

# 18

TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS  
MÉTODOS PARA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

## EXEMPLOS DE PESQUISAS DE PROCESSOS GERENCIAIS



# 18

## MÉTODOS PARA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO EXEMPLOS DE PESQUISAS DE PROCESSOS GERENCIAIS



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Ao final da UA o aluno deverá ser capaz de compreender a relevância da capacitação para a pesquisa, no sentido de trabalhar de maneira criativa e inovadora em processos gerenciais.



### **COMPETÊNCIAS**

O aluno deverá ter adquirido os conceitos e técnicas necessárias para desenvolver o interesse para a pesquisa no sentido de obter uma prática profissional inovadora e criativa.



### **HABILIDADES**

O aluno deverá ter senso de observação, de capacidade de indagação e pesquisa de maneira sistemática para propor, ao longo da sua experiência acadêmica e profissional.

## APRESENTAÇÃO

Com as constantes mudanças no cenário econômico e aumento na competitividade entre as empresas, torna-se cada vez mais importante buscar conhecimentos científicos, exemplo dos relacionados à capacitação para pesquisa, na busca de obter melhorias na qualidade da gestão, que venha agregar valor com soluções criativas e inovadoras nos Processos Gerenciais.

Assim, a necessidade de se ter acesso às informações úteis que possibilitem ao gestor administrar seu negócio de maneira eficiente é cada vez mais imprescindível.

Nesta Unidade de Aprendizagem, você terá oportunidade de analisar exemplos práticos e assim, poderá fazer reflexões importantes em relação a habilidade do gestor em utilizar-se de pesquisas como ferramenta de gestão e suporte ao planejamento.

## PARA COMEÇAR

Para início de conversa, vamos fazer algumas considerações.

O método científico é um traço característico da ciência aplicada, pelo qual se coloca em evidência o conjunto de etapas operacionais ocorrido na manipulação para alcançar determinado objetivo científico.

Para tanto, consideramos pelo menos dois aspectos do método científico: sua aplicação de modo generalizado, denominada método geral; sua aplicação de forma particular, ou, relativamente, a uma situação do questionamento científico, denominada método específico (ANDRADE, 2009; VERGARA, 2008).

Estamos chegando ao final desta disciplina e esperamos que com ela suas atividades de pesquisas tenham sido bastante aprimoradas, de modo que, a partir dessa etapa ultrapassada possamos utilizar

muito mais suas próprias experiências e vivências no mundo da ciência do que até agora você possa ter experimentado.

Também consideramos que será útil para que você superar uma visão inicial de que processos e soluções inovadoras em todas as áreas do conhecimento possam surgir sem esforço teórico e prático, sem um caminho pré-definido.

Temos ainda uma preocupação em despertar em nossos educandos, o valor da tecnologia, sua utilização bem como a capacidade e possibilidade que ela possui de transformar e criar novas tecnologias.

Entendemos nesse momento que é preciso fortalecer nossas expectativas de avançar e ultrapassar limites, ou seja, a partir dos profissionais que formamos para o mundo do trabalho, a educação tecnológica assume um papel que ultrapassa as fronteiras da prática, do ofício e se move para preencher as lacunas deixadas pelo desenvolvimento tecnológico exigido pelo próprio mercado.

As colocações feitas ao longo deste livro-texto são indicações/atividades para você experienciar no seu percurso de ensino-aprendizagem.

Lembre-se que a produção científica e tecnológica está em constante movimento. E a inovação não se dá apenas em seus resultados, mas também em seus procedimentos.

A partir deste auxílio inicial, esperamos que você alcance voos próprios, sendo cada vez mais autônomo na sua formação. Temos certeza que, assim, você será o diferencial, seja num ambiente acadêmico, seja num ambiente profissional.

Você se deu conta que é muito bom abriremos novos caminhos, criarmos novas soluções e, por que não dizer, formularmos novas perguntas.

Que tal esta: Você consegue pensar em outros métodos que estão presentes na sua vida cotidiana? Analise o que existe de comum entre eles, assim, poderá fazer sua própria definição sobre método.

