



Tópicos Contemporâneos em Finanças e Governança Corporativa

Leonardo dos Santos Bandeira
(Organizador)



Tópicos Contemporâneos em Finanças e Governança Corporativa

Leonardo dos Santos Bandeira
(Organizador)

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobbon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFGA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Tópicos contemporâneos em finanças e governança corporativa

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Leonardo dos Santos Bandeira

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674 Tópicos contemporâneos em finanças e governança corporativa / Organizador Leonardo dos Santos Bandeira. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-798-7

DOI 10.22533/at.ed.987212202

1. Finanças. I. Bandeira, Leonardo dos Santos (Organizador). II. Título.

CDD 658.1

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

A obra “Tópicos Contemporâneos em Finanças e Governança Corporativa” reúne um conjunto de sete artigos em português e em espanhol, que apresentam discussões interdisciplinares que põem em diálogo as questões contemporâneas acerca de finanças corporativas, sob o foco das ferramentas e instrumentos que favorecem uma melhor gestão dos negócios, e de governança corporativa, na perspectiva da governabilidade, da sustentabilidade e da estrutura de poder nas organizações.

Os trabalhos aqui apresentados, de responsabilidade dos autores, apresentam essas discussões a partir das seguintes temáticas: análise do discurso acerca da governança corporativa; estudo da relação entre produção, poluição e reduções certificadas; recursos humanos e a gestão de pessoas; e controle de custos em agroindústrias familiares. Em seguida, os trabalhos apresentados em língua espanhola, abordam: relevância da renovação geracional para a sustentabilidade de cooperativas agroindustriais na Colômbia; análise da competitividade do comércio de tequila do México; e o impacto na renda do Equador a partir dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de instituições públicas e privadas.

A leitura é sugerida àqueles que desejam conhecer uma parte do amplo campo das discussões e temáticas que compõem as finanças e a governança corporativa.

Agradecemos aos autores pela colaboração, desejamos boa leitura e esperamos que a obra seja útil aos interessados nos temas aqui apresentados.

Leonardo dos Santos Bandeira

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

GOVERNANÇA E SEU DISCURSO CORPORATIVA: ESTUDO DE UM TEXTO DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO SANTANDER S.A

Marta Cardoso de Andrade

Hélder Uzêda Castro

DOI 10.22533/at.ed.9872122021

CAPÍTULO 2..... 14

PRODUÇÃO, POLUIÇÃO E REDUÇÕES CERTIFICADAS DE EMISSÕES NO BRASIL: UM ESTUDO CORRELACIONADO

Ana Cândida Ferreira Vieira

DOI 10.22533/at.ed.9872122022

CAPÍTULO 3..... 29

JUST IN TIME – JIT E OS RECURSOS HUMANOS: APLICANDO A TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VROOM À PRÁTICA DA GESTÃO DOS COLABORADORES NO SISTEMA JIT

Ettore de Carvalho Oriol

Marcus Brauer

DOI 10.22533/at.ed.9872122023

CAPÍTULO 4..... 44

CONTROLE DE CUSTOS DAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DE GUARANIAÇU - PR

Andreia Helena Pasini Guareski

Marlowa Zachow

Marinês Luiza Guerra Dotto

Luciana Oliveira de Faria

DOI 10.22533/at.ed.9872122024

CAPÍTULO 5..... 59

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL TEQUILA EN MÉXICO

Fátima Sarely Romo Pedroza

DOI 10.22533/at.ed.9872122025

CAPÍTULO 6..... 65

GOBERNABILIDAD EN EL SECTOR COOPERATIVO. RELEVO GENERACIONAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIALES

Gustavo Adolfo Rubio-Rodríguez

Miguel Ángel Rivera González

DOI 10.22533/at.ed.9872122026

CAPÍTULO 7..... 77

INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LOS ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS Y PRIVADOS DE ECUADOR Y EL IMPACTO EN SUS INGRESOS, 2010-2016

Víctor Eduardo Chinín Campoverde

Erika Leticia Olaya Maza

Franco Eduardo Hidalgo Cevallos
Fanny Yolanda González Vilela
Eduardo José Martínez Martínez
Ignacia de Jesús Luzuriaga Granda
Ricardo Miguel Luna Torres
María Isabel Ordóñez Hernández

DOI 10.22533/at.ed.9872122027

SOBRE O ORGANIZADOR.....	100
ÍNDICE REMISSIVO.....	101

CAPÍTULO 3

JUST IN TIME – JIT E OS RECURSOS HUMANOS: APLICANDO A TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VROOM À PRÁTICA DA GESTÃO DOS COLABORADORES NO SISTEMA JIT

Data de aceite: 04/02/2021

Data de submissão: 23/12/2020

Ettore de Carvalho Oriol

EAESP-FGV – São Paulo

<http://lattes.cnpq.br/0057011893600305>

Marcus Brauer

MADE/UNESA – UNIRIO

UERJ – Rio de Janeiro

<http://lattes.cnpq.br/2653989487816833>

RESUMO: Este artigo relaciona a Teoria das Expectativas de Vroom (1968) e a filosofia *Just in Time* - JIT na busca de uma prática para os gestores em relação à motivação dos colaboradores. O objetivo deste trabalho foi apresentar as afinidades entre a filosofia JIT e a Teoria Motivacional de Expectativas de Vroom, na gestão dos colaboradores para o atingimento do sucesso na implantação e sustentação no longo prazo do JIT. Para se atingir este objetivo foi aplicado o método indutivo, combinando os conhecimentos explícitos, consolidados, para a criação de um novo conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Os resultados indicaram uma proposta para a aplicação da Teoria das Expectativas de Vroom no dia-a-dia do gestor para a motivação dos seus colaboradores levando em consideração as características da filosofia JIT.

