



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

THAILINE MARIA FERREIRA FREIRE

**EMPREENDEDORISMO EM TEMPOS DE PANDEMIA: A REALIZAÇÃO DO
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E DO PLANO DE INTERVENÇÃO NO
EMPREENDEDIMENTO ESPAÇO MULHER**

JOÃO PESSOA

2022

THAILINE MARIA FERREIRA FREIRE

**EMPREENDEDORISMO EM TEMPOS DE PANDEMIA: A REALIZAÇÃO DO
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E DO PLANO DE INTERVENÇÃO NO
EMPREENDIMENTO ESPAÇO MULHER**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador: Dr. Alysson André Régis Oliveira

JOÃO PESSOA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

F866e Freire, Thailine Maria Ferreira.

Empreendedorismo em tempo de pandemia : a realização do diagnóstico organizacional e do plano de intervenção no empreendedorismo espaço mulher / Thailine Maria Ferreira Freire. – 2022.

64 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2022.

Orientação : Prof^o D.r Alysson André Régis Oliveira.

1. Empreendedorismo. 2. Pandemia da Covid-19. 3. Modelo de excelência em gestão. 4. Espaço mulher. I. Título.

CDU 005.342:616-036.21(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária – CRB 15/132

FOLHA DE APROVAÇÃO

THAILINE MARIA FERREIRA FREIRE

Matrícula: 20181460083

EMPREENDEDORISMO EM TEMPOS DE PANDEMIA: A REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E DO PLANO DE INTERVENÇÃO NO EMPREENDIMENTO ESPAÇO MULHER

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **28 de junho de 2022**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 30/06/2022.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Alysson André Régis Oliveira (IFPB)

Orientador(a)

Emmanuelle Arnaud Almeida (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Alysson Andre Regis Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 01/07/2022 11:10:34.
- Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 01/07/2022 13:19:00.
- Emmanuelle Arnaud Almeida, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 03/07/2022 17:58:15.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 30/06/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 310587

Código de Autenticação: 65d12a3d04



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

DEDICATÓRIA

A todos aqueles afetados pela pandemia da COVID-19.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pela vida, pelos objetivos alcançados durante todos os meus anos de estudo, por me proporcionar saúde, determinação e imensuráveis forças para avançar a cada passo ao longo da realização deste trabalho.

Aos amores da minha vida, meus pais: Antônio e Lucileide.

Aos meus amados padrinhos, pelo imenso carinho e apoio, Ana Lígia, Joselma, Severino e Leonardo.

Ao corpo docente do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), especialmente à Ceres Beck, que, de maneira afetiva, me proporcionou muitos aprendizados, reconhecimento da minha capacidade e por todo o incentivo ao longo de toda a trajetória.

Ao professor Alysson, pela empatia, compreensão, dedicação, resiliência e ensinamentos durante a elaboração do trabalho. Ademais, por ter me proporcionado a oportunidade de participar do Projeto de Extensão Resilire, o qual me permitiu ir além dos muros acadêmicos, ajudar o próximo e me desenvolver como administradora.

À querida Livia Paiva, que foi minha dupla e atuou excelentemente durante o Projeto Resilire.

Por fim, agradeço a todos os familiares e amigos que me apoiaram, de forma direta ou indireta, na construção deste trabalho.

Epígrafe

“Se podes?”, contestou-lhe Jesus: “Tudo é possível para aquele que crê!”.

(Mc 10, 27)

RESUMO

O surgimento da pandemia da COVID-19 ocasionou inúmeros danos a diversos setores, inclusive, a economia, que teve de adaptar-se à nova realidade para superar os obstáculos vivenciados nesse momento. Desse modo, o presente trabalho demonstra como o contexto pandêmico impactou negativamente as micro e pequenas empresas, especificamente a empresa Espaço Mulher, objeto de estudo deste trabalho. O objetivo central deste estudo consiste em potencializar a ação empreendedora junto ao empreendimento Espaço Mulher, por meio de um conjunto integrado de modalidades de práticas de gestão. A pesquisa foi classificada como estudo de caso e do tipo aplicada, com caráter exploratório e descritivo. Nesse sentido, o objeto de pesquisa escolhido é o empreendimento Espaço Mulher, o qual atua no ramo de estética e beleza, localizado na cidade de João Pessoa, Paraíba, constituindo-se como Microempreendedor Individual (MEI). A escolha desta empresa foi motivada pelo fato de estar classificada como micro e pequena empresa, além do impacto enfrentado durante o período da pandemia da COVID-19. A coleta de dados deu-se por meio de entrevista, e o processo para a realização do tratamento dos dados, por meio de análise e interpretação de conteúdo do estudo de caso, de forma qualitativa. Destarte, a aplicação do diagnóstico organizacional junto ao Espaço Mulher possibilitou à empreendedora uma nova percepção do negócio e contribuiu com a melhoria na gestão. Ao final deste estudo, obteve-se a compreensão de que o microempreendedor brasileiro precisa de assistência educacional gratuita para aprender e praticar o vasto conteúdo associado ao tema empreendedorismo, principalmente a fim de preparar-se para resolver problemas e aproveitar oportunidades, além de investir recursos, desenvolver competências e projetos que sejam capazes de alavancar e gerar um impacto positivo, para o negócio e partes interessadas.

Palavras-chave: Pandemia da COVID-19. Empreendedorismo. Modelo de Excelência em Gestão.

ABSTRACT

The emergence of the COVID-19 pandemic caused numerous damages to various sectors, including the economy that had to adapt to the new reality to overcome the obstacles experienced at that time. In this way, the present work demonstrates how the pandemic context negatively impacted micro and small companies, specifically the company Espaço Mulher, which is the object of study of this work. The main objective of this study is to enhance the entrepreneurial action with the Espaço Mulher enterprise, through an integrated set of management practices modalities. The research was classified as a case study and of the applied type with an exploratory and descriptive character. In this sense, the chosen research object is the Espaço Mulher enterprise, which operates in the field of aesthetics and beauty, is located in the city of João Pessoa, Paraíba, and is directly responsible for the Individual Microemprededora (MEI). The choice of this company was motivated by the fact that it is classified as a micro and small company, in addition to the impact faced during the period of the COVID-19 pandemic. data collection, through interviews. process to carry out the processing of data, through analysis and interpretation of the content of the case study, in a qualitative way. Thus, the application of the organizational diagnosis together with Espaço Mulher, allowed the entrepreneur a new perception of the business, contributed to the improvement in management. At the end of this study, it was possible to understand that the Brazilian micro entrepreneur needs free educational assistance to learn and practice the vast content related to entrepreneurship, mainly in order to prepare to solve problems and seize opportunities, in addition to investing resources, develop skills, projects that are able to leverage and generate a positive impact for the business and stakeholders.

