

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

**"INVESTIR EM PESSOAS EM TEMPOS DE CRISE?" - ESTUDO
MULTICASOS EM INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES ¹
"INVESTING IN PEOPLE IN TIMES OF CRISIS?" - MULTICASES STUDY IN
CLOTHING INDUSTRIES**

Sandra Mara Berti², Anelise Rebelato Mozzato³

¹ Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de MBA em Gestão Estratégica de Finanças pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI / Erechim, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Anelise Rebelato Mozzato

² Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/UPF). Especialista em Finanças (URI Erechim). Bacharel em Administração (URI Erechim). E-mail: sandramberti@hotmail.com

³ Graduação em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo (1990), Especialização em Gestão Empresarial pela Universidade Federal de Santa Catarina (1998), Mestrado em Educação pela Universidade de Passo Fundo (2002) e Doutorado em Administração pela UNISINOS (2012).

Resumo

O objetivo deste artigo é buscar compreender como as indústrias de confecção de médio porte do município de Erechim/RS investem no capital humano em tempos de crise, visto que a redução de custos e corte de despesas se fazem necessárias para que as organizações se mantenham ativas. Os procedimentos metodológicos pautaram-se em uma pesquisa exploratório-descritiva, de abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas e a análise de conteúdo foi a técnica utilizada para a análise dos dados obtidos. Como principais resultados, foi constatado haver grande interesse por parte das empresas em manter seus trabalhadores sempre motivados, independentemente do cenário. Elas procuram investir em desenvolvimento, porém admitem a necessidade de cortes de custos em praticamente todos os setores da empresa.

Abstract

The objective of this article is to understand how the large garment industries of the municipality of Erechim / RS invest in human capital in times of crisis, since the reduction of costs and cut of expenses are necessary for the organizations to remain active. The methodological procedures were based on an exploratory-descriptive, qualitative approach. Data were collected through interviews and content analysis was the technique used to analyze the data obtained. As main results, it was verified that there is great interest on the part of the companies to keep their workers always motivated, regardless of the scenario. They seek to invest in development, but admit the need for cost cutting in virtually every sector of the company.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

Palavras-chave: capital humano, investimento em pessoas, ambiente em transformação, Crise.

Key words: human capital, investment in people, environment in transformation, Crisis.

1 INTRODUÇÃO

Conforme Dias (2004), a expressão capital humano surgiu, pela primeira vez, em 1961, em um artigo da American Economic Review, intitulado "Investment in Human Capital". Desde então, os economistas adicionaram muitos termos ao conceito de capital humano, como "capital humano abrange capacidade, experiência e conhecimento". Foram acrescentados termos como "personalidade, aparência, reputação e credenciais". Outros ainda, igualam o capital a seus proprietários, sugerindo que "o capital humano consiste em pessoas instruídas e capacitadas".

Ao longo dos últimos anos, os economistas têm mostrado um interesse especial pelos gastos sociais no processo de desenvolvimento econômico, em particular, para melhor conhecer seus impactos na determinação da renda nacional. A posição doutrinária que motiva esse interesse está baseada na teoria do capital humano, que considera os investimentos feitos no homem capazes de render melhores resultados pecuniários ao longo do tempo do que aqueles feitos no capital físico, tais como em máquinas, equipamentos e instalações (BERCHIELLI, 2000).

Desde os anos 70 que as recessões econômicas, a reestruturação industrial, as mudanças tecnológicas e a intensificação da concorrência mundial, mudaram drasticamente o mercado de trabalho (ALARCO, 2010; BERNTSON; SVERKE; MARKLUND, 2006; DE WITTE, 1999, 2005; CESÁRIO; FEIJÃO, 2014). Muitas organizações recorreram a reestruturações, fusões, aquisições, "rightsizing", reduções de pessoal, reformas antecipadas e flexibilização do trabalho, na tentativa de reduzir custos e aumentar a competitividade (SVERKE; HELLGREN; NÄSWALL, 2006).