## FUNDAMENTOS

Ter uma questão, um problema nos motiva na busca de respostas. Motivamos também outras pessoas. Quantas perguntas levantadas por nossos antepassados ainda nos motiva? Por isso, caro aluno, mãos à obra.

Nesta Unidade apresentaremos a você algumas propostas interessantes de projetos de pesquisa em processos gerenciais. Talvez você considere os problemas de pesquisa aqui apresentados como louváveis e abrace alguma destas ideias.

Talvez você considere que uma questão que você já tenha formulado, é mais interessante. O que importa é que cultivemos e que persistamos neste empenho de pesquisa e produção de conhecimento.

A expectativa nesta Unidade não é lançar novos fundamentos, mas fazê-lo (a) refletir e usar como instrumento o que foi desenvolvido nas Unidades anteriores.

Esperamos ter desenvolvido uma proposta que tenha colaborado na sua capacitação para a pesquisa no sentido de trabalhar de maneira criativa e inovadora em processos gerenciais.

Dados revelam que os micros e pequenos empresários compõem mais de 90% das organizações no país. A grande maioria das microempresas possui apenas alguns funcionários, ou até mesmo nenhum, e com imensas dificuldades em honrar seus custos fixos no final de cada mês.

E o impressionante é que na maioria dos casos, são pessoas que não cursaram o ensino superior, muitas vezes sequer o ensino fundamental, e conseqüentemente não possuem um conhecimento mais aprofundado para gerir uma empresa, mas ainda assim sonham em abrir o próprio negócio.

Essa análise de desempenho das micro e pequenas empresas podem apontar um importante papel na condução do desenvolvimento desse projeto em ambiente gerencial (FILION, 1991; DOLABELA, 1999; DEGEN, 1989; BERTERO, 2006).

Observe os seguintes exemplos de projetos de pesquisa que resultaram em artigos científicos.

---

#### **Exemplo 1:**

MESQUITA, Melissa and ALLIPRANDINI, Dário Henrique. **Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças.** Pesquisa descritiva e exploratória realizada em três empresas da indústria de autopeças, certificadas com ISO 9000 e QS 9000, a fim de identificar competências essenciais para melhoria contínua da produção. As principais observações encontradas foram: as empresas há muito vêm estruturando uma sistemática e desenvolvendo o treinamento em técnicas e ferramentas necessárias, considerando-se, assim, habilitadas a executar atividades de melhoria. Entretanto, elas não estão conduzindo atividades de melhoria contínua visando ao aumento de seu nível de maturidade, com foco no desenvolvimento de competências. Este artigo apresenta uma discussão sobre a importância da condução da gestão da melhoria contínua com base na gestão de competências,

visando garantir o amadurecimento contínuo das atividades de melhoria contínua na organização.

---

**Exemplo 2:**

CARPINETTI, Luiz C. R.. **Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas.** Proposta de um modelo conceitual para o gerenciamento do processo de desdobramento de ações de melhoria por processos de negócio. A partir da expectativa dos clientes e de decisões estratégicas da empresa, o modelo propõe uma sistemática de desdobramento e priorização das ações de melhoria que mais possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos. A proposta apresentada integra vários conceitos e práticas gerenciais como medição de desempenho e benchmarking, e sugere a utilização das matrizes do QFD como instrumento do processo de desdobramento e priorização das melhorias. A apresentação da proposta e o seu detalhamento são precedidos por uma discussão introdutória sobre estratégia de manufatura e gerenciamento da melhoria. Finalmente, algumas considerações são feitas sobre os potenciais benefícios e limitações da proposta.