PALAVRAS - CHAVE: JIT, Motivação, Satisfação no Trabalho, Teoria Motivacional de Expectativas, Vroom.

JUST IN TIME - JIT AND HUMAN RESOURCES: APPLYING THE VROOM'S EXPECTANCY THEORY TO THE PRACTICE OF EMPLOYEE MANAGEMENT IN THE JIT SYSTEM

ABSTRACT: This article relates the Vroom Expectations Theory (1968) and the Just in Time - JIT philosophy in the search for a practice for managers in relation to employee motivation. The objective of this work was to present the affinities between the JIT philosophy and the Motivational Theory of Vroom's Expectations, in the management of the collaborators to attainment the success in the implantation and long-term support of JIT. In order to achieve this goal, the inductive method was applied, combining the explicit and consolidated knowledge to create a new knowledge (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). The results indicated a proposal for the application of Vroom's Theory of Expectations in the day to day of the manager for the motivation of its employees considering the characteristics of the JIT philosophy.

KEYWORDS: JIT, Motivation, Job satisfaction, Motivation's Expectations Theory, Vroom.

1 | INTRODUÇÃO

A gestão dos colaboradores em qualquer empresa é um assunto muito delicado e apresentar soluções que facilitem esta gestão é de grande valor. Os recursos humanos de uma empresa podem lhe garantir vantagem competitiva, mas muitas delas apresentam essa preocupação apenas no discurso, não levando

realmente a sério tal necessidade. (BARNEY; WRIGHT, 1998).

Ao considerarmos as novas maneiras de organizar a produção, como no caso deste estudo, que aborda o *Just in Time* - JIT, a gestão dos colaboradores de forma eficiente se faz essencial ao atingimento do sucesso, tanto na implantação, quanto na sustentação de longo prazo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 488).

Teorias motivacionais que possam ajudar os gestores a melhorarem seu desempenho na gestão dos colaboradores é um campo do conhecimento bastante explorado, elas remontam a Grécia Antiga com Aristóteles, mas foi a partir do final do século XIX que estas teorias foram mais exploradas, surgindo diversas teorias com esta finalidade. Estas teorias se prestam mais ao estudo de forma genérica, buscando criar uma ferramenta que se encaixe em todas as situações. Teorias com aplicação mais prática também foram desenvolvidas e a busca por torná-las mais acessíveis e mais próximas das necessidades do dia-a-dia dos gestores tem levado os acadêmicos a buscarem dar significado prático aos seus estudos (ULRICH; DAVE, 2015).

A exploração das teorias existentes e sua combinação é o caminho indicado pelos teóricos para a solução desta lacuna existente, sempre buscando sua aplicação em resposta às necessidades dos gestores. (ULRICH; DAVE, 2015). Neste artigo, tem-se objetivo de apresentar as afinidades entre a filosofia JIT, em relação à necessidade de motivação dos colaboradores, e a Teoria das Expectativas de Vroom (1968) para o atingimento do sucesso na implantação e sustentação no longo prazo do JIT.

A abordagem da gestão de colaboradores na filosofia do sistema de produção JIT é adicionada a Teoria das Expectativas de Vroom (1968) criando um guia prático para o gestor lidar, no dia-a-dia, com os colaboradores, identificando e interferindo nos aspectos da motivação, buscando atingir os objetivos propostos por essa filosofia.

Para atingir o objetivo proposto foi utilizado o método indutivo, buscando combinar os conhecimentos explícitos, teorias existentes e consolidadas, para a formação de um novo conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Ao se combinar estas teorias com o foco na prática, buscou-se apresentar ao gestor uma ferramenta para a gestão dos colaboradores no aspecto motivacional que tenha um impacto efetivo em seu dia-a-dia, apresentando as afinidades entre as teorias estudadas e uma forma de aplicação da Teoria das Expectativas de Vroom (1968) no atingimento do sucesso na implantação e sustentação deste sucesso no longo prazo.

Este artigo foi estruturado em 5 seções: introdução, referencial teórico, onde foram apresentadas as teorias estudadas bem como a literatura que serve de base para o atingimento do objetivo proposto. Em seguida, descreve-se a metodologia aplicada, mostrando qual a forma de tratamento das informações levantadas durante o referencial teórico. As suposições apresentadas durante o referencial teórico são desenvolvidas durante a seção “Discussão das Suposições”, construindo uma ferramenta guia de aplicação prática para a motivação dos colaboradores. Por fim, temos a conclusão onde

são apresentados os resultados, a contribuição teórica, a contribuição prática, as limitações do estudo e indicações de caminhos para novos estudos.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teorias Motivacionais

As primeiras abordagens para entender a motivação humana datam do tempo dos filósofos gregos e enfocam o conceito de hedonismo como uma força motriz do comportamento. (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO,2004). Para Aristóteles, em *Ética a Nicômaco*, todas as pessoas, em todas as suas escolhas, buscam um bem, uma satisfação, tomando como fim de todas as ações esse bem, sendo que viver uma boa vida é cumprir o propósito de vida para que foram criados.

No final do século XIX, com o início do desenvolvimento da psicologia, o estudo da motivação se deslocou da filosofia para um novo campo. Com isso, a ideia do hedonismo como motivação passa a ser encarado com restrições, pois segundo Vroom (1964), determinar o que produz prazer ou dor é de difícil identificação, tornando esta teoria não testável. Hoje em dia estas teorias apresentam pouca relevância.

Os estudiosos, então, começaram a procurar por outros caminhos desenvolvendo teorias instintivas, as quais emanam da teoria evolutiva de Darwin, que segundo Lobos,

a noção darwiniana dos instintos foi incorporada às explicações sobre o comportamento humano, sendo os principais deles Freud e McDougall. Ainda que as teorias instintivas sejam relevantes, seus defensores não parecem ser numerosos. Um fator que determina esta falta de apoio tem sido o sempre crescente número de instintos necessários para explicar a conduta das pessoas (LOBOS, 1975).