Keywords: COVID-19 Pandemic. Entrepreneurship. Model of Excellence in Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação do Modelo de Excelência em Gestão	29
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características Atitudinais do Empreendedor.....	24
Quadro 2: As 10 características do bom empreendedor	25
Quadro 3: Evolução Histórica da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ)	29
Quadro 4: Fatores relevantes ao analisar-se a Matriz GUT	33
Quadro 5: Fundamentos e Processos do Modelo de Excelência em Gestão (MEG)	37
Quadro 6: Pontuação dos Fundamentos e Processos do MEG	40
Quadro 7: Justificativa da não realização de cada processo por fundamento	44
Quadro 8: Pontuação – Matriz GUT	45
Quadro 9: Plano de ação com utilização da ferramenta 5W2H	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COVID-19	<i>Corona Virus Disease 19.</i>
FADEMA	Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Extensão, Pesquisa, Ensino Profissionalizante e Tecnológico
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
NEGN	Núcleo de Estudos em Gestão e Negócios
OMS	Organização Mundial de Saúde.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 O CONTEXTO PANDÊMICO DA COVID-19	16
2.2 O MOVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO	18
2.2.1 Definições e Conceitos sobre Empreendedorismo	18
2.2.2 Evolução Histórica do Empreendedorismo	20
2.2.3 Característica do Empreendedorismo	23
2.2.5 Diagnóstico Organizacional – Modelo de Excelência em Gestão (MEG)	27
2.2.6 MÉTODO 5W2H	31
2.2.7 Matriz GUT	32
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	35
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	36
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	36
3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	39
4 ANÁLISE DE DADOS	40
4.1 ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DO EMPREENDIMENTO EM ESTUDO	40
4.2 PRIORIZAÇÃO DO CONJUNTO DE AÇÕES JUNTO ÀS LACUNAS ENCONTRADAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO EMPREENDIMENTO ESPAÇO MULHER.....	43
4.3 ELABORAÇÃO UM PLANO DE AÇÃO, VISANDO À POTENCIALIZAÇÃO DA AÇÃO EMPREENDEDORA MEDIANTE IMPACTO NEGATIVO OCACIONADO PELA PANDEMIA DA COVID-19	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE	59

1 INTRODUÇÃO

Em 11 de março de 2020, uma das maiores pandemias vividas pela humanidade tinha início, causada pela disseminação de coronavírus (Sars-Cov-2), causador da doença COVID-19 (Corona Virus Disease 2019). A primeira transmissão ocorreu em dezembro de 2019, na cidade chinesa de Wuhan. Logo, em poucos meses, o número de pessoas infectadas crescia exponencialmente, e os impactos negativos já atingiam diversas áreas socioeconômicas, mundialmente. Por conseguinte, houve ações governamentais de isolamento social, e, no Brasil, entre algumas medidas, houve a proibição no funcionamento de estabelecimentos que ofertavam serviços e exerciam atividades consideradas não essenciais. Conseqüentemente, a limitação da circulação de pessoas resultou na diminuição de consumo, fechamento de empresas e milhões de brasileiros desempregados. Além disso, as incertezas sobre o que poderia ocorrer devido à pandemia criaram o temor nas pessoas ao pensar sobre escassez de produtos essenciais. Desse modo, os consumidores passaram a adotar um comportamento de acumulação. Posteriormente, houve a compreensão de que, sem previsão de encerramento desse período, seria necessário adaptar-se ao contexto, fazendo com que houvesse o aumento pela busca de atividades relacionadas à saúde física e mental. Com a suspensão de parte das atividades comerciais e da circulação de pessoas, profissionais autônomos e pequenas empresas foram gravemente prejudicados.

Nesse cenário, para a sobrevivência dos negócios, as empresas praticaram habilidades inerentes ao empreendedor, reinventando a forma de gerir, exercer suas atividades, e na identificação de oportunidades, mesmo diante da crise. Dornelas (2008, p. 6) destaca que “são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade”. É notória a relevância do empreendedorismo para a sociedade, ao passo que possui papel essencial na geração de emprego e renda, contribuindo para o desenvolvimento do país. “Não são somente as grandes organizações e multinacionais que movimentam a economia, mas os pequenos negócios desempenham um papel de grande importância no desenvolvimento e crescimento econômico do país.” (SALES e MACÊDO, 2021, p. 11). Desse modo, é imprescindível abordar o impacto sofrido pelas micro e pequenas empresas, especialmente no Brasil, as quais apresentaram dificuldades para a aquisição de matérias-primas, com a logística,

gestão financeira, cumprimento de obrigações contábeis, entre outros. Entretanto, os pequenos negócios destacaram-se na implementação de estratégias, inovação e geração de empregos. De acordo com pesquisa realizada pelo Sebrae, com base em dados do Caged, do Ministério do Trabalho e Previdência, sobre a pandemia da COVID-19:

No primeiro ano da pandemia, o Brasil teve um saldo total negativo de -191.455 contratações, apesar das micro e pequenas empresas terem apresentado um saldo positivo de mais de 56 mil empregos. O resultado ruim é atribuído às médias e grandes, que foram responsáveis por -274.220 postos de trabalho. Das 2,7 milhões de novas vagas de empregos criadas em 2021, cerca de 78% foram geradas por micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2021).

Carlos Melles, presidente do Sebrae, destacou que, “com o retorno gradual da atividade econômica, as micro e pequenas empresas voltaram a ser a locomotiva da nossa economia, implementando um ritmo de contratação bem mais forte do que as de maior porte” (SEBRAE, 2020). Portanto, compreende-se a enorme relevância e vigor que as micro e pequenas empresas possuem, mesmo ultrapassando um período pandêmico, repleto de obstáculos em escala nacional e global.

Esse momento atípico atenuou a necessidade das empresas de realizar práticas de gestão, para agir de maneira assertiva e, assim, preparar-se e solucionar os mais complexos problemas. Os administradores, “cada vez mais precisam criar ambientes contínuos de reflexão estratégica, analisá-la, e com isso extrair os aspectos estratégicos que forem necessários, que terão impacto direto sob os objetivos da organização” (SCARABELO, 2011, p. 29). Desse modo, em 1991, foi criada a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), a qual atua com foco na gestão para a excelência e transformação das organizações do Brasil e possui o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) como carro-chefe para cumprimento de sua missão.

Modelos de Excelência em Gestão são metodologias padronizadas que ajudam as empresas a atingirem o nível de excelência em sua forma de gerenciar. Consoante Velasquez (2014, p. 30), “Modelos de Excelência em Gestão são metodologias padronizadas que ajudam as empresas a atingirem o nível de excelência em sua forma de gerenciar”. Dessa forma, essa ferramenta pode ser usada pelos gestores, independentemente do tipo de organização, pois os benefícios abrangem múltiplos aperfeiçoamentos, que impactam positivamente todas as áreas da empresa.

Nessa perspectiva, este estudo fundamenta-se junto à ação empreendedora das micro e pequenas empresas no período pandêmico, em específico à empresa Espaço Mulher, objeto de estudo deste trabalho. A empresa Espaço Mulher atua no ramo de estética e, desde o início da pandemia, passou por restrições no funcionamento, dificultando o acesso para que as pessoas

pudessem manter os cuidados com a própria aparência, tendo em vista ter sido considerado como serviço não essencial. Desse modo, durante esse período, o empreendimento foi afetado significativamente com a redução de clientela, aumento dos preços de matéria-prima, espera pela vacinação e incertezas do que poderia ocorrer com as atividades, dependendo dos decretos governamentais. Com isso, o Espaço Mulher sofreu impacto negativo no faturamento da empresa e na gestão dos recursos durante esse período de crise.

Nesse sentido, a problemática levantada neste estudo foi a seguinte: Qual conjunto integrado de modalidades de práticas de gestão é possível implantar junto ao empreendimento Espaço Mulher para potencializar sua ação empreendedora mediante impacto negativo ocasionado pela pandemia da COVID-19?

