, dos três turnos, de janeiro a dezembro de 2015. Os dados estatísticos foram levantados através de dados no campo da própria empresa e no setor GOP.

O gráfico abaixo foi portado, retirado da árvore de indicadores - planilha mensal que é disponibilizada para a Gestão de Operações por onde podem acompanhar mensalmente os indicadores da fábrica.

Gráfico 1 – retrabalho (jan-dez/2015)



Fonte: GOP (2016)

Observa-se, pela análise deste gráfico, que a meta do indicador de retrabalho seria alcançada se estivesse abaixo de 1,29% de produtos classificados com o retrabalho. É possível observar que não houve, no período, um mês sequer que tal meta fosse atingida.

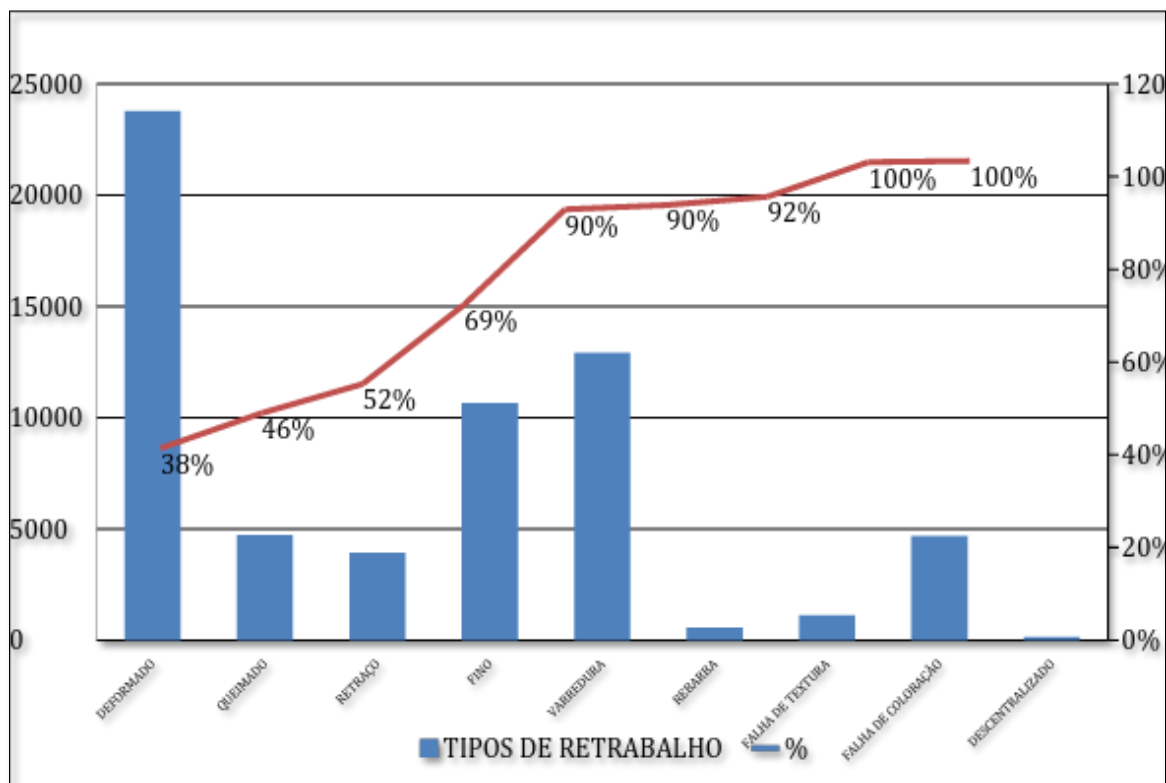
Outro parâmetro apontado neste gráfico é o desvio de até 3%, considerado como tolerável, porém, assim como a meta não foi constatado nenhum mês que tal desvio foi atingido.

Desvio acima de 3% é considerado indesejável, mas como aferido praticamente todos os meses estão nesta classificação.

Assim o retrabalho tem sido na empresa analisada, um problema constante para gestão operacional.

Para melhor compreensão do tipo de retrabalho, foi organizado, através dos dados coletados das planilhas diárias dos líderes de produção, um banco de dados ordenados por cada tipo. Mesmo não possibilitando identificar necessariamente a causa de cada tipo de retrabalho, tal refinamento de dados possibilitou quantificar a influência de cada um no valor total do indicador em estudo. Assim o gráfico 02, abaixo, é, portanto, uma requantificação do gráfico 01.

Gráfico 02 – Tipos de retrabalho (jul-dez 2016)



Fonte: Da pesquisa (2016)

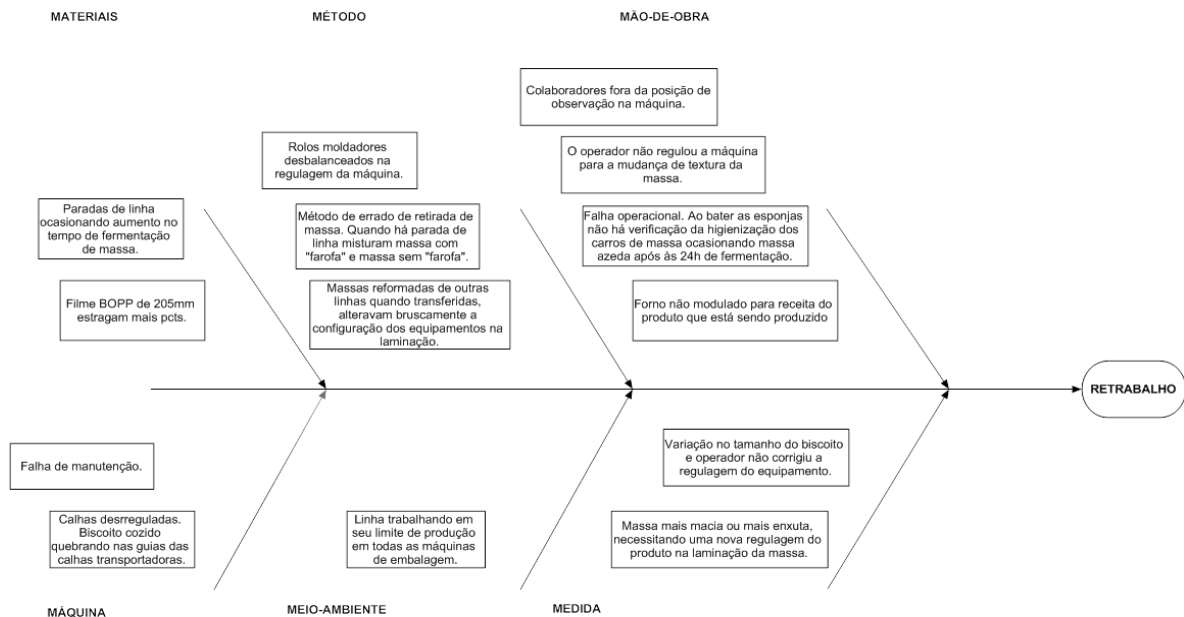
Neste gráfico, onde o acumulado das perdas é facilmente observado é baseado na metodologia de Pareto. Como se pode ver os biscoitos classificados em deformados, queimado, retraços e fino compõem 69% de todo retrabalho.

4.3 Aplicação dos métodos propostos

Nesta pesquisa, aplicou-se as ferramentas e técnicas de análise mencionadas na metodologia, visando à redução do problema da investigação, identificando quais fatores são geradores de retrabalho na indústria com foco no ganho de produtividade.

Através das análises dos dados obtidos por meio das planilhas de apontamento de produção, identificou-se informações de quantidades fabricadas de cada produto, quantidade de retrabalho, perdas durante o processo, entre outras informações relevantes para gestão da linha, que na árvore de indicadores, ainda, não eram contempladas.

Figura 09: Causa e efeito do problema – Ishikawa



Fonte: Do autor

Aplicando as ferramentas anteriormente mencionadas enxugamos as causas, eliminando as menos prováveis com fatos e dados levantados na etapa de observação do problema.

As ações foram propostas em cima das causas fundamentais e não sobre os efeitos;

- A. Limitar a utilização de Filme BOPP de 215mm-210mm;
- B. Substituição dos potenciômetros analógicos por digitais;
- C. *Check-list* de início de produção, calibrar todos os rolos que serão utilizados na semana;
- D. Reduzir de 82 para 80 rpm a velocidade das máquinas de embalagens;
- E. Treinamento sistemático;
- F. Higienizar os carros de massa de cream crack nos fins de semana;
- G. *Check-list* de *setup*;
- H. Verificação in loco se as chamas e queimadores não se encontra desregulados;
- I. Vetado a regulagem de biscoito com a linha enviando biscoito para o forno.

4.4 Análise dos resultados e discussão

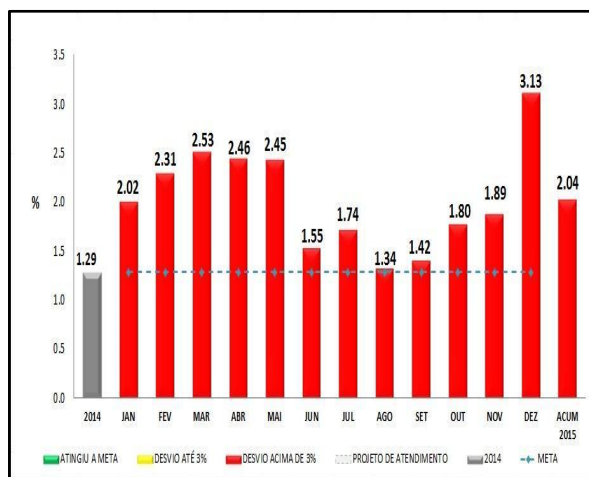
A aplicação da metodologia própria produziu melhores resultados em relação ao histórico dos dados coletados. Confirmando os objetivos específicos anteriormente definidos.

Teve-se uma redução na geração de retrabalho, que passou de 2,5% em janeiro para 1,0% em março.

No mês de junho, teve-se um crescimento na geração do retrabalho¹⁶. Passou de 1,6% em maio para 1,7% em junho tal crescimento podem ser explicados por fatores como, retorno de preventiva da linha e alterações nos padrões de farinhas contribuíram para esse crescimento.

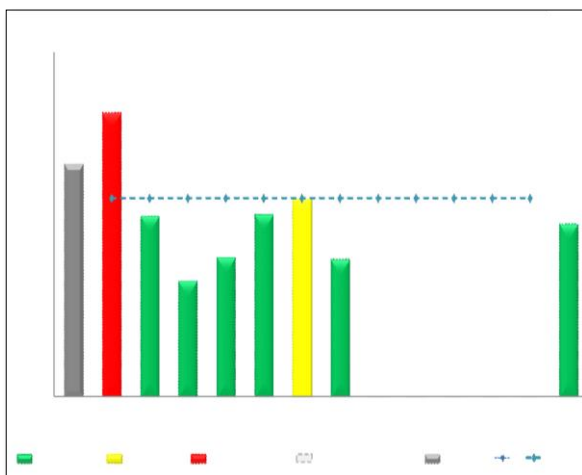
Em julho foi realizado o um novo giro do PDCA, a linha reduziu sua geração de retrabalho, de 1,7% para 1,2%.

No acumulado do semestre, a linha apresenta com uma redução de retrabalho no patamar de 26% até julho. Os gráficos abaixo retratam bem a mudança no indicador retrabalho.



Outro ganho que se pode mencionar é no item embalagem, tendo em vista que, biscoito com algum tipo de defeito, após ser embalado as embalagens, são cortadas e descartadas, gerando mais um custo para a produção.

Em dezembro de 2015, a perda do item embalagem estava, no acumulado do



ano, em 1,9%.

Assim no primeiro semestre de 2016, período de análise dos dados de resultados, esse valor encontrava-se no patamar de 0.97%.

Os métodos Paretos, Ishikawa, PDCA, *Brainstorming* se mostraram eficazes em fornecer elementos para utilização nas rotinas operacionais.

A resposta em termos de meta alcançada de retrabalho foi satisfatória para o presente estudo de caso, passando de 2,50% em janeiro de 2016 para 1,2% no final do primeiro semestre de 2016.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fabricação de um determinado produto, em si, já está condicionado a uma série de custos. Deve-se considerar as implicações do retrabalho em determinada atividade podem acarretar dentro de uma unidade fabril. Tais custos adicionais, não previstos, implicam em demanda energética e que necessariamente ocasionam prejuízos. Embora indesejado o retrabalho é uma constante na maioria das empresas. Este fato motivou o presente estudo a investigar as causas, efeitos e as possíveis intervenções a serem tomadas, afim de mitigar tais prejuízos.

O presente estudo baseou-se na análise da geração de retrabalho em indústria de alimentos, particularizada em uma linha de produção de biscoitos, no período de janeiro a julho de 2016.

Utilizou-se metodologicamente, de técnicas de ordenação de dados de Paretos, na organização de raciocínio das discussões de uma problemática de Ishikawa, na técnica de proposição criativa de soluções (*Brainstorming*). Vale ressaltar que tais técnicas foram ordenadas dentro do ciclo PDCA.

Constatou-se que um dos problemas mais relevantes, causadores de retrabalho é a qualidade da massa, sendo um ponto a ser devidamente observado. Tipos de retrabalho com biscoito deformado, queimado, retraço e fino, que são a maioria do acumulado do indicador, estão intimamente relacionados ao preparo, condicionamento e operação de tal massa.

Outro fator preponderante foi a qualificação da mão de obra, uma vez que, segundo os tipos de retrabalho: identificados, muito comum na produção de biscoito, está diretamente relacionado a qualificação da operação.

Após a análise dos fatores causadores, e a aplicação de métodos científicos para mitigar tais problemas, pode-se constatar um decréscimo significativo na geração de retrabalho. Portanto, prova-se a eficácia dos métodos escolhidos, e suas implicações neste tipo de atividade.

Deste modo, conclui-se que a presente pesquisa se atentou na identificação dos fatores causadores de retrabalho na fabricação de biscoito, oferecendo resultados de análises na perspectiva de ganhos na produtividade, atendendo aos objetivos geral e específicos ofertados.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINETTO, J.S. **Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho: o caso de uma empresa de autopeças.** 2006. 121 p. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016.
- CAMPOS. V. Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia.** Nova Lima – Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- CARIDADE, Annelise Vendramini da Silva. **Práticas de Gestão Estratégica e Aderência ao Método Sigma: Um estudo de Caso no Setor de Celulose e Papel.** São Paulo: USP, 2006.
- ENDEAVOR. **Indicadores de desempenho** Disponível em: <<https://endeavor.org.br/indicadores-de-desempenho/>> Acesso em 24/11/2016.
- GONÇALVES, José Pedro (2002) **Desempenho Organizacional.** In semanário Econômico, n.º. 815, 23/08/2002.
- JURAN, J. M; GRAYNA, F. M. **Controle da qualidade.** Rio de Janeiro: Makron Books, 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, Sept.-Oct. 1993.
- MARTINEZ, Rogério. **Novo olhar: Geografia.** São Paulo: FDT S.A Editora, 2013.
- NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda.** *International journal of operations & production management*, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- YOSIKAZU, Takahashi. **TPM: Manutenção Produtiva Total.** IMAM, 1993.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operação.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- NASCIMENTO, Verônica.; MARTINS, Harley.; LEDOUX, Patricia. **O Uso De Ferramentas da Qualidade da Melhoria da Satisfação do Cliente: Estudo de caso em um Instituto de educação.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22,2002, Curitiba. ENEGEP, São Paulo: ABEPRO, 2002, 1-8.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Simone Espindola de, Valerio Allora, and Frederico Tadashi Carvalho Sakamoto. **"Utilização conjunta do método UP'(Unidade de Produção-UEP') com o Diagrama de Pareto para identificar as oportunidades de melhoria dos processos de fabricação-Um estudo na agroindústria de abate de frango."** Revista Custos e@gronegocioonline 2.2 (2006).

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Iniciativas.** Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/iniciativas/programas/brazil-4-business/2014/09/1,60192/alimentos-e-bebidas.html>> Acesso em 23/11/2016

RIBEIRO, Haroldo. **Desmistificando o TPM:** como implantar o TPM em empresas fora do Japão. São Paulo: PDCA Editora, 2010.

SILVA, Maria Ozanira da Silva e Avaliação de Políticas e programas sociais: uma reflexão sobre o conceito teórico e metodológico de pesquisa avaliativa. **Pesquisa avaliativa: aspectos teórico-metodológicos.** Maria Ozanira da Silva e Silva (Org) São Paulo; Veras Editora; São Luiz GEPP, 2008, p. 89 a 177.

TAVARE, Bruno.; SOUSA, Cristina.; PORTO, Tatiana. **Desenvolvimento de indicadores de desempenho para otimização da linha de produção de embalagem em uma indústria farmacêutica.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23,2003, Ouro Preto. ENEGEP, São Paulo: ABEPRO, 2003, 1-7

TRIVELATO, A.A. **Análise ergonômica de um posto de trabalho mediante a aplicação da equação do NIOSH – um estudo de caso.** 2010. 73 p. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

YMIRACY N. de Souza Polak, JOSÉ ALVES Diniz e JOSÉ ROGÉRIO Santana et. al. [autores].— **Dialogando sobre Metodologia Científica.** Fortaleza: Edições UFC, 2011.

GESTÃO COMPORTAMENTAL E LIDERANÇA NAS EMPRESAS

(BEHAVIORAL MANAGEMENT AND BUSINESS LEADERSHIP)

Francisca Juliana Pontes Bezerra¹⁷
Prof. Me. Maria Luiza Cajuz

RESUMO

O presente trabalho aborda a importância da liderança nas empresas, a gestão de pessoas, as ferramentas para a motivação dos funcionários e seus benefícios, saber lidar com os conflitos, o clima organizacional, buscando a valorização cada vez mais do capital humano dentro das organizações, uma liderança eficiente pode desenvolver as habilidades de seus liderados de forma eficaz. Como vivemos em constantes mudanças, as empresas buscando sempre se manter no mercado de forma competitiva, surgindo daí a necessidade de buscar soluções para aumentar sua eficácia, garantindo a sua sobrevivência e sucesso cada vez mais, uma das alternativas é motivar e liderar seus funcionários. Usando a análise qualitativa para coleta de dados, podemos abordar sobre o comportamento dos funcionários mediante uma liderança, as diferentes situações do dia a dia, suas tomadas de decisão e suas percepções o que esperam da liderança na organização, valores e ideias, que as empresas buscam para se manter de forma competitiva no mercado, criando um clima favorável para atingir os resultados, enfatizando o papel do líder dentro da organização, suas competências e suas obrigações, apresenta a liderança como fator fundamental para o crescimento da empresa.

