SETEMBRO 2019 | ED. 10

RAD

REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE

AUTORES DESTA EDIÇÃO:

Alexandre Pereira dos Santos
CRA-PA 14-028

Antônio Jorge Milhomens de Abreu
CRA-TO 1547

Celso Fraga da Silva
CRA-RJ 20-86158

Sergio Manoel Santos Silva
Graduando em Administração de Empresas

Júlio Cesar de Souza Loureiro
CRA-RJ 20-42716

CRA-RJ

Revista Administração em Debate I RAD

Setembro 2019 - Ed. 10

Edição
Comunicação CRA-RJ

Produção
Júlia Tito

* O conteúdo dos textos publicados aqui é de inteira responsabilidade de seus respectivos autores e não expressa necessariamente as opiniões do CRA-RJ

Comitê Editorial RAD

Coordenador
Adm. Antonio Rodrigues de Andrade D.Sc.
UNIRIO

Avaliadores
Adm. Leocir Dal Pai D.Sc.
UNIVERSO

Adm. Ana Carvalho D. Sc.
UNESA

Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo M.Sc.
ABCA

Adm. Leonardo Fuerth M.Sc.
UVA

Adm. Agamêmnom Rocha M.Sc.
UNISUL/LUPA/RJ

Adm. Miguel Marum M.Sc
IBMR

Adm. Hélio Meirim M.Sc.
Centro Universitário Celso Lisboa

Tecnóloga Patrícia de Arvellos
Siscon Consultoria

Adm. Firmino Carneiro
Consultor de Organização

Diretoria
Presidente:
Adm. Wallace de Souza Vieira
Vice-presidente de Planejamento e Desenvolvimento Institucional:
Adm. Elizabeth da Costa Bastos
Vice-presidente de Administração e Finanças:
Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo
Vice-presidente de Educação, Estudos e Pesquisas:
Adm. Antonio Andrade
Vice-presidente de Fiscalização Profissional:
Adm. Francisco Carlos Santos de Jesus
Vice-Presidente de Registro Profissional:
Adm. Leocir Dal Pai
Conselheiros Titulares:
Adm. Agamêmnom Rocha Souza
Adm. Antonio Andrade
Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo
Adm. César José de Campos
Adm. Elizabeth da Costa Bastos
Adm. Francisco Carlos Santos de Jesus
Adm. Wallace de Souza Vieira
Adm. Leocir Dal Pai
Adm. Mara Darcy Biasi Ferrari Pinto
Adm. Reginaldo Souza de Oliveira
Adm. Renata Motta Vasconcellos
Tecnólogo Waldir Irineu
Conselheiros Suplentes:
Adm. Carlos Eduardo Del Negro Sansone
Adm. Clesio Guimarães Faria
Adm. Elioneide de Souza Silva Venâncio
Adm. Fátima Ribeiro
Adm. Fernanda Tauil
Adm. Firmino Carneiro
Adm. Manoel Francisco D'Oliveira
Adm. Paulo Roberto de Abreu Hollanda
Adm. Reinaldo Faissal
Adm. Suely Santos Motta
Tecnóloga Patrícia de Arvellos
Conselheiros federais:
Adm. Wagner Siqueira (titular)
Adm. Jorge Humberto Moreira Sampaio (suplente)

SUMÁRIO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM UM SETOR DE SAÚDE PÚBLICA: ESTUDO EXPLORATÓRIO 5

Alexandre Pereira dos Santos
CRA-PA 14-028

GESTÃO DO CONHECIMENTO DOS COLABORADORES NUMA COOPERATIVA DE CRÉDITO..... 21

Antônio Jorge Milhomens de Abreu
CRA-TO 1547

EMPREENDEDORISMO ACADÊMICO: UMA ANÁLISE DE SUAS TIPOLOGIAS 39

Celso Fraga da Silva
CRA-RJ 20-86158

LOGÍSTICA REVERSA: PÓS-CONSUMO E PÓS-VENDA 59

Sergio Manoel Santos Silva
Graduando em Administração de Empresas
Júlio Cesar de Souza Loureiro
CRA-RJ 20-42716

APRESENTAÇÃO

A Revista Administração em Debate (RAD) é um periódico do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, criado em 2008, com a missão de divulgar trabalhos científicos relevantes visando o fomento da pesquisa e ideias inovadoras no campo da Ciência da Administração e áreas correlatas.

Esta décima edição é o reflexo da importância da discussão acadêmica em torno da área e do papel do profissional administrativo no mundo corporativo atual, a fim de que possamos crescer juntos: mercado de trabalho e cientistas da Administração, ambos de vital necessidade para a sociedade em que estamos inseridos.

Neste número da RAD, você encontrará profissionais de vários estados do país, demonstrando que a Ciência está acima de divisas e cada vez mais viva, já que os assuntos são os mais diversos e relevantes para classe, como empreendedorismo acadêmico, logística reversa, gestão do conhecimento e comportamento organizacional. Uma síntese entusiástica dos assuntos mais discutidos dos últimos anos e que, ainda, possuem muito a ser falado, escrito e debatido por profissionais e empresas.

Em breve, lançaremos o edital para o próximo número e, esperamos, que você também esteja aqui conosco!

Boa leitura!

Adm. Antonio Rodrigues de Andrade
CRA-RJ nº 01-14441
Vice-presidente de Educação,
Estudos e Pesquisas

Adm. Wallace de Souza Vieira
CRA-RJ nº 01-13247
Presidente do CRA-RJ

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM UM SETOR DE SAÚDE PÚBLICA: ESTUDO EXPLORATÓRIO

Alexandre Pereira dos Santos
CRA-PA 14.028

RESUMO

Neste artigo, propomos um estudo exploratório que visa investigar o comportamento organizacional em um setor de saúde pública sob a ótica do clima organizacional e sua relação com o estresse, a saúde pública e a liderança, entendendo os impactos em diferentes gerações de trabalhadores de saúde. As organizações são constituídas de pessoas, nas mais variadas individualidades, diversas e multiculturais, sobretudo as voltadas à assistência de saúde. Os gestores de saúde precisam entender as instituições em sua totalidade, entendendo que os trabalhadores em saúde compõem os espaços de saúde pública e são parte desta como sujeitos ativos de todo o processo. O presente estudo é exploratório e se propõe a conhecer o comportamento organizacional de diferentes trabalhadores de saúde no âmbito de uma secretaria municipal de saúde, localizada no município de Parauapebas, estado do Pará. Essa pesquisa parte do pressuposto que o comportamento humano é melhor compreendido no contexto social onde ocorre, buscando a identificação preliminar de fatores como o estresse, a motivação, conflitos, liderança e a satisfação do trabalhador. Assim, destacamos que o estudo aponta para uma série de questões que merecem ser aprofundadas em estudos posteriores como: o gerenciamento do estresse, depressão, fatores motivacionais e conflitos no ambiente de trabalho. Evidencia-se também a importância que o papel de liderança pode ter nesse cenário organizacional, uma vez que a existência de conflitos em um ambiente permeado pelo estresse desafia a liderança da organização a dispor-se de novas formas de liderar, impulsionadas pelo desafio de alcançar os objetivos institucionais, sobretudo equilibrando fundamentos essenciais para os interesses organizacionais em contrapartida com os interesses individuais, requerendo ainda a competência de interagir com as diferentes gerações de trabalhadores nas organizações de saúde. Assim, esta pesquisa trata-se de uma investigação inicial com trabalhadores de saúde a nível local, com principal preocupação de conhecer a percepção dos trabalhadores e seus impactos na saúde pública local e desafios para a gestão de pessoas e gestão de saúde pública.

Palavras Chaves: *Clima Organizacional; Liderança; Saúde Pública*

RESUMEN

En este artículo proponemos un estudio exploratorio que busca investigar el comportamiento organizacional en un sector de salud pública bajo la óptica del clima organizacional y su relación con el estrés, la salud pública y el liderazgo, entendiendo los impactos en diferentes generaciones de trabajadores de salud. Las organizaciones están constituidas de personas, en las más variadas individualidades, diversas y multiculturales, sobre todo las orientadas a la asistencia sanitaria. Los gestores de salud necesitan entender a las instituciones en su totalidad, entendiendo que los trabajadores en salud componen los espacios de salud pública y son parte de ella como sujetos activos de todo el proceso. El presente estudio es exploratorio y se propone conocer el comportamiento organizacional de diferentes trabajadores de salud en el marco de una secretaría municipal de salud, ubicada en el municipio de Parauapebas, estado de Pará. Esa investigación parte del presupuesto que el comportamiento humano es mejor comprendido en el ámbito el contexto social donde ocurre, buscando la identificación preliminar de factores como el estrés, la motivación, conflictos, liderazgo y la satisfacción del trabajador. Así, destacamos que el estudio apunta a una serie de cuestiones que merecen ser profundizadas en estudios posteriores como: la gestión del estrés, depresión, factores motivacionales y conflictos en el ambiente de trabajo. Se evidencia también la importancia que el papel de liderazgo puede tener en este escenario organizacional, ya que la existencia de conflictos en un ambiente permeado por el estrés desafía al liderazgo de la organización a disponer de nuevas formas de liderar, impulsadas por el desafío de alcanzar los objetivos institucionales, sobre todo equilibrando fundamentos esenciales para los intereses organizacionales en contrapartida con los intereses individuales, requiriendo aún la competencia de interactuar con las diferentes generaciones de trabajadores en las organizaciones de salud. Así esta investigación se trata de una investigación inicial con trabajadores de salud a nivel local, como principal preocupación conocer la percepción de los trabajadores y sus impactos en la salud pública local y desafíos para la gestión de personas y gestión de salud pública.

Palabras Clave: *Clima organizacional; Liderazgo; Salud Pública*

1. INTRODUÇÃO

As organizações públicas de saúde têm sobremodo influência e potencial quanto à abordagem do trabalho e gestão de pessoas, uma vez que estas têm atendimento ao cidadão com finalidade por excelência, requerendo dos colaboradores sua maior atenção. O contexto brasileiro das organizações de saúde tem importante marco com a implantação do Sistema Único de Saúde (SUS), preconizado na Constituição Federal de 1988, passando a organizar os serviços públicos de saúde em diferentes níveis de complexidade e em redes de atenção (BRASIL, 1990). Esse novo sistema, permitiu a ampla articulação dos diferentes profissionais envolvidos na assistência de saúde, impactados

por uma série de transformações no modelo das ações e serviços de saúde, aumentando a complexidade e diversificação das atividades.

Neste novo contexto inaugurado com o SUS, assume elevada importância o papel da liderança nas organizações de saúde atuando em diferentes níveis, a gestão de pessoas e o clima organizacional, bem como o trabalho de equipes, este com maior integração e envolvimento. O novo paradigma exige dos líderes e gestores ações orientadas pela ética, valores, a missão de servir, tendo em vista um ambiente humano que possibilite a troca de saberes além da articulação de fazeres entre suas respectivas áreas de competência profissional. Portanto, as várias gerações que estão inseridas nas organizações exigem que, independente dessas diferenças, surja um novo estilo de liderança nas organizações, voltada para as novas demandas da sociedade.

Desta forma, neste breve estudo serão abordados temas relevantes para a gestão de pessoas nas organizações de saúde como o clima organizacional, saúde pública, estresse, liderança e as diferentes gerações de trabalhadores. Portanto, este é um estudo exploratório que se propõe a conhecer a percepção dos trabalhadores de saúde em seu ambiente de trabalho em uma secretaria municipal de saúde no município de Parauapebas, estado do Pará. O estudo exploratório é um tipo de pesquisa que parte do princípio que o comportamento humano é melhor observado no contexto social onde ocorre. Assim, esta pesquisa buscou identificar de forma exploratória fatores vinculados ao comportamento organizacional como motivação, gerenciamento do estresse, conflitos, liderança e satisfação do trabalhador de saúde em relação ao ambiente da organização de saúde estudada.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

As organizações são constituídas de pessoas, nas mais variadas individualidades, diversas e multiculturais. Compreender esses fatores inseridos no ambiente organizacional é primordial para as mais diferentes organizações, sobretudo as voltadas à assistência de saúde, consequentemente o Comportamento Organizacional é fator determinante para compreender melhor a gestão de pessoas nas organizações de saúde. Nesse sentido, Dubrin (2006) entende o comportamento organizacional como "o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si", destacando aqui que a interação, a diversidade, comunicação ou mesmo a motivação serão aspectos essenciais para a compreensão e entendimento do Clima Organizacional em organizações de saúde.

Conforme afirma Litwin apud Luz (2003, p.10), o Clima Organizacional "é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu com-

portamento". Neste mesmo estudo Luz (2003, p. 13) destaca que o Clima Organizacional é o "reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa" ou "a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários".

Portanto, ao abordar os aspectos do clima organizacional é necessário compreender que existem diversas variáveis que o afetam como exemplo: liderança, comunicação, motivação, condições de trabalho, mudança e aspectos pessoais. Ainda nesse aspecto, a pesquisa de clima organizacional pode ser muito útil para compreender fatores como a infraestrutura do local de trabalho, as formas de cooperação e sinergia entre as equipes de trabalho; as formas de participação nas decisões; a meritocracia; a satisfação e sentimento de pertencimento à organização; a satisfação no trabalho; formas de controle organizacional; capacidade de tomar decisões e a autonomia funcional; gestão de conflitos e relacionamentos; salários, benefícios e promoções; perspectivas de crescimentos e desmotivação. (ARAÚJO e MOL, 2010)

Desta forma, entender o clima organizacional assume grande importância nas organizações de saúde na medida que procura se antecipar aos problemas correlacionados a gestão de pessoas. Luz (2003) destaca que estes problemas se tornam presentes quando há um clima desfavorável na organização, como: ocorrência de *turnover*, absenteísmo, queda de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de material, licenças médicas, entre outros.

2.1. Saúde Pública

A saúde pública no Estado brasileiro é um direito universal e gratuito estendido a todos os brasileiros através do Sistema Único de Saúde (SUS): "a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação" (BRASIL, 1988). A Lei Orgânica da Saúde nº 8080/90 "dispõe sobre as condições para promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes" (BRASIL, 1990), estruturando conforme esta lei que o SUS é um sistema unificado e partilhado entre as três esferas de governo (federal, estadual e municipal), exigindo destes entes planejamento articulado e planos de saúde setoriais e locais, a criação dos fundos de saúde, além de outros requisitos como estruturação administrativa própria e local.

A partir da concepção de Sistema Único, a saúde pública brasileira passa a ser organizada em níveis de atenção, diferenciado por níveis de complexidade, formatando arranjos organizativos com a concepção de equipes multi e interdisciplinares a partir das diferenças de complexidade, somada as constantes

mudanças no ambiente das organizações de saúde, ressaltando-se o contexto de uma secretaria de saúde municipal, estas organizações veem no fator comportamento humano fortes influências na dinâmica organizacional.

Desta maneira, os gestores de saúde precisam entender as instituições em sua totalidade, entendendo que os trabalhadores em saúde pública compõem os espaços de saúde pública e são parte desta como sujeitos ativos de todo o processo. Partindo desta compreensão, onde os espaços em saúde pública são ambientes democráticos, é preciso compreender que os profissionais assumem papéis a partir de suas profissões, devendo atuar de forma interligada, permitindo que o trabalho em equipe integre distintos processos de trabalho. Tal concepção é essencial para a capacidade de atender os interesses da população em geral, permitindo que a gestão do clima organizacional contribua para o aprimoramento da saúde pública.

2.2. Estresse

O estresse não é associado a uma origem específica conforme compreendemos da literatura, autores como Limongi-França e Rodrigues (1997, p. 16) entendem que a revolução industrial provocou as primeiras preocupações com que seriam as causas do estresse e os impactos na saúde do trabalhador, vivenciando à época os primeiros "esforços na tentativa de regulamentar a higiene das condições de trabalho".

As organizações experimentam o convívio de diferentes pessoas, cada indivíduo possui um temperamento, forma de ser e pensar, diferenciando-se de outros, sendo a individualidade um fator complexo de mensurar e como estes influenciam ou não para o surgimento do estresse. Para Limongi-França e Rodrigues (2005, p. 73) estresse é: "A relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias as quais está submetido, que é avaliada pela pessoa como uma ameaça ou algo que exige dela mais que suas próprias habilidades ou recursos e que põe em risco o seu bem-estar". Para outro autor, o estresse é seguido de reações biológicas nos indivíduos, segundo Chiavenato (1999, p. 377): "Estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa a estímulos ou estressores no ambiente".

No entanto, o estresse pode compreender duas interfaces, uma positiva e outra negativa, a primeira se associa à maioria dos problemas de relações humanas e da saúde do trabalhador; a segunda, para muitos estudiosos, foi fator fundamental para a sobrevivência da espécie humana, na medida que provocou alternativas para enfrentar as múltiplas situações de ameaça – concreta ou simbólica. Alguns estudiosos entendem que o estresse se origina de duas fontes básicas: atividade física e mental ou atividade emocional. Para os psicólogos, o estresse possui dois termos distintos para diferenciar sua forma positiva da negativa: o eustress é o estresse positivo, associado à realização de

um objetivo e à satisfação de alcançà-lo; já o distress faz a pessoa ter resistência, remorsos e cair num ciclo vicioso de desequilíbrio que causa esgotamento físico e mental (ALBRECHT, 1990).

De forma geral, o fator estresse carrega consigo as consequências físicas e mentais de forma a desencadear um quadro de doença nos trabalhadores de saúde. No entanto, são vários os fatores que influenciam o surgimento do estresse, sejam positivos ou não, eles influenciam o ambiente de trabalho e as organizações. Para as organizações de saúde os fatores ambientais que porventura provoquem o surgimento do estresse negativo (distress), requerem maior atenção e cuidado, implantando assim práticas que evitam o ambiente de conflito, propiciando maior comunicação com a chefia, estimulando relacionamentos e reconhecimento profissional, tendo uma política salarial compatível e fornecendo infraestrutura adequada, permitindo ainda que essas e outras atitudes evitem o surgimento dos fatores que prejudiquem o clima organizacional.

3. LIDERANÇA

Liderança em aspectos mais gerais é o que inspira os trabalhadores de saúde, lidera a mudança, se comunica, integra entre outras características constantemente associadas à liderança. Liderar, no entanto, é mais objetivamente definir aonde chegar, como chegar e traçar os caminhos para alcançar os objetivos desejados da organização. Destaca-se que os líderes não são obrigatoriamente somente aqueles que são dirigentes ou gerentes, a liderança está em todos os níveis hierárquicos e contextos das organizações, sendo a figura do líder atuante tanto em grupos formais quanto informais (WENDLING, 2007).