Tendo em vista a vulnerabilidade ocasionada pela pandemia da COVID-19 ao empreendimento Espaço Mulher, este trabalho apresentou como objetivo geral realizar um diagnóstico organizacional, por meio do Modelo de Excelência em Gestão, no empreendimento Espaço Mulher após impactos negativos ocasionados pelo contexto pandêmico. E, para garantir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram, inicialmente, traçados: a) Identificar os processos relativos à gestão do empreendimento em estudo; b) priorizar o conjunto de ações junto às lacunas encontradas nas práticas de gestão do empreendimento Espaço Mulher; c) elaborar o plano de ação, visando à potencialização da ação empreendedora mediante impacto negativo ocasionado pela pandemia da COVID-19.

O presente estudo foi realizado com o propósito de potencializar a ação empreendedora do empreendimento em estudo, representando todas as micro e pequenas empresas que foram negativamente afetadas pela pandemia. A motivação acerca do tema surgiu a partir do enorme anseio em amenizar o impacto causado pela pandemia, movendo a autora na participação do Projeto de Extensão, Resilire: empreendedorismo em superaÇÃO, promovido pelo IFPB, campus João Pessoa, com parceria do Núcleo de Estudos em Gestão e Negócios (NEGN) e da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Extensão, Pesquisa, Ensino Profissionalizante e Tecnológico (FADEMA). O projeto surgiu com o propósito de prestar consultoria gratuita para empreendimentos afetados negativamente pela citada crise sanitária mundial, alinhando, assim, as motivações pessoais de atuar além dos muros acadêmicos com a própria instituição de ensino, o empreendedorismo e a sociedade. O ganhador do prêmio Nobel da Paz Nelson Mandela (1918-2013) afirmou que “A educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo” (SIMÕES, 2019, p.4). Conseqüentemente, o conhecimento gerado proporciona, ao Instituto Federal da Paraíba (IFPB), o incentivo aos docentes e discentes em buscar constantemente compreender os saberes da humanidade em busca de evolução e

promoção da paz por meio da educação. Ademais, para a sociedade e a autora, este estudo resulta em benefícios diversos, entre eles: melhoria na qualidade de vida, desenvolvimento econômico, reciprocidade na aprendizagem, estímulo ao pensamento crítico e criativo e contribuição para o fortalecimento das relações sociais e o progresso humanitário.

O trabalho, além da Introdução, é composto pelo Referencial Teórico, que abrange os seguintes assuntos: Contexto Pandêmico da COVID-19, Movimento do Empreendedorismo com as definições, conceitos, evolução histórica e características do empreendedorismo. Discute-se, depois, a relação do Empreendedorismo e o Contexto Pandêmico da COVID-19. Dando sequência, apresenta-se o tópico de Práticas de Gestão, o qual inclui O Diagnóstico Organizacional e o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), Matriz GUT e o Método 5W2H. Após isso, discorre-se sobre a Metodologia, a qual expõe o Caracterização da Pesquisa, Universo, Amostragem e Amostra, Instrumento de Coleta de Dados e Perspectiva de Análise de Dados. Depois disso, demonstra-se a Análise de Dados, subdividida em Elaboração do Diagnóstico Organizacional do Empreendimento em Estudo, Priorização do Conjunto de Ações Junto às Lacunas Encontradas nas Práticas de Gestão do Empreendimento Espaço Mulher e Elaboração do Plano de Ação, Visando à Potencialização da Ação Empreendedora Mediante Impacto Negativo Ocasionado pela Pandemia da COVID-19. Em conclusão, apresentam-se as Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CONTEXTO PANDÊMICO DA COVID-19

Em dezembro de 2019, na cidade chinesa de Wuhan, ocorreu o início da disseminação do agente etiológico coronavírus (Sars-Cov-2), causador da doença COVID-19 (Corona Virus Disease 2019). Essa eventualidade tornou a capital da província de Hubei o primeiro epicentro de uma das maiores pandemias da história da humanidade. Segundo o Instituto Butantan (2021), principal produtor de imunobiológicos do Brasil, “Uma enfermidade se torna uma pandemia quando atinge níveis mundiais, ou seja, quando determinado agente se dissemina em diversos países ou continentes, usualmente afetando um grande número de pessoas”.

A reitora da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Lucia Campos Pellanda (2020), atuante na área de epidemiologia e referência nos estudos sobre a pandemia de COVID-19, alerta que “A transmissão do vírus é principalmente respiratória e são fatores de risco as aglomerações em ambientes fechados e pessoas sem máscara.” Além dessas características, nessa situação, ocorreu a rápida elevação do nível de transmissibilidade do vírus. Com isso, em 11 de março de 2020, o diretor geral da Organização Mundial de Saúde (OMS), Tedros Adhanom Ghebreyesus, oficializou a pandemia da COVID-19, destacando que “Países devem trabalhar juntos no espírito de solidariedade e cooperação, mesmo com a atipicidade do contexto pandêmico.” Nesse sentido, a superação do período pandêmico tornou-se o propósito principal a ser alcançado, mundialmente. Em entrevista ao programa Newshour da BBC World Service, o historiador e filósofo Yuval Harari (2020), ao ser abordado sobre os desafios da pandemia, argumentou que, “dentro de um país, as opções são tentarmos superar a crise por meio de controle e vigilância totalitário e centralizador ou por meio da solidariedade social e do empoderamento dos cidadãos”. Então, Yuval afirma ser imprescindível a adoção de condutas cooperativistas no cotidiano da sociedade, no intuito de minimizar o enorme impacto causado por tal eventualidade.

Segundo Norbiato et al. (2021, p. 4 apud Morens & Taubenberger, 2018), “Olhar atentamente para a história e compreender os impactos de pandemias anteriores pode trazer evidências a serem consideradas no futuro.” Desse modo, compreende-se a importância de aplicar assertivamente, aos dias atuais, os conhecimentos obtidos em pesquisas científicas realizadas no passado. Entre importantes descobertas da ciência, Garcia et al. (2020, p. 5) destacam que “a vacinação está entre as principais conquistas da humanidade, representando o melhor custo-benefício em saúde no combate a doenças infecciosas que ameaçam a população

há séculos.”. Diante do alto índice de mortalidade, “a criação de uma vacina contra COVID-19 passou então a ser considerada a estratégia profilática mais eficaz para controle e prevenção desta doença”, de acordo com Nogueira et. al. (2020, p. 149). Tendo em vista o avanço da pandemia, diversas pesquisas foram iniciadas em todo o mundo, e, assim, o Reino Unido foi o primeiro país a iniciar a vacinação de sua população em dezembro de 2020. Atualmente 40,62% da população mundial encontra-se totalmente vacinada, enquanto, no Brasil, essa porcentagem é de 58,7%.

Consoante Gonzatto et al. (2020, p. 2), “em séculos anteriores, a disseminação explosiva de doenças ajudou a abalar impérios e alterar modelos econômicos, redesenhou cidades e favoreceu mudanças de comportamento.” A mudança no cotidiano causada pela pandemia encontra-se evidenciada em diversos hábitos da sociedade em nível global. Ademais, a Organização Mundial de Saúde (OMS) implementou diversas medidas, objetivando a redução do contágio, incluindo: utilização de máscara facial; higienização das mãos; restrição para viagens; proibição de eventos; utilização de transporte público; fechamento da maioria dos espaços públicos e privados; distanciamento social com a inibição de aglomeração.

No Brasil, a declaração de estado de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) ocorreu em fevereiro de 2020, por Luiz Henrique Mandetta, na época, Ministro da Saúde do país. Nessa ocasião, o ministro considerou como urgente a necessidade da tomada de medidas de prevenção, controle e contenção de riscos, danos e agravos à saúde pública. Com o isolamento social, muitas lojas e comércios foram obrigados a fechar. Ainda assim, mesmo aqueles que conseguiram, de alguma forma, dar continuidade ao funcionamento de seus estabelecimentos, passaram a enfrentar uma alteração nos modos de consumo da sociedade” (BOSQUEROLLI et al., 2020, p. 14).