Conforme Brandão (2017) com o aprofundamento da crise mundial, as movimentações geopolíticas e geoeconômicas em processo e as opções conservadoras pelas decisões prefiguradas pelas forças do mercado têm conduzido à reestruturação regressiva dos mercados de trabalho e à individualização, precarização e intensificação da exploração da força de trabalho, colocando em xeque o movimento de mobilidade ascendente na base da pirâmide social e a formalização das ocupações que estavam se estruturando, desmontando, assim, sistemas de proteção, garantias e segurança que vinham sendo duramente erguidos, mesmo sob forte ataque antipopular nas últimas décadas.

Além da flexibilização das instituições do trabalho, negativa para os trabalhadores, Costa (2017) afirma que, ao lado da degradação das condições de empregos e salários, torna-se também precária a proteção social. Esta que foi justamente criada em torno do emprego, sustentada por ele, também entra em crise quando se agrava o desemprego ou são reduzidas ou extintas as cotizações sociais advindas dos empregos ditos precários, cada vez mais informais, que são os que

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

mais crescem na nova economia, gerando vínculos instáveis e inseguros (*part-time*, temporários, casuais, contingenciais), de baixa qualificação (mas nem sempre), de baixíssimos salários, de fraca organização sindical, predominantemente ocupados pelos trabalhadores imigrantes, pelas mulheres e pelos jovens.

A importância de se trabalhar e estimular o capital humano nas empresas está cada vez mais em foco. Em momentos de turbulência como se vivem no cenário atual, os recursos financeiros para se investir em pessoas estão cada vez mais escassos. Entretanto, as transformações que estão ocorrendo no mundo do trabalho nas últimas décadas implicam em novas concepções sobre o futuro das pessoas e das organizações.

O exposto justifica a escolha da temática desta pesquisa e, o que justifica a escolha do segmento para a realização da pesquisa, o setor de confecções, consiste no fato de que esse encontra-se entre os dez mais afetados pela crise no Brasil, inclusive, com maiores números de demissões, conforme pesquisa divulgada na Revista Exame (2016). A matéria revela que no período de 2014/2015 foram contratados 452.505 e demitidos 512.469, um saldo negativo de 59.964. Portanto, o objetivo geral deste artigo consiste em compreender como as indústrias de médio porte de Erechim do setor de confecção investem em pessoas em tempos de crise.

Este artigo está organizado em cinco seções. Após essa introdução apresenta-se a segunda seção com os procedimentos metodológicos delineados. Na sequência, na terceira seção, os dados são analisados de acordo com a abordagem teórica pertinente. Por fim, são feitas as considerações finais provenientes desta pesquisa, inclusive com a indicação de novas pesquisas e limitações desta.

2 METODOLOGIA

Na presente pesquisa desenvolveu-se quanto aos procedimentos técnicos, um estudo multicase (YIN, 2005) envolvendo três empresas de confecção da cidade de Erechim/RS. Segundo Pereira (2012) o estudo multicase envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. A escolha do segmento para a realização da pesquisa se deu em razão de que o setor de confecções está entre os dez mais afetados pela crise no Brasil com maiores números de demissões (Revista Exame, 2016), havendo um saldo negativo quanto ao desemprego.

As empresas pesquisadas são de médio porte. Considera-se empresa de médio porte aquelas em que o número de empregados fica entre 100 a 499 funcionários (SEBRAE, 2013). Prezando o sigilo, estas empresas são identificadas nesse trabalho como E1, E2 e E3, sendo que as entrevistadas foram as gestoras responsáveis pelo RH das empresas.

A pesquisa é qualitativa quanto a abordagem do problema, a qual consiste, como afirma Pereira (2012), em parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

pode ser traduzido em números. Quanto ao objetivo geral, caracteriza-se como descritiva, sobre a qual Pereira (2012) afirma que informações obtidas não podem ser quantificáveis e os dados obtidos são analisados de forma indutiva. Nesse sentido, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo da pesquisa qualitativa.