O líder é figura primordial nas instituições da área de saúde, uma vez que o novo contexto da sociedade tem demandado uma gestão mais eficiente, voltada para geração de valor e satisfação do usuário, a liderança precisa atuar nos diversos níveis de complexidade, tais como: hospitais, centro de saúde, serviços de urgência, saúde suplementar, secretarias municipais e estaduais, entre outros. A liderança tem função central de sustentação, não só para o cumprimento da missão da organização, como também perseguir a geração de valor social, credibilidade e confiança da sociedade e sobretudo perseguir a sustentabilidade, sem abrir mão do elemento diferencial num ambiente cada vez mais competitivo.

A liderança nas organizações de saúde precisa gerir um conglomerado das mais diversas formações, médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, contadores, farmacêuticos, auxiliares de copa e limpeza, oficiais de manutenção, segurança, entre outros. Desta forma o líder precisa desenvolver habilidades de uma

liderança servidora. O processo da transformação digital, que cada dia requer a ampliação mais acelerada e intensa, da integração entre pessoas e tecnologia, exige do líder especial atenção, acompanhando as evoluções digitais que tem alterado o relacionamento das organizações de saúde com seus colaboradores, parceiros e usuários de maneira substancial.

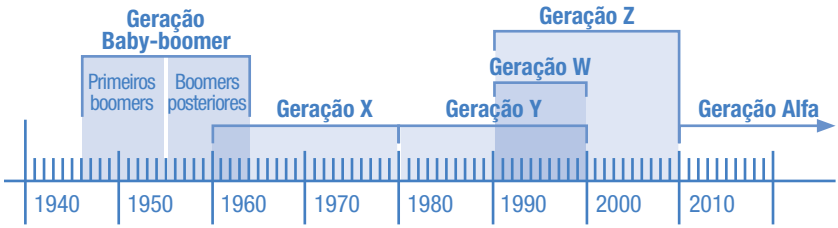
3.1. Gerações

Compreender as gerações assume elevada importância uma vez que o mundo das organizações tem experimentado o advento de quatro gerações interagindo entre si num único contexto. Desta forma, as organizações passaram a conviver com uma amplitude bem maior de diversidades culturais, valores e tecnologias que influenciaram sobretudo o desenvolvimento social e organizacional. As mudanças de gerações se intensificam: "Com o advento da era digital não é diferente, as organizações passaram a ter presente várias gerações, sobretudo a Geração Y - os Millenials" (PANTALEONI, 2018). Para este mesmo autor, existem em nossos dias uma profusão de novas gerações com diferentes expectativas e visões diferentes do mundo profissional, destacando-se sobretudo os valores e expectativas que estas novas gerações carregam consigo, desafiando os estilos de liderança tradicionais.

Cabe destacar que apesar da grande presença da Geração Y, já se percebe que uma nova geração tem adentrado as organizações gradativamente, essa nova – a Geração Z -, prioriza novos valores sob o princípio do "posso, logo faço", permeada pelos jovens da geração 2000 adiante, que saíram muito recentemente da adolescência e cresceram em um contexto extremamente tecnológico.

A Figura 1 apresenta de forma resumida a composição das gerações que as organizações de saúde têm presenciado, permeada fortemente pelo atual contexto onde há a convivência de três gerações distintas nesse mesmo ambiente organizacional, deixando bem evidente que surgem novos desafios para liderança das organizações públicas, sobretudo no gerenciamento das expectativas, conflitos e demandas que estes trabalhadores exigem de suas instituições.

Figura 1 – Gerações presentes nas organizações de Saúde



Fonte: Audy. J.H.K. (Blog 2019)

Como podemos ver na figura 1, as organizações atuais têm convivido com maior presença da Geração Y, os Millenials, geração que segundo estudos recentes representará em pouco tempo mais de 75% dos trabalhadores ativos no mercado (PANTALEONI, 2018).

No entanto, apesar da profusão das Gerações Y e Z, gerações essencialmente digitais, existem diferenças substanciais, como exemplo, a Geração Z é marcada pela dificuldade de se concentrar por muito tempo em um assunto, enquanto isso é mais facilmente obtido com os Millenials. Outrora, a geração Z possui grande facilidade pra alternar trabalho com diversão, sendo reconhecidamente multitarefas e com forte viés empreendedor, sendo a marca das grandes inovações presentes nessa geração.

Cabe ressaltar que sempre é um enorme risco realizar a categorização genérica das diferentes gerações, incorrendo no perigo de desconsiderar inúmeros aspectos que permeiam as pessoas, mas, mesmo nesse cenário é inevitável reconhecer que ambas as gerações possuem fortes vínculos com as transformações digitais experimentadas no último século, onde as organizações e sociedade necessitam de novos estilos de liderança, diferenciando os modelos de autoridade, novas atitudes, e a própria capacidade de motivar, perfazendo assim estruturas capazes de mover as novas gerações de maneira que atendam os interesses individuais, mas sobretudo os objetivos organizacionais.

Ao entender as diferentes gerações, a liderança precisa da capacidade de gerir diferentes ideias e formas de interação nas organizações de saúde, permeada por diferentes profissionais, especialidades, interesses e objetivos, onde mais que o trabalho em grupo, é necessária uma gestão ética, igualitária, reconhecendo esforços, méritos e resultados.

4. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório que objetiva conhecer a percepção dos trabalhadores de saúde do ambiente de trabalho em uma secretaria municipal de saúde no município de Parauapebas, estado do Pará. O município de Parauapebas possui aproximadamente 202.886 habitantes (IBGE, 2018), sendo parte da mesorregião Carajás, sudeste do estado. A secretaria municipal de saúde é responsável por 32 estabelecimentos de saúde e 1.946 servidores públicos de saúde, segundo dados do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES, 2019).

Este estudo é uma pesquisa exploratória que, para Pioversan e Temporini (1995, p. 23), define-se como "o estudo preliminar realizado com a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer", em outras palavras, o estudo exploratório tem por objetivo "co-

nhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere" (PIOVERSAN E TEMPORINI, 1995). Esse tipo de pesquisa parte do pressuposto que o comportamento humano é mais bem compreendido no contexto social onde ocorre. A pesquisa foi aplicada por meio de questionário eletrônico, que para Pioversan e Temporini (1995, p. 25) "o questionário, praticamente estruturado, é aplicado a uma amostra geralmente de pequena penetração popular".

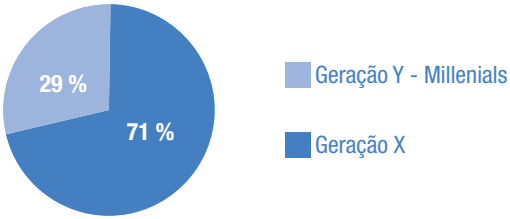
O questionário foi aplicado em março de 2019 com uma amostra de 21 funcionários selecionados aleatoriamente de um grupo de servidores de aproximadamente 217 pessoas vinculadas à gestão da secretaria municipal de saúde de Parauapebas - Pará. A pesquisa teve como principal objetivo a identificação exploratória de fatores como motivação, gerenciamento do estresse, conflitos, liderança e satisfação do trabalhador de saúde em relação ao ambiente da organização de saúde. O questionário foi elaborado contendo uma lista de questões a serem respondidas, com alternativas e escalas avaliativas num total de 14 variáveis observadas.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os servidores pesquisados foram caracterizados em função das seguintes variáveis de identificação: qual a área de trabalho, faixa etária e tempo de serviço em saúde, onde os resultados foram organizados e apresentados conforme a seguir.

Do total de 21 servidores, 66,7% dos que responderam trabalham na gestão central da secretaria de saúde, 19% trabalham com a Atenção Básica em saúde e outros 14,3% (ambulatórios, hospital, urgência e emergência). Sobre a faixa etária dos 21 respondentes, foram propostos grupos etários conforme a divisão das gerações (baby boomers, X, Y e Z), onde 71,4% estavam entre 20 a 34 anos (geração Y – Millenials -), e 28,6% entre 35 e 54 anos (geração X), estando ausente as gerações baby boomers, Z e eventualmente a geração Alfa.

Gráfico 1 – Gerações dos trabalhadores pesquisados



Fonte: elaboração do autor

Quanto ao tempo em que esses profissionais estão no setor de saúde, 38% estão entre 4 a 7 anos, enquanto 28% está há menos de 3 anos, 23% está há mais de 8 anos e menos de 14 anos, e 10% está há mais de 15 anos no serviço de saúde.

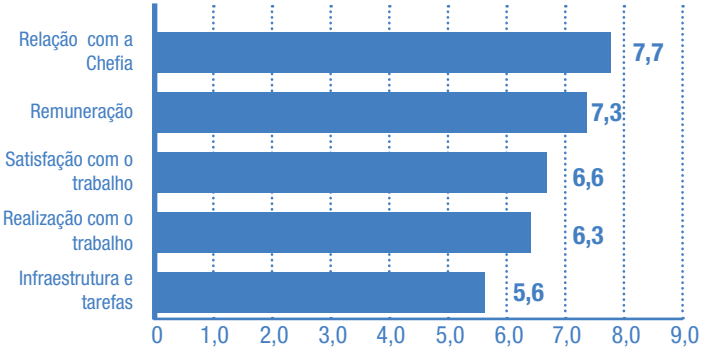
Tabela 1 – Tempo de serviço dos investigados

Tempo de Serviço	Total
Menos de 3 anos	28%
4 a 7 anos	39%
8 a 14 anos	23%
Mais de 15 anos	10%
Total	**100%**

Fonte: elaboração do autor

Na segunda parte do questionário foram avaliadas variáveis em relação à satisfação, realização e remuneração, mapeando os fatores que influenciam na motivação destes trabalhadores.D desta forma os resultados numa escala de 1 (um) a 10 (dez), onde a nota 1 (um) era a mais negativa e 10 (dez) a nota mais positiva, obtiveram-se os seguintes resultados: satisfação com o trabalho, nota média de 6.6 pontos; realização com o trabalho, nota média de 6.3 pontos, e; renumeração com média de 7.2 pontos, relacionamento com a chefia 7,7 pontos.

Gráfico 2 – Nota média da percepção dos fatores motivacionais pesquisados



Fonte: elaboração do autor

Nesta categoria, foram avaliadas as situações do gerenciamento do estresse no ambiente de trabalho e suas implicações para a gestão de pessoas no ambiente das organizações de saúde, portanto, foram levantados questiona-

mentos sobre o quanto o ambiente de trabalho era estressante, a frequência que esses trabalhadores sentiram estresse nos últimos seis meses e quanto a presença de conflito no ambiente de trabalho.

Tabela 2 – Frequência de ocorrência de estresse

	Frequência últimos 6 meses				
Frequência de Estresse	**Nenhuma**	**1 a 2 vezes**	**3 a 5 vezes**	**7 a 10 vezes**	**Mais de 10 vezes**
Total	9,4%	4,8%	28,6%	4,8%	52,4%

Fonte: elaboração do autor

Os resultados obtidos foram os seguintes: ambiente de estresse recebeu uma avaliação com nota média de 7.8 pontos, a frequência que sentiram estresse nos últimos seis meses 52,4% sentiu numa frequência de mais de 10 vezes, enquanto 28,6% sentiram pelo menos de 3 a 5 vezes no mesmo período, 4,8% pelo menos de 1 a 2 vezes e também 4,8% de 7 a 10 vezes, enquanto somente 9,4% não sentiram nenhuma vez.

Nesta mesma categoria foi observado se ocorreram conflitos destes trabalhadores com outros colegas, assim os resultados foram 38% entraram pelo menos uma vez em conflito nos últimos seis meses, outros 14% entraram pelo menos três vezes em situações de conflito, enquanto outros 14% entram pelo menos duas vezes em situações desse tipo. Neste aspecto 34% consideraram não ter entrado em nenhuma situação de conflito no trabalho no período avaliado.

Tabela 3 – Frequência de ocorrência de conflitos no trabalho

	Frequência últimos 6 meses			
Frequência dos Conflitos	**Nenhum**	**1 vez**	**2 vezes**	**3 vezes**
Conflitos no Trabalho	34,0%	38,0%	14,0%	14,0%

Fonte: elaboração do autor

Na última categoria do questionário foram investigados aspectos da valorização do trabalhador, saúde psicossocial e a percepção geral do ambiente para estes trabalhadores. Dos resultados levantados, cerca de 47,6% dos trabalhadores tiraram férias nos últimos 6 meses, o que preocupa que mesmo com o descanso anual, este não tenha colaborado para a redução de fatores de estresse nesse ambiente de trabalho. Pouco mais de 23% tiraram férias há cerca de um ano e os demais, cerca de 29%, não tiram férias há mais de um ano. Questionados quanto a vontade de sair daquele local de trabalho, pouco

mais de 67% responderam afirmativamente para o desejo de mudar de local de trabalho dos últimos seis meses e apenas 33% não sentiram esse desejo. Outro fator levantado é no tocante a sentimentos de depressão, em algum grau, nos últimos seis meses, os resultados preocupam, visto que entre as notas 6 e 10 pontos receberam em média 42% das respostas, sendo um fator bastante relevante para as considerações do fator depressão e saúde do trabalhador no ambiente de trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do clima dentro da organização, o papel da liderança e o gerenciamento do estresse se faz necessária a fim de que se tenha ciência das necessidades, percepções e preocupações que podem se tornar empecilhos dentro das atividades a serem realizadas que posteriormente poderá estar comprometendo o resultado e o todo. O Sistema Único de Saúde (SUS) é considerado um dos maiores sistemas de saúde do mundo e tem como missão assegurar atendimento à população brasileira. Embora tenha suas carências, é um serviço fundamental e de extrema importância para boa parte da população.

No entanto, as organizações de saúde, por suas peculiaridades, convivendo com ambientes complexos e altamente mutáveis, sofrendo constantes pressões por melhorias de qualidade e eficiência, precisam se voltar com olhar mais atento às necessidades dos seus trabalhadores, entendendo e percebendo as variáveis que podem mitigar problemas sérios que têm surgido nesses ambientes, como o estresse e a depressão.

Com base nos resultados apontados nesse estudo preliminar e exploratório, evidencia-se que há uma séries de variáveis influenciadoras sobre o clima organizacional de uma instituição de saúde, cabendo ressaltar que os aspectos da percepção do trabalhador são somente uma forma de análise do contexto e seus problemas, podendo ainda ampliar essas análises sob o ponto de vista dos gestores de saúde e dos usuários dos serviços de saúde. No entanto, cabe destacar que se têm notado que o estresse, a desmotivação, a precariedade das estruturas de trabalho e a depressão tem se destacado como variáveis de muita atenção no campo da gestão de pessoas e do próprio clima organizacional. Nota-se que apesar de uma política salarial considerada boa e nível agradável na relação hierárquica, boa parte desses colaboradores da geração Y – Millenials – valorizam à relação entre trabalho e qualidade de vida, evidenciado que a renumeração não se sobressai aos fatores de bem-estar, sendo este elemento o menos importante para esta geração.

Assim, destacamos que o estudo aponta para uma série de fraquezas a serem aprofundadas em estudos posteriores como: gerenciamento do estresse, de-

pressão, motivação e gerenciamento de conflitos no trabalho. Cabe ressaltar que o papel da liderança nesse cenário é primordial, uma vez que a ocorrência de conflitos se torna presente num ambiente de estresse, sendo preciso gerir melhor as pessoas e consequentemente liderá-las aos objetivos institucionais, buscando a conciliação dos interesses organizacionais com os interesses individuais, sendo uma tarefa árdua e desafiadora num contexto de diferentes gerações e transformações digitais.

Este estudo pretendeu ser um início de uma investigação que requer a atenção das pessoas que trabalham na gestão do SUS da secretaria municipal de Parauapebas, tendo como preocupação conhecer a percepção sobre seu ambiente de trabalho, contemplando uma investigação inédita neste contexto organizacional. Recomenda-se estudos posteriores para avaliar fatores presentes na estrutura organizacional da instituição estudada que tem facilitado o surgimento de elementos de estresse, desmotivação e conflitos. Alguns pressupostos podem basear as investigações futuras como análise da estrutura organizacional e a cultura difundida pela instituição no ambiente organizacional dos seus colaboradores.

Cabe ressaltar que diversos elementos que surgiram durante a pesquisa necessitam de maior averiguação e abordagens específicas, como a associação de ambientes estressantes e o surgimento de doenças como a depressão, destacando que mesmo com boa relação com chefia no ambiente de trabalho tem sido frequente o surgimento de conflitos e insatisfação de maneira geral com a organização. Portanto, dispõe-se a aperfeiçoar os instrumentos desta pesquisa para que seja possível executar estudos futuros e mais aprofundados com intuito de municiar a gestão local com análises capazes de municiar ações de transformação e implantação de um modelo de gestão voltado para pessoas, compreendendo o trabalhador em saúde como parte fundamental da qualidade dos serviços públicos de saúde.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você.** 2.ed. Rio de Janeiro: J. Z. E, 1997.

AUDY, Jorge Horácio Kotick. **Teoria das gerações.** 2015. Disponível em: https://jorgeaudy.com/2015/11/06/a-geracao-y-nao-esta-perdida-nem--a-deriva/teoria-das-geracoes/. Acesso em: 25 mar. 2019.

BRASIL. **Constituição (1988).** Lex: legislação federal e marginália, São Paulo, v. 59, p. 1966, out./dez, 1995.

BRASIL. **Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as**

condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da União. Poder Executivo, Brasília, DF, 19 de set. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8080.htm. Acesso em: 25 mar. 2019.

IBGE. **Portal IBGE Cidades.** Brasília, DF, 2019. Disponível em https://cidades.ibge.gov.br/. Acesso em: 25 mar. 2019.

BRASIL. **Ministério da Saúde. Cadastro Nacional dos Estabelecimentos de Saúde. Disponível** em: http://cnes.datasus.gov.br/. Acesso em: 25 mar de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 9ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Thomson, 2003.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho: Uma Abordagem Psicossomática.** São Paulo: Atlas S.A, 2005.

LUZ, Rodrigues. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte; MÓL, Anderson Luiz Rezende. **Clima Organizacional: um estudo de caso na Secretaria de Administração do RN.** SEARH. 2010. Disponível em: www.searh.rn.gov.br. Acesso em: 10 mar 2019.

PANTALEONI, Cássio. **Atributos de liderança na era digital: as demandas das Gerações Y e Z.** 2018. Brasil: Harvard Business Review Brasil. Disponível em https://hbrbr.uol.com.br/atributos-de-lideranca-na-era-digital-as-demandas-das-geracoes-y-e-z/. Acesso em: 25 mar 2019.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública.** Revista de Saúde Pública, Vol. 29 (318-25). 1995. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/rsp/v29n4/10. Acesso em: 25 de mar de 2019.