Considerando todas as pessoas como potenciais consumidores, “o impacto causado não se resume ao aspecto da crise de saúde, mas abrange os danos econômicos e financeiros gerados na esteira das medidas adotadas para combate à pandemia” (DUARTE, 2020 apud DI MAURO 2020, p. 3709). Em pesquisa realizada no ano de 2020 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a pandemia da COVID-19 mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31% do total. Com isso, constata-se que as empresas de pequeno porte sofreram enorme impacto diante da crise ocasionada pelo citado contexto pandêmico.

2.2 O MOVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO

2.2.1 Definições e Conceitos sobre Empreendedorismo

Historicamente, existe uma pluralidade de definições, e, com isso, foi possível reunir conceitos e suas relações sobre o movimento do empreendedorismo. A expressão “empreendedorismo” foi originada da tradução da expressão *entrepreneurship*, da língua inglesa, que, por sua vez, é composta da palavra francesa *entrepreneur* e do sufixo inglês *ship*. O sufixo *ship* indica posição, grau, relação, estado ou qualidade (BAGGIO, 2014 p. 25). O termo “empreendedor”, de origem francesa, derivado da palavra *entrepreneur* e em tradução literária, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”. Apesar de existir essa definição, a designação mais aceita pelos estudiosos acerca da temática é de que o empreendedor caracteriza-se como aquele que está disposto a “assumir riscos e começar algo novo”. No tocante ao surgimento do empreendedorismo, o pioneiro na utilização desse termo foi o escritor e economista Richard Cantillon (1755), ao explicar a receptividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza (COURA et al, 2018, p. 2539). Por volta do ano 1800, o também economista Jean Baptiste Say definiu o empreendedor como aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (DRUCKER, 1987). Ambos os autores abordam a distinção entre o empreendedor (pessoa que assume riscos) e o capitalista (fornecedor de capital).

De acordo com os economistas, Carl Menger e Ludwing von Mises:

Em 1871, Carl Menger, economista austríaco, definiu o empreendedor como “aquele que antecipa necessidades futuras”. Em 1949, o economista austríaco Ludwing von Mises afirmava que o “empreendedor é o tomador de decisões” Friedrich von Hayek (1959) afirmava que o empreendedorismo envolve não apenas risco, mas, sobretudo, conduz a um processo de descoberta das condições produtivas e das oportunidades de mercado por parte dos próprios atores sociais (CHIAVENATO, 2012, p.8).

Desse modo, Menger, Mises e Hayek relacionam o empreendedor como o indivíduo que trabalha com estratégias em busca de vantagens e organiza ações com ordem de prioridade, mas, de toda forma, agem atentamente às oportunidades ao seu redor.

Joseph Schumpeter (1982) sugeriu que o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de formas de organização e/ou pela exploração de novos recursos e materiais (COURA et al, 2018, p. 2536). Outrossim, o autor associa o empreendedorismo à inovação ao explicar a dinâmica das transformações

presentes no sistema capitalista, com a teoria da “Destruição Criativa”, a qual é definida como “um processo incessante de transformação industrial que altera estruturas econômicas, culturais e consequentemente sociais, criando novas possibilidades à sociedade respaldadas nas tecnologias” (TAVARES et al, 2019, p. 94). Portanto, pode-se compreender que, por meio da capacidade de inovar, o empreendedor possui importante papel como agente de desenvolvimento econômico e social. Para Fillion (1999, p. 19), o empreendedor é “uma pessoa com habilidades criativas; sendo uma complexa função de experiências de vida, oportunidades e capacidades individuais que durante seu exercício está inerente à variável risco, tanto na vida como na carreira do empreendedor.”

Caldeira, et al. (2016 apud Dolabela, 1999, p. 43) aborda empreendedorismo como “um neologismo derivado da livre tradução da palavra inglesa *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”. Observa-se que, para ambos os autores, a conceituação do empreendedorismo não se baseia em definir quem é ou não empreendedor, mas quais suas características, evolução e o atendimento às necessidades e superação de expectativas da sociedade.

Baggio apud Hisrich & Peter (2004, p. 27) define o empreendedorismo como “processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.” Na definição dada pelos autores, existe a dinâmica da geração de riqueza atrelada ao suprimento das necessidades inerentes ao ser humano de maneira individual, compreendendo que cada ser possui seu conceito sobre o sucesso. De toda forma, é essencial o envolvimento de pessoas nos projetos dentro do empreendimento, para atingir objetivos na velocidade das mudanças ocorridas no mundo. Com isso, Dornelas (2008, p. 22) relata que o “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos, que em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades.” O pensamento de Dornelas é afirmado por Emanuel Leite no livro “O fenômeno do empreendedorismo” (2012), sendo o empreendedor representado como um artista, um criador. Alguém que cria novos produtos, novos empregos, novas coisas. E nunca para. Ele cria não apenas porque quer, mas também porque sente grande necessidade de realização. A evolução dos modelos de trabalho exige cada vez mais diversidade e dinamismo, fazendo, assim, diferentes tipos de atuação surgirem no mercado, com a consequência do aumento constante da competitividade sistêmica. Para isso, o empreendedor necessita manter-se em contínua adaptação, pois é primordial que esse agente possa agir com a superação de expectativas e acompanhamento da

volatilidade de exigências do mercado. A reunião de conceitos e pensamentos de diversos autores definiu, ao longo da história, o empreendedorismo e o empreendedor, considerando diferentes variáveis. Com isso, buscou-se apresentar, além dos conceitos, a compreensão de que, apesar da distinção de significados acerca do tema, os autores, em sua maioria, atribuem ao empreendedor características atreladas à prática de estratégias, por meio de inovação e atendimento às exigências do mercado, bem como ao aproveitamento de oportunidades que possam gerar ganhos financeiros ou sociais.

2.2.2 Evolução Histórica do Empreendedorismo

Decerto que, desde os primórdios, o ser humano praticava ações provenientes do empreendedorismo, justificada pela necessidade de sobrevivência. A confecção e a utilização de ferramentas para caça e a descoberta do fogo são exemplos de inovação, atributo que os principais autores do tema atrelam ao comportamento empreendedor até os dias atuais. Contudo, ao incluir nessas ações não apenas o objetivo de sobrevivência, mas também de fim lucrativo, o mercador Marco Polo foi considerado o pioneiro na prática de iniciativa empreendedora.

No livro “Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios”, o autor explica:

Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje mais conhecido como capitalista) para vender as mercadorias deste. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais (DORNELAS, 2008, p.14).

Desse modo, o “aventureiro empreendedor” assumia esses riscos ao agir como intermediário em rotas comerciais estabelecidas para o extremo Oriente. Nessas viagens, o mercador optou por vender seus produtos, via acordo contratual, ao invés de obter capital por meio de empréstimo.