A partir do início do século XX, com o começo do estudo da administração científica por Taylor, com seu *“Homem Econômico”* (1911) novas teorias passam a ser formuladas e testadas, sendo que tanto teorias de conteúdo quanto teorias de processo se desenvolvem a partir destes testes (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Segundo Lobos (1975) as teorias de conteúdo englobam especificamente variáveis individuais ou situacionais que se supõe responsáveis pela conduta. O mesmo autor identifica que as teorias de processo objetivam explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. As teorias de conteúdo e de processo constroem fortemente entre si, pois,

enquanto as de conteúdo identificam os fatores associados à motivação do trabalho de um ambiente relativamente estático, as de processo vêem a motivação do trabalho de uma perspectiva dinâmica e buscam relações causais entre o tempo e os eventos, na medida em que se relacionam com o comportamento humano no local de trabalho (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

2.2 Teorias de Conteúdo

A mais famosa teoria de conteúdo desenvolvida foi a de Maslow (1954), nela o autor trabalha a motivação a partir das necessidades fisiológicas do ser humano. Logo no primeiro exemplo que usa para mostrar sua teoria motivacional, Maslow parte do apetite natural do ser humano por alimentos e como a falta de um tipo específico de vitamina no corpo leva a uma necessidade de certo tipo de alimento (Maslow, 1954, pag. 36). Ele associa isto ao comportamento motivacional do ser humano criando a Teoria da Hierarquia das Necessidades, onde as necessidades do ser humano, ao serem identificadas, devem ser atendidas para que novas necessidades ganhem relevância e possam ser atendidas.

Ele criou uma escala de necessidades que posteriormente foram transformadas em uma pirâmide, que conforme Bridgman, Cummings, Ballard (2017), Maslow nunca a representou desta forma, tendo em vista que para se compor uma pirâmide é necessário que a próxima etapa seja menor em “volume” que a anterior, o que não acontece com as necessidades de Maslow. Essa escala é formada por 5 níveis, que conforme Maslow (1954) são as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades de afeto, as necessidades de status e as necessidades de auto realização.

Alderfer (1969) conceitua uma outra teoria a partir dos estudos da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que ele chama de ERG – Existence, Relatedness and Growth (existência, relacionamento e crescimento). Segundo Alderfer (1969), diferente de Maslow (1954), para que os indivíduos passem a valorizar os atributos de um novo nível de necessidades não é necessário que o anterior seja plenamente satisfeito, o que leva a uma interação entre os níveis de necessidades. Alderfer (1969) também agrupa os níveis iniciais e finais de Maslow transformando em apenas 3 níveis conforme mostrado pelo próprio nome da teoria.

Diversas outras teorias de conteúdo foram desenvolvidas. Um exemplo dessas é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1966), em que o autor afirma que existem dois grupos de premissas que influenciam a motivação dos indivíduos. O primeiro grupo é dos fatores motivacionais ou intrínsecos. Esses fatores agem para gerarem satisfação, não sendo o seu contraponto a insatisfação, mas sim a neutralidade.

O segundo grupo é o dos fatores higiênicos ou extrínsecos, que na sua falta, geram insatisfação, mas são neutros para a geração de satisfação. Segundo Steers, Mowday e Shapiro (2004) essa teoria merece crédito, pois trouxe o enriquecimento do trabalho como fator chave para a motivação. Até hoje ainda se usa esta noção de satisfação e insatisfação no trabalho como balizadores aos gestores na busca de melhorias nas dimensões constatadas como insuficientes. (BRAUER et AL, 2018).

2.3 Teorias de processo

Durante a década de 60, se desenvolveram algumas teorias que abandonavam a perspectiva do conteúdo e passaram a focar em delinear os processos subjacentes à motivação para o trabalho (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004). Para estes autores,

os teóricos do processo vêem a motivação do trabalho de uma perspectiva dinâmica e buscam relações causais entre o tempo e os eventos, na medida em que se relacionam com o comportamento humano no local de trabalho (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Várias teorias foram desenvolvidas a partir deste enfoque, sendo que duas delas são a Teoria da Equidade e a Teoria da Expectativa. (LOBO, 1975; STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004)

A Teoria da Equidade advoga que a noção de equidade surge da chamada teoria da dissonância, em que um indivíduo ao perceber cognitivamente que existe uma dissonância persegue sua pronta remoção (LOBO, 1975). Esta teoria identifica que o indivíduo se compara tanto a si mesmo em outras situações análogas, quanto a outros indivíduos, gerando assim um parâmetro de equidade, onde ele pode estar tanto abaixo, igual ou acima da base de comparação, levando-o a comportamentos que visam remover as desigualdades ou mesmo conformar-se à situação.

A Teoria da Expectativa, como uma teoria cognitiva, sendo uma das mais reconhecidas, se baseia nos trabalhos de Lewin (1938) e de Tolman (1959), que viam o comportamento como intencional, dirigido por objetivos e guiado conscientemente por intenções (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004). Segundo Lobos (1975) o foco desta teoria é

a noção de que os indivíduos têm expectativas acerca dos resultados que advirão em consequência de suas ações. Ainda mais, devido a preferência de certos resultados dentre outros, as pessoas elegem condutas dentre as alternativas de acordo com as probabilidades de ocorrência e o valor que se atribui a estes resultados (LOBOS, 1975).

Esta teoria está baseada em dois construtos, valência e expectativa. A valência se refere à utilidade do que se obtém ao final do esforço, e a expectativa se refere à percepção que o indivíduo tem do vínculo que existe entre o esforço para a implementação de uma elevação em seu desempenho e as mudanças no nível de desempenho percebidos, recompensas auferidas (LOBOS, 1975).