Palavras chave: Gestão de Pessoas, Motivação, Organizações, Liderança, Comportamento.

ABSTRACT

This paper discusses the importance of leadership in companies, people management, tools to motivate employees and their benefits, how to deal with conflicts, organizational climate, seeking the increasing appreciation of human capital within organizations, an effective leadership can develop the skills of its leaders effectively. As we live in constant changes, companies always seeking to stay in the market in a competitive way, arising hence the need to seek solutions to increase their effectiveness, ensuring their survival and success more and more, one of the alternatives is to motivate and lead their employees. Using the qualitative analysis for data collection, we can approach about the behavior of the employees through a leadership, the different situations of the day to day, their decision making and their perceptions what they expect of the leadership in the organization, values and ideas, that the companies seek to maintain a co-competitive market, creating a favorable climate for achieving results, emphasizing the role of the leader within the organization, its competencies and its obligations, presents leadership as a key factor for the growth of the company.

Key words: People Management, Motivation, Organizations, Leadership, Behavior.

¹⁷ juliana.pontes212013@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo objetivou os caminhos do líder e uma boa liderança suas características e seu comportamento, buscando sempre mais o bem-estar do funcionário e seu espaço na sociedade, não esquecendo seu reconhecimento. Por ser um tema bastante amplo venho mostrar as características de um bom líder e como se manter no ritmo acelerado dos dias atuais, as necessidades das empresas já não são as mesmas, com a tecnologia e informação estão estabelecendo novo ritmo ao processo de trabalho.

Com o intuito de apresentar e descrever sobre a evolução da importância do fator humano nas empresas que perceberam ser esse o principal diferencial de competitividade no ambiente organizacional global, desta forma, os principais temas a serem explorados serão a liderança e a motivação, para a liderança, serão apresentados os conceitos, a evolução, das teorias administrativas que deram origem aos vários estilos de liderança e um amparo geral dos principais acontecimentos em torno da Revolução Industrial.

Para motivação serão apresentados os principais estudos e pesquisas que desenvolveram durante esses anos, em decorrência desses estudos surge o Líder Organizacional – foco nas pessoas, com a globalização está crescendo cada vez mais a necessidade de compreender os funcionários e respeitar suas opiniões, tendo como retorno o maior desenvolvimento de suas habilidades, trazendo assim um retorno financeiro significativo para a organização.

As empresas passam por processos de transformações que influenciam diretamente em seu capital humano, mudanças política, econômica e social, que afetam seu ambiente interno, com essas mudanças são tomadas algumas iniciativas como a redução do quadro de funcionários para que se tornem mais hábeis e assim aumentarem os lucros, daí se origina o desenvolvimento dos líderes, a comunicação interna e a busca de um ambiente de qualidade para de trabalhar.

A gestão eficiente dos recursos internos e externos é condição estratégica para o sucesso de uma organização, além de gerenciar as pessoas, suas boas práticas e as políticas da empresa, considerando primeiramente os recursos humanos da empresa afetando no desempenho e motivação de seus liderados contribuirá para os resultados esperados.

Tendo em vista todas essas mudanças ao longo dos anos, surge no campo de estudo da administração voltados para a gestão de pessoas e seus comportamentos dentro das organizações, liderança, motivação, cultura e clima organizacional, a liderança ganha um papel muito importante pois ela leva os subordinados a buscar os objetivos da organização, para que a empresa seja produtiva ela não precisa só de hardwares e softwares de última geração e sim de pessoas motivadas e de um ambiente favorável.

Como justificativa para o tema o trabalho a seguir visamos “Analisar a influência da gestão de pessoas, seu processo de motivação e quais os benefícios para as organizações?”, onde iremos desenvolver uma pesquisa com foco no capital humano das empresas, os comportamentos das pessoas, e o papel do líder dentro da organização. O objetivo geral de nosso estudo é verificar uma liderança eficiente para garantir que as empresas possam se manter no mercado, buscando cada vez mais rendimentos positivos.

Os objetivos específicos deste trabalho consistem em:

- a) Identificar qual postura o líder deve desempenhar
- b) Verificar os mecanismos comportamentais dos liderados

- c) Mapear fatores para liderança organizacional
- d) Analisar as estratégias de liderança

Problematização: Sabe-se que o indivíduo se comporta no interior das organizações de acordo com sua percepção do ambiente, seu comportamento está voltado para os acontecimentos de seu meio, o clima organizacional influencia muito em seu desempenho, suas ações e decisões frente ao trabalho, acredita-se que a gestão de pessoas pode gerar mudanças de forma geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

Para Chiavenato, (2008) O contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. E estas dependem daquelas para funcionar e alcançar sucesso. De um lado o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal.

Como podemos observar estudos comprovam que a gestão de pessoas se deu em sua totalidade da necessidade de administrar algo, e para administrar são necessárias pessoas, não existe organização sem pessoas, o intuito da gestão de pessoas é melhorar o ambiente de trabalho, diminuir os conflitos, e saber lidar com as diferenças de cada um, facilitando o dia a dia, as tomadas de decisões. A empresas precisam de pessoas para dar andamento a seus processos e as pessoas presição de suas empresas como fonte de renda e crescimento social e pessoal.

Segundo Toledo (1986, p.8) define Recursos Humanos como a função que norteia "um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado. Seja este grupo, ou organização, pequeno ou grande, seja privado ou público, desempenhe ele atividades de trabalho, de lazer, ação política ou religiosa".

A gestão de pessoas simboliza o quanto a empresa se preocupa com seus funcionarios, deixando bem claro sua missão, visão e valores, o bom desenvolvimento de seu capital humano, motivação e desenvolvimeto das pessoas, assim desempenhara melhor suas atividades contando com capital humano treinado e capacitado para desenvolver as metas da empresa. Seu principal objetivo é reter e potencializar o capital humano desenvolvendo assim suas habilidades formando profissionais bem qualificados e motivados desempenhando melhor suas funções, buscando os mesmos interesses da empresa.

2.2 Motivação

De acordo com Batista, (2004), A motivação pode ser conceituada, também, como "o desejo inconsciente de obter algo" ou como "um impulso para a satisfação, em geral visando o crescimento e desenvolvimento pessoal e, como consequência o organizacional", o que causa, canaliza e sustenta o comportamento das pessoas, não sendo, porém, a única influência no nível de desempenho daquelas.

A motivação é o que nos impulsiona para buscar o novo, sonhos, planos que desejamos almejar durante a vida, satisfazendo nossos desejos tanto pessoas como profissionais, nosso inconsciente nos leva a desejar sempre algo mais, o ser humano nunca está satisfeito, a motivação é esse impulso que nos leva a buscar as mudanças, o desenvolvimento, estamos sempre em processo de transformação.

Para Batista, (2004), A motivação humana pode ser estudada a partir de diferentes referenciais, e entre estes pode-se destacar o das necessidades humanas básicas ordenadas, estas, em uma hierarquia de prepotência: necessidades fisiológicas ou de sobrevivência; de segurança; de amor ou estima; de pertença ou de aceitação; de auto-realização. As três primeiras são consideradas necessidades de carência e tendem a ser episódicas e ascendentes, enquanto as duas últimas são de crescimento e se encontram em desenvolvimento contínuo, em constante progressão.

Podemos observar que ao longo dos anos mais se é abordado o tema motivação dentro das organizações, mas não podemos limitá-lo a motivação do trabalho, quando falamos de motivação falamos em todas as áreas da vida a partir do momento em que nascemos já temos necessidades de sobrevivência, segurança, auto-realização, e para isso somos motivados desde a infância a realizar nossos desejos, assim sempre estamos em busca de algo novo.

2.3 Organizações

Segundo Mintzberg, (1995) A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras, pela qual, o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas." Refere que há várias maneiras de dividir tarefas e diferentes maneiras de coordená-las, que devem ser cuidadosamente selecionados. "Os elementos da estrutura devem ser selecionados para obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como consistência básica com a situação da organização".

Organização é formada por pessoas que lutam para atingir um objetivo em comum, tanto social como profissional, executam funções controladas e coordenadas com a missão de produzir lucros e benefícios para organização, devem saber dividir as tarefas entre os colaboradores pois cada um tem uma habilidade diferente, e devem ser coordenados de maneira que haja sintonia entre eles.

Para Marinho, (1990) A organização burocrática deixa de ser um mero arranjo formal de atividades, conscientemente coordenadas, para ser vista como um sistema social parcialmente estruturado por propósitos e parcialmente estruturado por forças que emergem da interação dos indivíduos entre si e com o ambiente.

A burocracia é muito importante para a organização, daí se vem a necessidade de buscar resultados satisfatórios que encham os olhos de seus clientes e fornecedores, passa a ser vista como parte essencial desde a criação de uma empresa até seus serviços e produtos e como são tratadas as partes interessadas, pois a empresa é constituída de pessoas, materiais e processos, para isso os processos devem ser combridos de eficazes.

2.4 Liderança

Para Azevedo, (2000) O conceito de liderança envolve, em suas definições mais usuais, três elementos: influência, grupo e objetivo. Os líderes tratariam de influenciar, induzir e impactar o comportamento de outros, processo que se dá em um

contexto grupal. O último elemento envolve a idéia de direção – o comportamento dos membros do grupo é influenciado no sentido de determinados objetivos.

Como citado a liderança atua diretamente sobre os funcionarios, os lideres de grupos têm uma função muito importante de agir como influenciadores, mudando o ponto de vista de seus liderados, como o objetivo de buscar retornos positivos para a organização e tornar o ambiente organizacional mais favoravel para o cumprimento das mentas, influenciando e motivando seus liderados, impactando no comportamento dos membros buscando novos objetivos.

Com do início dos anos 80 em diante se constituiu a chamada nova perspectiva da liderança, que tem por base as idéias da gestão pelo simbólico,envolvendo as ditas “liderança carismática”, “liderança visionária”, e “liderança transformacional”. Outras contribuições mais recentes são também importantes, como é o caso da perspectiva da “liderança dispersa. (AZEVEDO, 2000, p. 23),

A partir do seculo XX se deu origem as novas tendencias, se deu a necessidade do um novo modelo de gestão para incentir os grupos e desenvolver seu crescimento, foi onde se deu a criação dos modelos de liderança, o lider deve ter comprometimento com sua equipe, e ter um pouco de cada modelo desses citados, pois o diferencial principal em um lider é a flexibilidade.

2.5 Comportamento

De acordo com Skinner, (2003) Se pudermos observar cuidadosamente o comportamento humano, de um ponto de vista objetivo e chegar a compreendê-lo pelo que é, poderemos ser capazes de adotar um curso mais sensato de ação. A necessidade de estabelecer este equilíbrio é hoje amplamente sentida, e aqueles que são capazes de controlar a direção do progresso científico estão agindo de acordo.

O comportamento humano é uma ferramenta de difícil explicação, tende a estabelecer o padrao das açoes, os comportamentos são de grande importacia para a vida de cada pessoa, as ações falam por si, dai vem a necessidade de cada vez mais tentar estabelecer um equilibrio entre suas emoções e suas ações, para não prejudicar outras pessoas, a empresas tem cada vez mais se atentado para essas atitudes e buscam o equilibrio de seus funcionarios.

Pode-se insistir em que a ciência do comportamento humano é impossível; que o comportamento tem certas características essenciais que o manterão sempre além dos limites da ciência. Entretanto, ainda que este argumento possa dissuadir muitas pessoas de inquirir mais além, não é provável que tenha qualquer efeito sobre aqueles que desejam tentar e ver. (SKINNER, 2003, p. 37)

O comportamento e individual e modificado a cada situação adiversa, não pode ser compreendido por ser diversificado de pessoa para pessoa e de situações para situações cada um agirar de forma diferentes, e a solução é diferente em cada um, de acordo com sua compreensão.

3 METODOLOGIA

O referido trabalho fez uso dos seguintes procedimentos metodológicos, iniciando a realização da pesquisa identificando os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos...

Para Neves, (1996) Enquanto estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido (baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos.

Em seguida utilizou procedimentos de pesquisa bibliográfica, leituras em livros e internet, estudo de casos de empresas reconhecidas, é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, a pesquisa bibliográfica.

De acordo Silveira, (2009) A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Para levantamento de dados foram aplicados os seguintes procedimentos metodológicos: análise de dados e informações teóricas, que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, identificando os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

4 POSTURA DO LÍDER DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

O papel do líder é fundamental no gerenciamento do capital humano um bom líder é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem estar do grupo, podemos observar que quando o colaborador está motivado e a disposição da empresa suas habilidades, desempenhando assim suas funções com dedicação.

Durante muitos anos buscavam alternativas para compreender o capital humano nas empresas, como entender seus funcionários e fazer com que eles se atentem as necessidades da empresa. A valorização do funcionário se deu a partir do momento em que a empresa passou a observar o comportamento dos seus colaboradores e a necessidade de mudar sua estratégia de comunicação, daí se originou o líder, ou seja, um dos funcionários escolhido pela equipe se encarrega de passar as tarefas para um grupo onde ele ficara responsável pelos resultados e possíveis problemas que venha a ocorrer ao grupo, se ajudando mutuamente e colaborando para o desenvolvimento de sua equipe e o crescimento da empresa.

Segundo Sprea, (2010) No decortinar deste início de século XXI percebemos a necessidade cada vez mais clara de investimentos no ser humano, nas esferas, familiar, pessoal, profissional e social. Na hierarquia de competências necessárias ao sucesso profissional a emoção ocupa, nos dias atuais, papel de destaque. A maneira como o ser humano lida com os outros e consigo utilizando com inteligência não só a razão, mas principalmente a emoção nas relações laborais proporciona, ou não, o sucesso das organizações.

O líder deve conhecer sua equipe e se destaca por sua maneira de se comunicar entre eles entender as dificuldades e limitações de cada um, reconhecer suas qualidades e habilidades para que sejam usadas da melhor maneira, o líder não pode perder o foco de suas metas deve mostrar bons resultados, dedicar um tempo para conversa com cada um de seus liderados, ouvir suas opiniões, suas expectativas, analisar os pontos forte falar sobre as metas da empresa, se atentar as necessidades de seus liderados.

Tem o papel de motivar o grupo e tomar frente nas decisões juntamente com a equipe, ser líder não é uma tarefa simples, entender os pensamentos do outro não é nada fácil, valorizar seu trabalho e corrigir seus erros também, saber o momento de falar o momento certo de ouvir, ser flexível aceitar a opinião de todos, mas não se deixar influenciar pelo meio externo evitando conflitos organizacionais, o líder tem o poder de influenciar seus liderados aumentando a produtividade e a qualidade de seu trabalho, trabalham muito o lado emocional das pessoas utilizando de ferramentas motivacionais para o desenvolvimento.

Para Vendemiatti (2007) “A liderança produz mudança e movimento nas organizações através da criação de uma visão, desenvolvimento de estratégias, alinhamento das pessoas, bem como a responsabilidade de inspirar e motivar o grupo”. Com seu poder motivacional faz seus liderados seguir suas ideias trazendo grandes resultados profissionais e pessoais, com a troca de aprendizados e informações criando um clima mais propício para o desenvolvimento das habilidades, a liderança promove mudanças dentro da organização onde o funcionário passar a ter voz, mostrando suas ideias e expondo seu ponto de vista, para melhorar os processos.

O líder tem o poder de influenciar, suas atitudes e ações são muito observadas dentro da organização assim também como para seu grupo, ele é imagem a ser seguida para se atingir a eficácia, seu conhecimento, sua capacidade, dentre suas qualidades tem a competência de filtrar os pontos negativos e transforma-los em benefícios. Para ele sua equipe tem um grande potencial e sempre pode atingir a excelência em suas atividades, o bom líder conhecer todos os participantes sabe onde adequá-los um a um da melhor forma que possam ser aproveitadas suas qualidades.

O bom líder acredita em seus liderados e sabe o momento certo de mudar de postura, sabe corrigir, atua diretamente sobre sua equipe de trabalho e contribui para fazer do clima organizacional um ambiente sempre produtivo. Comparo o trabalho do líder como um espelho para o grupo, o que ele reflete é o que seu grupo vai transmitir, confiança, capacidade, sua motivação reflete para o grupo tornando assim o clima organizacional mais leve e centrando nos resultados da empresa.

De acordo com Lamb (2007) As organizações têm procurado meios de definir fórmulas adequadas para o desenvolvimento de lideranças em seus quadros funcionais. Objetiva-se, com isso, formar pessoas para que conduzam seus pares para a consecução de objetivos organizacionais, de forma mais eficaz e menos “traumática” possível.

Podemos observar cada mais a necessidade nas organizações em treinarem pessoas capazes de produzir mais com menos recursos, com menor custo, é interessante para as empresas formarem pessoas capazes de gerir com menos recursos seja pessoas ou materiais, buscar rendimentos não deixando de lado a qualidade dos seus produtos ou serviços, evitando assim os possíveis conflitos, desenvolvendo a habilidade de trabalhar em equipe tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e agradável, conseqüentemente os resultados serão positivos.

Os líderes não transformam pessoas mas permitem que estas se descubram, se expressem e coloquem em pratica suas habilidades para seu desenvolvimento pessoal e profissional, dentro da empresa o papel da liderança é descobrir e desenvolver os novos talentos de seus colaboradores e busque novas possibilidades abrindo novos horizontes para garantir suas metas, manter boas relações para que fluam uma boa comunicação e melhore o clima organizacional.

Outra característica que o líder deve ter é gostar de tecnologia, na era da internet é impossível não usar a internet como uma ferramenta para o desenvolvimento e motivação de seus liderados, técnicas modernas para inovar em seus sistemas de produção como também se capacitar para saber tomar decisões, com a revolução industrial veio novos mecanismos de produção e ideias no processo produtivo ou até mesmo humanístico.

Peters (1989, p.64) acredita que as mulheres são, no mundo de hoje, melhores líderes que os homens. As mulheres têm traços pessoais mais adequados à nova realidade. A mulher como líder busca sempre estimular a participação, dividir o poder e a informação, aumentando assim a produtividade e os lucros.