O termo “empreendedor” era utilizado no período medieval para descrever a pessoa que estava envolvida com grandes projetos, com recursos fornecidos, geralmente, pelo governo e que, não necessariamente, assumia riscos para executá-lo. Contudo, a prática do empreendedorismo atrelada à assunção de risco aconteceu no mesmo período do surgimento da Revolução Industrial, com a política de incentivo ao comércio, chamada de “mercantilismo”, adotada pelas monarquias absolutistas, que tinham grandes necessidades monetárias (e, portanto, de saldos comerciais favoráveis) em função da manutenção de seus exércitos (COGGIOLA, 2015, p.1). Portanto, nos séculos XVIII e XIX, a industrialização influenciou o entendimento da diferenciação entre o empreendedor (pessoa que assume

riscos) e o capitalista (fornecedor de capital), circunstância definida pelos economistas Cantillon e Say. Contudo, o empreendedor ainda era bastante comparado com administradores ou gerentes, pois as atividades exercidas por eles eram baseadas nas práticas de gestão de empresas. Para Jeffrey Timmons (1990 apud DORNELAS, 2008, p.4), "O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX." Corroborando a afirmação de Jeffrey, o empreendedor passou a ter notoriedade como aquele capaz de inovar e explorar oportunidades, por volta do século XX.

Após a expansão do empreendedorismo pelo mundo, no Brasil, o movimento se efetivou na década de 1990, com a criação de entidades, como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software), segundo Dornelas (2008, p. 10). Anteriormente, existia o anseio das pessoas para empreender, porém a conjuntura política do país não era propícia. Esse movimento gerou novos empregos e incentivou a criação de novos produtos e serviços, aos quais necessitava de capital para colocar em prática, montar e escalar o negócio.

“No âmbito da Softex, programas foram criados junto a incubadoras de empresa e a universidades/cursos de ciências da computação/informática em todo o país, despertando o tema empreendedorismo na sociedade brasileira” (CRUZ, 2005, p. 27). Nesse sentido, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) foi constituído pelo decreto nº 99.570, que complementa a Lei nº 8029, de 12 de abril, desvinculando a entidade da administração pública federal e transformando em uma instituição associativa de direito privado, sem fins lucrativos.

No Art. 5º do estatuto do Sebrae, estão presentes os objetivos da entidade:

- a) Fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação;
- b) Facilitar o acesso ao crédito, a capitalização e o fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas;
- c) Promover o desenvolvimento da ciência, da tecnologia, do meio ambiente, da capacitação gerencial e da assistência social;
- d) Promover a educação, a cultura empreendedora e a disseminação de conhecimento sobre o empreendedorismo, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento.

Desde então, o Sebrae oferece suporte a micro e pequenas empresas, por meio da educação empreendedora, que abrange orientações na área administrativa, financeira, jurídica, entre outras, com o objetivo de estimular o crescimento saudável dos empreendimentos assistidos pela entidade. Nesse mesmo período, surgiu o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), uma iniciativa conjunta entre a Babson College (Massachusetts, Estados Unidos) e a London Business School (Londres, Reino Unido), considerado, até os dias atuais, o maior estudo contínuo sobre a dinâmica empreendedora de abrangência mundial. O objetivo central era reunir os melhores estudiosos do mundo do empreendedorismo para estudar a complexa relação entre empreendedorismo e crescimento econômico, com base em Reynolds et al. (2000, p.4). Inicialmente, os estudos contaram com a participação dos seguintes países: o G7 (Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, o Reino Unido e Estados Unidos), Dinamarca, Finlândia e Israel. Posteriormente, no ano de 2000, foram adicionados 11 países: Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Índia, Irlanda, Coreia, Noruega, Cingapura, Espanha e Suécia. Nesse mesmo ano, o Brasil ganhou destaque no movimento do empreendedorismo, quando houve a apresentação do relatório executivo elaborado pelo GEM. O Brasil apareceu como o país que apresentava a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população: 1 em cada 8 adultos (DORNELAS, 2008, p. 12).

Com relação ao empreendedorismo brasileiro, a GEM continuou realizando estudos no país, em conjunto com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), em parceria técnica e financeira com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Portanto, em 2019 e 2020, foi realizada novamente a pesquisa, tendo os resultados mostrado que, desde o ano de 1999, o Brasil atingiu a maior Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA, do inglês, Total Early – Stage Entrepreneurial Activity). Além disso, o país alcançou a sua 2ª maior Taxa de Empreendedorismo Total. Isso significa dizer que 38,7% da população adulta estava envolvida, de alguma forma, com a atividade empreendedora. Ademais, faz-se necessário que esses resultados sejam utilizados para a aplicação de melhorias em todo o processo do empreendedorismo no Brasil.

Com isso, o Diretor – Presidente do Sebrae pontuou as seguintes ações:

A necessidade de investir na educação empreendedora, em todos os níveis e, especialmente, no nível básico, é uma delas. A capacitação dos empreendedores no quesito “gestão empresarial” e a preparação dos candidatos a empreendedores são assuntos dignos de destaque e ampla reflexão. Por fim, outro ponto a ser melhorado é a maior articulação dos órgãos federais na promoção do empreendedorismo e dos pequenos negócios em nosso país, além da redução da burocracia nos órgãos públicos, que ainda restringem e dificultam a atividade empreendedora (MELLES, 2019, p.9)

Percebe-se que, ao longo dos anos, o empreendedorismo continua passando por mudanças e atravessando fronteiras, com a contribuição dos avanços na sociedade mundial. É notório que, desde o princípio da prática do empreendedorismo, ocorreram diversas conquistas, mas a visão, os sonhos e a determinação do agente empreendedor se mantêm e não apenas sendo o capital seu principal combustível, mas também o propósito que o faz ultrapassar obstáculos e adversidades da jornada empreendedora.

2.2.3 Característica do Empreendedorismo

Evidentemente, o empreendedorismo é compreendido de modo geral como a iniciativa de criação de um negócio. Contudo, desde a definição dos primeiros conceitos, o empreendedorismo, em sua amplitude, possui ramificações, as quais permitem a abrangência de variados tipos e características. Sabemos que o empreendedorismo traduz-se num conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance àquelas sociedades que o apoiam e o praticam, mas sabemos também que não existe teoria absoluta a este respeito (BAGGIO, 2014, p. 25). Dessa forma, é possível identificar a importância de entender o empreendedorismo como o processo de ruptura de paradigmas e aprendizados que resultam no desenvolvimento não apenas de empreendimentos, mas da sociedade.

No livro *Empreendedorismo* (2014), os autores Hisrich, Peters e Shepherd relatam sobre as características dos empreendedores, as quais se dividem em educação, idade e histórico profissional. Em suma, a educação não está relacionada com formação acadêmica, contudo, faz-se necessário ter habilidade nas áreas de comunicação, finanças, marketing, administração, entre outras, mesmo que isso seja adquirido por meio de experiência. No processo da jornada empreendedora, observa-se a diferenciação da idade cronológica com a idade na qual o indivíduo inicia sua carreira no empreendedorismo, chamada pelos autores de "idade empreendedora". Em histórico profissional, a experiência com outros empreendimentos, ao longo do tempo, oferece, para a maioria dos empreendedores, segurança para administrar e tomar decisões de maneira mais assertiva. Além disso, os autores compreendem que o empreendedor, em determinada situação, pode raciocinar de modo diferente do que quando está realizando outra atividade ou quando está em um ambiente de decisões.

Para ser bem-sucedido, o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento. Não basta criar ou inovar apenas no começo e uma vez somente. Deve também saber gerir o seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos de seus investimentos. Isso significa administrar; em outras palavras, planejar, organizar, dirigir e controlar todas as

atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio (CHIAVENATO, 2012, p.1).

A literatura apresenta diversos conceitos acerca do empreendedorismo, bem como das características do perfil empreendedor. A tabela a seguir foi elaborada por Maria Cristina Bohnenberger e Serje Schmidt, professores do Centro Universitário Feevale, na cidade de Novo Hamburgo/RS, Brasil, a qual mostra as características atitudinais comuns dos empreendedores, a partir da visão de autores ao longo da história.