WENDLING, Merilyn. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2007. Disponível em http://hdl.handle.net/10183/14143. Acesso em: 20 mar de 2019.

GESTÃO DO CONHECIMENTO DOS CO-LABORADORES NUMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Antônio Jorge Milhomens de Abreu
CRA-TO 1547

RESUMO

Considerando a gestão do conhecimento como uma dádiva para qualquer organização, quando se consegue identificar e transformar em ativo. Este artigo fala exatamente da importância de identificar tais conhecimentos e, através dos dados coletados, conseguir desenvolver atitudes diferenciadoras, disseminar as informações pertinentes e manter atualizados os conhecimentos que, de alguma forma, são primordiais para as organizações. Este será o foco do trabalho. E é exatamente o que se pretende com este artigo, além de considerar a gestão do conhecimento como auxílio na competitividade nas organizações. Para isso é importante salientar que a exigência do mercado por resolutividades imediatas contribui para o aproveitamento de talentos que consigam tirar proveito de dados e informações para transformar em conhecimento e gerar resultados para as organizações e se diferenciar no mercado para manutenção ou diferenciação, já que existe um banco de dados vasto, tais dados consideram-se as informações confiáveis, só depois pode ser transformado em conhecimento, porém para ser competente deve-se praticar para tornar-se hábil. Considerando que o conhecimento é um fator preponderante para captação, contratação e permanência do profissional no mercado de trabalho, este artigo terá a contribuição de vários teóricos que abordaram o tema ao longo do tempo. O artigo teve como pano de fundo uma cooperativa de crédito onde o principal objetivo foi analisar o modelo de gestão do conhecimento praticado ali. Além de identificar e verificar os conhecimentos adquiridos e suas possíveis utilizações. Ao final, foi proposto um roteiro de implantação do processo de gestão do conhecimento. Foram feitas pesquisas em livros, artigos, dissertações e jornais, no intuito de obter conhecimento para descrever as teorias, visando desenvolver melhor o tema considerado. A investigação foi feita através de levantamento de dados, com a aplicação de um questionário de múltiplas escolhas sendo aplicado junto aos profissionais de uma cooperativa de crédito na cidade de Gurupi, Região Sul do estado do Tocantins.

Palavras-chave: *Dados; Informações e Gestão do conhecimento.*

1. INTRODUÇÃO

Acredita-se que nas organizações, públicas e privadas existam talentos com conhecimentos acima do que estão sendo solicitados. Com isso, é importante identificar quais são as verdadeiras competências dos talentos para gerir estes conhecimentos, de forma que agregue às organizações. Pois assim irá contribuir com o desenvolvimento de políticas inovadoras, oriundas do aproveitamento dos conhecimentos dos talentos.

De acordo com Struhs [et al] (2012), a Gestão do Conhecimento começou a ser discutida no Brasil em meados da década de 1990. Com essa nova modalidade de gestão, pretendia-se registrar, para uma futura utilização otimizada, todo o conhecimento gerado na organização.

Assim, vê-se a importância de identificar através dos dados coletados, desenvolver atitudes diferenciadoras, disseminar as informações pertinentes e manter atualizado os conhecimentos que, de alguma forma, são primordiais para as organizações.

> *Nos dias atuais, em que as mudanças acontecem muito rápidas, a gestão do conhecimento é, cada vez mais, um diferencial de sucesso em ambientes empresariais competitivos (VALENTIM, 2018).*

Acredita-se que seja necessário estabelecer critérios de identificação e compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores das organizações, de forma que os conhecimentos tácitos sejam evidenciados e gerem resultados para as organizações.

Não pode se desconsiderar os conhecimentos explícitos, uma vez que os conhecimentos tácitos e explícitos caminham juntos. Assim sendo, essa junção é fundamental.

Com o adjunto de que os conhecimentos tácitos dos colaboradores sejam difíceis de serem identificados, é pertinente que as organizações criem mecanismos de identificação de tais conhecimentos para que não se percam com a saída dos colaboradores que os detêm.

O que se pretende com este artigo é considerar a gestão do conhecimento como auxílio na competitividade nas organizações. Para isso é importante salientar que a exigência do mercado por resolutividades imediatas, contribui para o aproveitamento de talentos que consigam tirar proveito de dados e informações para transformar em conhecimento e gerar resultados para as organizações e se destacar no mercado para manutenção ou diferenciação.

A cooperativa de crédito pesquisada faz parte do maior sistema financeiro cooperativo do país, composto por cooperativas financeiras e empresas de apoio, que em conjunto oferecem aos associados serviços de conta corren-

te, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança bancária, adquirência de meios eletrônicos de pagamento, dentre outros. Ou seja, tem todos os produtos e serviços bancários, mas não é banco. É uma cooperativa financeira, onde os clientes são os donos e por isso os resultados financeiros são divididos entre os cooperados.

A cooperativa pesquisada está há 27 anos cooperando e fortalecendo o cooperativismo no Tocantins. Fundada em 12 de março de 1991 com o objetivo de movimentar o capital dos produtores, teve início com cerca de 25 associados e 03 funcionários.

Hoje, a cooperativa faz parte da vida de mais de 8.000 associados e conta com 100 colaboradores, distribuídos nos 12 postos de atendimentos ao cooperado.

A força desta cooperativa está na união dos seus cooperados. No dia 31 de maio de 2010, uma grande conquista foi alcançada pela cooperativa, que foi autorizada pelo Banco Central a operar em regime de Livre Admissão.

A livre admissão significa que a cooperativa estudada, antes com acesso exclusivo aos produtores rurais, agora está recebendo em seu quadro de cooperados, profissionais de diferentes ramos de atuação e está aberta para aqueles que buscam grandes oportunidades para o seu crescimento sem a burocracia de um banco convencional.

De acordo com o exposto, o trabalho será desenvolvido nesta cooperativa de crédito, com o objetivo de analisar o modelo de Gestão do Conhecimento aplicada aos seus colaboradores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando que o conhecimento é um fator preponderante para captação, contratação e permanência do profissional no mercado de trabalho, este artigo terá a contribuição de vários teóricos que abordaram o tema.

O embasamento teórico contribuirá para fundamentar o resultado da pesquisa e para evidenciarmos um resultado mais próximo da realidade da cooperativa estudada.

2.1. Conceito de conhecimento

Morin (1986) afirma que o conhecimento se refere à capacidade de compreender as dimensões da realidade, assim como expressá-la de forma continuamente ampla e integral. Nonaka e Takeuchi (1997) diz que o conhecimento consiste na crença verdadeira e justificada, configurando-se como um processo dinâmico criado a partir de um fluxo de informação, ancorado em crenças e compromissos de seu detentor. Para Bessant e Tidd (2009), conhecimento nada mais é do que informação dotada de significado, assim como experiências, princípios e *insights*. tornando-se utilizável e relevante.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), na filosofia oriental, o conhecimento é definido sob a ótica do racionalismo caracterizando-se como um processo mental perfeito, não apenas como resultado de uma experiência sensorial. Os mesmos autores ainda dizem que,o conhecimento é, acima de tudo, uma questão de como os indivíduos respondem e reagem à realidade.

> *Nonaka e Takeuchi (1997) salientam que o conceito de conhecimento não é definido em termos lógicos.*

> *De acordo com Angeloni (2002), todavia o conhecimento não pode ser confundido com acumulo de informações, visto que se trata da articulação e legitimação cognitiva destas.*

> *Para Nonaka e Takeuchi (2008), o próprio conhecimento é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, especificamente, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.*

De acordo com os autores Nonaka e Takeuchi (2008), uma organização cria novos conhecimentos convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa. O novo conhecimento é criado através da "síntese", que é um processo contínuo e dinâmico que reconcilia e transcende os opostos.

> *Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito.*

2.2. Conhecimento tácito

Para Polanyi (1983), o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e de difícil formulação e comunicação, representado pelos modelos mentais individuais e o saber técnico relativo às habilidades inerentes na realização de uma ação. Assim, o autor define que sabemos mais do que conseguimos dizer.

Polanyi (1983) afirma que conhecimento tácito não pode ser totalmente substituído pelo conhecimento explicito, visto que o domínio técnico sobre determinado objeto aprofunda seu conhecimento, no entanto, não é capaz de reproduzir o significado atribuído pelo sujeito. Nonaka e Takeuchi (1997) diz que o conhecimento tácito é oriundo da experiência.

> *Para Davenport e Prusak (2003), o conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado pelas pessoas no decorrer de um período de tempo, composto pelo aprendizado acumulado ao longo da vida.*

Assim, incorpora tanto o aprendizado acumulado e enraizado que pode ser impossível separar as regras desse conhecimento do modo de agir do indivíduo, caracterizando como ambíguo e de difícil transferência (DAVENPORT e PRUSAK, 1999).

2.3. Conhecimento explícito

Para (POLANYI, 1983), o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito é oriundo da racionalidade, caracterizando-se como metafísico e objetivo. Bessant e Tidd (2009) colaboram afirmando que o conhecimento explícito pode ser expresso em termos numéricos, textuais ou gráficos e, portanto, é mais facilmente comunicado.

De acordo com Lawson [et tal] (2009), a maximização do conhecimento explicito proporciona o aproveitamento do conhecimento formal existente e eleva a experiência de resolução de problemas, refletindo possivelmente na melhoria de processos e produtos.

Wang e Wang (2012) afirmam que o conhecimento explícito facilita a inovação e o desempenho financeiro.

2.4. Modos de Conversão do Conhecimento

Para Nonaka e Takeuchi (1997), existem, pelo menos, quatro modos de conversão do conhecimento:

- **Socialização -** de conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- **Externalização –** de conhecimento tácito para conhecimento explícito;
- **Combinação –** de conhecimento explícito para conhecimento explícito;
- **Internalização -** de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de socialização implica no compartilhamento de experiências, modelos mentais e habilidades técnicas por parte do trabalhador. "É um fazer junto" que supõe confiança mútua e vivência cotidiana nas situações de trabalho.

A externalização é um processo de articulação e organização do conhecimento tácito em conceitos explícitos, metáforas, analogias, hipóteses e modelos e é provocado pelo diálogo e pela reflexão entre duas pessoas, grupo e/ou coletividade. É um processo que se expressa basicamente através da linguagem escrita e é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e constrói metáforas que ajudam o indivíduo a perceber ou entender intuitivamente uma coisa imaginando outra simbolicamente (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento e permite a reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito, o que pode levar a novos conhecimentos. Este modo

de conversão do conhecimento ocorre, por exemplo, nos eventos de educação formal e através das redes de informação e conhecimento codificadas, como internet ou intranets existentes dentro das organizações (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito provocando mudança e enriquecimento das práticas individuais, grupais e coletivas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os conteúdos do conhecimento criados pelos quatro modos interagem entre si na espiral de criação do conhecimento, da seguinte forma:

- **Socialização –** de individuo para individuo;
- **Externalização –** de individuo para grupo;
- **Combinação –** de grupo para organização;
- **Internalização –** da organização pra ao indivíduo.

2.5. Compartilhamento de conhecimento

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observações. Considera-se que as organizações mantêm bases de dados e redes que armazenam informações, e que sua utilização nem sempre é compartilhada. Assim, Bessant e Tidd (2009) citam que o compartilhamento do conhecimento é comprometido pelo seu próprio grau de codificação. Ainda Bessant e Tidd (2009) diz que o processo de compartilhamento do conhecimento consiste naquele em que a informação de diferentes fontes é partilhada, refletindo na criação de um novo conhecimento.

Stewart (1998) diz que a prática do compartilhamento de conhecimento é imprescindível, visto que é inútil possuir conhecimentos relevantes se estes não são compartilhados, estabelecendo-se um fluxo contínuo de conhecimento.

Para Rossatt (2003), para que haja o compartilhamento do conhecimento é necessário principalmente a interação entre pessoas, a captura contínua dos conhecimentos alheios, a transmissão de conhecimento por meio de práticas, a participação em eventos, equipes interdisciplinares e valorização de opiniões e ideias.

Davenport e Prusak (1999) reconhecem a dificuldade de comunicação e compartilhamento do conhecimento tácito. Os mesmos autores citam como regra geral, que quanto mais rico e tácito for o conhecimento, mais tecnologia deverá ser usada para possibilitar que as pessoas compartilhem aquele conhecimento diretamente.

Nonaka e Takeuchi (1997) diz que para o compartilhamento do conhecimento ocorrer é imprescindível a existência de sincronia corporal e mental dos indivíduos.

> *Para Davenport e Prusak (1999), existem alguns fatores que impedem e/ou atrapalham o compartilhamento de conhecimento, como seguem: falta de confiança mútua, diversidade cultural e de vocabulário, escassez de tempo e de encontros presenciais, existência de status e recompensas aos detentores do conhecimento, falta de capacidade de absorção de conhecimento dos recebedores e intolerância com equívocos e necessidades de ajuda.*

Stewart (2012) afirma que as pessoas apenas compartilham o que sabem quando percebem claramente o destino de tal conhecimento, enfatizando a existência da intenção do conhecimento.

3. METODOLOGIA

Para a análise de dados foi utilizada uma abordagem quantitativa. Segundo Diehl e Tatim (2004), a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo uso de quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc., com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às referências.

O estudo foi de forma descritiva e que, segundo Gil (1991), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa também é considerada como bibliográfica, pois será feitas pesquisas em livros, artigos, dissertações e jornais, no intuito de obter conhecimento para descrever as teorias, visando desenvolver melhor o tema considerado.

A investigação foi feita através de levantamento dados com os profissionais de uma cooperativa de crédito, onde será preparada uma pesquisa para ser aplicada, através de questionários, aos profissionais desta agência.

Foi aplicada a pesquisa aos profissionais da cooperativa de crédito, no total de 05 profissionais.

A amostragem pode ser dividida basicamente em amostragem probabilística e não probabilística. A primeira, por seguir as leis estatísticas, permite a expressão da probabilidade matemática, ou seja, de se encontrar na amostra as

características da população, ao passo que a segunda depende de critério e julgamento estabelecido pelo pesquisador para a produção de uma amostra fiel. As vantagens e desvantagens dos dois tipos é que a amostra não probabilística é mais rápida e menos onerosa, enquanto, que a probabilística confere maior confiabilidade aos resultados obtidos, na medida em que, nesta, cada elemento da população possui a mesma probabilidade, previamente conhecida e diferente de zero, de ser incluído na amostra. Além de que, numa amostragem probabilística é possível extrair conclusões que podem ser generalizadas para toda a população – algo que não se pode fazer na não probabilística (STEVESON, 1986).

Os dados foram coletados através de uma pesquisa *in loco* aplicada aos profissionais de uma cooperativa de crédito, em um questionário de múltiplas escolhas validado pelo orientador, com perguntas fechadas e com indicadores.

Os dados foram tabulados utilizando a planilha do Excel, com gráficos, tipo coluna e pizza. O questionário foi validado pelo orientador, levando em consideração as normas da Universidade Federal do Tocantins e o termo de consentimento da cooperativa.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Considerando a análise dos resultados como sendo a parte mais importante para o aprendizado, segue abaixo a análise de cada indagação direcionada aos profissionais da cooperativa de crédito, onde foi considerado como importante a indicação de um roteiro para a implantação da gestão do conhecimento. Tal indicação pode ser adaptada em todas as agências desta cooperativa de crédito.

Considerando os profissionais que desempenham suas funções na cooperativa de credito, 20% tem idade entre 26 e 30 anos (1), entre 36 e 40 anos (1) e acima de 40 anos (1), enquanto que 40% dos entrevistados tem idade entre 18 e 25 anos (2), considera-se essa uma informação relevante, pois os jovens estão no mercado de trabalho em maiores números.

Percebe-se que a maioria dos profissionais que desempenham suas funções na cooperativa de crédito, 60%, é do sexo feminino (3) enquanto apenas 40% é do sexo masculino (2).

Nestas informações, iniciamos o processo de verificação, identificação e análise dos possíveis conhecimentos que a cooperativa pode gerir. Percebe-se que 60% dos profissionais têm ensino superior (3), 20% já estão com pós-graduação (1) e apenas 20% estão com seu curso superior incompleto (1). É uma dádiva para qualquer instituição, contar com um seleto grupo de profissionais

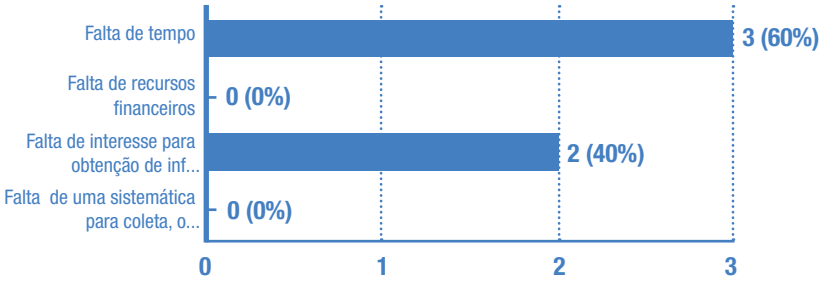
com essas características, considerando que o conhecimento é fundamental para se permanecer no mercado de trabalho com a boa chance de empregabilidade.

Dos profissionais entrevistados (5), 100% considera que a cooperativa possui uma sistemática para gerenciamento de informações, veremos a diante como essa sistemática se desdobra.

De acordo com Sveiby (1997), a competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis para a empresa. O que está relacionado à escolaridade, experiência e capacidade de resolver problemas práticos. Percebe-se que a maioria das informações é demandada somente quando surge a necessidade para resolução de um problema, o que equivale a 80% das opiniões dos entrevistados, enquanto que 20% dizem que a demanda por informações na cooperativa é grande.

Quando se trata de motivos que dificultam a obtenção das informações, percebemos que a falta de tempo equivale a 60%, e foi identificado pelos profissionais como sendo o maior problema. Em seguida, a falta de interesse para obtenção de informações, com 40%. Sendo assim, a gestão do conhecimento terá vários problemas e um deles é a dificuldade em obter as informações que contribuirão com a cooperativa.

Gráfico 01: Quais os motivos que dificultam a obtenção de informações?



Fonte: dados coletados pelo autor

O compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos com diferentes histórias pessoais, perspectivas e motivações torna-se a fase crítica do processo de construção do conhecimento, pois supõe o compartilhamento de experiências, emoções, sentimentos e modelos mentais entre os indivíduos para obtenção da confiança mútua num "campo" no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros através de diálogos pessoais que sincronizam

ritmos corporais e mentais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

De acordo com as respostas dos profissionais da cooperativa, 100% diz que se sente incentivado em compartilhar o conhecimento que já adquiriu, isso contribui para o êxito das atividades internas e para o bom relacionamento.