Vroom (1964) foi o primeiro autor a apresentar uma organização sistemática da Teoria da Expectativa relacionada ao local de trabalho, ele analisou que os funcionários avaliam as possibilidades e o quanto de esforço necessitam para cada uma delas e tomam as decisões que denotam maior expectativa de retorno, portanto a escolha da melhor opção perpassa por esse julgamento onde a atratividade da atividade depende da energia

investida e do retorno esperado.

Porter e Lawler (1968) expandem esse trabalho introduzindo mais 4 elementos, sendo eles; as diferenças individuais; a clareza das funções na vinculação do esforço de trabalho ao desempenho real; a relação entre desempenho e satisfação subsequente e por fim a introdução do ciclo de *feedback*.

Desde o início da formulação da teoria da Expectativa, vários autores vêm contribuindo para o seu desenvolvimento, incluindo novas perspectivas ou testando a sua eficiência em testes empíricos (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Nestas pesquisas, chegou-se a 3 elementos que explicam a motivação (Expectativa x Instrumentalidade x Valência). Expectativas, referem-se a quão bem a pessoa acredita que pode desempenhar uma tarefa. Instrumentalidade, refere-se a quão bem a pessoa acredita que o desempenho levará a um certo resultado. E por fim, valência refere-se ao valor que a pessoa dá ao resultado que será alcançado com seu esforço. (DUBRIN, 1998). Nesta fase, tanto os aspectos explícitos como implícitos agem para compor os valores dados aos objetivos (MENEGON; CASADO, 2006).

Outras pesquisas que testam as teorias, com um olhar mais prático, vêm identificando os aspectos motivacionais que os colaboradores dão maior valor na hora de tomarem decisões de escolhas na aplicação de esforços em tarefas. Um exemplo é o trabalho feito por Bianchetto, Coltre, Mello (2017), em que são identificados fatores que os colaboradores tratam como valiosos para a motivação.

3 | JUST IN TIME (JIT)

Just in time - JIT (Justo no Tempo) tem em seu cerne a ideia de “produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 482). Esta premissa leva a mudanças drásticas na forma tradicional de produção, pois esta deixa de ser empurrada por planos mestres e passa a ser puxada pela demanda dos pedidos dos clientes. Ela passa a ser definida pelas necessidades e preferências do cliente-final (SOUZA; SANTOS; CHAVES, 2013).

Segundo Corrêa e Gianesi

o Just-in-Time (JIT) surgiu no Japão, nos meados da década de 70, sendo sua ideia básica e o seu desenvolvimento creditado à Toyota Motor Company, a qual buscava um sistema de administração que pudesse coordenar, precisamente, a produção com a demanda específica de diferentes modelos e cores de veículos com o mínimo atraso (CORRÊA; GIANESI, 1993, p. 52).

Ainda, segundo Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 486 e 487), poderia ser outra a causa que contribuiu para a criação da filosofia JIT.

No final dos anos 50 e início dos anos 60, o excesso de capacidade dos produtores de aço japoneses possibilitava aos estaleiros solicitar entregas de aço apenas no momento em que eram necessárias. Em virtude disso, os estaleiros melhoraram os métodos de produção de modo a reduzir seus estoques de aço, de aproximadamente um mês para três dias. Como as vantagens da redução dos estoques tornaram-se bastante visíveis, a ideia espalhou-se para outros setores da indústria japonesa (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 487)

Corrêa e Giansesi (1993, p. 52) coloca que algumas expressões são geralmente usadas para traduzir aspectos da filosofia JIT: a) produção sem estoques; b) eliminação de desperdícios; c) manufatura de fluxo contínuo; e d) esforço contínuo na resolução de problemas.

A filosofia JIT está fundamentada em se fazer a coisa bem-feita, desde a primeira vez, de forma simples, cada vez melhor, e eliminando todos os desperdícios, tanto de tempo como de defeitos, buscando um atravessamento do produto pela produção com o menor tempo possível. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 486).

Segundo estes mesmos autores JIT está dividida em 3 aspectos distintos. No primeiro, o JIT é visto como uma filosofia de produção/serviços em que se tem como princípios, a eliminação de desperdícios, o envolvimento de todos e aprimoramento contínuo. No segundo aspecto, o JIT é tido como um conjunto de técnicas para a gestão da produção, onde se encontram ferramentas, práticas básicas de trabalho como, um projeto para manufatura, o foco na produção/serviço, a opção por máquinas pequenas e simples, o arranjo físico e fluxo, a Manutenção Produtiva Total (MTP), a redução de *set-up*, o envolvimento total das pessoas, a visibilidade e, por fim, o fornecimento JIT. No terceiro aspecto, o JIT é visto como um método de planejamento e controle, onde as seguintes ferramentas específicas são utilizadas: programação puxada, controle *Kanban*, programação nivelada, modelos mesclados e sincronização.

3.1 Filosofia JIT

Como apresentado por Slack, Chambers e Johnston (2002 p.487) os três princípios da filosofia JIT são apresentados e tem em seu escopo diversos fatores a serem levados em conta.

Em relação a eliminação de desperdícios, é preciso primeiramente identificá-los, sendo que sua definição no sistema JIT é qualquer atividade que não agrega valor ao produto/serviço. Esta identificação é feita observando-se o processo, buscando as etapas que podem ser eliminadas ou mesmo melhoradas. Tempos de transporte, por exemplo, não agregam valor ao produto e devem ser reduzidos ou eliminados ao máximo, diminuindo assim o custo e o tempo de produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 487).

Já em relação ao envolvimento de todos, a filosofia JIT é normalmente vista como um sistema “total”. Todas as pessoas e todos os processos são tratados de forma a tornar a produção a mais enxuta possível, objetivando o máximo aproveitamento dentro e fora da

produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 488). Para se atingir tal objetivo, o envolvimento de todos é primordial ao sucesso (GUPTA; SNYDER, 2009).