Para as mulheres essa atividade é comum, por sua sensibilidade e gentileza trata bem todos os funcionários em todos os niveis hierarquicos, usando suas habilidades internas e externa, combinando lógica com intuição, emoção com inteligência, denominam a liderança feminina como polivalência, tão necessárias nos dias atuais, mesmo com sua mudança de humor é mulher sabe tratar bem as pessoas ao seu redor tem capacidade de fazer varias coisas ao mesmo tempo, tem paciencia para ensinar e aprender, saber trabalhar m grupo e tem curiosidade que é muito importante, ser atenciosa e detalhista.

Para um verdadeiro líder vai para além da mera satisfação de interesses, conquista corações e mentes, através de um conjunto diferente de atributos caso para caso, com especial preponderância para a capacidade de definir e comunicar uma visão e um caminho atraente, esta visão deverá alterar os valores assumidos pelos seguidores por forma a ter um impacto transformacional, a satisfação de interesses tem um impacto transaccional, quando os interesses deixam de ser satisfeitos o impacto do líder enfraquece. Por outro lado, uma visão inspiradora e os novos valores que esta estabelece mantêm a influencia do líder mesmo na ausência de obtenção de resultados no curto prazo.

Para definir uma direção atraente baseada numa visão clara e em objetivos mobilizadores e em planos de ação rigorosos, os líderes precisam de: saber ler o terreno competitivo, estar focados no futuro; ter uma perspectiva estratégica clara, serem inovadores para ganharem vantagem competitiva, demonstrar espírito empreendedor, enfrentar riscos calculados acima da média, comunicar de forma a inspirar e motivar e perseguir os seus objetivos de forma determinada.

Os Líderes eficazes estão focados na concretização de resultados, têm dois grandes atributos sinérgicos e interdependentes: seguidores e resultados eticamente sustentáveis e estratégica e socialmente alinhados, mais do que ser líder, um indivíduo "torna-se" líder através de um processo, que está baseado num

relacionamento de troca: líderes oferecem um rumo e resultados, seguidores oferecem observância e aprendizados.

Segundo Melo (2009) Vale a pena incluir no fenômeno liderança o aspecto de liderança de equipe. De acordo com esse aspecto, os líderes de equipe possuem quatro papéis específicos: a) São elementos de ligação com componentes externos, representa a equipe diante dos grupos externos, assegura os recursos necessários etc.; b) São solucionadores de problemas; c) são administradores de conflitos; e d) definem papéis e expectativas e fazem o necessário para ajudar os membros a melhorar seu desempenho no trabalho.

Precisam criar valor de forma eticamente sustentável para um vasto conjunto de pessoas que tem interesse, de forma equilibrada: clientes que trazem receita, funcionários que inovam e produzem, fornecedores e parceiros, que alavancam a oferta da empresa, os acionistas que apostam na empresa e mantêm o nível de investimento necessário, assim todos dependem dos resultados positivos da empresa, e para isso o líder deve sempre estar relacionado.

Adicionalmente, precisa de estar alinhado com os valores sociais dominantes, como a proteção do ambiente e a responsabilidade social, o calendário em que estes resultados são obtidos é fundamental para compensar os esforços coletivos e evitar a desmobilização e o desgaste da credibilidade inicial do líder. Por esse motivo o planejamento deve ser assertivo, muitas vezes refeito e deve conter prazos, planos e metas programados.

Inovam e aumentam a capacidade organizacional, além de obter resultados, hoje um líder preocupa-se com o aumento da capacidade para obter resultados amanhã, com ou sem a sua liderança, as metas devem ser atingidas. Apostam na inovação que resulte em vantagem competitiva para obter melhores resultados, promove a devida transformação organizacional e faz as coisas acontecerem.

Tem de ser competente na atividade da organização em que atua, em muitos casos, os líderes são avaliados essencialmente pelo seu carisma e menos pelo seu grau de competência. O carisma sem competência na atividade da organização pode ser altamente precioso para toda a organização, especialmente nas condições altamente competitivas da economia globalizada e da sociedade em rede, o carisma está altamente sobrevalorizado no imaginário popular, na literatura e nas mídias e a competência subvalorizada, acima de tudo, deve ter a competência suficiente para tomar boas decisões em tempo real e nos momentos decisivos, com a informação que tiver disponível.

Para este efeito, precisa dominar o processo estratégico (para ganhar vantagem competitiva), ser capaz de conceber e montar arquiteturas organizacionais ágeis, justas e flexíveis, ser excelente no processo de marketing (compreender e estar focado no mercado e no cliente), ser capaz de promover a inovação, saber identificar as melhores opções financeiras e saber fazer a organização atingir a excelência operacional e elevada produtividade.

Na liderança, mais importante do que estudar, saber, explanar, justificar, preparar e gerir, é mobilizar para fazer as coisas acontecerem, é obter resultados que satisfaçam a todos, conquistando os corações e as mentes dos outros, enfim a confiança, o respeito e a admiração.

5 OS MECANISMOS COMPORTAMENTAIS DOS LIDERADOS

Zand afirma que “parte da tarefa do líder é trabalhar com as pessoas para identificar e solucionar problemas, mas o seu acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo necessários para a resolução dos problemas vai depender do quanto as pessoas confiam nele”. A confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação. (VENDEMIATTI, 2007)

Hoje as pessoas dentro de uma organização assumem diversos papéis para conseguirem executar com sucesso suas tarefas, a modernização deu espaço aos organogramas, os resultados não são mais vistos apenas como fruto da somatória dos bons desempenhos pessoais, é preciso que toda uma equipe se motive e conquiste objetivos comuns. Essa mudança em relação à forma de gerenciar, se deu a partir da necessidade de lideranças que se mantivessem ao lado do colaborador contribuindo para seu despenho.

Antigamente cada funcionário era visto como componente isolado e responsável por suas atividades, direcionado pela antiga figura de chefe, hoje, esse mesmo individuo faz parte de um verdadeiro time, com influência direta nos resultados de todos. A figura do profissional centralizador foi substituída pelos líderes, capazes de interagir com uma série de indivíduos, estimulando-os a obter os melhores resultados, da maneira mais colaborativa possível e ainda priorizando o autodesenvolvimento.

Para o colaborador é de grande importância ter alguém de sua estima para direcionar suas atividades e motivá-los a desenvolver suas habilidades, no começo foi um pouco difícil essa adaptação desse novo modelo de gerência, pois nem todos queriam ouvir e obedecer a opinião de seu líder, reconhecer seus erros e assumir suas dificuldades, pedir ajuda quando se fez necessário, os líderes também desempenham o papel de coordenar o controlar, o que por muitas vezes se torna a tarefa mais difícil, pensamentos diferentes vivencias diferentes, cada um tendo a suas experiências suas vivencias, não é nada fácil você ser o transformador de mudanças nos outros.

De acordo com Lara (2012) Hoje, as pessoas dentro de uma organização assumem diversos papéis para conseguirem executar com sucesso suas tarefas. A verticalização deu espaço aos organogramas horizontais, os resultados não são mais vistos apenas como fruto da somatória dos bons desempenhos pessoais, é preciso que toda uma equipe se motive e conquiste objetivos comuns.

O liderado é motivado pelo líder, e a partir desse momento passa a seguir o mesmo ponto de vista de seu líder de forma que esclareça suas dúvidas trazendo mais entendimento para o setor de produção, é de suma importância um líder para coordenar com segurança para não dar passos errados, e muitas vezes contra sua vontade, muda suas estratégias contando com o apoio da equipe.

Os liderados devem seguir a linha de raciocínio de seus líderes possibilitam uma melhor comunicação e busca por resultados satisfatórios para crescimento da organização e seu crescimento pessoal, trabalhar em grupo é o grande desafio das organizações, pois cada vez mais as pessoas tendem a se afastar dificultando assim o processo de comunicação, estamos no mundo onde as mudanças estão acontecendo muito rápido, daí se dar a real necessidade de líderes preparados para resolver conflito e saber lidar com as adversidades do dia a dia, acima de tudo que sejam agentes de transformação dentro das empresas e contagie os funcionários.

Para Lara (2012), “Um líder trabalha muito, e o objetivo dele é de ser uma pessoa capaz de realizar transformações em benefício de seus companheiros de trabalho e de sua empresa. Há pessoas que nascem líderes e outras aprendem a desenvolver a capacidade de liderar”.

Além de seu trabalho o líder deve desenvolver maneiras para motivar seus funcionários, o objetivo da implementação desse cargo de liderança nada mais é que se responsabilizar pelo grupo, por seu ambiente de trabalho e ficara responsável pela conduta e atividades de seus liderados, assim que os resultados sejam almejados e que com uma linguagem simples com intuito de promover cooperação do grupo e o trabalho em equipe, o trabalho do líder necessita muito da colaboração, respeito e admiração de seus liderados para que ele tenha segurança e possa tomar decisão necessárias para o grupo, contando com o apoio de seus liderados lhe transmitindo mais segurança em representa-los.

Não dependem nem se limitam a sistemas formais de controle e comando, constroem relacionamentos de confiança e com significado com os seus colaboradores, obtendo o seu comprometimento e a sua observância mesmo na ausência da hierarquia e do poder formal, os colaboradores devem cooperar com seus líderes, como tudo não é só rosas muitas vezes não são interpretados de forma incorreta por seus liderados, são tachados por chatos ou babões, por buscarem os resultados da empresa, que muitas vezes não agradece.

Em outros casos seus liderados são bons ouvintes, promovem a colaboração, mostram reconhecimento pelo sucesso da equipe, partilham responsabilidades, buscam os resultados junto com seu líder, celebram as vitórias do grupo, superam as expectativas do seu líder, para não desaponta-lo, criando assim momentos agradáveis, através do capital psicológico positivo.

Um bom líder tem capacidade para desenvolver os outros, e para desenvolver líderes em vários níveis da empresa e para o futuro, no presente, o desenvolvimento e a liderança de outros líderes tem um efeito multiplicador sobre os resultados, no futuro, a sucessão revela o valor duradouro de um líder. Uma organização que desenvolva líderes de forma sistematizada em vários níveis da organização tem maiores probabilidades de sucesso a curto e longo prazo, porque tem pessoas com capacidade para antecipar e liderar processos de mudança e inovação competitiva

Dedicam uma grande parte do seu tempo ao papel de "teachers" ou de "coaches" de pessoas chave, em processos contínuos de formação interna e apostam em Planos de Desenvolvimento de Liderança, formais e devidamente estruturados, alinhados com a estratégia de longo prazo.

Uma equipe de alto desempenho é aquela que está altamente comprometida, entrosada, focada, com um planejamento sólido e conta com profissionais qualificados e uma liderança capaz de convergir todos esses fatores para que a produtividade da corporação seja sempre elevada. Porém, para que isto seja uma realidade, é preciso saber diagnosticar e desenvolver estas equipes.

Toda equipe deve ter uma visão bem definida sobre as responsabilidades e deveres, deve-se ter muito cuidado, também, na questão da execução, pois de nada adianta ter um bom planejamento se não é possível pôr em prática. O líder, assim como o Departamento de RH, tem um papel importante nesse planejamento e execução. “Todos têm de ter a consciência que são importantes para o funcionamento da empresa. Se cada um desempenhar seu papel da melhor maneira, e dentro do planejado, tudo flui melhor”.

Uma equipe só será de alto desempenho se todos tiverem habilidades apuradas e um conhecimento técnico elevado, antes de fazer qualquer trabalho em

equipe é necessário fazer um treinamento técnico, o funcionário precisa primeiro desenvolver suas habilidades para que se possa cobrar um nível de comprometimento dele.

É preciso sempre se lembrar da missão da equipe, fazer com que os funcionários tenham orgulho de atuar na corporação, para que seja potencializado os esforços e ampliadas as conquistas, uma equipe engajada e motivada faz toda a diferença, mas é preciso que todos compartilhem deste comprometimento, se uma pessoa não tiver na mesma sintonia que a equipe, tudo pode ir por água abaixo.

Deve-se ter bem definido os acordos de convivência: o que pode e o que não pode dentro da empresa e quais são os valores que vão definir o comportamento diário da equipe, a capacidade de se relacionar e de confiar é a base da dinâmica de grupo. Líder deve ter sua equipe na palma da mão, deve conhecer exatamente quem são os talentos de cada área para que ele possa delegar a eles as responsabilidades inerentes a cada cargo. Um líder incapaz jamais terá uma equipe de alto rendimento, "um líder só é extraordinário quando a equipe é extraordinária".

O crescimento organizacional depende de adequada gestão de competências do seu capital humano os colaboradores devem possuir entre si uma interdependência dessas competências, característica essencial para o sucesso organizacional, numa interação de influência recíproca frente às necessidades do capital humano, da organização e do mercado.

Abordando a liderança transformacional, onde as pessoas passam a ser agentes transformadores, um indicador de destaque é a confiança, objeto almejado em inúmeras pesquisas organizacionais atuais sobre os processos de liderança, que possui abordagens diferentes e também complementares. Dentro delas existem perspectivas como um atributo de personalidade do líder e liderado que contribuem com a confiança interpessoal, a relação de vínculo entre líder e liderados, construída por atitudes de confiança e expectativas recíprocas.

Confiança esta que possui difícil desenvolvimento, fácil perda de força e complexo caminho de resgate nos contextos contemporâneos de mercado, processos e pessoas envolvidas. Não existe uma definição consensual sobre confiança entre o indivíduo, grupo e organização e entre organizações ambas dentro de um contexto transacional, de relações de troca, negociação e persuasão.

Os processos de influência interpessoal têm como uma espécie de termômetro a confiança, cuja função se define ou como uma relação superficial e transacional ou como uma relação legítima, autêntica e carismática, característica também do líder transformacional, a carismática desenvolve atitudes e comportamentos de reciprocidade nas relações interpessoais dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 406) A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

Nos dias atuais o que se procuram são resultados positivos e menor custos para as empresas; as mudanças ocorrem a todo momento, mudanças de pessoas, de comportamentos, de situações, de conflitos, de tomadas de decisões, com a tecnologia tivemos grandes avanços como também a velocidade das informações onde podemos usar a nosso favor para promover as habilidades de seus liderados, buscar conhecimento, inovar usando a criatividade.

As pessoas continuam sendo o diferencial competitivo das organizações, o bom a tendência, planejando, tomada de decisão, acompanhamento dos processos, cada pessoa tem o seu diferencial e isso deve ser promovido cada vez mais, habilidades únicas, há um termo muito usado, que todas as pessoas são substituíveis, não concordo muito com essa ideia pois todas as pessoas têm um jeito diferente de lidar com cada situação, uma forma diferente de aprender, e os conhecimentos diferentes que são intransferíveis.

É possível notar a influência desse comportamento observando os liderados, quando o líder é integrado, está sempre com seu grupo, disposto a solucionar problemas, ouvindo sugestões, críticas e propostas, o clima organizacional tende a ser melhor, já que os funcionários passam a trabalhar com mais motivação, pois o comportamento do líder é um dos fatores que contribui para a desmotivação da equipe, caso ele esteja insatisfeito.

Quando o grupo está motivado os resultados são melhores e os funcionários trabalham com mais vontade, porém, quando o líder não demonstra preocupação com o que acontece com sua equipe, só sabe cobrar resultados, não sabe ouvir, usa somente a pressão e não o diálogo, acaba gerando um clima de insatisfação e desmotivação entre todos, assim, prejudica o alcance dos objetivos da organização.

6 FATORES PARA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo R. Duane Ireland e Michael A. Hitt, (1999). “Sem uma liderança estratégica eficiente, a probabilidade de uma empresa apresentar boa performance ao mesmo tempo em que enfrenta os desafios da economia mundial diminui drasticamente...”

Durante algum tempo acreditou-se que os indivíduos já nasciam líderes e, com o passar dos anos, suas fortes características inatas acabavam por aparecer, hoje podemos dizer que qualquer pessoa pode se tornar líder mudando a maneira de ser. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados, essa capacidade se relaciona com a persuasão e influência que por sua vez está intimamente ligada com a capacidade de construir bons relacionamentos. Liderança é uma função ou papel que as pessoas desempenham quando são responsáveis por um grupo, se trata de um fenômeno grupal.

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, com o intuito de fazer uma análise da influência nos estilos de liderança dentro das organizações, de alguns líderes que mudaram a história buscando identificar traços determinantes de suas personalidades, e enfim entender como se dá esse processo, o que faz com que um indivíduo se torne líder. Levando toda uma sociedade a identificar-se com ele e fazendo com que a mesma seja o reflexo de suas decisões e de suas atitudes, liderança não se trata de uma profissão ou um emprego, mas sim de qualidades e atitudes que faz com que uma pessoa se destaque.

De acordo com Santiago, (2007) A liderança parece tratar de uma daquelas temáticas em que não se identifica uma origem explícita, pois ela se encontra relacionada ao comportamento organizacional desde que este passou a ser uma preocupação dos teóricos e/ou administradores das organizações. Dos comandos militares emergiram pressupostos sobre o papel do líder nas organizações, relativos à função de alcançar objetivos, mantendo a hierarquia e o seu poder plenamente estabelecidos.

Os resultados consideram que líder é aquele que possui a habilidade de motivar e influenciar os liderados, a fim de alcançarem as metas da empresa, pode-se assegurar que a maioria já considera a possibilidade de desenvolvimento através do processo de aprendizagem, o qual acontece ao longo da vida, sofrendo influência organizacional e social, uma visão estratégica de liderança é fundamental para que sejamos capazes de vencer os desafios.

A liderança não pode ser entendida como uma habilidade pessoal do líder, ela faz parte de um contexto que envolve um grupo de indivíduos e também a existência de uma missão, ressaltando que os líderes devem ter tempo e espaço para se revelar, os líderes podem se desenvolverem com apoio de sua equipe.

Segundo Lara, (2012) A essência da liderança está baseada na confiança. O valor depositado produz o acesso do líder ao conhecimento, ao desenvolvimento do pensamento criativo das pessoas e à cooperação de sua equipe. Para resolver os problemas do dia-a-dia da organização, os colaboradores precisam confiar no líder, estar dispostos a seguir as suas orientações, pois o grau de confiança que as pessoas depositam nele é que irá revelar o tipo de líder que ele tem sido.