---

**Exemplo 3:**

SILVEIRA, Marco Antonio Pinheiro da; DINIZ, Eduardo Henrique **Relação entre mudança organizacional e implantação de Sistemas de Informações: um estudo no setor de autopeças.** Discussão da relação entre a implantação de Sistemas de Informações (SI) e processos de mudança organizacional. Estuda-se esta relação a partir de dois enfoques: tecnológico e organizacional. O enfoque tecnológico considera a implantação de SI como um elemento desencadeador da mudança, enquanto no enfoque organizacional os SI ocupariam papel secundário. Foram realizadas entrevistas com 27 executivos de cinco empresas de autopeças, observando-se como os processos de mudança estão relacionados com a implantação de SI. O trabalho conclui que nessas empresas o enfoque organizacional é predominante.

---

**Exemplo 4:**

BARBOSA, José Geraldo P.; GOMES, Josir Simeone. **Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em**

**empresas brasileiras.** O objetivo desta pesquisa foi avaliar, em três empresas brasileiras do setor de serviços, a importância atribuída por elas a seus ativos/recursos intangíveis. A importância atribuída a cada ativo/recurso intangível foi verificada por meio do seguinte elenco aferido: (1) utilização de um método que procurava medir, em cada empresa, a presença de diversos fatores constituintes de cada ativo/recurso intangível; (2) associação de cada ativo/recurso a ações gerenciais de intervenção consideradas relevantes; e, finalmente, (3) sua associação a indicadores e/ou índices de desempenho frequentemente utilizados. Estes três critérios de importância foram preenchidos a partir da análise sistematizada de entrevistas concedidas por membros da alta direção de cada empresa. A pesquisa conduzida permitiu três derivações: (1) verificar a aplicação prática de conceitos de gerenciamento de ativos/recursos intangíveis constantes da literatura; (2) tecer algumas conclusões importantes sobre a origem dos diferentes graus de importância atribuídos a cada ativo/recurso intangível; e, finalmente, (3) sugerir, no futuro, a condução de dois estudos exploratórios e de um levantamento.

---

#### **Exemplo 5:**

LAUTERT, Luana; CHAVES, Enaura H. B.; MOURA, Gisela M. S. S. **O estresse na atividade gerencial do enfermeiro.** O trabalho do enfermeiro, principalmente no âmbito hospitalar, está, conforme diversos estudos, entre os que mais geram estresse em seus profissionais. Dessa forma, o objetivo desta investigação foi identificar as fontes geradoras de estresse na atividade gerencial do enfermeiro que trabalha no hospital e as principais alterações que o estresse pode acarretar sobre a saúde desse profissional. Trata-se de uma pesquisa quantitativa com uma amostra de 207 enfermeiros, realizada em 1996 em um hospital universitário na cidade de Porto Alegre, RS, Brasil. Utilizou-se um questionário autoaplicável com questões relativas às fontes de estresse e à presença de sintomas de estresse. O questionário incluiu, também, questões sobre os sentimentos dos enfermeiros em relação a determinadas condições de trabalho e levantou dados demográficos e hábitos de vida da amostra. Os participantes do estudo tinham idade média de 35,8 anos e trabalhavam, em média, há 8,5 anos nos diferentes setores do hospital. Dos respondentes, 48% estavam estressados. A sobrecarga de trabalho foi a fonte que determinou a maior estimativa de risco relativo de estresse (6,1). Em relação aos sintomas de estresse, as alterações cardiovasculares foram as que tiveram maior incidência nos autorrelatos. No entanto, as alterações gastrintestinais

estiveram relacionadas com um risco maior para estresse (5,3). O gerenciamento de pessoal foi a fonte de estresse que apresentou maior número de correlações significativas com os sintomas de estresse. Por outro lado, as alterações imunitárias foram as que mais se correlacionaram com as fontes de estresse. Os resultados sugerem que o estresse gerado pela atividade gerencial do enfermeiro desencadeia alterações na saúde.

---

#### **Exemplo 6:**

ALVIM, Paulo César Rezende de Carvalho. **O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas.** A necessidade de disponibilizar informações para o setor produtivo tem levado a reflexões e esforços no sentido de atender de forma ampla a esta demanda em uma sociedade do conhecimento. A pesquisa foca a relevância da disponibilização de informações no processo de capacitação e inovação tecnológica no segmento das empresas de pequeno porte, especialmente em face da atual relevância econômica e social deste porte de empresa. Conclui com a indicação de algumas medidas que devem ser perseguidas para ampliar a oferta de informação para as empresas de pequeno porte.