Para a realização da pesquisa empírica, como técnica de coleta de dados, foi utilizada a entrevista com roteiro semi-estruturado. As entrevistas foram gravadas e duraram em torno de trinta minutos cada uma e ocorreram no período de 17 a 27 de abril de 2017. Para a análise qualitativa foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2006) a qual, segundo Mozzato e Grzybovski (2011), consiste numa técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da administração. Consiste num conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Nessa lógica, os dados foram transcritos e codificados de acordo com a abordagem teórica, analisando-se as seguintes categorias analíticas: crise atual, inovação e motivação.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As categorias analíticas definidas de acordo com o referencial teórico, são interpretadas à luz dos conceitos trazidos pelos autores trabalhados ao longo deste artigo.

3.1 Categoria 1: Crise atual

Observa-se grande redução no quadro de funcionários em duas das empresas pesquisadas e fechamento de unidades. As principais razões apontadas pela E3 foi quedas nas vendas e as altas taxas de juros cobradas pelos bancos, que fez com a empresa pedisse a recuperação judicial. A empresa E2, mostrou crescimento nos últimos meses, e que não teve redução no quadro devido ao bom planejamento, de janeiro a março de 2017 foram alcançados os maiores números de vendas. Segue fala da gestora responsável pelo RH da empresa definida como E3, que revela o impacto que a empresa sofreu com a crise:

Em 2014 foram fechados as três unidades que a empresa tinha fora, Balneário Comburui próximo a porto que facilitava a importação, Indaial que funcionava uma terceirização e loja em Porto Alegre, ficando só com as duas unidades em Erechim que teve muito redução no quadro principalmente em nível gerencial e apoio, os maiores salários foram saindo, na produção menor redução e a empresa foi se adaptando a isso. "E deu certo, hoje se percebe que deveria ter sido feito antes". No RH eram em 5 pessoas, hoje somente com uma, mas as coisas continuaram sendo feitas, com menos organização e mais apagando fogo, mas tudo se manteve, teve uma grande redução no custo e deu certo "Foi bem

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

bacana, precisava desta reestruturação, com gente nova, ideias novas, foi bem bom, isso foi sentido em todos os setores no começo foi bem difícil, porque se tinha o pensamento de que sempre foi assim.”

Esta fala da gestora vai ao encontro do que Baltar (1996) refere que está ocorrendo uma crise no emprego urbano. A geração de empregos sempre foi insuficiente e o nível das remunerações do trabalho muito baixo. O problema, entretanto, agravou-se com a estagnação da economia e, mais ainda, com sua desestruturação a partir da abertura indiscriminada, valorização artificial da moeda nacional e elevadas taxas de juros. As manifestações da crise do emprego são os aumentos do desemprego e da fração das oportunidades ocupacionais que não oferecem qualquer perspectiva de ascensão profissional e social para a população urbana.

As ações para reduzir custos, são vistas em todas as partes da empresa. Desde o copo da água, até o corte de pessoal. Procura-se otimizar processos e comprar pelo menor preço sem perder a qualidade. As reduções de custos fizeram com que elas se reorganizassem, com orçamentos menores, cada uma analisou aonde era possível reduzir e até mesmo cortar. Aqui também se faz presente as formas alternativas de aumentar as vendas, visto que as ações de marketing utilizadas eram caras, optou-se por aquelas gratuitas que acabaram dando o mesmo resultado ou até maior, fez o contato com o cliente ficar mais próximo, o que gera um bom resultado nas vendas.

Quando há falta de recursos financeiros, as empresas buscam otimizar aquilo que elas já têm dentro delas, conforme fala da gestora responsável pelo RH da E2: “Comunicação interna, metas mensuráveis, premiação por metas alcançadas, dar feedbacks construtivos, líder deve ser o exemplo, treinamento.”