Por último, o aprimoramento contínuo parte do pressuposto que sempre se podem melhorar os processos, mesmo que eles já estejam enxutos, pois através deles pode-se “atender à demanda no momento exato com qualidade perfeita, e sem desperdício”. Este processo de melhoria contínuo é dado o nome de *Kaisen* e é uma parte-chave da filosofia JIT. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 489).

3.2 Técnicas JIT

O JIT tem uma coleção de ferramentas e técnicas que são a forma de operacionalizar as filosofias propostas. Suas principais ferramentas segundo Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 489) são:

- Práticas Básicas de Trabalho – Esta ferramenta se caracteriza por ser as práticas que proporcionam a implementação do sistema JIT na empresa. Ela é composta de diversos aspectos, sendo eles; disciplina, criação de padrões rígidos; flexibilidade, busca de qualidade através do empoderamento tanto dos gerentes quanto dos empregados; autonomia, também na linha do empoderamento, mas com maior ênfase na produção, com autoridade para parar a linha, programar materiais, coletar dados e resolver problemas sem consultar a alta gerência; desenvolvimento pessoal, voltado para a capacitação dos funcionários; qualidade de vida, identificando que um funcionário satisfeito produz clientes satisfeitos (SNELL; DEAN, 1992); e por fim, criatividade, elemento indispensável da motivação, através do aprimoramento constante do trabalho realizado. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 489 e 490).
- Controle da Qualidade – esta é outra ferramenta muito importante para o JIT, pois dentro dela se observam todos os aspectos da produção, começando pelo; controle do processo, que busca controlar de forma padronizada todas as fases do processo; visibilidade da qualidade, onde os padrões são estabelecidos a partir de características mensuráveis; disciplina de qualidade, busca da adesão de todos as metas de qualidade estabelecidas; padronização das linhas, que busca a total qualidade dos produtos em detrimento das quantidades produzidas; correção dos próprios erros, visto que os funcionários que produzem são os primeiros responsáveis pelas correções necessárias; inspeção 100%, já que cada um que produz é um inspetor de qualidade; lotes pequenos, o que possibilita a chegada rápida dos produtos ao posto posterior de produção; organização e limpeza como parte de um processo de qualidade na produção; excesso de capacidade, o que possibilita a parada da linha de produção ou sua menor velocidade em caso de problemas a serem resolvidos para a manutenção da qualidade total e por fim a verificação diária dos equipamentos, que diminuem os problemas de quebras e manutenções corretivas. (CORRÊA; GIANESI, 1993, p.79 a 81)

3.3 Planejamento e Controle JIT

O planejamento e controle de todo o processo de produção no JIT é baseado na filosofia do não desperdício. Sendo assim, foram desenvolvidas ferramentas para o alcance deste objetivo. Uma destas ferramentas desenvolvida é o *Kanban* palavra japonesa que significa cartão e que tem a função de organizar a produção que passou a ser “puxada” e que deixou de ter estoques. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 493. e CORRÊA; GIANESI, 1993, p.92).

O *Kanban* se caracteriza por ser um sistema visual de programação através de cartão, o que facilita a operacionalização de todo o sistema, e que associado a outras técnicas e filosofias cria um ambiente propício ao desenvolvimento do JIT.

4 | SUPOSIÇÕES

Entender a importância de aproximar as diversas teorias com o intuito de gerar conhecimento e facilitar a prática gerencial é tratado por Ulrich, Kryscynski (2015) como o ponto central de um trabalho acadêmico na área de administração, que busca facilitar a prática diária dos gerentes. Para operacionalizar esta premissa os acadêmicos devem construir suas perguntas sobre os desafios substantivos do negócio analisado, tornando as questões significativas para as pessoas que as irão aplicar na prática (ULRICH; KRYSCYNSKI, 2015).

Tendo isto em mente, surgem as questões que irão guiar a exploração do encontro entre a Teoria da Expectativa e o JIT neste trabalho:

Questão 1: Qual a importância da gestão dos colaboradores para o sucesso do JIT?

Questão 2: No Processo de gestão, qual a importância da motivação dos colaboradores?

Questão 3: Como a Teoria da Expectativa pode ajudar o gestor a criar as condições para a motivação dos colaboradores na direção de se atingir o sucesso do JIT?

5 | METODOLOGIA

Este trabalho se caracteriza por ser uma pesquisa qualitativa, que se inicia com uma pesquisa bibliográfica (VERGARA, 2016, p. 03) das teorias abordadas pelo estudo.

Após esta parte inicial de pesquisa, identificou-se teorias específicas de dois campos de estudo, sendo eles, teorias motivacionais e teorias de produção Just in Time, buscando os pontos de intersecção entre elas, em relação a motivação dos colaboradores, através de um raciocínio indutivo que tem como objetivo generalizar teorias, e não estabelecer com que frequência o fenômeno ocorre (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007 p.44). O objetivo deste estudo é desenvolver uma gama de princípios para a aplicação prática à motivação dos colaboradores em sistemas JIT.

Segundo Nonaka e TaKeuchi (2008) a gestão do conhecimento pode ser alcançada com o encontro de dois conhecimentos explícitos, que irão gerar um novo conhecimento, dando a este processo o nome de combinação.

6 I DISCUSSÃO SOBRE AS SUPOSIÇÕES

Partindo-se das questões levantadas no item 3, procurar-se-á buscar construir, a seguir, um modelo que oriente os gestores como motivar seus colaboradores em um sistema JIT.

Questão 1: Qual a importância da gestão dos colaboradores para o sucesso do JIT?