---

#### **Exemplo 7:**

SILVA, Sérgio Luís da. **Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais.** *No âmbito das organizações empresariais, esta pesquisa se propõe a discutir a visualização da gestão do conhecimento na organização em três níveis diferentes, mas fortemente inter-relacionados: o estratégico, o tático e o operacional. O primeiro nível trata da ligação entre competitividade da empresa e o trabalho com os conhecimentos para a criação de competências organizacionais. O segundo nível destaca a importância de se considerar a gestão de conhecimentos na organização como sendo parte relevante de seus processos de negócio e não somente de suas áreas departamentais. E finalmente, em um terceiro nível, está o lado operacional da gestão do conhecimento ligado à aprendizagem, aos formatos que o conhecimento assume e ao papel desempenhado pela tecnologia da informação. Esta pesquisa, baseada principalmente em um estudo diversificado de várias referências bibliográficas, procura trazer algumas contribuições iniciais para esta discussão.*





---

## ATENÇÃO

Estes são apenas exemplos das múltiplas possibilidades de pesquisa em processos gerenciais

---

Os sete exemplos de pesquisas resultaram em artigos científicos e certamente lhe inspirarão para a próxima Unidade. É comum que artigos científicos sejam resumos de trabalhos mais amplos como monografias de graduação, dissertações de mestrado e teses de doutoramento.

Todos os exemplos mencionados se referem à melhoria de processos em algum aspecto da gestão da produção ou de serviços. Certamente, você encontrará nas diferentes disciplinas do curso, elementos que lhe permitam articular estes problemas de pesquisa e a sua formação em processos gerenciais.

Antes que você pudesse ter suas ideias e propostas de pesquisa, vários pesquisadores já iniciaram esta empreitada.

A partir dos exemplos citados, você poderá escolher a abordagem metodológica que deseja para o seu projeto, pois pensar num ambiente organizacional significa agrupar vários elementos e, portanto ter que determinar prioridades e etapas de trabalho.

## ABORDAGEM METODOLÓGICA

### Pesquisa experimental /empírica:

- Consiste em determinar um objeto de estudo;
- Selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo;
- Definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

### Estudo de Caso:

- É o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento:
  - Tarefa praticamente impossível mediante os outrosdelineamentos considerados;
  - O estudo de caso pode ser visto como técnica didática ou como método de pesquisa.
- A limitação aparente do estudo de caso refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos.
- Representa uma maneira de se investigar **um tópico empírico** seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.

- A técnica básica é considerar todas as estratégias de uma maneira pluralística – como parte de um repertório para se realizar pesquisa em ciências sociais.
- O pesquisador pode estabelecer seu procedimento de acordo com uma determinada situação.

### **Pesquisa Participante ou Pesquisa Ação:**

- Caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas;
- Envolve a distinção entre ciência popular (senso comum) e ciência dominante (conhecimento científico);
- **Plano de Ação:** Apresentar uma proposta para solucionar o problema, com base em uma fundamentação teórica, ou seja, opção de intencionalidade (visão de homem, mundo, ensino aprendizagem, avaliação etc.);



---

#### **ATENÇÃO**

Um plano de trabalho para ser desenvolvido **durante um ano letivo**. Espera-se criar a **Cultura da Formação da Avaliação de Desempenho**.

---

- Esse plano deverá conter as estratégias para solucionar o problema: ação, implementação, metas, cronograma, indicar responsáveis e como será feita a avaliação do plano de ação proposto.



## ANTENA PARABÓLICA

Este é o momento de você resgatar muitos dos conceitos, teorias e *cases* trabalhados ao longo do curso de Processos Gerenciais. Estes elementos serão importantes para a fundamentação teórica e prática do projeto de pesquisa que você terá de elaborar.