Os liderados devem confiar em seu líder para que ele possa tomar decisões assertivas no que diz respeito ser melhor para o grupo, o grau de confiança é o que determina até onde o líder pode chegar, ou até onde vai o desempenho de seu grupo, não é nada fácil para o líder tomar a frente das situação que envolvem pessoas de diferentes pensamentos, o verdadeiro líder não pensa só em si ele pensa no grupo, o que for melhor para o grupo ele apoiara, e é isso que deve acontecer, se tornar um líder é desenvolver a habilidade de influenciar as pessoas de forma positiva, para o crescimento e desenvolvimento.

Para Garcia, (2012) [...] os líderes devem cultivar as seguintes características e atributos: ouvir atentamente; despertar empatia; desenvolver atitudes positivas e otimistas; exceder promessas e compromissos; reconhecer dúvidas e vulnerabilidades pessoais; ser energético em alto nível; e ser sensível às necessidades, aos valores e ao potencial de outros." Ainda segundo Nascimento (2008, p.70), "acentuar a liderança é um processo contínuo e interminável. Mesmo assim, nenhum líder jamais chegará ao ponto da perfeição no que diz respeito à perspicácia e à eficácia na liderança".

Mesmo não acreditando que existia um conjunto de traços que identificasse um líder, não podia deixar de reconhecer, ao longo de vários estudos, a existência de duas características da liderança: a influência e a confiança. Assim, percebe-se no que foi estudado até agora, que sem entusiasmo um objetivo jamais será alcançado. O líder entusiasmado é otimista e consegue enxergar oportunidade onde os outros enxergam dificuldade, é um agente transformador de pessoas e processos, onde suas atitudes são refletidas em sua equipe e transformadas em uma boa produção, credibilidade e desenvolvimento de suas metas, refletindo suas decisões em toda organização se tornando uma referência.

Alguns modelos de liderança se destacam:

- Liderança autocrática:

Onde o líder é focado apenas nas tarefas, também é chamado de liderança autoritária ou diretiva, toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos

liderados, o líder é quem ordena, impõe sua vontade, centralizando todas as decisões, este estilo não é indicado quando por exemplo a equipe de vendas é experiente e de profissional, pois terá a rejeição por parte desses subordinados. Porém poderá ser utilizado para disciplinar o grupo que está indiferente às suas atividades de vendas e em alguns casos de dificuldades dentro da empresa, que exigem ações mais rígidas.

Esta liderança também é chamada de liderança autoritária caracteriza-se pela confiança na autoridade e pressupõe que os outros nada farão se não lhes for ordenado. Geralmente não se importa com o que os liderados pensam além de desestimular inovações, o líder autocrático julga-se indispensável, mostrando que só a sua maneira de fazer as coisas é a correta, toma uma postura muitas vezes paternalista, sentindo-se feliz por notar que os outros dependem dele.

Divide pouquíssimo serviço, preferindo fazer sozinho, são comuns por parte deste líder, reações coléricas, de irritação, de incompreensão com erros alheios, passa certo temor nos liderados, para que eles não o contradigam, usa de artifícios para que o obedeçam sem dialogar, as decisões são tomadas com rapidez, o que é muito positivo. Mas, quando um líder autocrático termina seu mandato, muitas vezes o grupo fica perdido, não está acostumado a tomar suas próprias decisões, provocando um vácuo no poder de comando.

- Liderança democrática:

Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório, líder orienta o grupo a executar suas atividades, fazendo-o participar da tomada de decisão, é mais utilizada por exemplo quando a força de vendas é de nível elevado, no caso de força de vendas numerosa, o gerente pode encontrar dificuldade para dirigir todo o pessoal, todo o grupo pode e deve contribuir com sugestões.

A responsabilidade do líder, é dirigir estas opiniões para que, na prática, atinjam os objetivos esperados, o líder, com sua experiência, deve alertar sobre pontos difíceis e ideias que já foram tentadas no passado, mas sem sucesso, a esperança neste caso, é fazer com que o grupo entenda que atingir objetivos é responsabilidade de todos e não apenas da liderança, o líder que aplica este estilo tem um conceito equilibrado sobre si, não temendo que haja liderados que sejam melhores do que ele, em determinados aspectos, para ele é fácil entender e compreender seus liderados, bem como ouvir e aceitar opiniões diferentes das suas.

- Liderança Participativa:

Liderança liberal, Livre ou Laissez faire: é a contração da expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar", parte-se do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder, os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática, sendo delegado pelo líder liberal, pouco interfere nos negócios as equipes, tomam decisões e direcionam suas atividades, este líder acha que seu principal trabalho é a manutenção do que já foi conseguido, não dá ordens, não traça objetivo, não orienta os liderados, apenas deixa correr.

É comum encontrarmos liderados inconformados com esta atitude, liderança liberal, muitas vezes, é exercida por pessoas que pretendem ausentar-se com frequência do grupo, não querem ter o trabalho de organizar, planejar e fiscalizar, em muitos casos, foram eleitos porque ninguém queria o cargo ou então porque queriam

apenas o título de líder não tendo a garra e a vontade de liderar. Esse tipo de liderança é o chamado "deixa como está para ver como é que fica".

- Liderança Situacional:

Baseia-se no fato de que cada situação requer um tipo de liderança diferente, para se alcançar o melhor dos liderados, um líder situacional deve ser versátil e flexível, sabendo adequar seu estilo, de acordo com a pessoa com quem trabalha e com a situação vivenciada, utiliza o que há de melhor nas lideranças Autocrática, Liberal e Democrática e aplica a seu estilo formando liderança adaptada, dependendo do grupo que tem à mão e da circunstância.

O líder situacional pode escolher entre quatro tipos de ação:

a) Direção - Dá instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento das tarefas. Esta ação é usada, principalmente, com pessoas inexperientes, mas de bom potencial para aprender.

b) Treinamento - O líder também dirige e supervisiona a realização das tarefas, mas solicita sugestões e explica suas decisões. Esta ação é utilizada com pessoas inexperientes, mas que perderam seu interesse inicial, elas alcançaram algum desenvolvimento, mas precisam ter desafios de novas perspectivas, seus progressos devem ser elogiados.

c) Apoio - O Líder ajuda e apoia os esforços dos liderados para cumprirem as tarefas, dividindo com eles as decisões. Esta ação é para ser utilizada com pessoas inexperientes, mas que apreciam um estilo mais participativo, pessoas que gostam de serem ouvidas e apoiadas, mas que têm dificuldades em tomar decisões, necessitando, assim, do suporte do líder.

d) Delegação - O líder passa as responsabilidades de decisão aos liderados. Esta ação é apropriada para pessoas experientes, que sabem como se portar diante de crises e problemas, achando, por si mesmas, as soluções criativas.

- Liderança Eficaz

Os Líderes Eficazes têm carácter e competências pessoais, falhas de carácter retiram a base de sustentação de qualquer processo de liderança. O carácter e uma base ética sustentam um líder mesmo em condições adversas do exercício da sua liderança, algumas competências pessoais são importantes como: honestidade, integridade e coragem, uma imagem positiva, inteligência emocional, bom humor, elevada capacidade de comunicação em grupo e de transmitir os objetivos em interações um para um, elevada exigência sobre os níveis de desempenho, saber assumir responsabilidades, autoconfiança e humildade.

Liderança eficaz é ter a noção de que nenhum processo de nomeação formal garante a liderança, ou já é o reflexo do reconhecimento de uma capacidade ou é uma simples oportunidade, que deve ser comprovada e testada, liderança não é um posto, nem um título, é um processo interativo através do qual uma pessoa exerce uma "influência dominante" sobre seguidores voluntários, liderança exerce-se.

7 ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA

Segundo Santiago (2012) Havia lideranças exercidas por pessoas que não detinham poder, mas eram consideradas referências em suas áreas, como escritores, artistas, filósofos da Antigüidade que foram capazes de influenciar naturalmente pessoas que admiravam os seus atributos. Hoje, correspondem a quem se chama “formadores de opinião”.

Acreditasse que líder é quem tem o poder de influenciar as pessoas obtendo seu melhor, seu potencial, suas opiniões, nos últimos anos ficou ainda mais evidente essa opção criou-se a necessidade que alguém que representasse seu grupo, costuma-se falar dos líderes natos, que já desenvolveram essa habilidade de se comunicar melhor, de tomar decisões, que conseguem influenciar e até mudar a opinião das outras pessoas, fazendo com que elas também acreditem.

Decisões estratégicas impactam nas áreas pessoais e sociais ou mesmo da organização, um líder estratégico eficaz vê a organização como interdependente e interligada para que as ações e decisões sejam assertivas, em uma parte da organização são realizadas e levam em consideração os seus impactos em outras partes da organização. A liderança operacional se estende nas tomadas de decisões dentro da organização, todo líder tem uma visão a frente, uma visão eficaz, pensando sempre na organização e da melhor maneira de gerir seus resultados obtendo lucros, diminuindo as perdas e o retrabalho.

Para Rower (2002) Acreditamos que a liderança estratégica é o melhor estilo de liderança para que isso possa ser conseguido. Ireland e Hitt (1999, p. 23) definem liderança estratégica como: “a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa.”

O líder deve preparar-se para evitar problemas de maneira inteligente, eficiente e bem-sucedida, uma lição importante é contar com técnicas de administração que se baseiam mais em antecipar os acontecimentos do que em reagir a eles. Um bom líder tem as principais qualidades: honestidade, lealdade, sensibilidade, consideração, objetividade, racionalidade, iniciativa e entusiasmo, além de uma boa comunicação, visão inovadora.

Ao liderar uma equipe de funcionários, lembre-se de deixar claro as suas expectativas em relação ao trabalho que deverão desempenhar comunique-se mais, aproveite as qualidades de seus funcionários, fazer observações objetivas e honestas sobre a contribuição dos funcionários à equipe, eles poderão ter uma chance de melhorar e corresponder às suas expectativas, se quiser ser ouvido, ouça.

Estipule e compartilhe suas metas com a equipe, para que eles possam estar a par da situação da empresa, e do quanto deverão se empenhar para manter a situação estável ou superar alguma dificuldade que o setor apresenta, vá se desvencilhando da pressão do dia a dia aos poucos, assim, você será capaz de pensar em novos planos e metas a serem atingidas, desenvolva em sua equipe a habilidade de tomar algumas decisões por conta própria.

Gerentes e funcionários tomam decisões todos os dias quando interagem entre si e com os grupos de poder, principalmente os clientes, os fornecedores e as comunidades em que atuam. Essas decisões estão de acordo com a direção estratégica da organização, vão aumentar a viabilidade futura da organização e a estabilidade, confiar em gerentes e funcionários para tomar decisões que beneficiem a organização significa que a alta gerência não fará tantos esforços no monitoramento

e controle e terá mais capacidade para inteirar-se do que a organização necessita, tanto em curto quanto em longo prazo.

Segundo Rowe (2002), Líderes gerenciais consideram o trabalho um processo que permite a interação de idéias e pessoas, a fim de definir estratégias e tomar decisões. Durante esse processo, negociam, barganham e usam recompensas, punições ou outras formas de coerção. Eles relacionam-se com pessoas de acordo com seus papéis no processo de tomada de decisão e com a maneira pela qual as coisas são feitas.

O trabalho é um processo de interação e aprendizado, assim a troca de informações e experiências é de suma importância para a organização, buscando líderes que possam definir suas estratégias, tomar as decisões, saber como lidar com o mercado e buscar novos rumos, com intuito de ouvir mais seus funcionários, participar de todo processo de produção para identificar quais as dificuldades, buscando sempre os melhores resultados.

Portanto o primeiro passo para uma estratégia de liderança é justamente conhecer seus colaboradores, avaliar individualmente cada um e a equipe como um todo, buscar meios eficientes de liderar os mesmos com transparência, comunicação efetiva, planejamento, acompanhamento do planejamento, correção de desvios de rotas, correções no processo produtivo, tomadas de decisões eficazes. Ter um cargo de chefia não garante para ninguém o status de Líder, apenas o trabalho árduo e a vocação inerente é que podem fazê-lo.

Ter estratégias de liderança é o que permite lidar com os conflitos interpessoais, dificuldades, os momentos de crise e pressão, como também organizar as demandas, delegar com assertividade, desenvolver uma comunicação eficaz e relacionamentos positivos. Segue alguns pontos importantes:

- Mantenha um relacionamento amigável com seu chefe

Ao manter um bom relacionamento com seu chefe, você estará demonstrando à sua equipe que tem capacidade para satisfazê-lo, e como consequência, os estará influenciando a serem amigáveis com você, nada mais natural que os funcionários da sua equipe desejem seguir o seu exemplo.

- Demonstre a qualidade que você procura nos membros da sua equipe

Suas ações falam muito de você, demostre no seu modo de agir as suas qualidades, honestidade, lealdade, sensibilidade, consideração, objetividade, racionalidade, iniciativa e entusiasmo. Os exemplos de um líder falam por si só e devem fazer parte de uma boa estratégia de liderança, pois por meio de suas ações e comportamentos, os liderados podem conhecer suas crenças, valores, experiências, conhecimentos e alinhar suas ações ao que o gestor mostra em seu dia a dia, dê bons exemplos e inspire seus profissionais.

- Esclareça as suas expectativas

Lembre-se de deixar claro as suas expectativas em relação ao trabalho que deverão desempenhar, jamais considere que com um pouco de informação e alguns exemplos vazios, as pessoas tenham a obrigação de lhe apresentar os resultados esperados, as tarefas precisam ser exaustivamente repetidas, até que sejam assimiladas corretamente, e de maneira exata para se obter o resultado esperado.

- Comunique-se com êxito

Vá direto ao ponto, articule com clareza, tente usar pelo menos 120 palavras por minuto, enfatize a sua voz nas palavras mais importantes, ouça as dúvidas com atenção, aproveite as qualidades de seus funcionários, cada funcionário possui uma capacidade única de executar um determinado serviço, alguns são mais rápidos, outros mais caprichosos, mas a grande maioria poderá ficar na linha da similaridade.

Saiba desenvolver e aproveitar aqueles com maior aptidão, tenha paciência enquanto busca o aperfeiçoamento do restante.

- Faça observações constantes

Ao fazer observações objetivas e honestas sobre a contribuição dos funcionários à equipe, eles poderão ter uma chance de melhorar e corresponder às suas expectativas. Faça sempre críticas construtivas e agradeça seu comprometimento e sua contribuição com a empresa.

- Ouça seus funcionários

Se quiser ser ouvido, ouça, eles retribuirão com lealdade e respeito, e você ficará sabendo mais sobre o que acontece no seu setor, todos gostam de ser ouvidos, principalmente aqueles que desempenham funções estratégicas e que sempre tem algo a dizer ou sugerir para a melhoria de processos etc.

- Contrate bons profissionais

Ao contratar um funcionário certifique-se de que ele corresponde às necessidades da empresa, treinamento é importante, mas a escolha de uma pessoa certa economiza tempo e dinheiro.

- Compartilhe as suas metas

Estabeleça e compartilhe suas metas com a equipe, para que eles possam estar a par da situação da empresa, e do quanto deverão se empenhar para manter a situação estável ou superar alguma dificuldade que o setor apresenta.

- Crie uma equipe com autonomia

Delegue atividades a sua equipe e acompanhe o processo para ver o desenvolvimento de seus liderados, vá se desafiando das atividades rotineiras do dia a dia aos poucos, assim, você será capaz de pensar em novos planos e metas a serem atingidas. Desenvolva em sua equipe a habilidade de tomar algumas decisões por conta própria, aplique o *empowerment* (descentralização de poderes) em sua equipe sempre que julgar adequado.

O líder que possui uma comunicação verbal e não verbal efetiva, com certeza, está sempre à frente dos demais, esta competência lhe permite delegar com assertividade, ter uma linguagem clara, direta e objetiva, ouvir além das palavras, criar um ambiente de interação aberto, onde todos podem contribuir com suas ideias e dar o seu melhor na execução do trabalho.

Para lidar com as dificuldades do ambiente corporativo e manter-se firme é fundamental que o líder possua grande resiliência, para suportar e superar os problemas, com sabedoria, e automotivação para seguir em frente com seu trabalho, independente das circunstâncias externas e manter seu bom desempenho. Incluir a cultura, as ferramentas e métodos do *Coaching* no processo de liderança e, no desenvolvimento de suas habilidades e competências técnicas, emocionais e comportamentais, é mais uma estratégia efetiva e um diferencial competitivo.

Ter boas relações é fundamental para ter sucesso na liderança, além de ser uma estratégia efetiva, relacionamentos interpessoais positivos com sua equipe, seus colegas e superiores ajudam na integração, na colaboração mútua e num ambiente mais produtivo, onde estas conexões fortalecem o líder e potencializam os resultados de sua gestão.

8 CONCLUSÃO

Dessa forma conclui-se que o novo líder, terá de dispor de tempo e habilidades específicas em algumas áreas, sempre levando em conta a valorização de seus funcionários, lembrado da comunicação, sabendo dispor da capacidade de seu

material humano para melhor seus rendimentos, buscar um ambiente favorável para criação de novas ideias e desenvolver as habilidades de seus liderados, com o ambiente de satisfação o colaborador trabalhará de maneira mais harmoniosa e o clima organizacional seus dos melhores, pois o capital humano é um dos carros fortes da empresa, bem como deverá ser flexível e arrojado pois à concorrência será acirrada, mas os desafios ofertados são compensatórios.