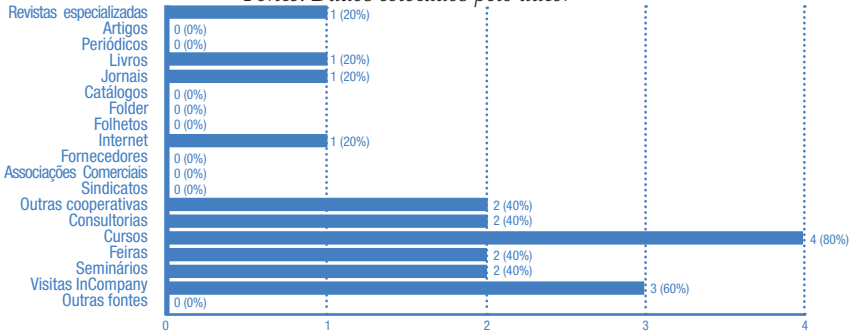
De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de socialização implica o compartilhamento de experiências, modelos mentais e habilidades técnicas por parte do trabalhador. "É um fazer junto" que supõe confiança mútua e vivência cotidiana nas situações de trabalho. Verifica-se que a promoção de seminários para trocas de informações tem pouca frequência para 40% dos entrevistados e 60% diz que frequentemente a cooperativa promove seminários internos para troca de informações entre os profissionais da cooperativa.

Considerando que as fontes externas seja um dos gargalos para capacitar os profissionais de uma instituição, percebemos que 20% dos profissionais elencaram as revistas especializadas, livros, jornais e folder como sendo fontes importantes, enquanto 40% consideram outras cooperativas, consultorias, feiras e visitas *in company* sendo as mais importantes; e 60% acredita que seminários são uma fonte importante; 80% consideraram a internet e cursos como sendo as fontes mais utilizadas para busca do conhecimento.

Para Sveiby (1997), os principais ativos invisíveis de uma organização são: a competência do funcionário, a estrutura interna, que consiste nas patentes, conceitos e modelos e a estrutura externa, ou seja, as relações com os clientes e fornecedores e a imagem da organização. Registrando que, embora o funcionário não seja propriedade e, sim, um membro voluntário da organização, o autor argumenta que a competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis para a organização.

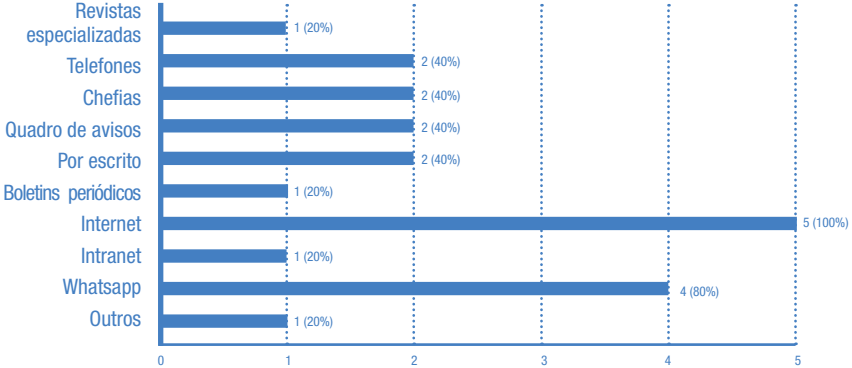
Gráfico 02: Quais os tipos de fontes externas são mais utilizadas para busca de informações?

Fonte: Dados coletados pelo autor



Considerando uma das etapas mais importantes do processo de compartilhar conhecimentos, percebe-se que dos meios mais utilizados confirma-se a internet com 100% das indicações. Davenport e Prusak (1999) reconhecem a dificuldade de comunicação e compartilhamento do conhecimento tácito. Os mesmos autores citam como regra geral, que quanto mais rico e tácito for o conhecimento, mais tecnologia deverá ser usada para possibilitar que as pessoas compartilhaem aquele conhecimento diretamente. Considera-se que o whatsapp, que foi indicado por 80% dos entrevistados, tem um grande uso na tecnologia.

Gráfico 03: Quais os meios utilizados para divulgar as informações na cooperativa?



Fonte: Dados coletados pelo autor

Neste quesito, as melhores práticas se sobressaíram às demais, com 50% sendo o item importante para posterior estudo. Para Rossatto (2003), para que haja o compartilhamento do conhecimento é necessário principalmente a interação entre pessoas, a captura contínua dos conhecimentos alheios, a transmissão de conhecimento por meio de práticas, a participação em eventos, equipes interdisciplinares e valorização de opiniões e ideias.

Quando se tem erros e fracassos como sendo um dos itens que a cooperativa utiliza para gerir os conhecimentos, com 25% juntamente com as informações de outras cooperativas e históricos dos cooperados, percebe-se que essa preocupação possa contribuir com os demais profissionais.

Quando se trata de aproveitamento do *know-how* existente, não fica uma boa impressão, pois 60% dizem que a cooperativa não aproveita esse *know-how*. São conhecimentos sendo deixados de fora e por vezes sendo desaproveitados. É como se colocasse um profissional para se capacitar e depois dispensasse o mesmo e o entregasse de mão beijada para os concorrentes.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a quarta fase do processo de criação de gestão do conhecimento diz respeito à construção, em cooperação di-

nâmica, por pessoas representativas das diversas áreas da organização, de um arquétipo que, como protótipo, maquete, modelo, conceito, estrutura etc. possa mobilizar a cooperação interpessoal e interdepartamental, *know-how*, ferramentas e tecnologias da empresa para viabilizá-lo.

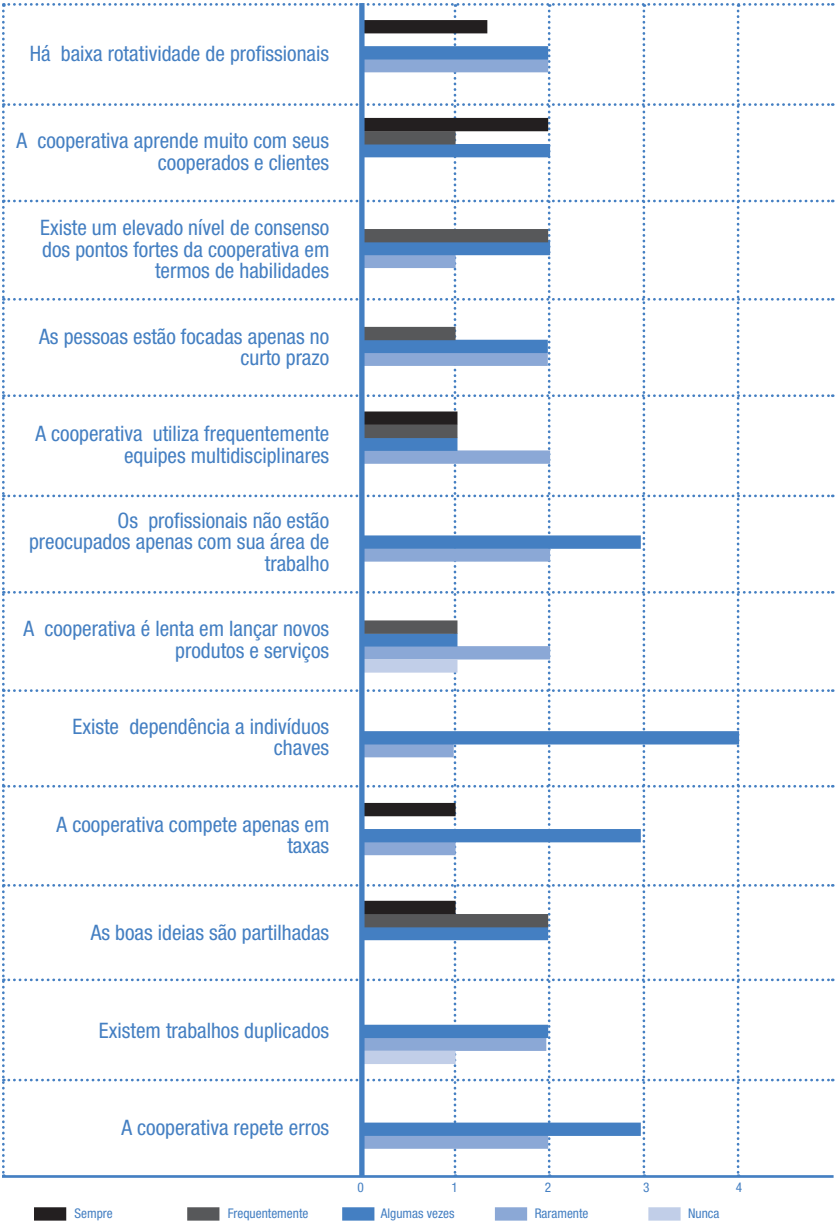
> *Para Sveiby (1997), cada pessoa desenvolve a sua própria competência por meio do treinamento, da prática, de erros, da reflexão e da repetição e, portanto, como é uma experiência pessoal e permeada de significados, não pode ser copiada com exatidão.*

Confirmando a máxima do autor acima, 80% dos profissionais acreditam que a empresa mantém programas regulares de treinamento e capacitação dos seus profissionais, sendo que apenas 20% acreditam que não.

Considerando as opções do grau da aplicabilidade na cooperativa, os profissionais elencaram todas as opções como sendo significativas. Verifica-se que o quesito "a cooperativa repete erros" acontece algumas vezes para 60% dos profissionais e 40% diz que raramente acontece. Para Sveiby (1998), cada pessoa desenvolve a sua própria competência por meio do treinamento, da prática, de erros, da reflexão e da repetição. No próximo quesito, "Existem trabalhos duplicados", 20% diz que nunca acontece e 40% respectivamente raramente e algumas vezes acontece. No quesito "as boas ideias são partilhadas", 40% respectivamente dizem que frequentemente e algumas vezes acontecem e 20% dizem que sempre aplica este quesito. Sveiby (1998) cita que as pessoas estão constantemente se expandindo em seu mundo por meios tangíveis, como quando cultivam jardins ou compram casas e carros, e por meios intangíveis, como quando geram ideias e desenvolvem relações com empresas e outras pessoas.

No quesito "A cooperativa compete apenas em taxas", 60% dos profissionais disseram que algumas vezes a cooperativa utiliza dessa máxima enquanto 20% consideram raramente e sempre respectivamente. No quesito "Existe dependência a indivíduos chaves", 80% acreditam que algumas vezes existe sim essa dependência e apenas 20% acredita que raramente existe essa dependência. No quesito "A cooperativa é lenta em lançar novos produtos e serviços", 20% acreditam que nunca, algumas vezes e sempre existe certa lentidão e apenas 40% acredita que raramente a cooperativa é lenta em lançar produtos. Neste quesito, é importante se atentar ao mercado e aproveitar as possíveis inovações elencadas pelos profissionais. No quesito "Os profissionais não estão preocupados apenas com a sua área de trabalho", 40% acredita que raramente estão enquanto 60% acreditam que algumas vezes. No quesito "A cooperativa utiliza frequentemente equipes multidisciplinares", 40% disseram que raramente utiliza e 20% disseram respectivamente que algumas vezes, frequentemente e sempre utiliza equipes multidisciplinares. No quesito "As pessoas estão focadas apenas no curto prazo", 40% respectivamente disse-

Gráfico 04: Qual o grau de aplicabilidade destas informações na cooperativa?



Fonte: Dados coletados pelo autor

ram que raramente e algumas vezes estão focadas em curto prazo, enquanto que 20% disseram que frequentemente o foco é em curto prazo. Para Sveiby (1997), o conhecimento se valoriza com o uso, diferentemente do capital, que se deprecia com o uso, o conhecimento, ao ser compartilhado, cria um novo conhecimento. A comunicação entre as pessoas, empregados, clientes e parceiros pode ocasionar transferência de conhecimento e desenvolvimento no processo de tomada de decisões para obtenção de melhores resultados para as empresas e a venda do conhecimento. Diferentemente da venda da informação, é um processo contínuo, o que pode significar um relacionamento de longo prazo com os clientes. No quesito "Existe um elevado nível de consenso dos pontos fortes da cooperativa em termos de habilidades", 20% disseram que raramente existe e 40% disseram que algumas vezes ou sempre existe. No quesito "A cooperativa aprende muito com seus cooperados e clientes", 20% disseram que frequentemente aprendem enquanto que 40% respectivamente disseram que algumas vezes ou sempre aprende com seus cooperados e clientes. Para Sveiby (1997), conhecimento é um conceito dinâmico que remete para aprender, esquecer, lembrar e compreender. No último quesito onde é questionado se "Há baixa rotatividade de profissionais", 40% respectivamente disseram que algumas vezes e raramente existe baixa rotatividade e 20% disseram que sempre teve baixa a rotatividade de profissionais.

Se tratando de respostas livres, alguns profissionais preferiram não se pronunciarem equivalendo a 40% dos mesmos, enquanto que 60% preferiram indicar algumas propostas para análise da diretoria da cooperativa de crédito.

A primeira indicação foi que deveria ter "Maior interatividade entres os colaboradores", pois assim a geração de conhecimento e a própria disseminação aconteceria com maior rentabilidade. Outra opinião foi que a cooperativa deve proporcionar para que tenham "Colaboradores mais interessados". Não muito diferentes da última contribuição, que foi de "Os profissionais terem mais interesse pela cooperativa". Bastante pertinente.

5. CONCLUSÃO

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, por isso as mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado criam raízes, em vez de ser transitórias. De acordo com os autores relatados e como base em estudos posteriores, o conhecimento é o bem mais valioso da "nova economia", conhecimento este produzido pelo trabalhador, agora renomeado pelo capital de ativo intangível, situação onde a luta de classes é negada. Dessa maneira conclui-se o artigo fazendo as indicações abaixo.

Percebe-se que muito se tem a considerar quando se trata de gestão do conhe-

cimento em cooperativas de créditos, considerando que a proposta de identificação do modelo de gestão do conhecimento implantado seja suficiente para atender às demandas dos cooperados e de seus profissionais.

Considerando a profundidade da pesquisa, uma vez que os profissionais se predispuseram a contribuir e a indicarem suas verdades, foi de grande valia o resultado, comprovando que a gestão do conhecimento deve ser considerada importante instrumento de manutenção dos profissionais nas organizações.

Neste trabalho abordou-se a gestão do conhecimento numa cooperativa de crédito e concluímos que será necessária a implantação de melhoria no processo de gestão do conhecimento. Para contribuir segue abaixo um roteiro para implantação.

Como o objetivo geral foi analisar o modelo de Gestão do Conhecimento aplicada aos colaboradores da cooperativa de crédito, considera-se satisfeito com a análise e conclui-se que a cooperativa está no caminho certo para melhor aproveitamento dos conhecimentos de seus profissionais.

Sendo assim segue um roteiro para implantação da gestão do conhecimento no ambiente cooperativo:

- **1º passo –** Avaliar o cenário cooperativo;
- **2º passo –** Definir estratégia de implantação;
- **3º passo –** Definir o escopo do projeto e diagramar;
- **4º passo –** Definir políticas e diretrizes;
- **5º passo –** Analisar a estrutura X processos;
- **6º passo –** Definir os processos;
- **7º passo –** Desenhar a árvore do conhecimento;
- **8º passo –** Definir o padrão de registro;
- **9º passo –** Identificar, selecionar e capacitar os especialistas;
- **10º passo –** Definir os gestores da árvore do conhecimento;
- **11º passo –** Identificar, avaliar e selecionar os títulos de conhecimentos prioritários;
- **12º passo –** Captar e registrar os conhecimentos – padronizar;
- **13º passo –** Definir indicadores e pontos de controle;
- **14º passo –** Definir cronograma de avaliação e ciclo de melhorias;
- **15º passo -** Lançar na base e disponibilidade;
- **16º passo –** Avaliar a evolução.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ANGELONE, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAWSON, B.; PETERSON, K. J.; COUSINS, P. D.; HANDFIELD, R. B. **Knowledge sharing in interorganizational product development teams: the effect of formal and informal socialization mechanisms.** Journal of Product Innovation Management, v. 26, n. 2, p.156- 172, 2009.

MORIN, E. **O método: o conhecimento do conhecimento.** Trad. Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 1986.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROSSATTO, M. A. **Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível.** Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

STEVESON, W. J. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harbra, 1986. 495 p.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, T. A. **Compartilhamento de conhecimento. Behaviour and Information Technology,** v.31, n. 11, p.1055-1056, 2012.

STRAUHS, F.; DO, R. **Gestão do Conhecimento nas organizações.** Curitiba: Aymará Educação, 2012.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VALENTIM, Celso Ricardo Salazar. **Gestão do conhecimento.** Humantech, 2018.

WANG, S.; WANG, N. X. **Knowledge sharing, innovation and firm performance. Expert Systems with Applications,** v. 39, n. 10, p. 8899-8908, 2012.

EMPREENDEDORISMO ACADÊMICO: UMA ANÁLISE DE SUAS TIPOLOGIAS

Celso Fraga da Silva
CRA-RJ 20-86158

RESUMO

O presente artigo descreve e discute os resultados de uma pesquisa de mestrado em Administração conduzida com cientistas acadêmicos sobre a percepção do fenômeno do empreendedorismo acadêmico na universidade pública brasileira e da interação universidade, governo e empresa. A pesquisa teve como objetivo identificar e descrever as tipologias de empreendedorismo acadêmico e o conceito de hibridismo acadêmico, por meio da análise de como essas configurações influenciam a visão dos cientistas acadêmicos sobre as formas de produção, difusão e comercialização do conhecimento. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, com orientação fenomenológica e com utilização da técnica amostral bola de neve para recrutamento dos entrevistados. Os sujeitos da pesquisa foram constituídos por 15 acadêmicos de duas universidades públicas do estado do Rio de Janeiro, que, de alguma forma, exerceram ou tentaram exercer atividades de empreendedorismo acadêmico e/ou se autodeclaram empreendedores de acordo com suas representações cognitivas do fenômeno. Os entrevistados foram classificados em 4 grupos – ciências da saúde e biológicas, engenharia, gestor e ciências exatas e da terra. Optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas conversacionais em profundidade, como a técnica de coleta de dados. A pesquisa empírica foi guiada pelas seguintes questões norteadoras: a) como os cientistas acadêmicos das universidades públicas brasileiras percebem e descrevem a interação entre a universidade, governo e empresa? b) como os cientistas acadêmicos das universidades públicas brasileiras percebem e descrevem suas experiências como empreendedores acadêmicos. Na análise e discussão dos resultados da pesquisa, demonstrou-se o caminho percorrido pelos entrevistados à procura de respostas. As conclusões mais relevantes da pesquisa dão algumas pistas possíveis sobre os caminhos múltiplos e plurais do processo de produção, difusão e comercialização do conhecimento, que não é necessariamente um processo linear e evolutivo de um paradigma tradicional para um empreendedor em um cenário acadêmico em mutação. Concluiu-se, ainda, que as diferentes áreas do conhecimento e perfis acadêmicos afetam a trajetória de interação entre a universidade/empresa e o empreendedorismo acadêmico. E que a passagem do modo "tradicional" para o modo "empresarial/empreendedor" de produção, difusão e comercialização do conhecimento não é necessariamente um processo linear, pois pode ser interrompido, ou mesmo invertido, como resultado da aprendizagem ou contestação dos atores.