Quadro 1: Características Atitudinais do Empreendedor

Características atitudinais	Descrição
Assume riscos calculados	<p>“Indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores” (DRUCKER, 1986, p. 33).</p> <p>“O passaporte das empresas para o ano 2000 será a capacidade empreendedora, isto é, a capacidade de inovar, de tomar riscos inteligentemente, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico” (KAUFMAN, 1991, p. 3).</p>
Planejador	<p>“Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo” (FILION, 2000, p. 3).</p> <p>“O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2001, p. 15).</p>
Detecta oportunidades	<p>“é a habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança” (MARKMAN & BARON, 2003, p. 289).</p> <p>“que tem capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócio” (BIRLEY & MUZYKA, 2001, p. 22).</p> <p>“A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios” (DEGEN, 1989, p. 19).</p>
Persistente	<p>“capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até a privações sociais, em projetos de retorno incerto” (MARKMAN & BARON, 2003, p. 290).</p> <p>“Desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que crie, conduza e implemente o processo de elaborar novos planos de vida A formação empreendedora baseia-se no desenvolvimento do autoconhecimento, com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação” (SOUZA, SOUZA, ASSIS, & ZERBINI, 2004, p. 4).</p>
Sociável	<p>“Os empreendedores... fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não os vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva” (LONGENECKER, MOORE, & PETTY, 1997, p. 3).</p>

Inovador	Carland, Hoy e Carland (1988) concluem que o empreendedorismo é principalmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica.
Líder	“Uma vez que os empreendedores reconhecem a importância do seu contato face a face com outras pessoas, eles rapidamente e vigorosamente procuram agir para isso” (MARKMAN & BARON, 2003, p. 114).

Fonte: Maria Cristina Bohnenberger e Serje Schmidt, 2009.

Os autores pontuaram que alguns conceitos foram encontrados na literatura e outros foram construídos com a participação de especialistas na área. Portanto, as características atitudinais do empreendedor, identificadas pelos autores na pesquisa, foram: autoeficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejador, detecção de oportunidades, persistência, sociável, inovação e liderança. Nesse sentido, foi possível identificar que essas atitudes corroboram o pensamento de que o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade (DRUCKER, 1987, p. 36).

A disseminação de conhecimento sobre o empreendedorismo é um dos objetivos do Sebrae. Com isso, para que o empreendedor obtenha certeza se está no caminho de ascensão do seu empreendimento, a entidade elencou as 10 Características do Bom Empreendedor, conforme quadro a seguir:

Quadro 2: As 10 características do bom empreendedor

Comportamentos	Descrição
1. Ter iniciativa e buscar oportunidades	Os negócios criados por pessoas proativas sempre oferecem novidades para seus clientes. Se você tiver esse perfil, será um empreendedor atento ao mercado e que se antecipa às possíveis situações difíceis.
2. Ser persistente	Nem todos os negócios engrenam logo de início, por isso, é importante ter perseverança e continuar trabalhando. Acredite nas suas ideias e nos seus clientes. Reúna forças e vá ao trabalho. Com o tempo, você vai aprender como aperfeiçoar sua empresa e progredir. Por isso, não desista nunca!
3. Correr riscos calculados	No mundo dos negócios, é importante ter ousadia. Tenha disposição para assumir desafios, mas não se esqueça de planejar antes de arriscar, pois suas apostas nunca podem comprometer a saúde da empresa. Por exemplo: sabe aquele investimento a mais que pode gerar um aumento de produção, mas que também traz o medo de não dar certo? Não se limite! Tenha coragem, planeje e invista.

4. Exigir qualidade no negócio	Empreendedores devem fazer mais e melhor pelo seu negócio. Nunca se acomode e sempre busque crescer. Uma boa dica para colocar isso em prática é tentar se destacar ao superar as expectativas dos seus clientes e nunca deixar de cumprir tudo o que promete.
5. Ter comprometimento	Os negócios de sucesso estão ligados à dedicação de seus donos. Ser empreendedora exige certo esforço, então esteja disposta a trabalhar bastante na empresa. Pode ser que você perca alguns finais de semana, mas com um bom trabalho e paciência ao longo da jornada a recompensa vai valer a pena
6. Estudar muito	Estar atualizado sobre o mercado é muito importante para manter seu negócio vivo, pois o aprendizado sempre te alinha às demandas dos clientes. A dica é simples: procure cursos e profissionais que são referência na sua área e estude muito.
7. Estabelecer metas	É essencial fixar objetivos claros para o seu negócio. Com metas consistentes, a empresa sabe para onde caminhar e dá passos muito mais sólidos rumo ao sucesso.
8. Criar sistemas de monitoramento	Para a empreendedora, é muito importante saber tudo o que acontece na empresa: desde o caixa até a saída dos produtos. Ter o controle total é vital para manter o negócio saudável. Seja por meio da criação de relatórios, realização de questionários ou qualquer outro método, o importante é saber como seu empreendimento está funcionando.
9. Ter uma ampla rede de contatos	Para fazer negócios é essencial ter uma ampla carteira de clientes, que podem estar em diversos lugares do seu círculo de relacionamentos. Pode ser um amigo, um primo ou um conhecido: nunca se sabe onde um bom negócio pode acontecer. Por isso, esteja atento e tenha muito relacionamento profissional.
10. Ter autoconfiança	A característica principal de uma empreendedora exemplar é acreditar muito no seu negócio. Abrir uma empresa dá trabalho e impõe algumas dificuldades, mas, quando se acredita na ideia e se esforça para que dê certo, a satisfação pelos ótimos resultados é enorme. Por isso, sempre vista a camisa e acredite no seu potencial.

Fonte: Adaptado Sebrae, 2015.

As características identificadas foram: ter iniciativa e buscar oportunidades; ser persistente; correr riscos calculados; exigir qualidade no negócio; ter comprometimento; estudar muito; estabelecer metas; criar sistemas de monitoramento; ter uma ampla rede de contatos e ter autoconfiança. Por conseguinte, o empreendedor que atua colocando em prática todas essas características torna-se capaz de escalar seus projetos, aplicar melhorias e propor mudanças positivas. Empreender é um desafio diário, por isso, o empreendedor que possui essas características é considerado “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (OLIVEIRA et al, 2014 apud SCHUMPETER, 1949).

Contudo, o Sebrae também reforça, em seus canais de comunicação, que o empreendedorismo não está alinhado apenas à criação de empresas. Para isso, a entidade elaborou conteúdo em seu site que demonstra tipos de perfil empreendedor, para identificação de oportunidades, de acordo com cada tipo de pessoa. São eles: Visionário, inovador, provedor

e independente. O “visionário” é capaz de enxergar além do que lhe é proposto e costuma seguir ideais que estão muito à frente de seu tempo. Conforme um dos maiores empreendedores do Brasil, João Apolinário, “inovar é questionar o que já existe”. Portanto, para ser “Inovador”, o ideal é ser, principalmente, questionador e criativo. O “Provedor” busca capacitação antes de iniciar as atividades, bem como a estruturação do negócio. O “Independente”, em sua maior motivação, é fazer acontecer de maneira que as decisões tomadas favoreçam a todos. Desse modo, as características empreendedoras não se restringem apenas ao dono de um negócio ou aos líderes das organizações, mas também aos funcionários de qualquer área ou nível hierárquico, por meio do empreendedorismo corporativo. De acordo com Dornelas (2008, p. 38), empreendedores corporativos são indivíduos ou grupos, agindo independentemente ou como parte do sistema corporativo, os quais criam novas organizações ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente.