Deve sempre estar atento pois o mercado de tecnologia muda com frequência, dessa forma é necessário acompanhar, e o mais importante é ser um líder, pois seus funcionários estarão sob sua supervisão e necessitarão sempre de estímulo, pois para à empresa seu patrimônio mais protegido são as mentes que fazem a empresa uma das gigantes da tecnologia. E valido salientar que mesmo que com o intuito de inovar e trazer “sangue novo para à empresa”, a diretoria optou por uma concorrência diferenciada, visando dar oportunidade de carreira para os colaboradores que tiverem interesse sendo que os mesmos competirão de igual para igual com os candidatos ociosos no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, CREUZA DA SILVA, (2000), **Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde**. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/0D/csc/v7n2/10253.pdf>> Acesso em: 25/05/2017

BATISTA, ANNE AIRES VIEIRA (2004) “**Fatores de Motivação e Insatisfação no Trabalho do Enfermeiro**” Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v39n1/a11_v39n1> Acesso em: 24/05/2017

CHIAVENATO, IDALBERTO (2008) “**Gestão de Pessoas**” Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=5XUALBIDdQwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=gestao+de+pessoas&ots=5vRT8hcWQF&sig=ijcM9Y0isgCljYJQSexeAqRNbrA#v=onepage&q=gestao%20de%20pessoas&f=false>> Acesso em: 24/05/2017

DOMENICO, JOSIAS DI (2014) “**Gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações**” Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-JOSIAS-DI-DOMENICO.pdf>> Acesso em: 06/05/2017

GERHARD, Tatiana Engel, (2009), “**Metodos de pesquisa**” Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 27/05/2017

KRAUSZ, ROSA R., (2005) “**Compartilhando o poder nas organizações**” Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=t1O11j53naoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Qual+postura+do+I%C3%ADder+dentro+da+organiza%C3%A7%C3%A3o&ots=l20L6Pdtw9&sig=07Z3B31Ma78ulaAPVdJPua722O8#v=onepage&q=Qual%20postura%20do%20I%C3%ADder%20dentro%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o&f=false>> Acesso em: 08/10/2016

LARA, EDNEIA DOS SANTOS, (2012) “**liderança: a importância do líder na organização**” Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/wpcontent/uploads/2013/02/>

LIDERANCA-A-IMPORTANCIA-DO-LIDER-NA-ORGANIZACAO.pdf> Acesso em: 10/11/2016

MINTZBERG, HENRY, São Paulo: Atlas (1995), **Criando organizações eficazes** Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34994949/Criando_Organizacoes_Eficazes_-_Mitzberg.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495986627&Signature=nkzNc206s2D1Ayzq77WvvGzZghY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCriando_Organizacoes_Eficazes.pdf> Acesso em: 25/05/2017

MARINHO, MARIA DE SALETE CORREIA, (1990), **A questão dos objetivos nas organizações**, Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v30n2/v30n2a02.pdf>> Acesso em: 25/05/2017

MELO, ISIS SANTOS DE BARROS, (2009) **“O desenvolvimento da liderança e a percepção do profissional de RH de uma empresa da área de saúde”** Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1504/1/2009_IsisSantosdeBarrosMelo.pdf> Acesso em: 20/05/2017

NEVES, JOSE LUIS, (1996), **Pesquisa qualitativa–características, usos e possibilidades.** Disponível em: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34607124/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496019892&Signature=hen%2FTtkj%2FDDmkV%2FIwyTMdqVNqRs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPESQUISA_QUALITATIVA_CHARACTERISTICAS_USO.pdf> Acesso em: 25/05/2017

PEDRO, WILSON JOSÉ ALVES, **“Brazilian Multidisciplinary Journal”** Disponível em: < <http://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/268>> Acesso em: 24/05/2017 as 15:30 horas.

Portal da Revista Administradores, Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-papel-do-lider-na-empresa-algumas-funcoes-basicas/66035/>> Acesso em: 19/05/2017

ROWE, W. GLENN, (2002) **“Liderança Estratégica e Criação de Valor”**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>> Acesso em: 08/10/2016

SKINNER, B. F. (2003), **Ciência e comportamento humano**, Disponível em: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38099166/TEXT0_1_-_Skinner_-_Ciencia_e_Comportamento_Humano.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496000007&Signature=FWvYVF1yaP50oMw7Ae2FXz3tSqM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTEXT0_1_Skinner_Ciencia_e_Comportamento.pdf> Acesso em: 25/05/2017

SPREA, JOSENEY, (2010) **“Inteligência emocional: o diferencial nas organizações educacionais competitivas”** Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2050.->> Acesso em: 19/10/2016

SANTIAGO, FLÁVIO ZOLA, (2007) **“Liderança – características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no**

estado de minas gerais” Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf> Acesso em: 10/11/2016

PERFIL DAS PESQUISAS EM CONTABILIDADE DE CUSTOS APLICADOS AO SETOR PÚBLICO PUBLICADAS NOS ANAIS DO CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS NO PERÍODO DE 2013 A 2017.

(PROFILE OF RESEARCH IN COST ACCOUNTING APPLIED TO THE PUBLIC SECTOR PUBLISHED IN THE ANNALS OF THE BRAZILIAN CONGRESS OF COSTS IN THE PERIOD 2013 TO 2017).

Marcos Paulo Vasconcelos Maciel¹⁸
Rosângela Venâncio Nunes¹⁹
Rosângela Couras Del Vecchio²⁰

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral traçar um perfil bibliométrico das pesquisas sobre custos aplicados ao setor público, publicadas nos anais do Congresso Brasileiro de Custos, no período de 2013 a 2017. Para isso foi utilizada a abordagem qualitativa para escolha da área e local de publicação e quantitativa para tratamento dos dados, no intuito de obter índices numéricos capazes de esboçar de forma objetiva os resultados das análises de cada variável pesquisada. A amostra do período pesquisado foi de 128 artigos, sendo estes investigados no âmbito de doze variáveis. Quanto aos objetivos foi utilizada a metodologia descritiva e sobre os procedimentos foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Os resultados da pesquisa apontaram o ano de 2015 com a maior quantidade de publicações, 25%; a análise documental como procedimento técnico mais utilizado, 46,53%; além das instituições de ensino superior mais representadas, UFPR – Universidade Federal do Paraná e UNB – Universidade de Brasília, ambas com 13 publicações, e dos autores que mais publicaram sobre o tema, entre eles: Daniele da Rocha Carvalho e Fabricia Silva da Rosa, ambas com 5 publicações nos anais e período referente à pesquisa.

Palavras-chave: Contabilidade Pública, Custos, Bibliometria

ABSTRACT

This research aims to outline a bibliometric profile of research on costs applied to the public sector, published in the Annals of the Brazilian Congress of costs, in the period from 2013 to 2017. For this purpose, the qualitative approach was used to choose the area and place of publication and quantitative for the treatment of data, in order to obtain numerical indices capable of outlining the results of the analyses of each studied variable objectively. The sample of the studied period was 128 articles, and these were investigated under twelve variables. As for the objectives, the descriptive methodology was used and the bibliographic research was used for the procedures. The results of the survey indicated the year of 2015 with the highest number of publications, 25%; Documental analysis as the most used technical procedure, 46.53%; In addition to the more represented higher education institutions, UFPR – Universidade Federal do Paraná and UnB – Universidade de Brasília, both with 13 publications, and of the authors who most published on the topic, among them: Daniele da Rocha Carvalho

18 Concludente do Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro Universitário Estácio – FIC do Ceará. (marcos-paulo0202@hotmail.com)

19 Professora Orientadora da Pesquisa, Mestra em Logística e Pesquisa Operacional pela Universidade Federal do Ceará e professora do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Estácio – FIC do Ceará.

20 Coordenadora Pedagógica da Pós-graduação do Centro Universitário Ateneu, Doutora em Educação pela Universidad Americana e Doutora em Administração pela Unida (rosangela.delvecchio@uniateneu.edu.br)

and Fabricia Silva da Rosa, both with 5 publications in the annals and period referring to the research.

Key words: *Public Accounting, Costs, Bibliometrics*

1 INTRODUÇÃO

O Art. 6º da nossa Constituição Federal de 1988 nos garante uma série de direitos sociais, sendo esses: a alimentação, a educação, o trabalho, a saúde, a moradia, a segurança, a previdência social, o transporte, o lazer, a proteção à maternidade e à infância, entre outros.

Para cada um desses direitos existem diversos órgãos que administram outra infinidade de instituições que são responsáveis diretas pelo fornecimento do serviço, garantindo assim o cumprimento do direito do cidadão brasileiro previsto na Constituição Federal.

No entanto, a qualidade do serviço público prestado à população tem sido historicamente alvo de críticas por sua ineficiência. Segundo Coutinho (2000), a prestação de serviços passou a ser um fator crítico para a administração pública, não só no Brasil, mas no mundo. A ineficácia e ineficiência do atendimento são apontadas como as principais responsáveis pela insatisfação das pessoas que precisam de atendimento em instituições públicas. Nesse sentido faltam medidas que tragam melhorias no atendimento, seja pela falta de conhecimento ou pela não adoção de instrumentos capazes de proporcionar o atendimento conforme desejado pela população.

É notório que um serviço de qualidade, que condiz com a expectativa da população, exige muito planejamento e investimento. No decorrer dos anos o grau de investimento, que já não era satisfatório, não tem acompanhado o crescimento da demanda, que aumenta conforme o crescimento demográfico.

Nesse contexto de gestão pública, seja ela eficiente ou não, pode surgir o interesse acadêmico de, através da pesquisa, estudar as instituições a fim de analisar seus custos, seus retornos esperados e os resultados realmente obtidos com o uso dos recursos disponíveis utilizados.

Segundo Alves e Martins (2017), o Governo, em todas as suas esferas, tem sido submetido a restrições orçamentárias, fazendo com que a administração dos custos no setor público tenha sua demanda aumentada, no intuito de reduzir os gastos para equilibrar as contas do Governo e evitar possíveis elevações de tributos.

Apesar das diferenças entre o setor público e o setor privado, as exigências quanto ao gerenciamento dos custos têm aproximado os dois setores no sentido de minimizar as despesas. No setor privado isso geralmente acontece para maximizar os lucros, já no setor público, o controle dos custos é necessário para que os recursos disponíveis sofram o mínimo de desperdício, o que acarreta em mais verbas disponíveis para os devidos investimentos necessários para suprir as demandas da população.

O Congresso Brasileiro de Custos, no Brasil, apresenta-se como o principal evento da área de custos empresariais, além de figurar como principal propagador da produção técnico-científica no setor de custos, entre outras áreas.

O Congresso é realizado desde 1994 pela Associação Brasileira de Custos e dispõe de parcerias expressivas em sua realização, como a do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Conselho Regional de Contabilidade do Espírito Santo (CRCES), Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), entre outras.

No Congresso Brasileiro de Custos os trabalhos científicos são enquadrados por área temática, como: metodologias de ensino e pesquisa em custos, métodos quantitativos aplicados à gestão de custos, custos aplicados ao setor privado e terceiro setor, e, custos aplicados ao setor público, entre outros.

Este trabalho pretende responder a seguinte problemática: Qual o perfil das pesquisas em contabilidade de custos aplicados ao setor público pode ser identificado nos anais do Congresso Brasileiro de Custos no período de 2013 a 2017?

Tal questionamento será respondido através da análise do perfil das pesquisas de contabilidade de custos aplicados ao setor público publicadas nos anais do Congresso Brasileiro de Custos no período anteriormente explicitado, sendo essa análise o objetivo geral deste trabalho.

O estudo tem como objetivos específicos conceituar Contabilidade de Custos e, a mesma, aplicada ao setor público. Além de discorrer sobre bibliometria e apresentar as principais variáveis utilizadas na pesquisa bibliométrica. Descreve ainda o perfil das pesquisas de contabilidade de custos aplicadas ao setor público nos publicadas nos anais do Congresso Brasileiro de Custos no período de 2013 a 2017.

A pesquisa aponta dados da análise relacionados aos setores públicos explorados, às regiões geográficas e cidades do país nas quais os órgãos pesquisados estão instalados, nacionalidade dos autores, além de mostrar as instituições representadas pelos escritores dos artigos aqui analisados.

Explorando uma abordagem quantitativa dos dados, a pesquisa apresenta os dados numéricos relativos à quantidade de escritores por artigo e à quantidade de artigos publicados em cada ano nos anais analisados, a fim de trazer uma análise comparativa no período pesquisado.

A análise contempla ainda: os tipos de pesquisas publicadas, as metodologias empregadas nas mesmas, as palavras-chave mais utilizadas e os autores mais referenciados.

Saúde, educação e segurança são setores com alta demanda da população brasileira. Constam entre os direitos básicos garantidos na Constituição e são temas sempre presentes nos planos de governo e com Ministérios próprios designados para tratar das carências destas pastas.

Baseado nisso, pode-se levantar a hipótese de que, saúde, educação e segurança, figuram entre os temas mais pesquisados no setor público. O que poderá ser confirmado através da análise de um dos indicadores pesquisados aqui.

Outra hipótese levantada refere-se ao procedimento técnico mais utilizado entre os trabalhos publicados nos anais do Congresso Brasileiro de Custos, compreendidos entre 2013 e 2017. Por tratar-se de dados relacionados à Administração Pública, cuja publicidade figura como um de seus princípios, a análise documental deve destacar-se como principal meio de pesquisa, visto a disponibilidade desses dados. Tal fato poderá confirmar-se através da análise de um dos indicadores que serão investigados nesta pesquisa.

Essas e muitas outras hipóteses podem ser levantadas, visto à amplitude que representa a Administração Pública no Brasil. A diversidade de tópicos que carecem ser esmiuçados e a relevância dos impactos que o serviço público causa diretamente a todos fundamenta que esta e outras pesquisas científicas apliquem-se a tentar compreender as condições em que este serviço é prestado.

Uma das justificativas que podem ser apontadas para realização desse trabalho é que, através dos indicadores apontados neste trabalho, serão mostrados os autores que mais produzem sobre o assunto pesquisado, o que pode contribuir com a criação de parcerias, aumentando a quantidade e melhorando a qualidade das

pesquisas na área de custos no setor público. Além disso, os dados quantitativos relacionados às regiões com poucas, ou nenhuma produção, indicarão uma carência de pesquisas sobre o assunto aqui abordado.

Este artigo estrutura-se em 5 seções, a iniciar pela introdução que traz um aspecto geral do conteúdo explicitado na pesquisa, seguido pelo referencial teórico, responsável por abordar os conceitos de custos, custos no setor público e bibliometria. Em seguida aborda-se sobre a metodologia empregada explorando ainda um panorama de trabalhos anteriores relacionados com o mesmo tipo de pesquisa explorado aqui.

Por último são apresentados os resultados das análises aplicadas às variáveis pré-definidas para esta pesquisa, seguidas pelas considerações finais e pelas referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção expõe-se a revisão da literatura direcionada ao tema, especificando-o por partes, a começar pelos conceitos de custo e suas áreas de atuação, depois explorando a contabilidade de custos aplicada ao setor público. Discorre ainda sobre bibliometria e pesquisa bibliométrica, além de indicar as principais variáveis utilizadas neste tipo de pesquisa.

2.1 Conceitos de Contabilidade de Custos e Suas Principais Áreas de Atuação

São várias as conceituações de custos. Cada setor produtivo no ramo industrial, comercial ou de serviço, têm seus componentes específicos classificados como parte dos custos, ou não.

Os custos têm sua formação bastante variada conforme o tipo de produto ou serviço a que se atribui. Fatores internos ou externos à organização, políticos ou econômicos, nacionais ou internacionais, são influenciadores diretos na composição dos componentes. Seja na hora da venda, da execução do serviço ou mesmo no momento da entrega, sempre há um custo.

Segundo Pereira (2014), será considerado custo o gasto feito com todo o material ou serviço atuante diretamente na elaboração do produto final ou no serviço que será comercializado. Palhoça (2007) reforça este conceito que descreve custo como sendo um gasto relativo utilizado na produção de bens ou como um serviço empregado na geração de outros bens ou serviços.

Martins (2003) afirma que a Contabilidade de Custos surgiu da Contabilidade Financeira, a partir da necessidade de avaliar os estoques no setor industrial. Atualmente, as tarefas consideradas mais relevantes atribuídas à Contabilidade de Custos são controle e decisão, porém, partindo dos princípios de custos atribuídos especificamente na indústria, nem sempre é possível atender outras demandas de informação.

A contabilidade de custos possui variada serventia em quaisquer setores de produção, atuando desde o planejamento, seja ele tributário, estratégico ou operacional, até aos altos escalões das administrações de entidades, buscando levar informações analisadas em todos os setores a fim de ajudar na tomada de decisões que garantam a continuidade e a lucratividade das instituições.

Conforme afirma Oliveira (2008), com o avanço da Contabilidade de Custos e com o aprimoramento dos processos na apuração dos custos, a Contabilidade de

Custos passou a ser essencial nas organizações em sua contribuição para o gerenciamento e no processo decisório.

Para Queiroz (2008) a Contabilidade de Custos direciona sua atenção aos cálculos dos custos e aos estudos referentes à composição dos mesmos. Além disso, observa os resultados dos agentes do processo produtivo no intuito de maximizar os rendimentos das empresas e, assim, satisfazer aos clientes.

Como observados nos conceitos de custos, ambos os autores referenciados trazem uma definição direcionada para a transformação na produção de bens a serem comercializados ou serviços a serem prestados, apontando para um objetivo em comum que é a geração de lucros.

Já os conceitos de Contabilidade de Custos apontam para uma ampliação de suas atribuições e maior relevância nos processos de gestão e decisório nas organizações.

2.2 Contabilidade de Custos Aplicada ao Setor Público

Mesmo que as definições de custos estejam mais relacionadas com o setor privado, onde o objetivo é alcançar um lucro condizente com as expectativas dos empresários, no setor público a gestão dos recursos tem sido cada vez mais necessária, frente aos cortes que o governo tem feito nos orçamentos para tentar manter o equilíbrio das contas públicas.

Segundo Alves e Martins (2017), sobre a demanda pela gestão de custos no setor público, a mesma tem sido crescente conforme a limitação orçamentária exige que os serviços sejam prestados com cada vez menos recursos. Tal limitação ocorre em um quadro político onde a sociedade se mobiliza cada vez mais em oposição ao aumento da carga tributária. Assim, a saída para o poder público passa a ser o melhor uso de seus recursos, aumentando a necessidade de racionalizar despesas consideradas de menor relevância e reduzir os desperdícios.

A Constituição Federal Brasileira, na lei nº 4.320/64 em seu art. 5º, inciso XV, prevê exigências legais para a gestão pública quanto à melhoria na eficiência e produtividade. Neste inciso estão expostas as normas gerais de direito financeiro para balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, e para controle e elaboração dos orçamentos. Além desta, temos a Lei Complementar 101/2000, art. 50º, parágrafo terceiro, onde se determina que a administração pública mantenha um sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

No ano de 1964 a eficiência no funcionamento público já era algo visto como necessário a ponto de criarem leis complementares que previssessem formas de controle dos custos relacionados à manutenção dos serviços públicos e dos patrimônios do Estado.