A E1, também acredita que no potencial dos trabalhadores, conforme fala da gestora responsável pelo RH: “Quando a crise chega a primeira ação é investir e treinar as pessoas e tentar mantê-las motivadas, nunca cortar os treinamentos.” Já, a E3, em um cenário mais complicado, tenta desenvolver pessoas com base no diálogo e bom senso:

Chamando o pessoal pra nós, foi o que conseguimos de melhor, pensamos em este ano iniciar cursos de motivação do SESI que eles vem até nós, mas ai pega no custo de produção porque precisa parar com a produção, não conseguimos fazer nada de diferente.

3.2 Categoria 2: Inovação

As empresas pesquisadas mostraram-se inovadoras no que diz respeito a qualidade dos produtos produzidos e melhoria em processos, mas nada que seja totalmente inovador ou que a diferencie do concorrente; elas se demonstraram que estão dando maior ênfase em cortes de custos e melhoria de processos, o que também é visto como inovação. Segue a fala da E2:

As empresas estão avaliando e posteriormente cortando tudo aquilo que não afeta a produtividade, a qualidade do produto e o bem-estar dos

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

funcionários. Otimizando a jornada de trabalho, muitas estão demitindo e outras calculando os custos de uma demissão, terceirizando, revendo os benefícios dos funcionários, muitas optam por férias coletivas, otimizando ao máximo processos, diminuindo contas fixas como água, luz, material escritório e etc.

E também, inovação nas formas de liderar. Segue a fala da E2:

Acho importante ter liderança moderna. É melhor qualificar um funcionário que já está na empresa do que trazer um novo funcionário e construir um time que represente e queira crescer junto de nós. Na empresa fizemos 2 convenções anuais para treinamento de representantes e acompanhamento junto ao cliente, metas mensuráveis e premiação por metas alcançadas.

A inovação faz-se extremamente necessária, conforme Boudreau e Cascio (2010) quando afirmam que serviços e produtos podem ser copiados, a capacidade de uma equipe de inovar, refinar processos, solucionar problemas e formar relacionamentos torna-se uma vantagem sustentável. A atração, a retenção e o desenvolvimento de pessoal com competências críticas são vitais para o sucesso.

3.3 Categoria 3: Motivação

Percebe-se a grande importância que as empresas pesquisadas dão ao desenvolvimento de pessoas, fazendo uso, principalmente de cursos e treinamentos tanto internos quanto externos, ouvindo seus trabalhadores e sentindo a necessidade deles. A gestora da E1 fala sobre a forma que a empresa busca oferecer desenvolvimento aos seus trabalhadores:

Buscamos bastante cursos, temos uma psicóloga e desenvolvemos com ela bastantes treinamentos, fizemos um levantamento do que cada funcionário pode dizer sobre o que gostaria de receber treinamento, então recebemos várias sugestões e sentamos com as gerentes e definimos a prioridade delas.

A E3, que enfrenta um momento de recuperação judicial, não consegue desenvolver nada neste ponto devido ao corte drástico em seus custos, nem nos cursos gratuitos, pois precisa parar a produção para fazê-los e isso implica na redução da produtividade, conforme fala da gestora:

Não temos nada, tentamos usar um tratamento diferenciado, com conversa, tentando motivar ao máximo para eles vestirem a camisa da empresa, não conseguimos mexer em salários nem promoções, tratamento “corpo a corpo” “olho no olho” para trazer os trabalhadores para lutarem junto com a empresa, deixar os trabalhadores a par de toda situação, desde o início da recuperação judicial em 2014 foram feitas

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

reuniões com a produção, para que todos entendam e não esperem algo que a empresa não possa oferecer.

Observa-se a imensa necessidade de se investir em pessoas, conforme Berchielli (2000), onde o autor mostra que o investimento em Capital Humano propicia um aumento na produtividade, e também uma melhoria no perfil da distribuição de renda em longo prazo.