2.2.5 Diagnóstico Organizacional – Modelo de Excelência em Gestão (MEG)

Veementemente, a sociedade é impactada pela atuação das organizações, seja esse processo realizado de forma direta ou indiretamente. Segundo Motta (1995), no mundo dos negócios, existe mudança nas formas de planejamento e realização de negócios, de utilização de recursos e de atendimento e relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e ainda com a comunidade. Sendo assim, nota-se o aumento da necessidade de adaptação à constante evolução da humanidade, fazendo com que as empresas busquem formas ideais de agir antecipadamente ou mediante as situações, surgindo, assim, modelos de gestão, com o intuito de suprir essa imprescindibilidade. Desde o período neolítico, quando surgiu o artesanato, primeiro trabalho exercido pelo homem, até os dias de hoje, com a atuação de grandes empreendimentos, percebe-se a presença da prática de modelo de gestão. O modelo de gestão refere-se à forma como as empresas organizam suas atividades e seus recursos com a aplicação de procedimentos, normas e regras. Assim sendo, “a gestão da empresa reflete sua cultura organizacional, seus valores, sua visão e missão” (MEDEIROS et al, 2011, p. 6). É importante apontar a evolução da gestão ocorrida de acordo com as épocas, sendo iniciada pela produção em massa, marcada pela padronização das atividades e foco na quantidade de produtos fabricados. “A produção manual deu lugar à produção em massa; a sociedade rural deu lugar à urbana e o humanismo cedeu ao racionalismo” (WOOD JR, 1992, p. 7).

Consoante Machado (2012, p. 37), posteriormente, a presença da qualidade estava cada vez mais sendo exigida pelos consumidores e transformou o processo que era apenas de

inspeção em gestão da qualidade, sendo iniciada pelo estatístico norte-americano W. A. Shewhart, que, já na década de 1920, tinha um grande questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. Logo, com a globalização, a era da informação surgiu, tornando o mercado mais competitivo e exigindo adaptação das empresas, fazendo-as atentar-se mais nas partes interessadas, também chamada de *stakeholder*. Para Chiavenato (2008, p.8), na era da informação, prevalece o capital intelectual, e não mais o capital financeiro. O conhecimento tornou-se mais valioso do que a tradicional moeda escritural. Atualmente, há uma flexibilização das formas de gestão, agrupando os aprendizados obtidos em cada época e aplicando elementos como a tecnologia, biologia, física quântica, entre outros, sendo aprimorados a cada pesquisa.

Para melhor compreensão sobre essa ferramenta, é interessante apresentar a conceituação das palavras “modelo” e “gestão”, significando “aquilo que serve de exemplo ou base para determinada situação” e “ato ou efeito de gerir; administrar ou gerenciar”, respectivamente. Apesar da palavra modelo insinuar a ideia de seguir um padrão, é importante frisar que, quando se trata de gestão, é preciso adaptação para cada empresa. Cada pessoa possui características próprias, o que lhe confere individualidade, personalidade, identidade e, conseqüentemente, desempenho diferenciado. “As empresas são da mesma forma, são dotadas de diferentes características, tornando cada uma delas singular” (OLIVEIRA e PEREIRA, 2018, p. 2). Desse modo, percebe-se que a utilização do modelo de gestão acontece, mas não de forma estática, pois cada empresa possui suas características.

As empresas buscam a execução de atividades de maneira mais aprimorada, a fim de atingir e superar as metas, alinhadas com os propósitos e partes interessadas. “A organização que define seu estágio de maturidade e implementa um modelo de gestão, crê na importância destas ações e acredita que o uso de um modelo de referência em gestão irá permear sob a companhia uma cultura focada em excelência da gestão” (MEIRIÑO e SILVA, 2020, p. 5). Nesse sentido, com foco em gestão, em 1991, houve a criação da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), uma entidade sem fins lucrativos inicialmente criada para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), passando, posteriormente, pelas seguintes mudanças:

Quadro 3: Evolução Histórica da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ)

Ano	Mudanças
2005	A entidade foi reestruturada, passando a ser Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), incorporada ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG), novas práticas com tendências de organizações de classe mundial.
2007	Remodelagem dos Fundamentos da Excelência da Gestão, em consonância com princípios e valores que passaram a nortear suas atividades.
2011	Redefinição de compromissos, missão, sua aspiração, suas crenças e seus compromissos.
2018	Apresentação de novo propósito com foco na gestão para a transformação, alinhando sua atuação diante da velocidade das mudanças do cenário econômico do Brasil e mundial.

Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), 2022.

Atualmente, a FNQ atua em disseminação, educação, diagnóstico e consultoria com foco na gestão voltada para a excelência e transformação das organizações do Brasil. Para a concretização do seu propósito, possui como base o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), o qual possui o seguinte objetivo:

Aprimorar as práticas de gerenciamento das organizações, por meio do entendimento de seus processos, buscando também, obter uma visão global e integrada do negócio, procurando desenvolver uma visão sistêmica, entendendo e atuando nos seus aspectos positivos e, principalmente, nas oportunidades de melhoria que, dentre outros pontos, visa promover o desenvolvimento das empresas através da definição do seu grau de maturidade e planejamento na busca do aumento de sua competitividade (ARMANDO, et al, 2017, p. 2)

O MEG é composto por oito Fundamentos da Excelência, desdobrando-se diretamente em temas, com base no Tangram (quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa) e no Ciclo PDCL, que significa: *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Checar) *Learn* (Aprender), simbolizando um modelo de relacionamento entre a organização e seu ambiente, como representado na imagem a seguir:

Figura 1: Representação do Modelo de Excelência em Gestão

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade.

Portanto, o MEG é considerado um modelo de referência, no qual não constam orientações para execução de cada fundamento, no intuito de estimular a organização a realizar questionamentos durante o processo, fazendo com que haja reflexão, alinhando, assim, a gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial. O modelo é composto por 8 fundamentos, os quais possuem os seguintes conceitos relacionados abaixo:

- a) **Pensamento Sistêmico:** Compreensão da necessidade de aplicabilidade da visão holística diante da organização e do alinhamento com todas as atividades que possuem relação de interdependência, seja internamente, seja entre a organização ou com o ambiente com o qual interage.
- b) **Aprendizado Organizacional e Inovação:** Com o aumento da competitividade, a organização e seus participantes precisam aplicar a inovação, fazendo com que permaneçam em um ciclo de aprendizado permanente;
- c) **Liderança Transformadora:** Trata-se da atuação da liderança, com base na ética, de forma inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, engajando os liderados a viverem, bem como em cumprir o propósito da empresa, pois o comportamento dos líderes possui forte impacto para a organização, em geral, não apenas de uma equipe.
- d) **Compromisso com as Partes Interessadas:** É preciso que a organização faça alinhamento dos valores, princípios e objetivos da organização com as partes interessadas, principalmente com os clientes, considerando uma perspectiva de relacionamento de curto e longo prazos.
- e) **Adaptabilidade:** Constitui na flexibilização e agilidade diante das mudanças, com foco na transformação, fazendo-se necessária a aplicação de ciclos rápidos de aprendizagem, velocidade na implementação de melhorias, empregando métodos ágeis e demais ferramentas necessárias nesse processo.
- f) **Desenvolvimento Sustentável:** Corresponde ao compromisso da organização em basear-se nos pilares da sustentabilidade, social, econômico e ambiental, de forma congruente e praticada por todos os parceiros, colaboradores e clientes. Além de contribuir para a melhoria das condições de vida por meio de um comportamento ético e transparente.
- g) **Orientação por processos:** A organização precisa trabalhar com foco na eficiência e na eficácia durante o exercício de todas as atividades, utilizando dados e informações de forma a agregar valor para as organizações e as partes interessadas.

h) Geração de Valor: A empresa e seus participantes precisam seguir a cultura organizacional, conscientizados do valor que a empresa possui, com foco em atingir resultados econômicos, sociais e ambientais. Além de atentar-se a todos os processos, os quais buscam alcançar os níveis de excelência e atendimento às necessidades e superação das expectativas, priorizando os clientes e as partes interessadas, respectivamente.