Segundo Machado, a partir da percepção da expansão das publicações referentes à custos no setor público tornou-se viável a aplicação de estudos bibliométricos a fim de traçar características capazes de contribuir com a ampliação das pesquisas científicas neste ramo.

2.3 Bibliometria e Pesquisa Bibliométrica

A partir do final da década de 90 constatou-se um crescimento no interesse pelas pesquisas bibliométricas no país. Definida como sendo uma área da Ciência da Informação, e que tem a capacidade de ser aplicada a estudos de diversos

segmentos, a bibliometria faz uma análise quantitativa das produções acadêmicas, abordando as diversas informações apresentadas nelas através da aplicação de métodos numéricos específicos.

Segundo Lopez Piñero (1986), a bibliometria tem os seguintes objetivos: analisar a extensão, a distribuição e o crescimento da bibliografia, além de analisar os grupos que produzem a literatura científica e a utilizam como embasamento para suas pesquisas.

Para Oliveira, Barbosa e Resende (2013), a bibliometria é um recurso indispensável na difusão da produção científica, utilizando de uma técnica eficaz na medição da influência de periódicos ou pesquisadores a fim de alcançar sua finalidade de traçar os perfis e as tendências dos mesmos, além de evidenciar áreas temáticas, entre outras funções. Já Macias-Chapula (1998) define bibliometria como o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada.

Este tipo de pesquisa utiliza de métodos quantitativos e estatísticos, onde se analisam variadas áreas compreendidas nos trabalhos acadêmicos. Seja a quantidade de publicações por autor, por região, por instituição, ou até mesmo a frequência que aparece cada palavra, as informações dispostas nas variadas produções científicas geralmente estão sujeitas a algum tipo de análise bibliométrica.

Antes limitadas ao ambiente da biblioteconomia, as técnicas bibliométricas expandiram-se para diversas outras áreas do conhecimento, agregando ainda novas sugestões de uso diversificadas de sua proposta inicial. O mapeamento, de informações ou de avanços tecnológicos, e a avaliação, da produtividade e da qualidade das pesquisas científicas são exemplos da gama de possibilidades alcançadas com as técnicas bibliométricas, tornando possível um melhor direcionamento nas ações e no planejamento das instituições.

2.4 Principais Variáveis Utilizadas em Estudos Bibliométricos Anteriores de Pesquisas Sobre Contabilidade de Custos

Segundo Vieira (2013), a contagem bibliográfica e a análise de citações são essencialmente fundamentais para a análise bibliométrica. Na bibliográfica utiliza-se de indicadores pelos quais é possível quantificar os resultados das pesquisas, enquanto as análises de citação podem apontar o impacto e visibilidade adquiridos em algumas obras.

São muitas variáveis e indicadores que podem ser considerados durante um estudo bibliométrico. Alguns podem ser encontrados, de forma geral, em várias áreas de pesquisa, como: o meio de divulgação, os autores e o número de autores por publicação, a área científica além do ano em que foi publicado.

Especificamente na área de custos é possível perceber certa repetição no uso de algumas variáveis aplicadas. Conforme Parisotto (2016) a contagem dos artigos, analisando seu crescimento, ou não, em certo período de tempo, tem sido uma das principais formas de análise no intuito de identificar as variações ocorridas com o passar dos anos. Outro indicador muito comum ocorre entre publicações nacionais e internacionais, possibilitando uma diversidade de comparações possíveis de serem percebidas e analisadas.

O vínculo institucional dos autores e as temáticas abordadas nas pesquisas são outros indicativos que podem ser verificados e quantificados, possibilitando uma visão mais clara das relações existentes entre os mesmos que, por muitas vezes, podem não serem percebidas.

2.5 Panorama de Trabalho Anteriores Sobre o Assunto

São muitos os trabalhos que abordam os custos no setor público, porém, não são tantos os que utilizam da bibliometria para tratar do tema. Entre eles cita-se o de Oliveira, da Silva e do Nascimento (2013), na pesquisa “Custos em Organizações Públicas: Um Estudo Bibliométrico da Produção Científica” que apresentou como objetivo investigar o perfil das pesquisas sobre custos em organizações públicas utilizando a bibliometria como método, e apontou como conclusões que os dados coletados na pesquisa revelaram indícios da existência de concentração de autoria vinculada a poucas instituições.

Quadro 1 – Trabalhos anteriores sobre Custos no Setor Público

Ano	Autores	Título do Trabalho	Objetivo	Conclusões
2013	Oliveira, da Silva, da Silva, do Nascimento	Custos em organizações públicas: um estudo bibliométrico da produção científica	Investigar, utilizando a bibliometria como método, o perfil das pesquisas sobre custos em organizações públicas	De maneira geral, os dados revelam indícios da existência de concentração de autoria vinculada a poucas instituições.
2016	Denize Cavichioli	Custos no setor público: uma análise da produção científica brasileira	Analisar a produção científica brasileira sobre Custos no Setor Público no período compreendido entre os anos de 2006 e 2016.	Verificou-se que o maior número de artigos foi verificado nos anos de 2010, 2012 e 2013 e que a metodologia empregada quanto aos procedimentos é predominantemente estudo de caso.
2016	LUCIENE DE SOUZA BORGES	Custo no setor público: uma análise bibliométrica dos artigos publicados no congresso brasileiro de custos entre os anos de 2011 à 2015	Realizar estudo bibliométrico dos artigos publicados no CBC na área de custo no Setor Público nos anos de 2011 à 2015.	O autor mais mencionado é um de metodologia científica Gil, os livros em destaque na análise geral foi de Metodologia Científica e no resultado por área dois livros mais referenciados também foi de metodologia científica.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Já a pesquisa de Cavichioli (2016), “Custos no Setor Público: Uma Análise da Produção Científica Brasileira”, que buscou analisar a produção científica brasileira sobre Custos no Setor Público no período compreendido entre os anos de 2006 e 2016. Nesta pesquisa verificou-se que o maior número de artigos foi publicado nos anos de 2010, 2012 e 2013, e que a metodologia empregada quanto aos procedimentos foi predominantemente estudo de caso.

Outra pesquisa bibliométrica direcionada para custos no setor público a ser apontada é a de Borges (2016), “Custo no Setor Público: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados no Congresso Brasileiro de Custos Entre os Anos de 2011 à 2015”, que realizou um estudo bibliométrico dos artigos publicados no CBC na área de custos no Setor Público e concluiu que os livros em destaque na análise geral foram de Metodologia Científica, e, no resultado por área, dois livros mais referenciados também foram de Metodologia Científica.

Verificou-se no panorama de pesquisas anteriores que ambos os trabalhos apresentaram objetivos semelhantes, e que suas conclusões relacionaram-se aos autores, metodologias, e instituições, no que diz respeito às contabilizações de ocorrências dos mesmos. Apesar desse padrão observado, houve variação nos dados adquiridos com as pesquisas se observada sua abrangência quanto à sua gama total de objetivos, incluindo os objetivos específicos.

3 METODOLOGIA

A seguir, apresenta-se as características do objeto de estudo, explanando os procedimentos utilizados na coleta de dados e para a análise dos mesmos no intuito de responder aos questionamentos propostos nos objetivos gerais e específicos.

3.1 Objeto de Estudo

Foram analisados 128 artigos do CBC – Congresso Brasileiro de Custos, no período de 2013 a 2017, relacionados a custos no setor público. A partir dessa análise os artigos foram qualificados quanto ao setor a que foi aplicado à pesquisa, limitando a qualificação como: relacionados com educação, saúde, segurança pública, e os demais generalizados como administração pública.

Outra qualificação aplicada foi quanto às regiões geográficas às quais estão instaladas as instituições pesquisadas. As que abrangiam mais de uma região ou não apontaram um Estado específico foram classificadas como nacionais, além das pesquisas que trataram do assunto em âmbito internacional.

Foram evidenciados ainda os Estados, instituições de nível superior aos quais os autores são vinculados, além do gênero e da quantidade de autores por artigo.

Os artigos foram classificados também quanto aos seus procedimentos técnicos (levantamento, documental, estudo de caso, bibliográfico, etc.), à sua forma de abordagem (qualitativa e quantitativa) e quanto aos seus objetivos (descritiva, exploratória ou explicativa). Foram elencadas ainda as palavras-chave e apontadas as obras mais referenciadas.

3.2 Coleta de Dados

Todos os artigos analisados neste trabalho foram exclusivamente do Congresso Brasileiro de Custos – CBC. A pesquisa foi facilitada pelo fato de que, no

portal do CBC, as publicações são previamente divididas por áreas, dispensando a necessidade de separá-las conforme o setor pesquisado.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica para embasar os conceitos aqui apresentados, empregando materiais constituídos de teses, livros e artigos científicos, além de valer-se da Constituição Federal e dos CPC's.

Quanto ao objetivo, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, visto que a descreve os fatos e as características da amostra averiguada, estabelecendo relações entre as variáveis determinadas para atingir o objetivo geral e os específicos almejados inicialmente.

Foi empregada a abordagem quantitativa, no intuito de obter índices numéricos capazes de expor comportamentos, preferências, entre outras condutas percebidas nas amostras analisadas.

3.3 Análise de Dados

Os dados a serem analisados foram separados conforme as onze variáveis a que se propôs pesquisar no trabalho. As informações tidas como essenciais para a organização dos elementos necessários à pesquisa foram expostas em planilha no programa Excel, a fim de organizá-las em tabela e facilitar a quantificação dos dados coletados.

As variáveis foram aos poucos sendo esmiuçadas através do método quantitativo, utilizando de análises estatísticas e matemáticas nos elementos onde se buscou dados numéricos, como: a quantidade de autores por título, de publicação por ano e por instituição, entre outras.

Os resultados das análises foram separados por tópicos e expressados em forma de gráfico, tabela ou ambos, conforme exposto na seção a seguir.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos nas análises dos 128 artigos relacionados a custos no setor público, publicados nos anais do Congresso Brasileiro de Custos, no período de 2013 a 2017.

4.1 Quantidade de Publicação Por Ano

O primeiro procedimento realizado foi a separação dos artigos de acordo com o ano de publicação, possibilitando uma percepção mais objetiva em relação ao aumento ou diminuição das publicações no decorrer do período pesquisado. O resultado do procedimento consta a seguir no Quadro 2 e no Gráfico 1.

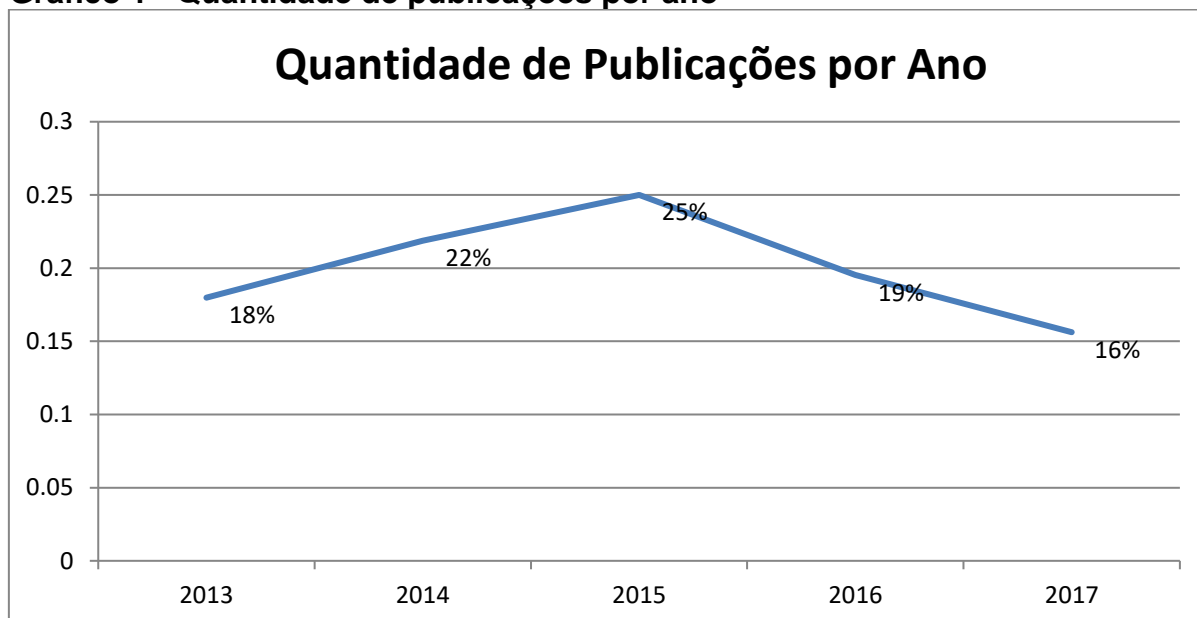
Quadro 2 – Quantidade de publicação por ano

Ano	Quantidade de Artigos	Frequência Percentual
2013	23	17,97%
2014	28	21,88%
2015	32	25%
2016	25	19,53%
2017	20	15,62%
Média por ano	26,5	xxxxxxx
Total	128	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Conforme apresentado no Quadro 1 e no Gráfico 1, o ano com maior número de publicações no período analisado foi o 2015, com 32 artigos publicados, que representa 25% do total de trabalhos, enquanto 2017 aponta como ano com menos produções científicas sobre o assunto abordado, com 20 ocorrências, que representam 15,62% do total. A média de artigos por ano foi de 26,5.

Gráfico 1 - Quantidade de publicações por ano



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Como observado no gráfico acima não se observou uma tendência de crescimento ou redução. Nos dois primeiros anos, 2014 e 2015, houve um aumento na quantidade de publicações, e nos dois anos seguidos, 2016 e 2017, ocorreu uma redução na quantidade de artigos relacionados à custos no setor público.

4.2 Quantidade de Artigos por Área Temática

Outra variável utilizada foi a das áreas temáticas, onde se classificou os temas de acordo com o setor público na qual a pesquisa se inseria. Os setores foram divididos em: saúde, educação, segurança, judiciário, meio ambiente, cultura e transporte público. Os demais trabalhos não direcionados a nenhuma dessas vertentes foi denominado como administração pública, representada de uma forma geral.

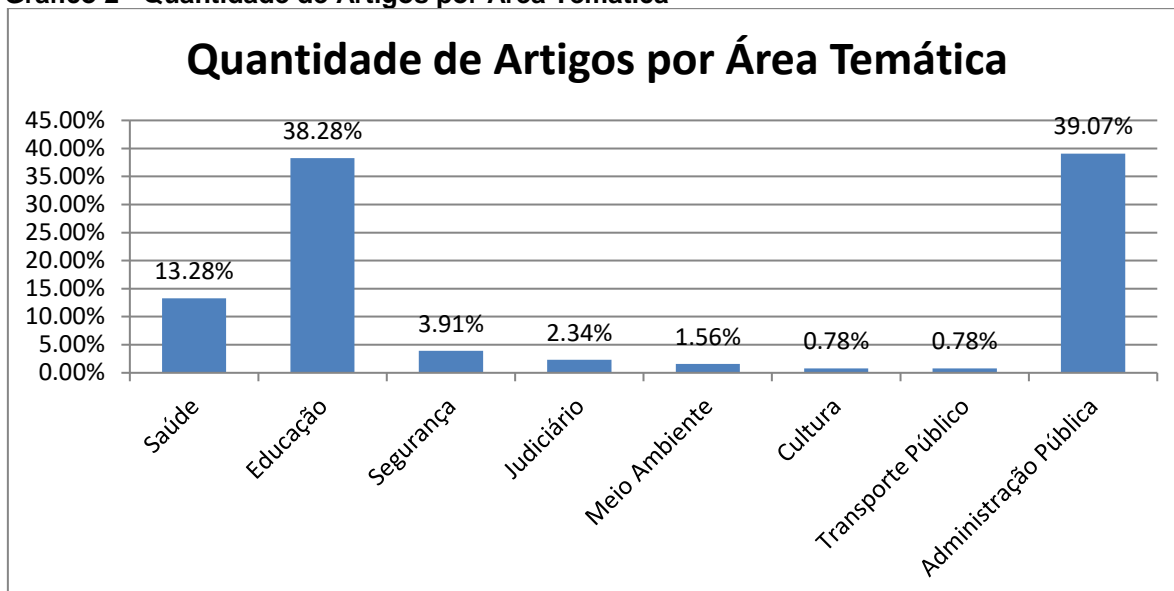
Quadro 3 – Setores e Quantidade de Artigos

Setor	Quantidade de Artigos	Frequência Percentual
Saúde	17	13,28%
Educação	49	38,28%
Segurança	5	3,91%
Judiciário	3	2,34%
Meio Ambiente	2	1,56%
Cultura	1	0,78%
Transporte Público	1	0,78%
Administração Pública	50	39,07%
Total	128	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Conforme o Quadro 3 e Gráfico 2, apresentados aqui, as publicações classificadas como de Administração Pública de forma geral representaram a de maior frequência, ocorrendo cinquenta vezes, 39,07% do total, seguida por Educação, de frequência semelhante com apenas uma ocorrência a menos, 49 (38,28%) e Saúde, que foi utilizada 17 (13,28%) vezes.

Gráfico 2 - Quantidade de Artigos por Área Temática



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Já Cultura e Transporte Público foram temáticas representadas por um único artigo cada. Meio Ambiente, Judiciário e Segurança tiveram também baixa representatividade.

4.3 Quantidade de Publicações por Região Geográfica

A fim de obter um diagrama dessas publicações, os 128 artigos foram separados de acordo com as zonas geográficas que cada um atribuiu à sua pesquisa, classificando-os por: Região, Estado, Nacional ou Internacional, o que tornou possível uma visão mais objetiva das localidades com maior índice de representatividade científica. Observe o resultado da análise no Quadro 4 e Gráfico 3, expostos abaixo.