A motivação é vista por todos os gestores entrevistados como essencial para qualquer ação que possa ser feita, e que o trabalho em equipe também contribui com a melhoria do clima organizacional. Seguem depoimentos comprobatórios das três gestoras:

Sim, muito. Motivação é um passo muito importante “mesmo que o dia não esteja legal, tentamos manter um sorriso, manter o alto-astral, hoje vai dar certo, vai ser melhor que ontem, os gerentes são ponto chave para esta questão, intervir quando o clima não está legal, é a primeira pessoa que percebe e eles trazem isso pra nós e trabalhamos em conjunto, a empresa não é separada é uma coisa só (E1).

Sim, a motivação é a chave de qualquer objetivo que temos na vida. Com motivação vamos a qualquer lugar e construímos os caminhos e buscamos oportunidades. Portanto, estimular e direcionar para os objetivos da empresa é um excelente recurso (E2).

Com certeza, “sem eles motivados a gente não faz nada” e para motivar é mais na conversa, puxar os trabalhadores para o lado da empresa “ Foi visível que quem não tinha isso dentro de si, de crescer e trabalhar junto para reestruturar a empresa acabaram saindo e quem ficou porque queria ficar e porque acredita, isso foi bem claro, tanto na parte administrativa, apoio e produção” “Hoje pensando mais friamente, este pensamento teria que ter vindo antes para ter evitado algumas coisas lá atrás” (E3).

Nestas falas das gestoras pode-se fazer referência ao pensamento Bergamini (1997), pois a autora afirma que não é possível motivar alguém, pois como a motivação é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que muitas foram as modificações teóricas e conceituais sobre a GP, e o enfoque direciona-se hoje na valorização do capital humano, já que este é a base para o desenvolvimento das organizações, deixando-se de centrar a gestão de cargos para gerir competências coletivas e individuais. Observa-se que a gestão estratégica das pessoas eleva o nível de satisfação dos trabalhadores que gera maior e melhor produtividade e, em consequência, aumenta a lucratividade, mesmo que os custos não diminuam. Ainda assim, investindo-se em capacitação, desenvolvimento e melhor remuneração, o que acarreta custos, observa-se que se tem retorno.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

Nessa lógica, ficam minimizados os custos com rotatividade, recrutamento e seleção de pessoal, tornando a empresa mais sólida, eficiente e com maiores possibilidades de crescer e tornar-se líder de mercado, o que irá gerar mais lucro (FRANCO; ROSSI; MACEDO, 2006).

A pesquisa empírica realizada mostrou o cenário atual em que as três empresas do ramo de confecções de Erechim/RS se encontram, tentando reduzir custos, otimizando processos e trabalhando com o desenvolvimento de pessoas, mesmo que de forma mais reduzida. O momento atual requer cuidado e atenção para não que não se perca o foco nas pessoas, fator impulsionador de todas as ações da empresa e fundamental para o sucesso ou o seu fracasso.

Chegando ao final desta pesquisa conclui-se que, mesmo em tempo de crise, as empresas continuam investindo em desenvolvimento de pessoas, o que é preconizado pelos pesquisadores sobre a temática, a exemplo de Boudreau e Cascio (2010), Berchielli (2000) e Arbix e Miranda (2015). Entretanto, cabe salientar a escassez de material bibliográfico sobre o tema, o que reforça ainda mais a necessidade de mais pesquisas relevantes à temática de GP e sua relação com a crise.

Dado o exposto, recomenda-se a continuidade de pesquisas sobre o tema em segmentos diversos, bem como, pesquisas que analisam o ponto de vista dos trabalhadores em geral, não só dos gestores em nível estratégico. Inclusive, na medida em que se entende como limitação o fato dos trabalhadores não terem sido investigados, percebe-se a oportunidade de continuidade desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os Ciclos de Vida das Organizações:** Como e por que as empresas crescem e morre e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

ARBIX, G.; MIRANDA, Z. Inovação em tempos difíceis. **PLURAL, Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP**, v. 22, n. 2, p. 18-36, 2015.

BALTAR, P. E. A. Estagnação da economia, abertura e crise do emprego urbano no Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 5, n. 1, p. 75-111, fev. 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2006.