Palavras chaves: *empreendedorismo acadêmico. hibridismo acadêmico. tipologias de empreendedorismo.*

1.INTRODUÇÃO

Muito se discute, na contemporaneidade, acerca do empreendedorismo acadêmico na universidade pública brasileira. Percebe-se que as representações cognitivas sobre a importância da pesquisa básica e da pesquisa aplicada moldam a visão dos cientistas acadêmicos sobre o empreendedorismo. A percepção que eles têm sobre o fenômeno pode ser a chave para a compreensão de como esses cientistas se relacionam com diferentes modos de produção, difusão e comercialização do conhecimento.

A discussão sobre o fenômeno do empreendedorismo acadêmico e da produção, difusão e comercialização do conhecimento não é inédita. Inicialmente, tais fenômenos foram debatidos como capitalismo acadêmico por Slaughter e Leslie (1999), cuja temática da pesquisa refere-se ao fenômeno do uso do capital humano nas universidades para angariar receitas em virtude da redução de investimentos pelo Estado, à tentativa de obtenção de recursos pelas universidades através de patentes e licenciamento de tecnologias, e à criação de startups e serviços de consultoria. Este artigo traz um debate e apresenta os resultados da minha dissertação de mestrado sobre pessoas que atuam "in-between" – "no interior-entre" fronteiras entre ciência e negócios. Mostrando a realidade dessa discussão em diferentes países e trançando um diálogo com a sociedade brasileira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cientistas-Empreendedores Acadêmicos, Pioneiros e Janus

Nesta subseção, mostram-se os resultados de um estudo sobre a categoria cientista-empreendedor, organizado por Shinn e Lamy (2006), realizado durante quatro anos, através de entrevistas semiestruturadas com 41 pessoas, ligadas ao Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) e às universidades oriundas de quatro laboratórios-empresas, explorando a dinâmica interna e os perfis resultantes dos cientistas que fundaram suas próprias empresas e têm participado ativamente delas e, ao mesmo tempo, mantêm suas atividades acadêmicas. Esse estudo aponta que certos pesquisadores podem ser divididos em três categorias, apresentadas na Figura 1.

O estudo de Shinn e Lamy (2006) explorou a percepção dos cientistas sobre a interação entre a academia e os negócios, na medida em que a inovação se tornou central para a vida política e industrial na França emergindo como uma narrativa de atalho para redução do desemprego, crescimento econômico e prosperidade da nação.

Figura 1 - Perfis de cientistas-empreendedores

Acadêmicos	Empreendedores	Janus
Cientistas que criam empresas mas cujo referente principal permanece sendo sua disciplina acadêmica e seu laboratório de pesquisa exercendo um aparelhamento da empresa em função de interesses científicos.	Cientistas que trabalham em seus laboratórios na universidade, mas cuja principal afiliação é a empresa adaptando seus interesses de pesquisa aos objetivos empresariais do mercado.	Cientistas cuja identidade depende de sua disciplina, entretanto, alternam suas atuações entre a academia e os negócios empresariais.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Shinn e Lamy (2006)

O estudo de Shinn e Lamy (2006) explorou a percepção dos cientistas sobre a interação entre a academia e os negócios, na medida em que a inovação se tornou central para a vida política e industrial na França emergindo como uma narrativa de atalho para redução do desemprego, crescimento econômico e prosperidade da nação.

De acordo com Shinn e Lamy (2006), as políticas públicas de ciência e tecnologia da década de 1990 aumentaram as pressões sobre os cientistas no sentido de estabelecerem conexões com a indústria facilitando a mobilidade e a participação direta de acadêmicos sobre três formas: a) permissão para cientistas do setor público estabelecerem firmas com o propósito de desenvolver projetos comerciais a partir de trabalhos de laboratório; b) permissão para cientistas abrirem firmas de consultoria relacionadas com o desenvolvimento de suas pesquisas acadêmicas e; c) permissão para cientistas do setor público se tornarem membros de diretoria de companhias privadas.

2.1.1 Cientista-Empreendedor Acadêmico

Na amostra estudada, o perfil cientista acadêmico está relacionado fortemente com a universidade e a pesquisa básica. No entanto, Shinn e Lamy (2006) constataram que a atividade empresarial desses cientistas era proporcional à adequação de seus interesses intelectuais e acadêmicos, privilegiando a pesquisa fundamental e as publicações. Essa categoria de cientistas privilegiava mais o valor científico de suas realizações do que o valor econômico, isto é, a importância de qualquer projeto econômico era determinada pelo mérito e pelo reconhecimento profissional que a pesquisa podia proporcionar entre os pares, reforçando suas reputações. Além disso, pela possibilidade de obtenção de recursos materiais, humanos e financiamentos de capital de risco externo, para alavancar a pesquisa fundamental, recursos que não conseguiriam obter através da universidade ou de financiamento público. Os autores ainda

apontam que o cientista-empreendedor acadêmico é altamente individualista e majoritariamente preocupado com seu desenvolvimento intelectual e pessoal, dando maior importância à pesquisa fundamental e às suas publicações do que à pesquisa aplicada.

2.1.2 Cientista-Empreendedor Pioneiro

Shinn e Lamy (2006) apontam que o perfil cientista-empreendedor pioneiro é simetricamente oposto ao perfil acadêmico, pois o primeiro grupo está identificado com a iniciativa privada e o cientista acadêmico se identifica com a universidade. A vocação empresarial não representa necessariamente uma reversão da vocação para pesquisa universitária nesse grupo de cientistas. Eles somente estão convictos de que precisam se adaptar aos imperativos mercadológicos.

Os pioneiros não realizam a integração universidade/empresa, como demonstrado no estudo de Shinn e Lamy (2006). Eles são experimentadores que correm riscos em busca de vantagens econômicas, influenciados pelo discurso promovido pela imprensa e pelo governo que, às vezes, retrata ser dever social do cientista produzir pesquisa aplicada. Devido a estes fatores, as escolhas de pesquisa são estabelecidas pelos imperativos do mercado, buscando a capitalização do conhecimento.

Shinn e Lamy (2006) demonstram que a visão empresarial e financeira da ciência adotada pelo cientista-empreendedor pioneiro falha em atingir as expectativas dos parceiros comerciais, pois esse não é, por formação, um administrador, um contador ou um profissional de marketing. Segundo os autores, os pioneiros não são empreendedores autênticos, haja vista que não possuem o instinto empreendedor, desconhecendo o *ethos* e o *habitus* do campo empresarial.

2.1.3 Cientista Empreendedor Janus

Conforme destacam Shinn e Lamy (2006), essa categoria é a que sofre menos tensões na relação entre empresa e academia. O nome Janus se refere à divindade romana que olha em direções opostas. Janus era a divindade guardiã das portas do céu, geralmente apresentado com duas cabeças, pois todas as portas se voltavam para dois lados (BULFINCH, 2002).

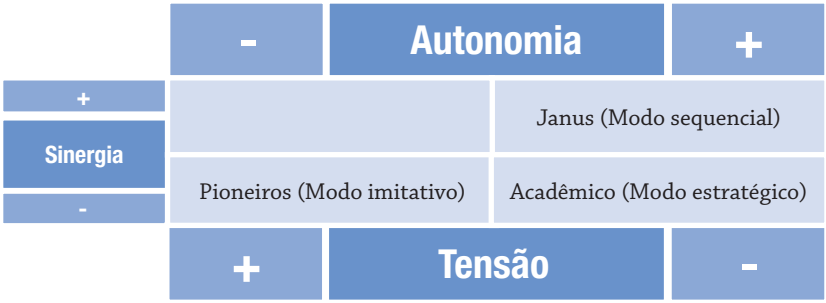
O grupo é representado dessa forma, pois se volta em um momento para academia, e em outro momento para a empresa, de modo sequencial, intermitente e seletivo, cruzando as fronteiras em um movimento pendular. Esses cientistas acreditam que é impossível ser cientista e empreendedor ao mesmo tempo, e que o envolvimento com os negócios pode ocupar uma fase da vida, mas não de maneira concomitante. Consequentemente, esses indivíduos alternam passagens entre a universidade e a empresa.

Segundo Shinn e Lamy (2006), das categorias analisadas, o Janus é o que mais se envolve em publicações com parcerias entre universidade-empresa e em trabalhos em rede de pesquisas com empresas e outros pesquisadores. Shinn e Lamy (2006) ainda apontam que é das publicações e projetos de pesquisa, elaborados pelo Janus, que derivam as ideias para uma aplicação prática, o que conduz à criação de uma empresa.

2.1.4 Modos de coordenação e perfis de cientistas: empreendedores acadêmicos, pioneiros e Janus

As categorias analisadas por Shinn e Lamy (2006) divergem com relação a três fatores: níveis de sinergia universidade-empresa, níveis de tensão universidade-empresa e níveis de autonomia acadêmica, que categorizam a relação universidade-empresa, como se observa na Figura 2. No estudo realizado, Shinn e Lamy (2006) apontam que a sinergia se refere a benefícios recíprocos advindos das diferentes interações universidade-empresa. A tensão refere-se ao equilíbrio do atendimento da satisfação das expectativas dos parceiros comerciais em contraponto com os valores científicos e acadêmicos. A autonomia, por sua vez, refere-se ao posicionamento na base de um sistema regulado que inclui metas, recompensas, métodos de mensurar reputação e trajetórias de carreira.

Figura 2 - Modos de coordenação e perfis de cientistas-empreendedores



Fonte: Shinn e Lamy (2006)

Em suas análises, Shinn e Lamy (2006) mostram que as interações entre a universidade e a empresa são altamente complexas. A categoria cientista-empreendedor Janus demonstra um alto grau de sinergia entre a universidade e a empresa, um alto índice de autonomia em relação aos objetos de estudo e um baixo nível de tensão no relacionamento com empresas. Este grupo manifesta um modo de coordenação sequencial (alternando passagens entre a academia e a empresa).

O cientista-empreendedor acadêmico, apesar de apresentar baixa tensão no relacionamento entre universidade e a empresa, apresenta autonomia científica elevada em relação ao campo empresarial e, demonstra baixa sinergia na relação universidade-empresa. Este grupo manifesta um modo de coordenação estratégico (um aparelhamento da empresa em função de interesses científicos).

A categoria denominada pioneira exibe uma sinergia fraca e uma tensão forte no relacionamento com empresas. Esse grupo desenvolve um modo imitativo de coordenação (a adaptação do cientista aos objetivos empresariais). Para Shinn e Lamy (2006), a categoria que apresentou maior eficiência em relação à interação universidade-empresa, facilitando a produção e difusão do conhecimento, foi à cientista-empreendedor Janus. Esses autores apontam que o cientista-empreendedor Janus atua através de uma divisão de fronteira altamente controlada entre universidade-empresa, e se move contrariando a narrativa de que o conhecimento empresarial deve predominar sobre a aprendizagem acadêmica.

2.2 Cientistas Tradicionais, Híbridos e Empreendedores

Um estudo realizado por Lam (2010), no Reino Unido, desafia os pontos de vista predominantes sobre o surgimento de um *ethos* de mercado dominante e crescente na ciência acadêmica sob a influência de cientistas-empreendedores. O estudo examina como os cientistas buscam proteger e negociar suas posições e dão sentido às suas identidades profissionais identificando quatro orientações diferentes: a tradicional e a empreendedora, com dois tipos híbridos entre elas.

Enquanto alguns aderem às normas tradicionais da ciência básica e resistem à invasão de práticas comerciais, outros exibem uma orientação empreendedora e participam nos domínios de ambos – ciência e negócios. De acordo com Lam (2010), entre as duas posições polares – orientação tradicional e orientação empreendedora, a maioria dos cientistas exibe orientações "híbridas" e é particularmente hábil em mapear seus próprios espaços sociais para circular nas fronteiras difusas entre ciência e negócios.

A evidência empírica foi baseada em uma pesquisa online com 734 cientistas acadêmicos, através de um questionário e de 36 entrevistas individuais posteriores, em uma abordagem de método misto, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Os entrevistados foram recrutados de cinco grandes universidades do Reino Unido, por meio da técnica amostral bola de neve. As entrevistas da pesquisa de Lam (2010) centraram-se nas experiências dos cientistas em relação às suas ligações industriais e às formas pelas quais a colaboração industrial influencia suas identidades de trabalho.

2.2.1 Cientista Tipo I – Tradicional

Lam (2010) relata que, de acordo com os cientistas Tipo I, a universidade deve ser o cenário para a busca da pesquisa de base desinteressada, enquanto o trabalho aplicado deve ser feito no ambiente comercial. Os cientistas do Tipo I acreditam que a comercialização de pesquisas é prejudicial para a ciência acadêmica, e veem as pressões comerciais como uma ameaça à autonomia científica. Nos resultados apresentados pela autora, a maioria relatou que não estava preparada para alterar os programas de pesquisa a fim de acomodar as demandas industriais.

Lam (2010) conclui que, na tipologia apresentada, os cientistas Tipo I – Tradicionais são caracterizados por uma crença de que a academia e empresas devem ser distintas e buscam o sucesso principalmente na arena acadêmica. Embora possam desenvolver alguma interação com empresas, o principal motivo da interação é a busca de recursos financeiros para apoiar pesquisas acadêmicas.

2.2.2 Cientista Tipo II – Híbrido Tradicional

Lam (2010) afirma que o Tipo II – Híbridos Tradicionais compartilham o compromisso do paradigma tradicional de que a fronteira entre academia e empresas deve ser distinta, embora, ao mesmo tempo, reconheçam a necessidade de se engajar na colaboração entre ciência e negócios para o avanço científico. Esses cientistas adotam uma orientação pragmática para a interação entre ciência e negócios, mantendo uma forte identidade acadêmica.

De acordo com Lam (2010), os cientistas Tipo II – Híbridos Tradicionais compartilham a visão tradicionalista de que o envolvimento em atividades comerciais pode ser prejudicial para a ciência acadêmica e acreditam na importância de se manter uma fronteira entre academia e empresa. No entanto, eles adotam uma atitude mais complacente e estão preparados para explorar oportunidades emergentes e alterar seus programas de pesquisa para acomodar demandas industriais em uma estratégia adaptativa pragmática com o intuito de aumentar suas chances de obterem financiamento para pesquisa.

2.2.3 Cientista Tipo III – Híbrido Empreendedor

A outra posição híbrida, descrita por Lam (2010), é o Tipo III – Híbrido Empreendedor. Esses combinam uma orientação empreendedora com um compromisso do paradigma tradicional. Para esses cientistas, a fronteira entre a universidade e empresa é permeável e fornece um espaço aberto no qual a produção e a aplicação do conhecimento podem ser combinados de maneira eficaz.

A pesquisa de Lam (2010) assinala que, ao contrário dos híbridos tradicionais do Tipo II, os cientistas do Tipo III percebem os esforços de parceria comercial como legítimos; para muitos dos híbridos empreendedores, a comerciali-

zação do conhecimento equivale a uma extensão do seu papel científico. Para alguns, formar uma empresa *spin-off* é uma maneira de afirmar o controle sobre o processo de exploração do conhecimento. Assim como os híbridos tradicionais do Tipo II, os cientistas do Tipo III também mencionaram com frequência como eles usavam os elos industriais para gerar os recursos financeiros necessários e construir redes de contatos comerciais. Para Lam (2010), o trabalho de fronteira dos cientistas Tipo III – Híbridos Empreendedores é complexo e inteligente. Esses cientistas negociam ativamente as fronteiras entre a ciência e negócios, e buscam mapear novos espaços para os seus trabalhos enquanto protegem sua autonomia e identidade acadêmica.

2.2.4 Cientista Tipo IV – Empreendedor

Segundo Lam (2010), os cientistas Tipo IV – Empreendedores veem a fronteira entre academia e empresa como altamente permeável e flexível, e acreditam na importância fundamental da colaboração entre ciência e negócios para a aplicação de conhecimento e exploração comercial. O que também define essa categoria, para além dos outros três tipos, é a importância dos ganhos financeiros.

A autora ainda afirma que os cientistas do Tipo IV são participantes experientes em ligações universidade-empresa. A maioria entrevistada pela autora relatou estar disposta a alterar seus programas de pesquisa para acomodar as demandas industriais. De acordo com Lam (2010), para os cientistas empreendedores, a ciência é inerentemente comercial, e a busca da ciência comercial é inteiramente lógica e compatível com seu papel acadêmico. Lam (2010) acredita que o ideal tradicional da ciência desinteressada parece ter pouca importância para a maneira como esses cientistas abordam suas pesquisas.

Segundo Lam (2010), para os cientistas do Tipo IV, a pesquisa sem relevância prática ou que não produz frutos tecnológicos é menos valiosa. A autora ainda relata que, ao contrário dos cientistas Tipo III – Híbridos Empreendedores, que muitas vezes traçam uma linha clara entre suas atividades acadêmicas e comerciais para evitar conflitos de interesses; os cientistas do tipo IV procuram integrar os dois mundos em uma única estrutura.

2.2.5 Modos de coordenação e perfis de cientistas: tradicional, híbrido tradicional, híbrido empreendedor e empreendedor

A pesquisa de Lam (2010) demonstrou que os tipos tradicionais (Tipos I e II) têm uma presença mais visível nas ciências físicas (55%) do que nas disciplinas aplicadas, como engenharia e ciência da computação (38%), enquanto os tipos empresariais (Tipos III e IV) são mais proeminentes na engenharia e na ciência da computação (62%) do que nas ciências físicas (45%). Em áreas onde o recente avanço científico tem atravessado as fronteiras entre pesquisa básica e aplicada, em biociências e biomedicina, a proporção é igualitária. No

entanto, além da variação disciplinar, Lam (2010) estabelece duas observações importantes: primeiramente, todos os diferentes tipos estão presentes dentro de cada disciplina. Isto sugere que uma disciplina acadêmica pode influenciar, mas não determinar, as orientações dos cientistas para o envolvimento industrial/empresarial.