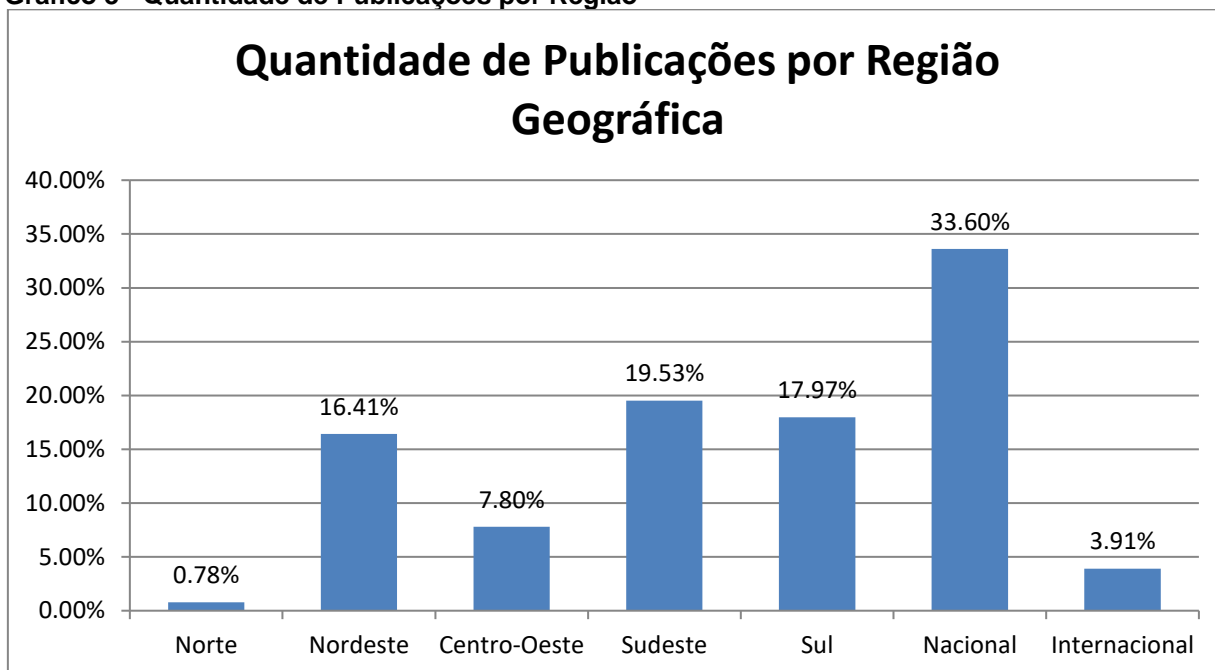
Quadro 4 – Quantidade de Publicações por Região Geográfica

Região	Quantidade de Artigos	Frequência Percentual
Norte	1	0,78%
Nordeste	21	16,41%
Centro-Oeste	10	7,8%
Sudeste	25	19,53%
Sul	23	17,97%
Nacional	43	33,60%
Internacional	5	3,91%
Total	128	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Conforme se pode observar no Quadro 4, acima, houve um equilíbrio numérico se comparadas as publicações aplicadas às regiões Nordeste, Sul e Sudeste, com 21, 23 e 25 ocorrências, respectivamente, cada. A região Norte foi representada por somente 1 (uma) publicação, enquanto os trabalhos que abordaram todo o território nacional dispuseram de 43 artigos, o que representa 33,6% do total.

Gráfico 3 - Quantidade de Publicações por Região



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Vale ressaltar a ocorrência dos trabalhos que abordaram temas no âmbito internacional. Dos cinco registros, três foram relacionados à Portugal, um à América Latina e outro binacional, Brasil e Paraguai.

4.4 Quantidade de Publicações por Estado

Como se pode observar no quadro abaixo, na quantificação da frequência por estados, destacaram-se Minas Gerais e Paraná, com 13 e 14 ocorrências, respectivamente.

Quadro 5 – Quantidade de Publicações por Estado

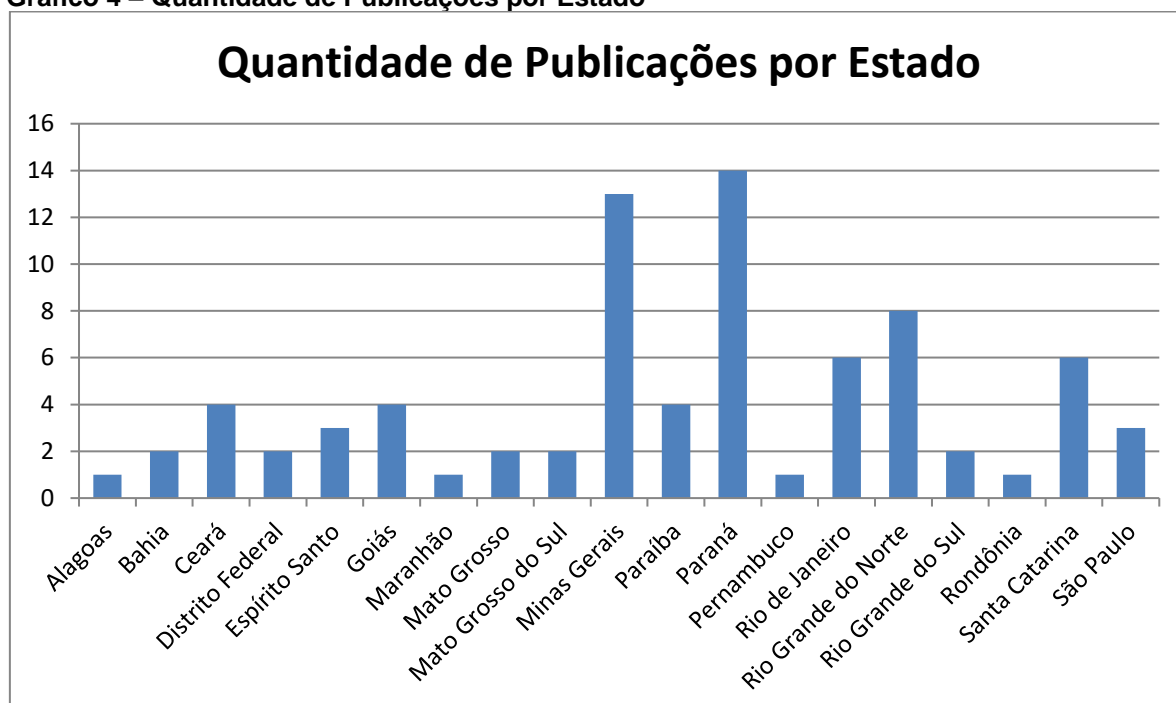
Estado	Quantidade de Artigos
Alagoas	1
Bahia	2
Ceará	4
Distrito Federal	2
Espírito Santo	3
Goiás	4
Maranhão	1
Mato Grosso	2
Mato Grosso do Sul	2
Minas Gerais	13
Paraíba	4
Paraná	14

Pernambuco	1
Rio de Janeiro	6
Rio Grande do Norte	8
Rio Grande do Sul	2
Rondônia	1
Santa Catarina	6
São Paulo	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Apenas oito estados não tiveram nenhuma representação acadêmica entre os temas abordados. Outros nove estados tiveram uma ou duas representações, o que demonstra que, apesar da pouca quantidade, maior parte geográfica nacional foi representada de alguma forma nos temas abordados sobre custos no setor público.

Gráfico 4 – Quantidade de Publicações por Estado



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Apenas três estados (Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Norte) ficaram acima da média de publicações por Estado, considerando apenas os Estados representados, que foi de 6,73 artigos.

4.5 Quantidade de Publicações por Procedimento Técnico

Através da análise bibliométrica foi possível ainda observar o perfil referente aos procedimentos técnicos utilizados durante as pesquisas, apontar a forma de abordagem utilizada nas produções científicas e como essas pesquisas caracterizam-se quanto aos seus objetivos.

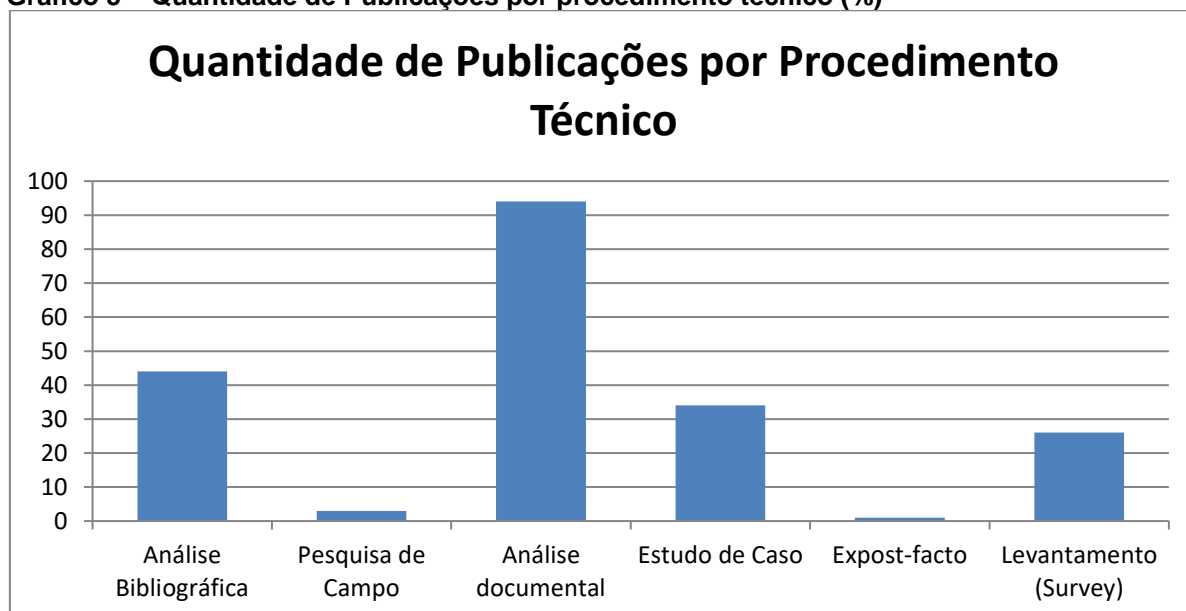
Quadro 6 – Quantidade de Publicações por procedimento técnico

Procedimento Técnico	Quantidade de Artigos
Análise Bibliográfica	44
Pesquisa de Campo	3
Análise documental	94
Estudo de Caso	34
<i>Expost-facto</i>	1
Levantamento (<i>Survey</i>)	26
Total	202

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quanto aos procedimentos técnicos houve uma variedade de seis tipos de meios utilizados para o desenvolvimento dos artigos examinados, sendo estes: análise bibliográfica, pesquisa de campo, análise documental, estudo de caso, *expost-facto* e levantamento (*survey*), ocorrendo o uso de até três procedimentos por trabalho.

Gráfico 5 – Quantidade de Publicações por procedimento técnico (%)



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No Quadro 6, mostra-se a quantidade de ocorrências de cada procedimento técnico. A média aritmética da quantidade de procedimentos foi de 1,57 por artigo. Os números apontam ainda que a análise documental foi o procedimento mais utilizados nas pesquisas, 94 ocorrências (73,43%), seguida pela análise bibliográfica, presente em 44 trabalhos, o que significa que este método foi aplicado em 34,37% dos 128 trabalhos analisados nesta pesquisa.

4.6 Quantidade de Publicações por Abordagem Utilizada

Em relação à abordagem, qualitativa ou quantitativa, neste tópico mostra-se o resultado da análise relacionada ao uso dessas abordagens, expressando, através do quadro e do gráfico, as informações adquiridas.

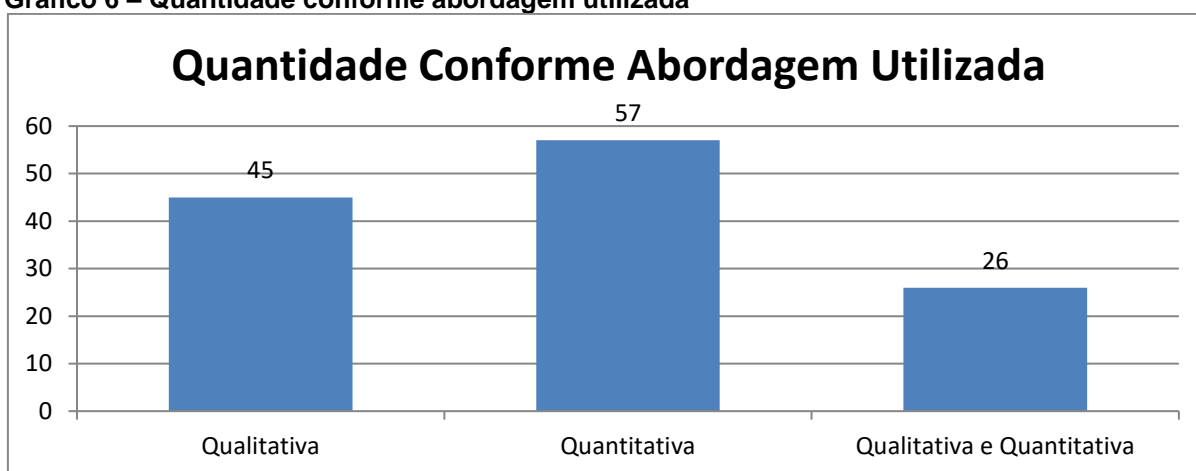
Quadro 7 – Quantidade conforme abordagem utilizada

Abordagem	Quantidade	Frequência Percentual
Qualitativa	45	35,16%
Quantitativa	57	44,53%
Qualitativa e Quantitativa	26	20,31%
Total	128	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Observa-se uma quantidade de frequência da abordagem quantitativa 9,37% maior que a da abordagem qualitativa, que foi utilizada em 35,16% das publicações. Os trabalhos que utilizaram as duas abordagens representaram 20,31%, sendo 26 ocorrências.

Gráfico 6 – Quantidade conforme abordagem utilizada



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O Gráfico 6, acima, demonstra claramente a prevalescência da abordagem quantitativa, que foi utilizada em 64,84% dos trabalhos, considerando as publicações onde foi utilizada também a abordagem qualitativa.

4.7 Quantidade de Publicações Conforme Objetivo das Pesquisas

Outra classificação realizada foi relacionada aos objetivos das pesquisas analisadas, podendo essas serem rotuladas como descritivas, explicativas ou exploratórias, ocorrendo também o uso de mais de uma dessas.

No Quadro 8 e Gráfico 7 demonstra-se os resultados obtidos das classificações quanto aos objetivos.

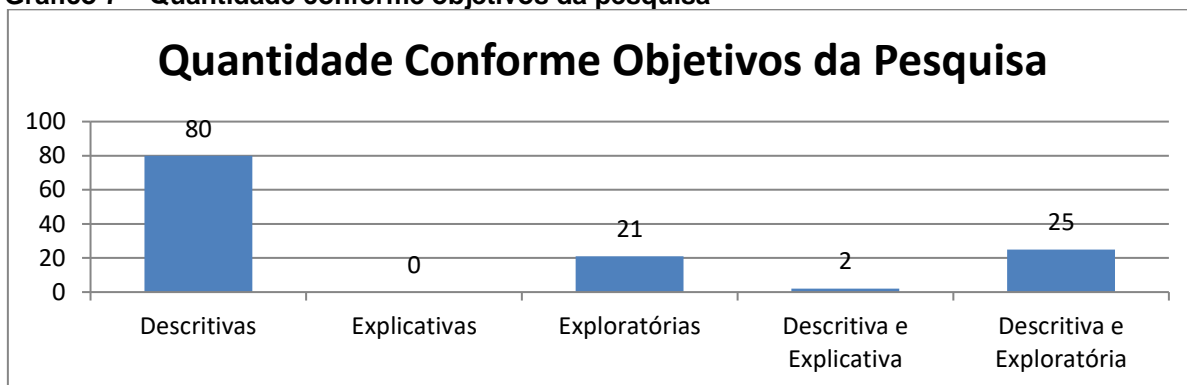
Quadro 8 – Quantidade conforme objetivos das pesquisas

Objetivos das Pesquisas	Quantidade	Frequência Percentual
Descritivas	80	62,5%
Explicativas	0	0%
Exploratórias	21	16,41%
Descritiva e Explicativa	2	1,56%
Descritiva e Exploratória	25	19,53%
Total	128	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Conforme apresentado acima, em números, as pesquisas foram classificadas em 62,5% das vezes como descritivas, 1,56% como descritiva e explicativa, e outros 19,53% como descritivas e exploratórias. O que resulta em 83,59% dos trabalhos como descritivos quanto ao seu objetivo. Nenhuma pesquisa foi classificada unicamente como explicativa.

Gráfico 7 – Quantidade conforme objetivos da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

4.8 Quantidade de Ocorrências das Palavras-Chave

A seguir, foi feita uma análise referente às palavras-chave, um importante instrumento de pesquisa responsável por categorizar os textos, facilitando assim a busca por conteúdos específicos.

Foi constatado o uso de 433 palavras-chave nos 128 artigos analisados, resultando em uma média de 3,38 palavras cada. O que se percebeu de fato é que maior parte das publicações da amostra utilizam três palavras-chave, e, em algumas exceções, duas ou quatro.

No Quadro 9 estão elencadas as palavras-chave com frequência igual e superior a cinco.

Quadro 9 – Ocorrência de palavras-chave (com frequência igual e maior que cinco)

Palavras-chave	Quantidade
Administração Pública	6
Análise envoltória de dados (DEA)	7
Custeio ABC	5
Custos	19
Custos no setor público.	6
DEA	5
Educação	7
Eficiência	14
Ensino Fundamental	5
Finanças Públicas	5
Gastos Públicos	11
Gestão de Custos	5
Gestão Pública	12
Setor Público	12

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Pode-se considerar que o resultado demonstrado condiz com a expectativa, visto que as palavras de maior incidência são relacionadas com o tema proposto neste

trabalho, principalmente o termo “custos”, que foi o mais utilizado como palavra-chave nos 128 artigos analisados.

4.9 Quantidade de Ocorrências de Autores por Gênero

Outra variável explorada neste trabalho foi relacionada aos autores dos artigos. Inicia-se pela análise dos gêneros, masculino ou feminino, a fim de apontar se há predomínio de um dos gêneros nesta linha de pesquisa. Além do gênero será explanada a quantidade de autores por artigo, visto que há considerável variação neste sentido.