O sistema JIT como uma filosofia, está embasado em premissas, sendo a mais importante “produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 482), e têm em suas práticas gerenciais, sua base de aplicação (CORRÊA; GIANESI, 1993). Gupta e Snyder (2009) ao discutirem qual sistema de produção, entre os existentes, é melhor, chega à conclusão de que cada um irá se adaptar melhor dependendo da situação da empresa, mas que qualquer que seja escolhido terá dificuldades exatamente com a implementação, pois dependem diretamente da participação e apoio completo de toda a equipe.

Entender a principal diferença entre os sistemas tradicionais de produção Taylor-Fordista, onde os colaboradores são considerados como meras extensões das máquinas, e o sistema JIT, onde os colaboradores são fundamentais ao funcionamento de todo o sistema, proporcionando o empoderamento dos colaboradores, que passam a tomar decisões durante todo o processo, o que garante a qualidade dos produtos finais, como apresentado por Slack, Chambers e Johnston;

Esse enfoque do JIT à gestão dos recursos humanos tem também sido chamado de sistema “de respeito pelos homens”. Ele incentiva (e normalmente requer) a resolução de problemas por equipes, o enriquecimento de cargos (por meio da inclusão de tarefas de manutenção e set-up na atividade dos operadores), a rotação de cargos e multi-habilidades. A intenção é encorajar alto grau de responsabilidade pessoal, engajamento e ownership do trabalho (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 488).

A base das ferramentas do JIT está na eliminação do desperdício sob o ponto de vista do cliente final. Assim, dentro de um processo produtivo é necessário definir o que é valor, isto é, o que o cliente está disposto a pagar no produto final. A análise visa descobrir os processos que realmente agregam valor para o produto final (SOUZA; SANTOS; CHAVES, 2013).

Segundo Snell e Dean,

Trabalhar em um ambiente JIT envolve um escopo mais amplo de responsabilidade para tomada de decisões, solução de problemas e melhoria contínua. Como Zipkin colocou, “a idéia é que estoques mais apertados,

linhas de fornecimento mais curtas, displays de qualidade e assim por diante tornam as contribuições de cada trabalhador essenciais” (ZIPKIN, 1990 p.46). Uma vez que, sob a manufatura integrada, os empregados têm um impacto maior no produto acabado - ou afirmados diferentemente, a produtividade sofreria mais se os funcionários tivessem um desempenho ruim - o impacto econômico do trabalho é maior do que na fábrica tradicional (JAIKUMAR, 1986). A implicação dessas tendências é que a contribuição potencial dos funcionários em ambientes de produção integrada é maior do que na fábrica tradicional, o que torna os investimentos em capital humano mais atraentes para os empregadores. Supondo que os gerentes façam investimentos de capital com base nos retornos esperados, eles estarão mais propensos a investir em funcionários em um ambiente de produção integrado (SNELL; DEAN, 1992).

Todas estas implicações colocam os colaboradores como o centro do processo de JIT e mostram que eles são a essência do sucesso de todo o processo.

Questão 2: No Processo de gestão, qual a importância da motivação dos colaboradores?

Compreender que para o bom funcionamento e sucesso do JIT os colaboradores são essências é importante (GUPTA; SNYDER, 2009), mas também é de suma importância entender que ter empregados motivados é o que operacionaliza este sucesso. São as ferramentas do JIT que operacionalizam a sua filosofia, mas é a motivação que operacionaliza o desempenho dos colaboradores levando ao sucesso de todo o processo.

Dentro de todo o processo de gestão, o gerenciamento dos colaboradores é a parte mais sensível do processo. Segundo Snell e Dean (1992), a empresa possui todos os fatores de produção, no entanto, elas não “possuem” o capital humano, eles são incorporados aos empregados, que são livres (dentro de limites) para se deslocar de uma empresa para outra. Mesmo que os funcionários permaneçam com uma empresa, sua contribuição depende da motivação que dispõe para realizar as tarefas.

Motivar e manter toda a equipe motivada é o maior desafio de qualquer gestor, isso porque vários fatores agem sobre as pessoas direcionando os seus objetivos. Dentro desta perspectiva todos os aspectos envolvidos no processo tanto explícitos como implícitos foram os principais fatores para a motivação e desmotivação dos funcionários (MENEGON; CASADO, 2006). Esta ótica é abordada pelas teorias de processo, pois enfocam os aspectos que levam as pessoas a se motivarem, tendo em vista que ninguém consegue motivar outra pessoa, é ela mesma quem se motiva. O que o gestor pode fazer é criar as condições para este processo. Pesquisas realizadas mostram que fatores como sobrevivência pessoal e familiar, justiça no trabalho, auto expressão e realização pessoal formam os fatores com mais alto grau de valor (BIANCHETO; COLTRE; MELLO, 2017), mostrando que a valência dada a cada um desses fatores depende diretamente dos próprios indivíduos.

Questão 3: Como a Teoria da Expectativa pode ajudar o gestor a criar as condições para a motivação dos colaboradores na direção de se atingir o sucesso do JIT?

Após apresentar a influência dos colaboradores para o sucesso da implantação e manutenção do JIT e evidenciar a importância do gestor manter os colaboradores motivados, faz-se necessário criar um referencial para o gestor resolver seus problemas cotidianos. Ou seja, identificar uma teoria que se conecte, conforme argumentam Ulrich e Kruscynski (2015).

A Teoria da Expectativa se presta a este papel. Baseada em 3 elementos chave, valência, instrumentalidade e expectativa (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004). Como uma teoria da motivação de processo, ela busca influenciar a motivação dos funcionários através da identificação do que tem valor ao funcionário, o que ele valoriza como recompensa, tanto de ordem intrínseca quanto extrínseca, como este funcionário enxerga a possibilidade de atingimento desta recompensa e por fim a expectativa de quanto esforço o funcionário necessitará aplicar para atingir tal recompensa (PORTER; LAWLER, 1968).