Segundo Lam (2010), os cientistas híbridos (tipos II e III) são a categoria dominante (>70%) da parcela dos entrevistados. A autora ainda aponta que a forte prevalência dos cientistas híbridos sugere que a abordagem convencional de conceituar a transformação institucional da universidade, em termos de uma simples dicotomia de novos cientistas empreendedores *versus* os antigos tradicionalistas, não capta a complexa variação nas respostas dos cientistas ao cenário acadêmico em mutação. A pesquisa da autora demonstra que a passagem do modo "tradicional" para o modo "empresarial" não é necessariamente um processo linear, pois pode ser interrompido, ou mesmo invertido, como resultado da aprendizagem ou contestação de atores.

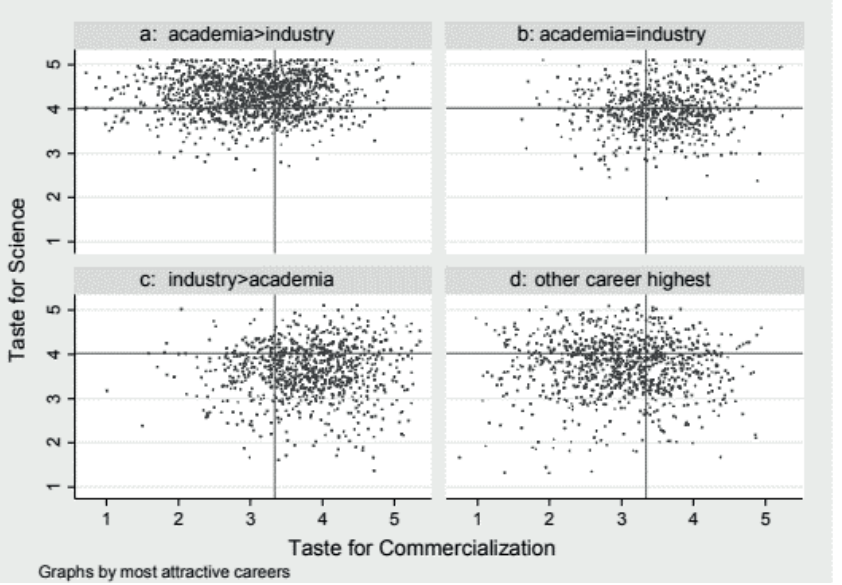
2.3 Uma visão multidimensional do hibridismo acadêmico

Outros estudos encontraram resultados similares ao de Lam (2010), como o de Sauermann e Roach (2012), que trabalharam com dados de 4.122 pesquisadores de doutorado, nos campos das ciências biológicas, química e física. Através de um *survey,* os autores caracterizaram esses pesquisadores em três grupos: a) cientistas tradicionais ou cientistas comerciais – cientistas que podem ter um forte interesse por ciência ou comercialização; b) cientistas híbridos – cientistas que podem ter um forte interesse em ambos os campos; e c) nenhum dos tipos anteriores.

Após as análises dos dados, Sauermann e Roach (2012) formularam uma proposta alternativa que se opõem aos conceitos de Taste for Science – TFS e Taste for Commercialization – TFC, vistos como extremidades opostas do mesmo *continuum*. Isto significa que alguns cientistas – os cientistas tradicionais – têm um alto TFS e um baixo TFC, enquanto outros – cientistas comerciais – têm um baixo TFS e um forte TFC, o que pressupõe que os dois gostos estão em conflito.

Nessa proposta alternativa à conceituação anterior, Sauermann e Roach (2012) conceituam TFS e TFC em dimensões que permitem com que os cientistas tenham gostos fortes para ciência ou comercialização, mas também possam ter um forte gosto por ambos ou não ter interesse em nenhuma das duas categorias. Os autores ilustram o espaço bidimensional resultante, que permite classificar os indivíduos em quatro quadrantes, como exemplifica a Figura 3.

Figura 3 – Tipologias do hibridismo acadêmico



Fonte: Sauermann e Roach (2012)

Conforme categorizam Sauermann e Roach (2012), os indivíduos com alto gosto pela ciência e baixo gosto pela comercialização são denominados Cientistas Tradicionais – Tipo I, como mostrado no painel (a). Os que possuem um forte gosto pela comercialização, mas com pouco gosto pela ciência são denominados Cientistas Comerciais – Tipo III, como mostrado no painel (c). Aqueles que possuem um forte interesse em ciência e comercialização, por sua vez, são denominados Cientistas Híbridos – Tipo II, como mostrado no painel (b). E no painel (d) estão classificados os indivíduos que acham outras carreiras como, por exemplo, ensino e consultoria ou trabalhar no governo mais atraente do que carreiras de PD&I em empresas ou na academia.

Sauermann e Roach (2012) assinalam que a pesquisa fornece *insights* para os gestores de carreiras científicas e formuladores de políticas científicas que lidam com os *trade-offs* entre ciência básica e ciência aplicada, pois atividades ou ambientes organizacionais que satisfazem apenas TFS ou TFC podem ser menos atraentes para os cientistas que procuram satisfazer a ambos. Além disso, as relações observadas revelam que alguns cientistas treinados em programas de pós-graduação podem ter um interesse em trabalhar de alguma forma em empresas, consultorias e governos locais.

3. METODOLOGIA

Na pesquisa empírica desse artigo, escolheu-se utilizar uma metodologia qualitativa, com uma abordagem investigativa fenomenológica. A fenomenologia é o estudo de fenômenos humanos vivenciados dentro dos contextos sociais do cotidiano onde eles ocorrem e do ponto de vista das pessoas que os experienciam (SOMEKH; LEWIN, 2017).

Como técnica de recrutamento utilizou-se de uma amostragem não probabilística em redes denominada técnica bola de neve ou snowball, na qual a amostra é obtida a partir do estabelecimento de algum critério de inclusão, a partir de cadeias de referências nas quais os atores participantes da pesquisa são reconhecidos pelos seus pares em decorrência de seu papel relevante para o tema proposto (BIERNACKI; WALDORF, 1981).

A escolha da população da amostragem ligada a universidades teve como critério primordial selecionar indivíduos envolvidos na produção e aplicação do conhecimento que percebem a junção entre academia e os negócios públicos ou privados. A pesquisa centrou-se em entrevistas semiestruturadas de conversação com 15 pesquisadores de duas universidades públicas do estado do Rio de Janeiro, que já atuaram com temas semelhantes àqueles delimitados pela estratégia adotada no Brasil para ciência, tecnologia e inovação, que contém a orientação estratégica de médio prazo para a implantação de políticas públicas na área de CT&I, como saúde, biotecnologia e áreas tecnológicas em geral. Incluiu-se novos participantes na pesquisa até o ponto de saturação teórica, esse ponto foi atingido quando novos entrevistados passaram a repetir os conteúdos já obtidos em entrevistas anteriores, sem acrescentar novas informações que o pesquisador considerou relevante.

A pesquisa empírica foi guiada pelas seguintes questões norteadoras: a)como os cientistas acadêmicos das universidades públicas brasileiras percebem e descrevem a interação entre a universidade, empresa e governo? b) como os cientistas acadêmicos das universidades públicas brasileiras percebem e descrevem suas experiências como empreendedores acadêmicos?

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Os entrevistados do Quadro 1 foram classificados pelo 1º nível da área de conhecimento da tabela CAPES. A grande área – 1º nível – é a aglomeração de diversas áreas do conhecimento, em virtude da afinidade de seus objetos, métodos cognitivos e recursos instrumentais refletindo contextos sociopolíticos específicos.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Graduação	Titulação	Linhas de pesquisa e áreas de atuação	Tempo de formação em 2018
CS1 – Ciências da Saúde e Biológicas	Medicina	Doutorado em Clínica Médica	Oncologia Molecular	46 anos
CS2 – Ciências da Saúde e Biológicas	Medicina	Doutorado em Química Biológica	Bioengenharia e Biomateriais	40 anos
CS3 – Ciências da Saúde e Biológicas	Ciências Bio-lógicas	Doutorado em Química Biológica	Bioengenharia e Biomateriais	20 anos
CS4 – Ciências da Saúde e Biológicas	Farmácia	Dout orado em Química Biológica	Biologia molecular e Bioquímica	26 anos
CS5-Ciências da Saúde e Biológicas	Farmácia	Doutorado em Química	Química Forense, Química dos Produtos Naturais,	42 anos
G1 – Gestor Acadêmico	Engenharia Metalúrgica	Doutorado em Engenharia Metalúrgica	Modelagem Computacio-nal Microes-trutural de Aços de Alta Resistência	41 anos
G2 – Gestor Acadêmico	Medicina	Doutorado em Ciências Biológicas	Fisiologia Endócrina e Metabologia	29 anos
G3 – Gestor Acadêmico	Engenharia Mecânica	Doutorado em Engenharia Civil	Inovação, Gestão do Co-nhecimento	41 anos
CET1 – Ciên-cias Exatas e da Terra	Engenharia Eletrônica	Doutorado em Ciência da Computação e Informação.	Engenharia de Redes de Tele-comunicações, Televisão Digi-tal Interativa	26 anos

Entrevistado	Graduação	Titulação	Linhas de pesquisa e áreas de atuação	Tempo de formação em 2018
CET2 – Ciências Exatas e da Terra	Computação	Doutorado em Informática	Computação gráfica, Realidade virtual, Modelagem numérica	22 anos
CET3 – Ciências Exatas e da Terra	Engenharia de Computação	Doutorado em Informática	Engenharia de Redes de Telecomunicações	26 anos
E1- Engenharia	Graduação em Química Industrial	Doutorado em Química	Química Analítica Inorgânica, Biocombustíveis	50 anos
E3 - Engenharia	Engenharia Civil	Doutorado em Engenharia Civil	Energia Renovável do Oceano, Tecnologia Submarina	45 anos
E4 - Engenharia	Engenharia Civil	Doutorado em Engenharia Civil	Modelagem Matemática	45 anos
E5 - Engenharia	Engenharia Elétrica	Doutorado em Engenharia Elétrica	Inteligência Computacional Aplicada a Sistemas de Potência	16 anos

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da Plataforma Lattes

Os perfis dos entrevistados foram coletados na base de dados da Plataforma do Currículo Lattes do CNPq e validados nas entrevistas. Nos quadros de identificação informou-se a graduação inicial, a titulação atual, a área de pesquisa de atuação e o tempo de formação desde a graduação do entrevistado. A variedade de participantes de diferentes áreas do conhecimento permitiu fazer verificações cruzadas dos relatos em relação às temáticas suscitadas. Estabeleceu-se uma subdivisão em grupos para que se pudesse identificar e comparar as configurações intersubjetivas das diferentes percepções dos entrevistados. O conteúdo das respostas dos entrevistados foi sumarizado e descrito na subseção a seguir.

4.1 Ciências Biológicas e da Terra.

Neste tema, as representações cognitivas se centraram no tabu criado nas universidades brasileiras que sustenta as discussões sobre a cooperação com empresas. Os entrevistados relataram, na maior parte dos casos, a dificuldade no processo de difusão e comercialização do conhecimento vivenciada pelos alunos da pós-graduação na universidade brasileira, de uma forma geral, e vivenciada pelos profissionais da área de saúde e biológica, mais especificamente. Para os entrevistados, a morosidade da universidade pública, no processo de parcerias e estabelecimentos de contratos com empresas privadas, provoca a perda de oportunidades para a criação de um empreendimento.

Na ótica dos entrevistados da área de ciências da saúde e biológicas são poucos os que se arriscam em uma empreitada para transformar ideias em produtos, devido ao desconhecimento dos trâmites administrativos e aos entraves da estrutura universitária para fazer parcerias e estabelecer contratos com a iniciativa privada. Segundo os entrevistados, isto ocasiona uma relação fraca entre a universidade e empresas. Um dos entrevistados ainda apontou que grande parte dos alunos da área de saúde não deseja empreender.

O modelo de promoção e progressão utilizado na universidade pública brasileira também foi um fator apontado por um entrevistado como entrave para o empreendedorismo acadêmico, pois o sistema de avaliação da promoção e progressão da carreira universitária do professor na universidade pública brasileira possui um foco na medição da produtividade do pesquisador através de publicações em revistas indexadas e revisadas por pares. Somado a isso, a dupla atuação na carreira, o dilema entre ser pesquisador e professor e, às vezes, coordenador foi um fator apontado como barreira para o empreendedorismo.

4.2 Gestor Acadêmico

As representações cognitivas que surgiram desse bloco de entrevistas retrataram a dificuldade encontrada no processo de integração entre a universidade e a empresa por diversos fatores. Dentre esses, destaca-se o processo de construção de confiança entre a universidade e a empresa. O relato de um dos entrevistados aponta que uma relação de confiança se constrói a partir de pequenos atos que vão evoluindo com o tempo, pois os processos de construção de parceria são lentos e dependem do acúmulo de experiências e valores compartilhados por ambas as partes. Uma vez que essa relação é estabelecida com um grupo ou laboratório de uma universidade, essa parceria cria barreiras de entrada para outros grupos ou universidades.

O relato de um dos entrevistados ainda aponta que o processo de interação ocorre com algumas ilhas universitárias que conseguem ultrapassar a barreira

inicial que separa o mundo empresarial e o da universidade, pois, geralmente, as empresas consideram os acadêmicos demasiadamente teóricos e com pouca sensibilidade aos problemas práticos e cotidianos do universo industrial.

4.3 Ciências Exatas e da Terra

Os entrevistados desse grupo acreditam que, atualmente, existe uma maior integração entre a universidade e a empresa no Brasil. Entretanto, veem que essa integração poderia ser mais efetiva. Na fala dos entrevistados, a universidade americana aparece como um modelo a ser seguido. Um dos entrevistados fez uma comparação entre o modelo americano de avaliação e contratação de professores universitários em comparação ao modelo brasileiro. Este entrevistado explicou que, nos EUA, o professor em início de carreira é avaliado pela capacidade de integração entre a universidade/empresa. A obtenção de financiamento para pesquisas e projetos é um componente importante na avaliação do professor.

Apesar de afirmarem que as empresas brasileiras são dependentes das inovações produzidas no exterior, os entrevistados acreditam que está ocorrendo uma maior integração entre a universidade e a empresa devido à entrada de docentes na universidade pública que possuem uma visão da importância dessa integração. Entretanto, os entrevistados relataram que a aproximação com empresas ainda é uma iniciativa particular do pesquisador. Isto porque, geralmente, a universidade não possui uma estratégia de atração de empresas e de valorização do pesquisador.

Os entrevistados desse grupo são oriundos de cursos de pós-graduação em universidades com perfil empreendedor. E se envolveram em diversas atividades acadêmicas com professores e grupos de pesquisas visando à criação de *startups* e projetos com base na pesquisa da pós-graduação. Os respondentes também apontaram que os diversos afazeres, como tarefas concomitantes de pesquisa, ensino, extensão e coordenação, realizadas por um professor na universidade pública atrapalham suas tentativas de atividades empreendedoras.

E apontaram o modelo de dedicação exclusiva como uma barreira para o empreendedorismo acadêmico. Segundo os entrevistados, a dedicação exclusiva impede que professores também se dediquem a atividades empresariais, auxiliando seus alunos na formação de *spin-offs* universitárias fruto do trabalho acadêmico dos estudantes. Apesar disso, existe uma constatação de que: a) a mentalidade do estudante no nicho tecnológico de computação é mais voltada para criação de empresas; e b) o modelo de estudante que entra na faculdade desejando prestar concurso público tem se tornado ultrapassado na área de computação e engenharia de sistemas. As respostas desse grupo demonstraram uma maior capacidade de realização de iniciativas empreendedoras.

4.4 Engenharia

A lentidão na tramitação dos processos administrativos e o excesso de controle foram características evidenciadas por este grupo, quando os entrevistados foram questionados sobre a interação entre universidade, empresa e governo. Os respondentes declararam que a demora nos projetos e soluções tecnológicas para demandas das empresas, geralmente, é provocada pela forma como os contratos e convênios tramitam na esfera administrativa da universidade pública.

Além disso, os indivíduos relataram que a falta de investimento em PD&I é uma característica das empresas brasileiras. Somado a isto, eles destacaram a disfuncionalidade entre a demanda das empresas e a oferta de soluções tecnológicas pela universidade. Como solução para esse problema, apontaram a necessidade de as empresas possuírem um núcleo de pesquisa com nível de desenvolvimento e maturidade para conseguirem realizar a ligação entre as soluções tecnológicas das universidades e as necessidades práticas das empresas. Afirmaram também que a relação entre empresa/universidade é um processo de confiança que se consolida com o tempo. Sobre este tema, os entrevistados relataram a dificuldade em conciliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, que são os pilares que compõem uma universidade, e, ao mesmo tempo, atuar com um enfoque empreendedor.

Os respondentes destacaram, também a importância de professores empreendedores atuarem como exemplos para os alunos; porém, ressaltaram a dificuldade da construção de uma mentalidade empreendedora tanto pelos alunos como pelos professores, e a falta de conhecimento na área de marketing, administração e contabilidade dos acadêmicos empreendedores que tentam criar uma *spin-off* de base tecnológica. Apesar dessas dificuldades, o grupo possui diversas iniciativas na área de criação de empresas, consultorias e prestação de serviços para empresas.

5. Considerações Finais

O Quadro 2 apresenta uma síntese das análises efetuadas dos grupos pesquisados comparados com a discussão teórica apresentada. As dimensões sintetizadas das análises foram estruturadas de forma a facilitar a compreensão do fenômeno examinado.

Verificou-se, na pesquisa, que os entrevistados do Grupo 1 – Ciências da Saúde e Biológicas se identificam mais com os perfis Empreendedor Acadêmico de Shinn e Lamy (2006), Tipo II – Híbrido Tradicional de Lam (2010) e Tradicional – Tipo I de Sauermann e Roach (2012), dando maior ênfase à pesquisa fundamental e às publicações, apesar de algumas tentativas empreendedoras e de interação com empresas.