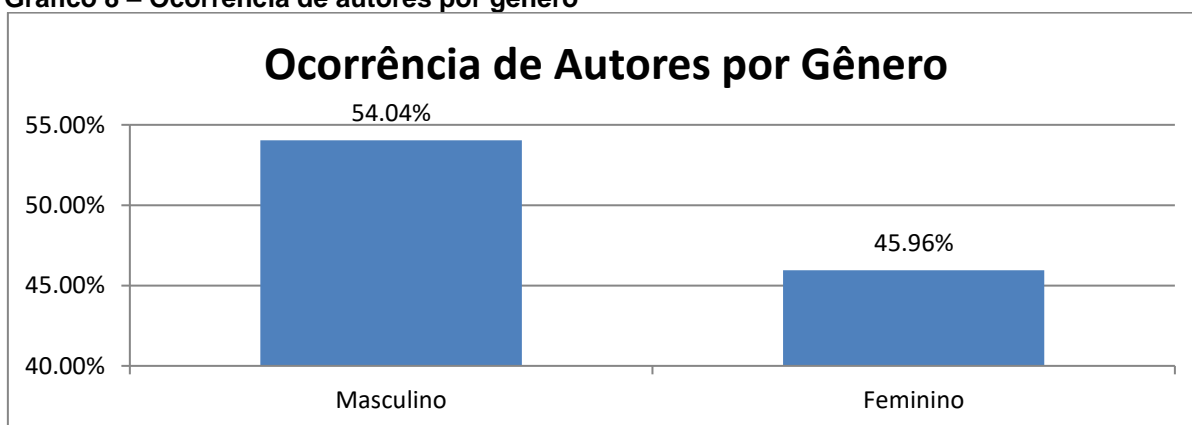
Quadro 10 – Ocorrência de autores por gênero

Gênero	Quantidade	Frequência Percentual
Masculino	194	54,04%
Feminino	165	45,96%
Total	359	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Como se pode observar no Quadro 10 e no Gráfico 8, o número de autores do gênero masculino, 194, é superior ao de autoras femininas, 165. Diferença de 8,08% que aponta maior participação masculina nas publicações referentes ao tema e período nos anais analisados.

Gráfico 8 – Ocorrência de autores por gênero



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A quantidade de artigos publicados por autor e a averiguação das instituições a qual pertencem também figuram como dados necessários para facilitar a interação e estimular o vínculo entre os pesquisadores de determinada linha de pesquisa.

4.10 Quantidade de Autores por Artigo

Já quanto ao número de autores por artigo. No acervo explorado o número de autores variou entre um e seis, por artigo.

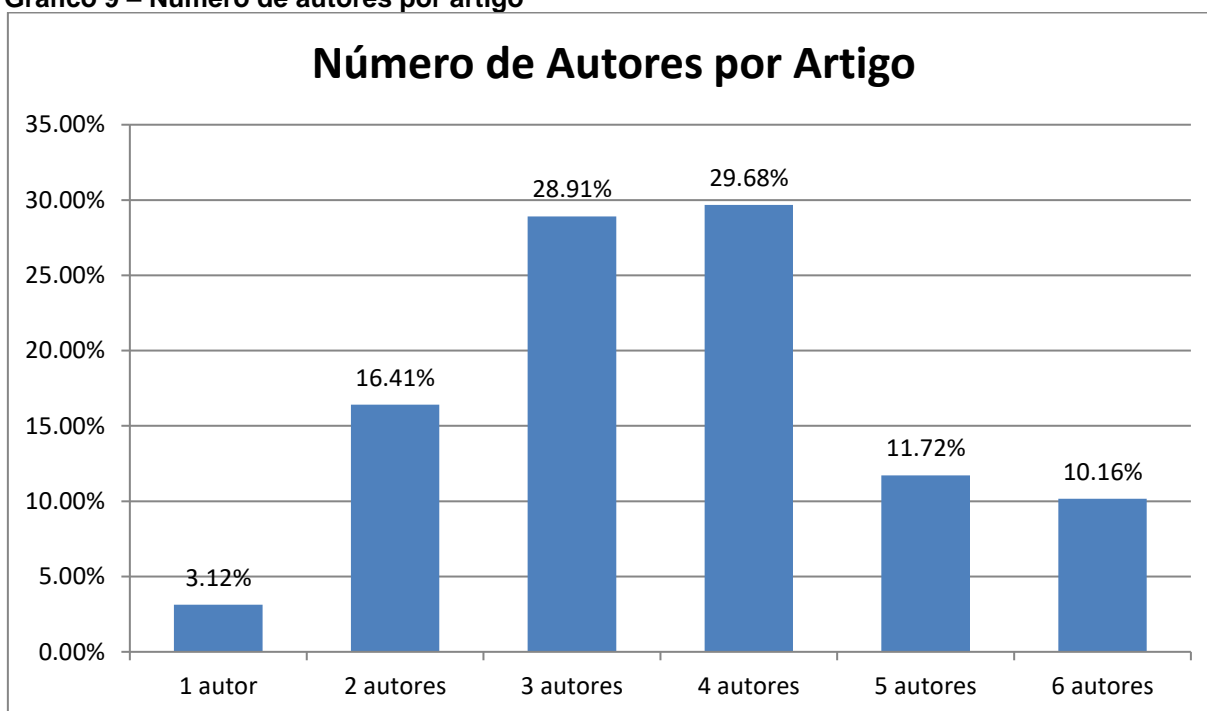
Quadro 11 – Número de autores por artigo

Número de Autores por Artigo	Frequência	Frequência Percentual
1	4	3,12%
2	21	16,41%
3	37	28,91%
4	38	29,68%
5	15	11,72%
6	13	10,16%
Total	128	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O Quadro 11 e o Gráfico 9 demonstram que predominam os trabalhos com três e quatro pesquisadores, somando juntos 58,59% do total de publicações. Enquanto a ocorrência de menor incidência foi a das pesquisas com apenas um pesquisador. Foram apenas 4 trabalhos, o que representa somente 3,12% do total.

Gráfico 9 – Número de autores por artigo



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Conforme o gráfico acima, os artigos que tiveram participação de dois autores somaram 16,41%, ocorrendo 21 vezes. Os trabalhos com cinco e seis participantes ocorreram 11,72% e 10,16% das vezes, respectivamente.

4.11 Quantidade de Artigo por Autores

A próxima variável exposta é a que demonstra a quantidade de artigos por autores. Como no total são 359 pesquisadores, serão colocados aqui somente os cinco com maior incidência de publicações.

A seguir, no Quadro 12, é apresentado os nomes dos autores seguidos da quantidade de publicações nos anais aqui analisados.

Quadro 12 – Número de artigo por autores

Nome	Quantidade de artigos
Daniele da Rocha Carvalho	5
Fabricia Silva da Rosa	5
Leandro Rivelli Teixeira Nogueira	4
Ridalvo Medeiros Alves de Oliveira	5
Saulo Fabiano Amancio Vieira	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Como se observa, a quantidade máxima de publicações por autor foi de cinco artigos, fato que ocorreu quatro vezes, e por uma vez foi registrado o número de quatro publicações por autor.

4.11 Quantidade de Artigo por Instituição

O último índice a ser apontado é relacionado às instituições as quais os pesquisadores afirmam representar. Essa análise pretende esclarecer quais são as instituições com maior número de representações nas publicações referentes aos anais examinados.

Como a amostra contém 107 instituições representadas, serão expostas aqui somente as sete com maior quantidade de artigos publicados.

Quadro 13 – Número de artigos por instituição

Instituição	Quantidade de artigos
UFC – Universidade Federal do Ceará	8
UFPB – Universidade Federal da Paraíba	9
UFPR – Universidade Federal do Paraná	13
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte	11
UFV – Universidade Federal de Viçosa	7
UNB – Universidade de Brasília	13
USP – Universidade de São Paulo	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Como observado, duas universidades foram representadas em treze artigos, que foi a quantidade máxima de ocorrências por instituição. Foram a UFPR – Universidade Federal do Paraná e a UNB – Universidade de Brasília.

É importante lembrar que os dados aqui apresentados representam uma análise limitada aos 128 artigos publicados nos anais do Congresso Brasileiro de Custos, no período de 2013 à 2017. Se forem analisadas pesquisas fora dessa amostra os resultados podem ser divergentes dos aqui apresentados.

5 DISCUSSÕES

As variáveis aqui utilizadas, no total de doze, não foram encontradas em sua totalidade, mas, separadamente em outros trabalhos na mesma linha de pesquisa, o que permite uma breve comparação entre os resultados.

Quadro 14 – Comparação entre as conclusões obtidas neste e em outros trabalhos

Autores	Conclusões obtidas	Conclusões obtidas neste estudo	Análise
Oliveira e da Silva (2013)	Incidência de pesquisadores do sexo masculino, 77,08%	Neste trabalho essa representação foi de 54,04%	Confirma
Oliveira e da Silva (2013)	Universidade de Brasília – UnB e a Universidade de São Paulo – USP entre as instituições com maior número de publicações.	Universidade de Brasília – UnB figurou como a instituição com maior participação, e a Universidade de São Paulo – USP, também entre as instituições com maior número de publicações, foi a sétima com mais publicações.	Confirma
Cavichioli, Denize (2016)	Estudo de caso figurava como o método de maior incidência.	Análise documental e bibliográfica como principais meios de pesquisa.	Não Confirma

Fonte: Resultados da pesquisa (2018)

A primeira constatação em comparação com outra pesquisa, “Custos em organizações públicas: um estudo bibliométrico da produção científica” de 2013 foi referente ao gênero dos autores, que, em amostra anterior, apontou para maior incidência de pesquisadores do sexo masculino, 77,08%. Enquanto neste trabalho essa representação foi de 54,04%, um pouco mais equilibrada que a anterior.

Ainda em comparação com a pesquisa citada anteriormente, entre os dados adquiridos da análise referente ao número de artigos publicados por instituição, também foram encontradas semelhanças. Entre elas, a Universidade de Brasília – UnB e a Universidade de São Paulo – USP figuram entre as que mais tiveram representatividade.

Em comparação com a pesquisa de título “Custos no setor público: uma análise da produção científica brasileira”, de 2016, compara-se os índices da quantidade de publicações, referentes ao assunto, por ano e a frequência das metodologias utilizadas para desenvolvimento dos trabalhos.

Sobre a quantidade publicada por ano a análise aponta para uma variação irregular no decorrer dos anos. Em ambos os trabalhos não foi possível estabelecer um padrão de aumento ou diminuição dessas publicações. Quanto a metodologia, na análise exposta anteriormente o estudo de caso figurava como o método de maior incidência, diferentemente do constatado neste trabalho que apontou a análise documental e bibliográfica como principais meios de pesquisa.

Pode-se afirmar que existem semelhanças entre os perfis traçados através das pesquisas. Apesar do período e das quantidades de amostras serem diferentes, as variáveis apontaram características iguais entre esta pesquisa e os estudos anteriores.

6 CONCLUSÕES

Conclui-se, conforme previsto no referencial teórico, a utilidade da bibliometria na análise de dados, cumprindo seu objetivo de esmiuçar dados de forma precisa, facilitando a compreensão dos mesmos, além de apontar indicativos úteis para expansão das ideias no ambiente acadêmico.

Através da bibliometria aplicada na coleta de dados deste trabalho foi possível confirmar teorias previamente apontadas. Foram abordadas variáveis semelhantes a outras utilizadas em trabalhos anteriores, além de adicionar outras que se fizeram necessárias para alcançar os objetivos traçados aqui.

As análises feitas aqui, como em trabalhos anteriores, evidenciaram a observação quantitativa dos dados existentes dentro das amostras delimitadas nesta pesquisa, expressando essas informações por meio de quadros e gráficos, meios que facilitam a interpretação dessas informações.

Através das evidenciações foi possível responder ao objetivo geral desta pesquisa que consiste em: Qual o perfil das pesquisas em contabilidade de custos aplicados ao setor público pode ser identificado nos anais do Congresso Brasileiro de Custos no período de 2013 a 2017?

Na análise de resultados desta pesquisa estão expostas, em doze quadros e nove gráficos, as informações pertinentes aos objetivos almejados. Foram expostos os resultados quanto a:

- Quantidade de publicações no decorrer dos cinco últimos anais do Congresso Brasileiro de Custos, 2013 a 2017;
- Setores públicos analisados nas pesquisas e a quantidade de vezes que foram observados;
- Quantidade de publicações por região geográfica;
- Quantidade de publicações por Estado;
- Quantidade de publicações por procedimento técnico;
- Quantidade de publicações conforme abordagem utilizada, quantitativas, qualitativas ou ambas;
- Quantidade de publicações por objetivos das pesquisas;
- Quantidade de ocorrências das palavras-chave;
- Quantidade de autores conforme seu gênero, masculino ou feminino;
- Quantidade de autores participantes por artigo;
- Quantidade de artigos por autor, enfatizando os cinco com maior número de publicações dentro da amostra analisada;
- Número de artigos por instituição, com ênfase para as sete universidades com maior índice de publicações.

A cerca da hipótese levantada referente aos setores mais pesquisados no setor público, onde a expectativa era que, saúde, educação e segurança, tivessem maior incidência de publicação, o resultado da análise apontou que a Educação de fato foi um setor bastante explorado, em 38,28% do total das pesquisas. Já o setor da Saúde apresentou menos ocorrências, 13,28%, e a Segurança baixa representatividade, o que confirma apenas em parte a hipótese exposta.

Já referente à hipótese quanto ao procedimento técnico mais utilizado, onde se previu que a análise documental se destacaria como principal meio de pesquisa, visto a acessibilidade das informações, a análise mostrou que a análise documental foi utilizada em 94 dos 128 artigos que compõem a amostra, o que representa 73,43% do total das publicações, confirmando a hipótese levantada.

Todos os resultados obtidos das análises realizadas neste trabalho estão limitados às amostras observadas, ou seja, correspondem aos 128 artigos publicados no Congresso Brasileiro de Custos, no período de 2013 a 2017. No entanto, não é possível generalizar esses resultados por conta da limitação da amostra.

Aproveita-se para, a partir dessa limitação da amostra, sugerir a expansão da pesquisa, aplicando as mesmas variáveis em outros anais e revistas que abordem o tema “custos aplicados ao setor público” no período de 2013 a 2017 ou mesmo em um período mais abrangente e atual.

Outra sugestão para trabalhos futuros é expandir o desenvolvimento das variáveis individualmente. Como por exemplo: a palavra eficiência elencou como uma das mais citadas entre as palavras-chave. Este seria um indício de que os pesquisadores estariam buscando respostas relacionadas à eficiência no uso dos serviços públicos? Esse interesse em descobrir sobre a eficiência seria uma preocupação com o coletivo ou para buscar respostas para os próprios questionamentos?

Enfim, o tema abordado aqui abre possibilidades de inúmeras linhas de pesquisa que necessitam serem desvendadas para amadurecimento e enriquecimento da nossa literatura.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. C.; MARTINS, C. M. F.; MARTINS, P. L. **CUSTOS NO SETOR PÚBLICO: reflexões sobre a incidência na literatura nacional veiculada em periódicos acadêmicos.** João Pessoa: IV Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2017.

ARAÚJO, C. A. **Bibliometria: evolução histórica e questões atuais.** Em *Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.

ARAÚJO, R. F. ALVARENGA, L. **A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007.** Florianópolis, v. 16, n. 31, p.51-70, 2011.

BORGES, L. **Custo no setor público: uma análise bibliométrica dos artigos publicados no congresso brasileiro de custos entre os anos de 2011 a 2015.** Goiás, 2016.

CAVICHIOLO, D. **Custos no setor público: uma análise da produção científica brasileira.** IV Congresso Brasileiro em Gestão de Negócios. Paraná, 2016.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CPC 16 (R1), Estoques, **Correlação às Normas Internacionais de Contabilidade – IAS 2 (IASB)**, 2009.

CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. **Página inicial.** Disponível em: <<https://cbc2018.abcustos.org.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2018.

DE LIMA, R. C. **Bibliometria: análise quantitativa da literatura como instrumento de administração em sistema de informação.** Ci. Inf., Brasília, 15 (2): 127-33, jul./dez. 1986.

FARIA, P. M. & LEAL, E. A. **Pesquisa em Contabilidade Gerencial no Brasil: um estudo bibliométrico de 2002 a 2012 nos principais periódicos nacionais.** Minas Gerais, 2013.

FILHO, R. N. & BRUNI, A. L. **Conceitos relevantes de Custos: A visão de textos didáticos, o olhar da Teoria da Contabilidade e a percepção do discente.** XVII Congresso Brasileiro de Custos, Minas Gerais, 2010.

HAGIHARA, M. V. **Contabilidade de Custos Aplicada ao Setor Público: Câmara Legislativa do Distrito Federal.** Brasília, 2016.

MACHADO, D. G. & da SILVA, T. P. **Produção Científica de Custos: Análise das Publicações em Periódicos Nacionais de Contabilidade sob a perspectiva das Redes Sociais e da Bibliometria.** Rio de Janeiro, 2011.

MACIAS-CHAPULA, C. A. **O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional.** Ci. Inf., Brasília, v. 27, n. 2, p. 134-140, maio/ago. 1998.

MARTINS, E. **O Uso da Contabilidade de Custos como Instrumento Gerencial de Planejamento e Controle. Sua Utilização para Fins Fiscais e Societários.** EDITORA ATLAS S.A. São Paulo, 2003.

NETO, E. B. **Custos e agronegócio: um estudo bibliométrico dos trabalhos publicados em periódicos nacionais e internacionais.** Minas Gerais, 2013.

OLIVEIRA, D. T. **PESQUISA EM CONTABILIDADE NO BRASIL: ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DE TRÊS PERIÓDICOS.** Revista eletrônica do Alto do Vale do Itajaí. Brasília, 2012.

OLIVEIRA, R. R. Custos em organizações públicas: um estudo bibliométrico da produção científica. **Gestão e tecnologia para a competitividade.** Rio de Janeiro, 2013.

OLIVEIRA, S. C. **Bibliometria em artigos de contabilidade aplicada ao setor público.** Minas Gerais, 2013.

PEREIRA, M. S. A. **Gestão de Custos.** São Paulo: Iob, 2014. 21 p. Disponível em: <<http://www.iob.com.br/newsletterimages/iobstore/sumarios/2014/jan/LIV21173.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2018.

SOUZA, M. T. & PARISOTTO, I. R. **As leis da bibliometria em diferentes bases de dados científicos.** Revista de Ciências da Administração • v. 18, n. 44, p. 111-123, abril 2016.

VIEIRA, E. S. **Indicadores bibliométricos de desempenho científico: estudo da aplicação de indicadores na avaliação individual do desempenho científico.** Portugal, 2013.