Podemos neste momento criar um ambiente de diálogo com seu cenário organizacional e você passar a observar seu dia a dia mais de perto. Pense no filme *Escritores da Liberdade* e crie um diário de bordo com todas as percepções possíveis do seu ambiente de trabalho. Veja o filme e comece seu trabalho a partir deste primeiro contato com a história:

O filme *Escritores da Liberdade* (Freedom Writers, EUA, 2007) aborda, de uma forma comovente e instigante, o desafio da educação em um contexto social problemático e violento. Tal filme se inicia com uma jovem professora, Erin (interpretada por Hilary Swank), que entra como novata em uma instituição de ensino médio, a fim de lecionar Língua Inglesa e Literatura para uma turma de adolescentes considerados turbulentos, inclusive envolvidos com gangues.

Ao perceber os grandes problemas enfrentados por tais estudantes, a professora Erin resolve adotar novos métodos de ensino, ainda que sem a concordância da diretora do colégio. Para isso, a educadora entregou aos seus alunos um caderno para que escrevessem, diariamente, sobre aspectos de suas próprias vidas, desde conflitos internos até problemas familiares. Ademais, a professora indicou a leitura de diferentes obras sobre episódios cruciais da humanidade, como o célebre livro *O Diário de Anne Frank*.

Este filme deve servir de inquietação ao aprendente de forma a torná-lo autor dos seus registros diários, ou seja, é muito importante ter um diário de bordo que possa explicitar os desafios encontrados nos ambientes organizacionais vivenciados pelo envolvidos na investigação e com isso tornar possível a

concatenação das ideias do autor ou autores, com a sua pesquisa;

1. Deve ser o espaço para fazer o fechamento do que foi discutido e analisado no texto;
2. Tratar das implicações desenvolvidas na área de atuação diante do estudo realizado.

Alguns elementos considerados complementares podem ser acrescentados aos elementos essenciais para uma melhor caracterização dos documentos.

Vamos considerar como elementos complementares:

1. Indicadores de outros tipos de responsabilidade, tais como tradutor, revisor etc.;
2. Informações sobre características físicas do suporte material, páginas e/ou volumes, dimensões, série editorial ou coleção.



## E AGORA, JOSÉ?

Você, que desde o começo deste curso habituou-se a buscar e conquistar novos conhecimentos, não se furtando aos desafios crescentes que esta caminhada tem proporcionado, terá agora uma importante experiência que será muito útil para a sua continuação neste processo de formação.

Vamos elaborar um projeto de pesquisa? Ideias e métodos, certamente não lhe faltarão.

Esta é a proposta da Unidade 19.



## ATIVIDADES

Você está na reta final da disciplina e assim é muito importante realizar os últimos exercícios que lhe fornecerão subsídios para produzir o seu projeto de pesquisa. Então, vá ao ambiente virtual e não deixe de realizá-los, bem como de participar do fórum de discussão.

Bons exercícios.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, Atlas, 2009.
- BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em administração**. Thomson - Learning, 2006.
- DEGEN, R. **O empreendedor - fundamentos da iniciativa empresarial**, McGraw-Hill, São Paulo, 1989.
- DOLABELA, F. **Empresas emergentes de base tecnológica: condições internas e ambientais de sucesso**. VII ANPROTEC. Porto Alegre, 1999.
- FARIA, A. C; CUNHA, I, ; FELIPE, Y. X. **Manual Prático para Elaboração de Monografias**. Vozes, 2008.
- FILION, L. J. Visão e relações: elementos para um metamodelo da Atividade empreendedora - **International Small Business Journal**, 1991.
- \_\_\_\_\_. O planejamento do seu sistema de aprendizagem Empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações - **Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, jul/set.1991, pag.31(3): 63-71.
- LAKATOS, E. M. et. al. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2008.
- SILVA, J. M; SILVEIRA, E. S. **Apresentação de Trabalhos Acadêmicos - Normas e Técnicas**. Vozes, 2007.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Atlas, 2008.