Quadro 2- Diferença e semelhança entre os grupos pesquisados

	(Grupo 1) Ciências da Saúde e Biológicas	(Grupo 2) Gestor Acadêmico	(Grupo 3) Ciências Exatas e da Terra	(Grupo 4) Engenharia
Interação Universidade, Empresa e Governo	Fraca interação	Moderada interação	Forte interação	Forte interação
Tendência empreendedora	Tendência acadêmica	Tendência acadêmica	Tendência empreendedora	Tendência empreendedora
Aproximação com Tipologias da Literatura	Empreendedor Acadêmico de Shinn e Lamy (2006) Tipo II – Híbrido Tradicional de Lam (2010) Tradicionais –Tipo I de Sauermann e Roach (2012)	Empreendedor Acadêmico de Shinn e Lamy (2006) Tipo II – Híbrido Tradicional de Lam (2010) Tradicionais –Tipo I de Sauermann e Roach	Empreendedor Janus de Shinn e Lamy (2006) Tipo III – Híbrido Empreendedor de Lam (2010) Híbridos – Tipo II de Sauermann e Roach (2012)	Empreendedor Janus de Shinn e Lamy (2006) Tipo III – Híbrido Empreendedor de Lam (2010) Híbridos –Tipo II de Sauermann e Roach (2012)

Fonte: elaborado pelo autor

Os entrevistados do Grupo 2 – Gestores Acadêmicos, pesquisadores que atuam na área de gestão, deram destaque a importância da interação universidade, empresa e governo. A posição estratégica que estes indivíduos ocupam em cargos de gestão na estrutura universitária tende a favorecer um discurso alinhado com essa interação. Semelhante ao Grupo Ciências da Saúde e Biológicas, esse grupo possui uma tendência mais acadêmica, embora busque a interação com empresas. Também notamos uma maior identificação com os perfis Empreendedores Acadêmicos de Shinn e Lamy (2006), Tipo II – Híbrido Tradicional de Lam (2010) e Tradicional – Tipo I de Sauermann e Roach (2012).

O Grupo 3 – Ciências Exatas e da Terra demonstrou uma forte interação universidade/empresa e uma forte tendência empreendedora, possivelmente, pelas experiências de interação com empresas e envolvimento em projetos durante seus estudos avançados de pós-graduação. Sem contar que os componentes desse grupo são oriundos de universidades consideradas com perfil empreendedor, o que corrobora com as descobertas dos estudos sobre em-

preendedorismo acadêmico de Hayter (2011, 2015). Esse grupo tende a se identificar com os perfis Empreendedores Janus de Shinn e Lamy (2006), Tipo III – Híbrido Empreendedor de Lam (2010) e Híbrido – Tipo II de Sauermann e Roach (2012).

Por último, o Grupo 4 – Engenharia possui uma forte interação universidade/empresa, e uma percepção bastante semelhante a do O Grupo 3 – Ciências Exatas e da Terra. Uma característica que se destaca é a relação com seus laboratórios de pesquisas dentro da universidade, que se consolidaram e são mantidos por financiamentos que envolvem projetos para instituições privadas. Esse grupo tende a se identificar com os perfis Empreendedores Janus de Shinn e Lamy (2006), Tipo III – Híbrido Empreendedor de Lam (2010) e Híbrido – Tipo II de Sauermann e Roach (2012).

Concluiu-se, ainda, que as diferentes áreas do conhecimento e perfis acadêmicos afetam a trajetória de interação entre a universidade/empresa e o empreendedorismo acadêmico. E que a passagem do modo "tradicional" para o modo "empresarial/empreendedor" de produção, difusão e comercialização do conhecimento não é necessariamente um processo linear, pois pode ser interrompido, ou mesmo invertido, como resultado da aprendizagem ou contestação dos atores.

6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BIERNACKI, Patrick; WALDORF, Dan. **Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. Sociological methods & research**, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.

BULFINCH, Thomas. **O livro de ouro da mitologia: (a idade da fábula): histórias de deuses e heróis.** Tradução: David Jardim Júnior. 26a ed. Rio de Janeiro: Ediouro Publicações, 2002.

HAYTER, Christopher S. **In search of the profit-maximizing actor: motivations and definitions of success from nascent academic entrepreneurs. The Journal of Technology Transfer,** v. 36, n. 3, p. 340-352, 2011.

_____. **Public or private entrepreneurship? Revisiting motivations and definitions of success among academic entrepreneurs. The Journal of technology transfer,** v. 40, n. 6, p. 1003-1015, 2015.

LAM, Alice. **From 'ivory tower traditionalists' to 'entrepreneurial**

scientists'? Academic scientists in fuzzy university—industry boundaries. Social studies of science, v. 40, n. 2, p. 307-340, 2010.

SAUERMANN, Henry; ROACH, Michael. **Taste for science, taste for commercialization, and hybrid scientists. Organisation, Economics and Policy of Scientific Research,** Torino, Italy, 2012.

SHINN, Terry; LAMY, Erwan. **Paths of commercial knowledge: Forms and consequences of university–enterprise synergy in scientist--sponsored firms. Research Policy,** v. 35, n. 10, p. 1465-1476, 2006.

SLAUGHTER, Sheila & LESLIE, Larry L. **Academic capitalism: politics, policies and the entrepreneurial university.** Baltimore, USA/London, England: The Johns Hopkins University Press, 1999.

SOMEKH, Bridget; LEWIN, Cathy. **Teoria e métodos de pesquisa social.** Petrópolis: Vozes, 2017.

LOGÍSTICA REVERSA: PÓS-CONSUMO E PÓS-VENDA

Sergio Manoel Santos Silva
Graduando em Administração de Empresas

Júlio Cesar De Souza Loureiro
CRA-RJ 20-42716

RESUMO

A logística reversa contribui para a redução dos custos durante o processo produtivo, economizando recursos materiais e naturais. As empresas precisam pensar e refletir sobre o impacto que seus produtos causam no meio ambiente durante seu ciclo de vida, pois o mau descarte pode trazer consequências sérias ao meio ambiente. Os custos inclusos ao longo do ciclo reverso proporcionam uma redução de gastos que gera vantagem competitiva sobre a concorrência. Além disso, devem avaliar o uso do canal reverso não somente como meio de adicionar valores para imagem da empresa, mas se conscientizar em relação aos serviços ambientais e sustentáveis. A metodologia utilizada para a elaboração deste estudo teve com base pesquisas bibliográficas, artigos científicos, livros, anotações de aulas e acervo do orientador. O objetivo geral é apresentar os conceitos básicos da logística e suas áreas. Os objetivos específicos são: conceituar a logística reversa e os canais de distribuição reversos; descrever o escopo da logística reversa e suas áreas de atuação nestes canais reversos, em especial a de pós-venda e de pós- consumo; apontar o impacto que gera no amplo setor social.

Palavras-chave: *Logística reversa. Pós-consumo. Pós-venda.*

ABSTRACT

Reverse logistics contributes to reducing costs during the production process, saving material and natural resources. Companies need to think and reflect on the impact of their products on the environment during their life cycle, as evil disposal can bring consequences to the environment. The costs included throughout the reverse cycle provide a cost reduction that generates competitive advantage over the competition. In addition, they should evaluate the use of the reverse channel not only as a means of adding values to the company's image, but to become aware of environmental and sustainable services. The methodology used for the elaboration of this study was based on bibliographical research, scientific articles, books, lessons notes and the Advisor's collection. The general objective is to present

the basic concepts of logistics and their areas. The specific objectives are: to conceptuate reverse logistics and reverses distribution channels; Describe the scope of reverse logistics and its areas of expertise in these reverse channels, especially after-sales and post-consumption; To point out the impact it generates in the broad social sector.

Keywords: *reverse logistics. Consumption. Aftermarket.*

INTRODUÇÃO

A logística reversa é um assunto moderno da área logística e tem notoriedade no interesse empresarial. Seu conceito e impacto vem sendo discutido em palestras e seminários, atualmente sendo estudada através de cursos acadêmicos de graduação administrativa e de especialização no ramo logístico.

Segundo Leite (2009), a logística reversa é o comando do fluxo e das informações correspondentes, dos processos de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, através dos canais reversos de distribuição. Esta área ganhou espaço devido ao seu impacto no âmbito político, econômico, ecológico e social, ou seja, um amplo setor da sociedade.

Com a intensificação das trocas comerciais e a necessidade de dar a destinação adequada aos resíduos sólidos e produtos, este estudo servirá para esclarecer a importância da logística reversa.

A problemática deste artigo é: quais são as contribuições socioeconômicas geradas pela logística reversa?

A metodologia utilizada para a elaboração deste estudo teve como base Vergara (2015), através de pesquisas bibliográficas, artigos científicos, livros, anotações de aulas e acervo do orientador.

O objetivo geral é apresentar os conceitos básicos da logística e suas áreas. Os objetivos específicos são: conceituar a logística reversa e os canais de distribuição reversos; descrever o escopo da logística reversa e suas áreas de atuação nestes canais reversos, em especial a de pós-venda e de pós- consumo; apontar o impacto que gera no amplo setor social.

O presente estudo terá como tema: logística reversa: pós-venda e pós-consumo. Está estruturado em três partes: a primeira será o referencial teórico e conceitual, onde será apresentado conceitos e um breve resumo de discussões já feitas por autores influentes na área logística e servirá como embasamento para o desenvolvimento do tema; já na segunda parte irá tratar da análise e discussão, que detalhará os conceitos

e as descobertas observadas por meio das pesquisas científicas levantadas, onde será estabelecido relações de causas e consequências entre as informações apresentadas; e, por fim, as considerações finais, que servirão para síntese dos elementos apresentados neste artigo, unindo ideias e fechando as questões aqui apresentadas.

Este estudo servirá para esclarecer a importância da logística reversa e espera-se que este trabalho contribua para o debate sobre o tema, bem como estimule outros pesquisadores a ampliarem a busca por soluções criativas e inovadoras relacionadas ao assunto.

REFERENCIAL TEÓRICO E CONCEITUAL

Quando há um atraso na entrega de um determinado produto e/ou serviço, é frequente ouvir que o problema foi logístico, logo, há uma ideia de que logística é apenas transporte e/ou somente o gerenciamento do fluxo de materiais do seu ponto de aquisição (A) até o seu ponto de consumo (B). A logística é algo mais extenso e seus processos complexos, para termos um melhor entendimento precisamos abranger e entender a definição da logística.

Em seu conceito geral "a logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes". (BALLOU 2006, p.27)

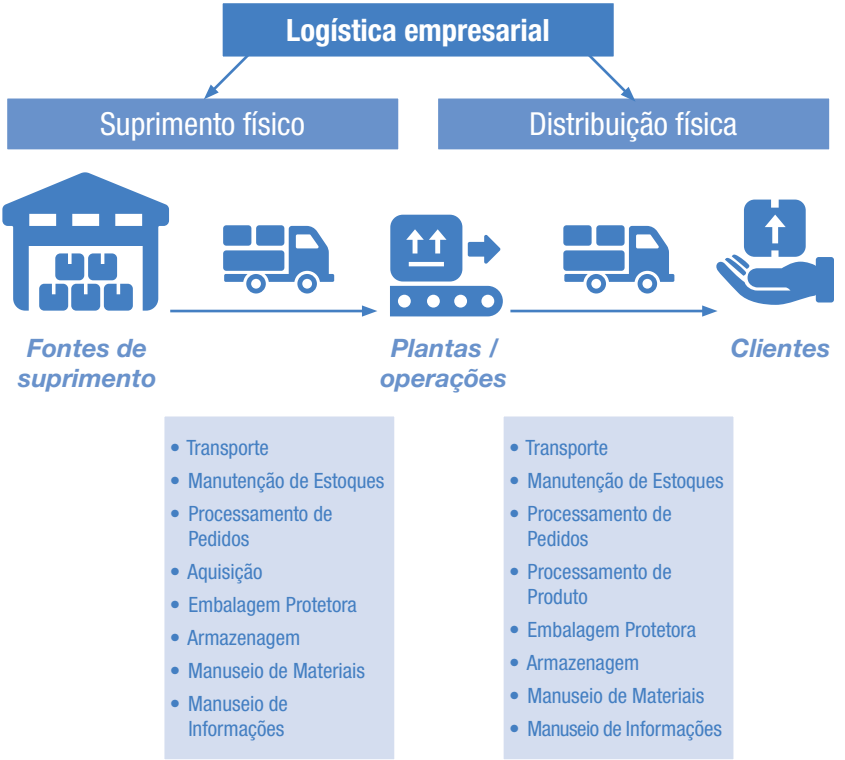
Pires (1999), respeitado conhecedor do assunto, define a logística como sendo o processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, custos efetivos de fluxos e estoque de matéria-prima, complementa como, estoque circulante, mercadorias acabadas e informações relacionadas do ponto de origem ao ponto de consumo com a finalidade de atender aos requisitos do cliente.

A logística tem um conceito gerencial relevante e agrega valor por meio da disponibilidade de produtos e/ou serviços, nas condições desejadas e estabelecidas por clientes e consumidores.

O caminho logístico é longo e sua ampliação começa nas fontes de matériaprima, percorre as fábricas dos componentes, a manufatura do produto, os distribuidores e chega, finalmente, ao consumidor final.

LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Figura 1 - Atividades da logística empresarial



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Ballou (2006, p.31)

O foco da logística empresarial. segundo Ballou (2006), está justamente em planejar, organizar e controlar todas as atividades primárias e de apoio, que são:

- **Atividades Primárias -** transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos;
- **Atividades de Apoio -** armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, obtenção (aquisição), programação de produtos e manutenção de informações.

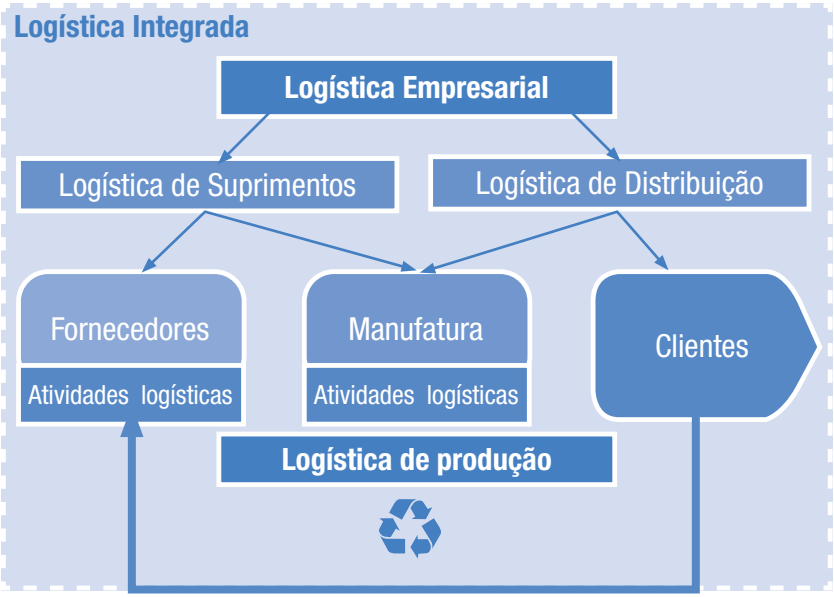
A logística empresarial tem um conceito gerencial relevante que agrega valor por meio da disponibilidade de produtos ou serviços nas condições contratadas, desejadas e estabelecidas por clientes e consumidores. É um diferencial

para as empresas e pode ser visto como vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes devido ao ambiente que elas se situam, que pode ser dividido em dois níveis:

- **Pouco competitivo -** número de empresas reduzido, poucos produtos ofertados e oferta e demanda equilibrada;
- **Altamente competitivo -** Inúmeras empresas, grande número de produtos ofertados e oferta maior que a demanda.

Em um ambiente competitivo, o fluxo de informações determina as interações entre elos da cadeia de negócios e a forma mais adequada de atendimento ao mercado. O aumento da agilidade, da velocidade e das interações entre os elos torna-se fundamental. A disponibilização de produtos e serviços precisa ser cada vez maior, ajustando as necessidades dos clientes.

Figura 2 – Visão geral da logística (escopo empresarial)



Fonte: elaborado pelo autor, com base em NTC (2006, p.86), Ballou (2007, p.23)

LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS – INBOUND[1]

De acordo com Trukpad (2016), a logística de suprimentos - inbound é responsável pelo controle de fluxo de materiais da janela de abastecimento da cadeia de suprimentos. Iniciando o processo no fornecedor e finalizando na

fábrica. Seu objetivo é cuidar de toda parte estratégica da transportação, recepção e descarga da matéria-prima e bens de produção, além de se responsabilizar pelo retorno das embalagens.

A logística inbound deve ficar atenta às atividades de processamento de informações, encontrar fornecedores e receber e verificar os materiais enviados por eles. Também auditar a qualidade da produção, embalar e movimentar produtos e administrar o estoque de matéria-prima.

LOGÍSTICA DE DESTRIBUIÇÃO – OUTBOUND[2]

Após o processo inbound é preciso realizar o processamento de entrega e é onde a logística de distribuição - outbound atua. A logística outbound se responsabiliza pela "saída dos produtos para pontos de apoio, centros de distribuição (CDs) ou para os consumidores finais, precisando de bons planejamentos e análises de cada fator". (TRUKED, 2016, p. n.p.)

O outbound faz toda a distribuição dos produtos até o cliente final, por meio rotas planejadas, da contratação de operadores logísticos, de transportadoras ou de motoristas que atuam de maneira autônoma, controle monitorado das entregas e planejamento de devoluções ou trocas de produtos pelos consumidores quando preciso. É necessário focar na eficiência para atingir o prazo de entrega estimado e fazer previsões para possíveis problemas para obter um plano de reação e prevenção.

LOGÍSTICA DE PRODUÇÃO

Segundo Strada (2017), a logística de produção é responsável pela gestão e controle dos materiais, mão de obra e informações no processo produtivo, ou seja, o que é fabricado e quando e onde os produtos são fabricados.

O sistema de produção começa pela previsão de demanda. Isto é, por conta dessas previsões será calculada e estimada a produção adequada para atender os clientes de forma qualitativa e quantitativa.

Na logística de produção existem diferentes maneiras de classificar os sistemas de produção, como a padronização dos produtos, produtos sob medida, processos contínuos, processos em massa, processos em lotes e processos por projetos.

O principal objetivo da logística de produção é tornar os processos operacionais mais produtivos e ótimos.

LOGÍSTICA INTEGRADA

Conforme Pires (2000), a logística integrada está baseada sob três visões principais, sendo a primeira a visão estratégica, que destaca a integração dos processos de abastecimento, de produção e de distribuição. A segunda visão é a gerencial, que remete ao comprometimento entre as gerências de logística, de marketing e de vendas. Por fim, a visão operacional, que estuda o relacionamento do setor de logística com o restante da cadeia de suprimentos e as relações entre as áreas operacionais.

A logística integrada abrange todas as citadas anteriormente e inclui a logística reversa, que se ocupa do retorno e do processamento de embalagens e resíduos resultantes do uso do produto.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

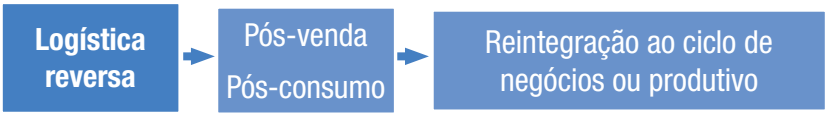
Logística Reversa

A logística reversa, que também pode ser denominada logística inversa, é a área responsável pelos fluxos provenientes das devoluções, classificados como bens de pós-vendas; e os descartes, chamados de bens de pós-consumo. Estes bens podem retornar ao ciclo de negócio e/ou de produção da mesma cadeia de negócios ou de outra, por meio dos canais de distribuição reverso, que agregaram valor de diversas naturezas.