Toda esta teorização pode ser plenamente aplicada a motivação dos colaboradores no sistema JIT. Segundo Snell e Dean (1992);

os dados coletados mostram que as empresas que utilizam a manufatura integrada exercem mais esforços no desenvolvimento de suas operações e funcionários de qualidade por meio de práticas de gerenciamento de recursos humanos do que as empresas envolvidas na manufatura tradicional (SNELL; DEAN, 1992).

Isso demonstra que motivar e manter a motivação desses colaboradores é considerada importante e que as ferramentas da teoria da expectativa se encaixa bem para a identificação e interferência nesta questão específica.

Cada elemento da Teoria da Expectativa se caracteriza como um aspecto a ser observado individualmente nos colaboradores e tratado de forma individual;

1. Valência – é o elemento em que são identificados os aspectos intrínsecos e extrínsecos que motivam cada indivíduo, a utilidade que se espera ter quando os objetivos são atingidos (LOBOS, 1975), buscando alinhá-los aos objetivos do JIT, através da demonstração das vantagens de se trabalhar com maior liberdade, maior poder de decisão e com maior flexibilidade nas tomadas de decisão; ou seja, o empoderamento do empregado. Alguns aspectos descritos por Bianchetto, Coltre, Mello, (2017) como os que colaboradores mais valorizam em seu ambiente de trabalho se encaixam com os objetivos do JIT, sendo eles, auto expressão e realização pessoal, pois o empoderamento diminui a sensação de mera extensão dos equipamentos existentes nos sistemas de produção tradicional.

2. Instrumentalização – “refere-se à percepção que um indivíduo tem a respeito da probabilidade de ocorrência de um certo resultado caso ele consiga lograr determinado nível de desempenho” (LOBOS, 1975). Isto é plenamente apresentado pela filosofia JIT, ao demonstrar que os ganhos adquiridos com sua implementação implicam em mudanças na forma como os colaboradores são vistos, tornando o esforço aplicado para o atingimento destes objetivos mais recompensáveis, como apresentado por Snell e Dean (1992), em que a qualidade e esforço do empregado

são mais valorizados em sistemas JIT que em manufaturas tradicionais.

3. Expectativa – refere-se à percepção que o indivíduo tem do vínculo que existe entre as recompensas e o seu nível de desempenho e a quantidade de esforço dispendido para este desempenho (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004). Dentro deste elemento, o JIT age como um impulsionador em vários aspectos, pois proporciona ao colaborador um menor esforço para o atingimento dos mesmos objetivos, tornando mais fácil auferir os ganhos propostos e aumentando a expectativa de atingimento. Neste ponto, os gestores tem mais possibilidades de ação para criar as condições de atingimento das expectativas dos colaboradores, pois como os colaboradores têm mais responsabilidade, os gestores vêem-se com mais bases para recompensas individuais. Segundo Snell e Dean (1992),

(...) em empresas com manufatura integrada, onde os níveis de habilidade são mais altos e o desempenho pode variar drasticamente entre os empregados, o impacto econômico das diferenças individuais é maior. Essas empresas podem estar dispostas a pagar salários proporcionalmente maiores aos indivíduos para motivar mão-de-obra superior. Nessa linha, Kaus escreveu que "como as habilidades se tornam mais importantes e são recompensadas financeiramente, as diferenças de desempenho entre indivíduos com as mesmas habilidades formais ou treinamento também se tornam mais importantes e são recompensadas financeiramente. Quanto mais valioso for o treinamento, maior a desigualdade de renda entre aqueles com o mesmo treinamento (SNELL; DEAN, 1992).

7 | CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi apresentar as afinidades entre a filosofia JIT, em relação à necessidade de motivação dos colaboradores, e a Teoria das Expectativas de Vroom (1968) para o atingimento do sucesso na implantação e sustentação no longo prazo do JIT. Explorar as teorias existentes e suas combinações é o caminho indicado pelos teóricos para a solução da lacuna existente entre a prática e a teoria na busca de uma aplicação prática em resposta às necessidades dos gestores. (ULRICH; DAVE, 2015). Ao se aplicar tal pressuposto, o objetivo inicial foi atingido.

O resultado apresenta uma solução prática do uso da Teoria das Expectativas de Vroom (1968) para a motivação dos colaboradores no intuito de proporcionar aos gestores ferramentas significativas para o atingimento do sucesso na implantação e na manutenção desse sucesso, no longo prazo, dentro do sistema JIT, garantindo uma vantagem competitiva à empresa através da gestão dos recursos humanos (BARNEY; WRIGHT, 1998).

A contribuição teórica se faz ao buscar os pontos convergentes entre as teorias motivacionais, selecionando a que apresenta maior afinidade com o sistema de produção estudado, e o sistema de produção JIT, onde a filosofia JIT é tomada como base para essa análise, principalmente em seu aspecto da necessidade de envolvimento de todos os

colaboradores para que o sucesso seja atingido (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 488).

Já a contribuição prática se mostra na busca de conexão constante entre a teoria e a prática. Essa contribuição é apresentada ao responder as questões, chegando ao final com uma prescrição para uso do gestor em seu dia-a-dia. Uma prática de monitoramento dos aspectos apresentados pela Teoria das Expectativas de Vroom (1968), relacionados à motivação dos colaboradores dentro do sistema JIT, empregando estes aspectos durante a atuação na gestão da motivação dos colaboradores.

Houve algumas limitações para este estudo. O estudo é baseado apenas em teorias consolidadas e é necessário pesquisas empíricas mais profundas, principalmente por meio de modelos quantitativos que possam testar as prescrições apresentadas. Além disso, como foi apresentado, a motivação é influenciada tanto por aspectos explícitos quanto implícitos (MENEGON; CASADO, 2006), logo, é a própria pessoa quem dá este valor aos objetivos, dependendo de sua percepção de valor. Este aspecto limita a influência do gestor sobre a motivação do colaborador, tornando parte das ações implementadas ineficientes.