BERCHIELLI, F. Investimento em capital humano: Parâmetros para a determinação de uma política de desenvolvimento econômico. **Revista de administração Mackenzie**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2000.

BERRUTTI, M.; SILVA, C. D. Processo de adaptação estratégica segundo modelo de Tushman e

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

Romanelli. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n. 1, out. 2013.

BRANDAO, C. A. Crise e rodadas de neoliberalização: impactos nos espaços metropolitanos e no mundo do trabalho no Brasil. **Cadernos Metrópole**, v. 19, n. 38, p. 45-69, abr. 2017 .

CASCIO, W.; BOUDREAU J. **Investimento em pessoas**: Como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CASTELLS, M; CARDOSO, G; CARAÇA, J. **A Crise e seus efeitos**: As culturas econômicas da mudança. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

CESÁRIO, F. S.; FEIJÃO, A. M. P. Impacto das Percepções de Empregabilidade num Contexto de Insegurança de Emprego. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 1, p . 89-103, 2014.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais incluyente. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 115-131, mar. 2017 .

DIAS, M. Desafios para a Gestão Contemporânea Organizacional: Validar e Reconhecer Pessoas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 2, n. 2, p. 54-65, Maio/Agosto - 2004.

DUARTE, M. F.; SILVA, A. L. A reconstrução da carreira em ambientes de trabalho em transformação. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 67, p. 699-715, 2013.

FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. Fatores de motivação no trabalho: O que pensam os líderes. Enanpad 30º **Encontro da ANPAD**, 2006.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, C. E.; ROSSI, D.; MACEDO, A. L. G. Gestão de pessoas por competência: influência nos custos e na competitividade organizacional. **RACE**, Unoesc, v. 5, n. 2, p. 119-130, 2006.

GASPARINI, C. **As 10 áreas que mais demitiram até agora**. **Revista Exame**, 13 fev. 2016. Disponível em:<<http://exame.abril.com.br/carreira/as-10-areas-que-mais-demitiram-ate-agora/>>. Acesso em: 13 set. 2016.

GITAHY, L. M. C. Crise, trabalho e (des)emprego. **Gestão & Conexões**, v. 2, n. 2, p. 207-216, 2013.

HOFFMANN, A. N. W.; SAUSEN, J. O.; TRENNEPOHL, D. Adaptações as mudanças do ambiente organizacional: um estudo sobre o processo de mudanças estratégicas em uma indústria da região noroeste do rio grande do sul. **Salão do conhecimento XXIV Seminário de Iniciação Científica UNIJUI**, 2016.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

KIENEN, N.; WOLFF, S. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 2, n. 2, p. 11-37, 2002.

MELLO, R. B de. Como driblar a crise. **Revista GVexecutivo** v. 15, n. 2, p. 32-36 jul/dez 2016.

MOLLO, M. L. R. Crédito, capital fictício, fragilidade financeira e crises: discussões teóricas, origens e formas de enfrentamento da crise atual. **Economia e Sociedade**, v. 20, n. 3, p. 449-474, dez. 2011.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

PEREIRA, J. M. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RUIZ, A. U. Persistência versus mudança estrutural da especialização tecnológica do Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 17, n. 3, p. 403-427, dez. 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, 1982.

SEBRAE. Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados. Disponível em :

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf> Acesso em: 15 de jun de 2017.

SILVA, P. R.; SACHUK, M. I. Transformação do trabalho: implicações para o futuro das pessoas e das organizações. **Revista Administração em Diálogo**, v. 13, n. 1, p. 25-46, 2011.

VERGARA, S. C.; BIANCO, A.; GOMES, A. P. C. Z. O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 1, p. 18-35, 2006.

VICENTE, A.; REBELO, T.; INVERNO, G. Moderadores do Impacto de Percepções de Responsabilidade Social das Empresas no Comprometimento Organizacional: Um Estudo no Setor Cerâmico Português. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 65-83, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.