A logística reversa é definida como o "instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada". (BRASIL, 2010, Lei Federal nº 12.305/2010, art. 3º XII)

Segundo Leite (2009), a logística reversa é ocomando do fluxo e das informações correspondentes, dos processos de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, através dos canais reversos de distribuição, assim agregando valor econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros.

Figura 3 – Área de atuação da logística reversa

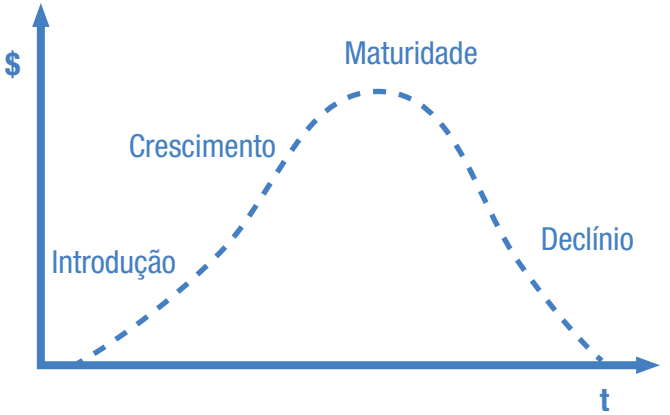


Fonte: elaborado pelo autor, com base em Leite (2009, p.4)

É importante conceituar e enfatizar o ciclo de vida do produto (CVP), segundo Marketing Futuro (2012) é um dos conceitos principais da logística reversa que traz o reconhecimento dos distintos estágios na evolução de vendas do produto ou marca, dividindo-se em quatro estágios: lançamento, crescimento, maturação e declínio.

Figura 4: Gráfico representativo do CVP

Fonte: Marketing Futuro (2012, p. n.p.)



- **Introdução:** acontece a partir do lançamento do produto até que as vendas cresçam e, geralmente, é um período lento de vendas.
- **Crescimento:** nesta etapa, o consumidor já tomou conhecimento do produto, com uma rápida aceitação e aumento do lucro por conta do aumento de vendas. Como consequência, há o aumento da concorrência. Por conta disso, é importante continuar investindo no produto e nas estratégias de vendas.
- **Maturidade:** é uma etapa onde o produto, as vendas e quantidade de concorrentes se estabilizam, ou seja, o mercado já alcançou seu máximo. É importante que a marca e/ou empresa não se acomode com a situação, investir e diferenciar a marca para manter o lucro alto é algo essencial.
- **Declínio:** é quando as vendas começam a cair, seja por uma mudança de mercado, lançamentos de produtos melhores ou mudanças na própria sociedade. O produto pode servir como matéria-prima para fabricar outro ou descartá-lo de maneira adequada.

Segundo Ballou (2006, p. 76), o profissional em logística precisa estar sempre atualizado nas fases do CVP para poder adaptar os modelos da distribuição a cada etapa buscando efetividade absoluta.

O CVP é um desafio para as marcas e seus marketings, pois é preciso ter estratégias para que o produto permaneça por maior tempo no mercado. Mesmo que não tenha como evitar a extinção do produto ou marca, é importante que sua retirada do mercado seja feita de forma que não haja consequências ao negócio. Além disso, o CVP envolve fatores como, lançamento de produtos melhores, mais práticos e eficazes, mudança de necessidade do consumidor, divulgação ruim, valores, entre outros.

O foco da logística reversa é controlar e distribuir após reprocessamento os produtos descartados e tornar possível o retorno de bens ou materiais constituintes ao ciclo produtivo, assim agregando um valor econômico, ecológico, legal e de localização ao negócio.

Coletar, inspecionar, separar, comprar e vender, e devolver são atividades que estão dentro sistema reverso para visar uma restauração sustentável.

Logística reversa de pós-venda e pós-consumo

De acordo com Wille (2012), o pós-consumo é uma área de atuação da logística reversa e tem como seu principal objetivo viabilizar operacionalmente o retorno de produtos à cadeia de distribuição quando por motivos de:

- **Estado de uso -** produtos usados com vida útil, mas que podem ser recicláveis;
- **Fim de vida útil -** produtos que perderam a sua função e suas partes servem para reciclagem ou remanufatura;
- **Resíduos ambientais -** o mau descarte pode trazer consequências sérias ao meio ambiente.

Outra área de atuação da logística reversa segundo é o pós-venda que objetiva gerar materiais reaproveitados que retornam ao processo de suprimento, produção e distribuição. Os motivos são:

- **Qualidade -** produtos com defeito ou mau funcionamento;
- **Comercial -** produtos estocados por meio de erro de expedição, estoque em excesso, produtos devolvidos, mercadorias vencidas e problemas de pós-venda;
- **Troca de peças -** produtos que precisam de manutenção e consertos.

Os motivos que levam à implementação de uma política reversa podem ser de âmbito econômico, legislativo e ecológico. No aspecto econômico, tem como princípio a economia nas operações industriais, através do reaproveitamento, originado nos canais reversos.

Segundo Brasil (2010), as empresas tem como obrigação seguir à legislação vigente, que foi validada em agosto de 2010, a Lei Federal nº 12.305/2010

– Política Nacional dos Resíduos Sólidos (PNRS), que trata os caminhos gerais e alternativas para solução de resíduos sólidos, tais como implementar a coleta seletiva, as cooperativas de catadores, a reciclagem, bem como, insere a responsabilidade compartilhada entre o poder público, fabricantes e toda a sociedade, para com o tratamento e disposição ecologicamente correta de tais resíduos.

De acordo com o artigo 30 da mesma lei:

> *É instituída a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, a ser implementada de forma individualizada e encadeada, abrangendo os fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes, os consumidores e os titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos, consoante as atribuições e procedimentos previstos nesta Seção.*

A PNRS afirma que a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos tem por objetivo compatibilizar interesses entre os agentes econômicos e sociais e os processos de gestão empresarial e mercadológica com os de gestão ambiental, desenvolvendo estratégias sustentáveis; promover o aproveitamento de resíduos sólidos, direcionando-os para a sua cadeia produtiva ou para outras cadeias produtivas; reduzir a geração de resíduos sólidos, o desperdício de materiais, a poluição e os danos ambientais; incentivar a utilização de insumos de menor agressividade ao meio ambiente e de maior sustentabilidade; estimular o desenvolvimento de mercado, a produção e o consumo de produtos derivados de materiais reciclados e recicláveis; propiciar que as atividades produtivas alcancem eficiência e sustentabilidade; incentivar as boas práticas de responsabilidade socioambiental.

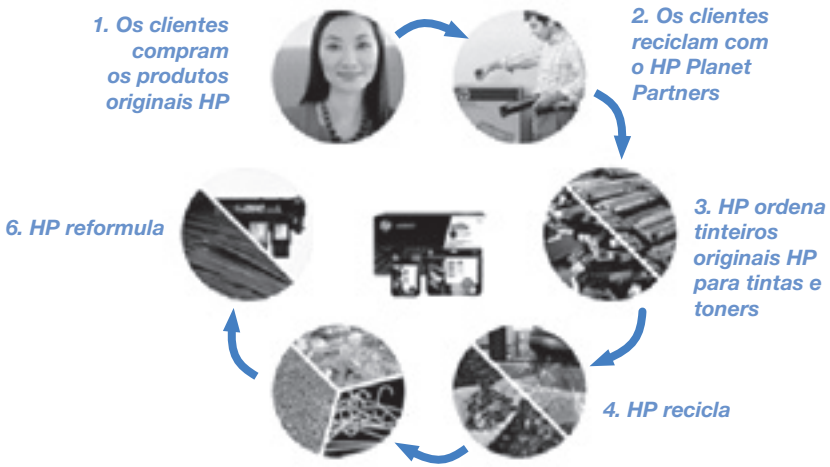
Um grande benefício para as empresas é a redução de gastos com os custos inclusos ao longo do CVP que, além de poupar, também é uma vantagem competitiva sobre a concorrência. As empresas precisam pensar e refletir sobre o impacto que seus produtos causam no meio ambiente durante o ciclo. Além disso, devem avaliar o uso do canal reverso não somente como meio de adicionar valores para imagem da empresa, mas se conscientizar em relação aos serviços ambientais e sustentáveis. Os custos inclusos ao longo do ciclo proporcionam uma redução de gastos que gera vantagem competitiva sobre a concorrência.

Logística reversa na prática

Segundo HP (2016), a empresa Hewlett Packard criou um programa chamado HP Planet Partners. O programa tem como base a ideia de agendar uma data com o cliente para o envio dos cartuchos e torners utilizados,

para voltarem para empresa, ao invés de descartá-los em lixos comuns. A empresa recolhe tudo de forma gratuita, através da coleta seletiva, para que possa ser feito um processamento do material. Com isso, os materiais descartados são reciclados e reutilizados para a produção de novos produtos como cartuchos e peças para impressoras da marca.

Figura 5: Esquema do processo de reciclagem de circuito fechado de suprimentos HP

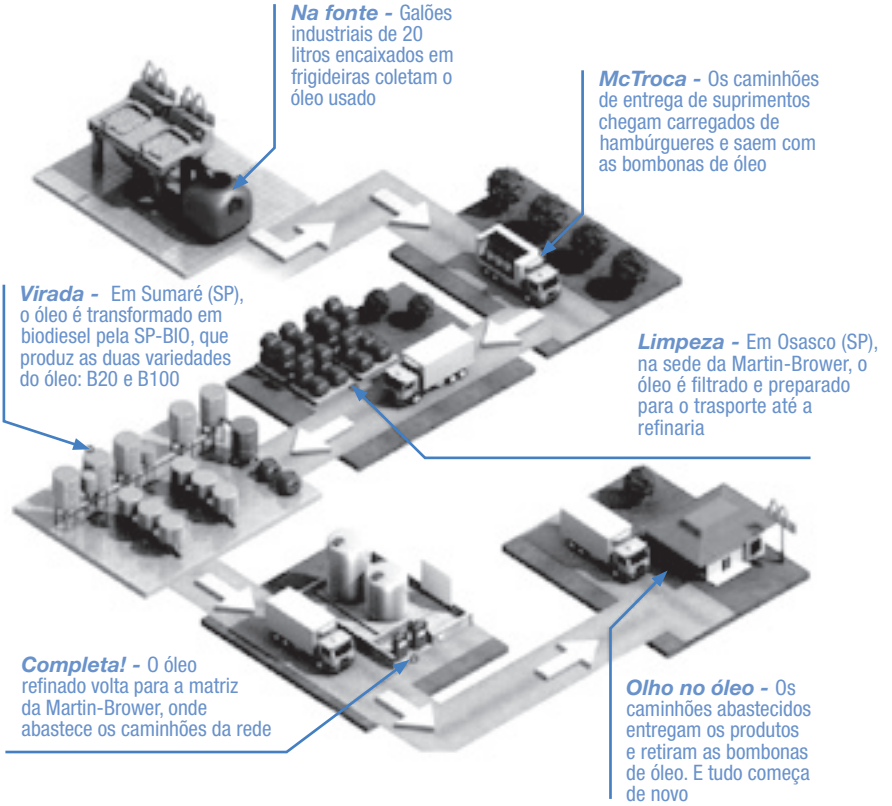


Fonte: elaborado pelo autor, com base em HP (2016, p. n.p.)

De acordo com Martin-Brower (2010), a empresa McDonald's possui uma ideia interessante com relação à reutilização do óleo vegetal saturado, material que é amplamente usado para fritar as batatas fritas oferecidas em suas filiais pelo Brasil. Através do seu operador logístico, uma empresa chamada Martin-Brower desenvolveu uma técnica de logística reversa focada na sustentabilidade, a fim de regularizar o descarte do óleo utilizado em suas frituras. Os caminhões que levam os alimentos para as filiais do McDonald's efetuam um procedimento reverso, com o recolhimento do óleo que restou (saturado). Em seguida, o óleo é encaminhado para uma usina, onde passa por uma análise e processos que o transformam em biocombustível, que posteriormente é utilizado para abastecer os próprios caminhões da empresa.

O descarte correto dos produtos ajuda a resolver um problema que os centros urbanos sofrem que é a falta de espaço nos aterros sanitários. Assim, as empresas responsáveis gerenciam o destino adequado para os matérias usados.

Figura 6: Ciclo fechado Martin-Brower, coleta do óleo à produção do biodiesel



Fonte: Martin-Brower (2010, p. n.p.)

A FUNÇÃO DE CADA SETOR NO PROCESSO REVERSO

Se cada setor cumprir com sua parte, o processo atingirá seus objetivos. Os setores e suas responsabilidades são:

- **Consumidor –** responsável por levar os produtos usados nos postos de coleta;
- **Mercador -** disponibilizar um espaço específico para a coleta dos produtos;
- **Fábrica -** coletar os produtos devolvidos, por meio de um processo logístico, para reciclar e/ou reutilizar;

- **Governo -** promover ações para educar e informar o consumidor e também é responsável por fiscalizar o cumprimento das fases reversas.

É importante ressaltar o impacto que cada setor tem no curso reverso. Uma vez que haja falha em uma das partes, todo o processo é prejudicado, tornando o procedimento mais demorado e até mesmo o aumentando o custo do processo.

PRINCIPAIS PRODUTOS QUE FAZEM PARTE DO SISTEMA DE LOGÍSTICA REVERSA

Os produtos que fazem parte do sistema de logística reversa e que podem ser reciclados e/ou reutilizados são inúmeros e se encontram em diversos lugares, como por exemplo, no dia a dia da sociedade, que na maioria das vezes passa despercebido por motivos de desconhecimento ou por falta de atenção. De acordo com Brasil (2010), os principais produtos são: pneus, medicamentos, pilhas e baterias, embalagens em geral, embalagens e resíduos de agrotóxicos, lâmpadas fluorescentes, de mercúrio e vapor de sódio, óleos lubrificantes automotivos, peças e equipamentos eletrônicos e de informática e eletrodomésticos em geral (geladeiras, fogões, micro-ondas, freezers).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do observado, pode-se depreender que é necessário que todas as áreas da logística e suas estratégias trabalhem juntas e de forma integrada para terem um processo mais coordenado, harmônico e eficaz.

Os sistemas de logística reversa são caracterizados como o gerenciamento de fluxos de matérias e informação, com o propósito de reintegração de devolvidos e/ou usados no processo de consumo, produção ou descarte.

Com a intensificação, com as trocas comerciais e necessidade de dar a destinação adequada aos resíduos sólidos e produtos, a logística reversa de pós-consumo pode contribuir significativamente para ampliar o retorno de produtos que atingiram sua vida útil à cadeia de suprimentos, reduzindo o uso de matérias-primas novas. Com isso, reduzem a pressão sobre os aterros sanitários que passa a ser menos demandados em função do menor volume a eles destinado.

Respondendo o questionamento da parte introdutória, quais são as contribuições socioeconômicas geradas pela logística reversa? Com o processo reverso vem os benefícios econômicos, assim reduzindo o consumo de água, energia, espaço nos aterros sanitários, movimentos de terra e árvores, além

da redução significativa no preço das matérias-primas secundárias e inclusão social e de emprego para qualificados ou não através das atividades reversas, como por exemplo a reciclagem.

O exemplo do óleo de fritura saturado que poderia impactar o ambiente e é transformado em biocombustível, bem como o do retorno dos cartuchos de impressão ilustram o esforço de empresas para auxiliar esta temática.

Os conceitos básicos de logística reversa foram melhor compreendidos, e em especial no que tange à logística reversa de pós-venda e em especial à de pós-consumo.

Este estudo servirá para esclarecer a importância da logística reversa e espera-se que este trabalho contribua para o debate sobre o tema, bem como estimule outros pesquisadores a ampliarem a busca por soluções criativas e inovadoras relacionadas ao tema.

NOTAS

1 *Inbound vem do inglês in que significa entrada.*

2 *Outbound vem do inglês out que significa saída.*

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial: estratégia e planejamento da logística/cadeia de suprimentos.** São Paulo: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald. H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. **Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Ago. 2010. Acesso em: 20 abr. 2019.

HP. **HP Planet Partners turns 25, looks better than ever.** Disponível em: https://www8.hp.com/us/en/hp-news/blog/leadership/hp-planet--partners.html. 10 jun. 2016. Acesso em: 15 mai. 2019.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MARKETING FUTURO. **Ciclo de Vida do Produto: Introdução, Cresci-**

mento, Maturidade, Declínio. Disponível em: https://marketingfuturo.com/ciclo-de-vida-do-produto-introducao-crescimento-maturidade-declinio/. 25 set. 2012. Acesso em: 01 de mar. 2019.

MARTIN-BROWER. **É Batata: Óleo de fritura vira combustível no McDonald`s.** Disponível em: http://www.martin-brower.com.br/imprensa/rev_quatro_rodas_jun10.pdf. 2010. Acesso em: 20 de mai. 2019.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

NTC. **Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística. Glossário NTC de Logística e Transporte.** Gráfica e Editora Renover, São Paulo, 2006.

PIRES, S. **O modelo de consórcio Modular.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

PIRES, S. R. I.; MUSETTI, M. A. **Logística integrada e gestão da cadeia de suprimentos,** Revista cientifica: Produtos & Serviços, São Paulo, n.312, p.65-76, 2000.

STRADA. **Logística de Produção: O que é e quais os tipos de produção?** Disponível em: http://www.stradasolucoes.com.br/o-que-e-logistica-de-producao/. 3 ago. 2017. Acesso em: 10 mai. 2019.

TRUCKPAD. **Logística Inbound e Outbound: qual é a diferença?** Disponível em: https://blog.truckpad.com.br/gestao/diferenca-logistica-inbound-e-outbound/. 17 de fev. 2017. Acesso em: 11 mai. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa Em Administração** - 6ª ed, 2015.

WILLE, M. M. **Logística reversa: conceitos, legislação e sistema de custeio aplicável. 2012.** Disponível em: http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n8/LOGISTICA-REVERSA.pdf. Acesso em: 15 mar. 2019.

SE É SOBRE ADMINISTRAÇÃO, ESTÁ NAS MÍDIAS DO CRA-RJ. SIGA-NOS!

CRA-RJ.ADM.BR

CRA-RJ ACADÊMICO

ACADEMICO.CRA-RJ.ADM.BR

CRARJ PLAY

CRARJPLAY.ADM.BR

RÁDIO ADM•RJ

CRA-RJ.RADIO.BR

CRA_RJ

CRARIODEJANEIRO

CRARJ

CRARJ

CRARJ

CRA-RJ

CRA-RJ