Finalmente, propõe-se que sejam feitas novas pesquisas, principalmente quantitativas, para se aprofundar no tema da motivação dos colaboradores no sistema JIT, tendo em vista que o envolvimento de todos os colaboradores é muito importante para o seu sucesso. Também, se sugerem estudos voltados especificamente para a Teoria das Expectativas de Vroom (1968) aplicada ao sistema JIT, procurando mais evidências de sua efetiva aplicabilidade. Ainda pode-se buscar novas teorias motivacionais que possam exercer este papel de forma mais efetiva, ou mesmo a agregação de aspectos novos a teoria adotada que possam melhorar seu desempenho facilitando ainda mais a gestão motivacional dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ALDEFER, C. P. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, p. 142-175, 1969.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.

BIANCHETO, J. M.; COLTRE, S. M.; MELLO, G. R. Estudo sobre o Fator Valorativo do Trabalho. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 15, n. 3, p. 59-72, 2017.

BRAUER, M.; BRAUN, F.; GRADIM, M. N.; SILVA N. G. Satisfação no trabalho: Uma análise dos servidores técnicos administrativos da Faculdade de Administração e Finanças da UERJ. **Revista Vianna Sapiens**, v. 9, n. 1, p. 137-158, 2018.

BRIDGMAN, T., CUMMINGS, S., BALLARD, J. Who Built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education. **Academy of Management Learning & Education** (In-Press). Disponível em: < <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amle.2017.0351>>. Acessado em: 05/10/2018.

CERVO, A; BERVIAN, P.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. São Paulo; Pearson, 6ª ed., 2007.

CORRÊA H. L.; GIANESI I. G. N. **Just in Time, MRPII e OPT: Um enfoque estratégico**. 2. ed. Atlas. São Paulo, 1993.

DUBRIN, A. J. **Princípios da administração**. 4ª ed., Rio de Janeiro: LTC, 1998.

GUPTA, M.; SNYDER, D. Comparing TOC with MRP and JIT: a literature review. **International Journal of Production Research**, v. 47, n. 13, 1 Jul. 2009.

Herzberg, F. **Work and the Nature of Man**. ed. World Publishing Co., Cleveland- USA, 1966.

LOBOS, J. Teorias sobre a Motivação no Trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 15, n. 2, mar./abr. 1975.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. Harper & Row, Publishes, Inc., New York, 1954.

MENEGON, L.F.; CASADO, T. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista de Administração**, v. 41, n. 2, p.125-135, abr./maio/jun. 2006.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford University Press, New York, 2008.

PORTER, L. W.; LAWLER E. E. **Managerial attitudes and performance**. Dorsey, Homewood. USA, 1968.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 2ª ed., 2002.

SNELL, S. A.; DEAN Jr, J. W. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. **The Academy of Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 467-504, 1992.

STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; SHAPIRO, D. L. Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. **The Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 379-387, 2004.

TAYLOR, F. W. **The Principles of Scientific Management**. Harper & Row, Publishers, Incorporated., 1911.

ULRICH, D.; KRYSZYNSKI, D. Making strategic human capital relevant: A time sensitive opportunity. **Academy of Management Perspective**, v. 29, n. 3, p.357-369, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: GEN/ Atlas, 16ª ed., 2016.

VROOM, V. **Work and motivation**. New York: Willey, 1964

ÍNDICE REMISSIVO

A

Agroindústria 44, 45, 47, 51, 53, 54, 56, 57, 58

Análise do discurso 13

B

Brasil 6, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 58, 60, 79

C

Compliance 4, 8, 10, 11

Comunicação 1, 2, 5, 11, 12, 13, 20, 27, 28

Controle 6, 4, 18, 20, 35, 36, 37, 44, 46, 48, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 58

Cooperativas 6, 65, 70, 72, 74, 75, 76

Custos 6, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58

D

Desenvolvimento 2, 3, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 26, 27, 28, 31, 34, 36, 37, 40, 45, 46, 58, 78

Desenvolvimento Sustentável 12, 13, 15, 18, 19, 20

E

Empresa 3, 4, 5, 8, 11, 17, 23, 29, 36, 38, 39, 41, 44, 46, 49, 50, 57, 68, 72, 73, 74, 86, 98

Equador 78

Estabelecimentos Públicos 78

F

Finanças 42, 100

G

Gestão 6, 12, 13, 29, 30, 35, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 57, 58, 100

Governança 6, 1, 2, 4, 12, 13

Governança Corporativa 1, 2, 12, 13

I

Investimento 17, 44, 46, 78

J

Just in Time 6, 29, 30, 37, 43

L

Lucratividade 44, 57

M

México 6, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 75, 79, 99

Motivação 3, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43

P

Pesquisa 1, 14, 16, 17, 20, 21, 26, 37, 43, 44, 46, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 78, 100

Pesquisa bibliográfica 20, 37

Pesquisa de campo 44

Pesquisa Documental 20

Poluição 6, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26

Produção 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 25, 26, 30, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 57, 58

R

Recursos Humanos 6, 29, 38, 40, 41, 98

Reduções Certificadas 6, 14, 16, 18, 24, 28

Relatório de Sustentabilidade 6, 1, 2, 8

Renda 17, 26, 41, 45, 46, 48, 52, 78

Responsabilidade Social 1, 2, 3, 4, 11, 13

S

Satisfação 29, 31, 32, 34, 42

Sustentabilidade 6, 1, 2, 3, 4, 8, 11, 13, 26

Sustentabilidade Empresarial 1, 2, 3, 11

T

Teorias Motivacionais 30, 31, 37, 41, 42

Tópicos Contemporâneos em Finanças e Governança Corporativa

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

Tópicos Contemporâneos em Finanças e Governança Corporativa

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 