Ademais, a etapa de aprendizado organizacional e inovação ocorre simultaneamente aos fundamentos e possui o objetivo de alcançar sempre um nível de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

Os autores Siluk e Sartori (2011, p. 5), apontam a seguinte consideração sobre o MEG:

Uma das principais características do MEG é que ele é um modelo sistêmico, ou seja, considera a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema. Assim, permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar, para alinhar os sistemas de gestão para alavancar resultados.

Nesse sentido, compreende-se que essa ferramenta é adaptável aos mais diversos tipos de empresas, permitindo, assim, que cada organização possa harmonizar sua cultura com conceitos de uma empresa classe mundial. Para Velasquez (2014, p. 33), uma empresa considerada de Classe Mundial significa dizer que essa empresa está entre as melhores do mundo em gestão organizacional, independentemente de adotar um modelo já conhecido ou criar o seu próprio. Portanto, o modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) pode ser utilizado por todas as empresas, as quais se beneficiarão da obtenção de melhorias na produtividade, competitividade, qualidade, comunicação, maturidade, estimulando a cooperação e a permanência do ciclo de aprendizado organizacional.

2.2.6 MÉTODO 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta de gestão desenvolvida com o objetivo de corrigir determinados gargalos encontrados nos processos das empresas. Na verdade, funciona como um *checklist* de atividades bem claras e definidas que devem ser realizadas em um projeto. As letras são as iniciais de sete perguntas a serem respondidas para que sejam eliminadas quaisquer dúvidas sobre o que deve ser feito (LUCINDA, 2016). Segue abaixo, o significado das perguntas que compõem essa ferramenta:

- *What* (o que será feito?)

- *Why* (por que será feito?)
- *Where* (onde será feito?)
- *When* (quando será feito?)
- *Who* (por quem será feito?)
- *How* (como será feito?)
- *How much* (quanto vai custar?)

Prestes (2015 apud WERKEMA, 1995), explica a ferramenta da seguinte forma:

Este plano de melhorias inicia-se pelo estabelecimento da meta (what – o que), identifica quem é o responsável pela ação (who – quem), fixa prazos em que tais ações devem chegar ao resultado (when – quando) e local onde ocorrerão (where – onde), dá o motivo, a explicação das razões para que tais ações devam ser realizadas (why – por quê?), mostra como tais medidas podem ser realizadas (how – como) e identifica quanto deve ser gasto com esta execução (how much – quanto custa).

O Sebrae (2003, p.1) aponta que “a ferramenta oferece diversos usos da técnica 5W2H, desde as versões mais simples e objetivas até o desenvolvimento de um plano de negócio tático e operacional.” Além disso, o autor recomenda a automatização do uso da ferramenta, que consiste, basicamente, em “[...] uma tabela e pode ser feita em um editor de texto ou em uma planilha. Se for feita em editores ou planilhas disponíveis online, outros envolvidos poderão consultá-la, acompanhá-la e editá-la.” Com isso, ela pode ser utilizada em diversos contextos organizacionais, como no planejamento estratégico, a fim de organizar e guiar a execução de ações, ou determinar o momento ideal para a compra de equipamentos para a empresa. Além disso, o 5W2H “pode ser utilizado para analisar competências que um indivíduo precisa desenvolver e, assim, estabelecer um plano de ação para que ele consiga colocar em prática exatamente o que irá precisar” (ZAMO, 2016, p.36). Desse modo, essa técnica também auxilia a organização, efetividade e viabilidade na utilização para cumprimento de atividades pessoais. Sendo assim, os gestores podem aplicá-la nas atividades da equipe, bem como para utilização individual, auxiliando no planejamento das atividades e avaliação dos processos, a fim de promover a melhoria contínua e desenvolvimento do negócio.

2.2.7 Matriz GUT

De acordo com Sotille (2014 p.1), “a Matriz de Priorização de GUT (Gravidade x Urgência x Tendência) foi proposta por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, em 1981 como uma das ferramentas utilizadas na Solução de Problemas. Assim, a matriz permite a definição de prioridades a partir das várias ações a serem realizadas. Portanto, “ela também

é utilizada no planejamento estratégico de uma empresa” (CEVADA, 2022, p.4). Sendo assim, esta técnica serve para tomada de decisões, sejam simples ou complexas.

Quanto aos aspectos principais, Freitas et al. (2021 apud Periard, 2011) fazem a seguinte classificação:

- a) **Gravidade (G):** Refere-se ao peso da dificuldade analisada, caso ela venha a ocorrer. Analisam-se certas características, tais como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações, etc., estudando os resultados em médio e longo prazos, se antes não forem solucionados.
- b) **Urgência (U):** A quantidade de tempo necessária (ou que se tem) para a resolução da tarefa. Quanto maior a urgência, menor é o tempo disponível para sanar tal problema. Recomenda-se o questionamento: “A solução desta causa pode aguardar ou necessita ser feita de imediato?”.
- c) **Tendência (T):** Refere-se à possibilidade de aumento do problema, a circunstância de a questão crescer no decorrer do tempo. É recomendado questionar: “Caso não solucione tal problema logo, o mesmo piorará aos poucos ou bruscamente?”.

Para a atribuir as notas, deve-se levar em conta os seguintes fatores expostos no Quadro 4, abaixo:

Quadro 4: Fatores relevantes ao analisar-se a Matriz GUT

Nota	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)
05	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Irá piorar rapidamente
04	Muito grave	Muito urgente	Irá piorar a curto prazo
03	Grave	Urgente	Irá piorar a médio prazo
02	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar a longo prazo
01	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá piorar

Fonte: Freitas (et al, 2021 apud Periard, 2011)

César (2013, p. 50) orienta que, durante a construção da matriz, “os parâmetros são tomados para se estabelecer prioridades de eliminação de problemas, especialmente se formam vários e relacionados entre si”. Desse modo, para obter-se o valor dos problemas prioritários, realiza-se o seguinte cálculo: $(G) \times (U) \times (T)$. Galiazi (2015, p. 7) caracteriza esta ferramenta como “extremamente útil durante a execução e o controle do projeto, pois permite

priorizar os problemas que deverão ser resolvidos.” Tal utilização possibilita ao empreendimento uma visão holística e organizada das ações necessárias a serem executadas em seu grau de prioridade, permitindo realizar a tomada de decisões de forma inteligente e estratégica.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O capítulo de metodologia apresenta o tipo de estudo, os métodos e técnicas empregadas, no intuito de auferir informações fundamentais para alcançar o objetivo da pesquisa. Em suma, a pesquisa é principiada pela especificação do estudo de caso, seguindo-se com a apresentação da população-alvo. Logo depois, descreve-se o instrumento de coleta e o tratamento dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo possui como desígnio a geração de conhecimentos que possam ser aplicados, visando à solução de problemas de determinada região ou grupo, utilizando os meios científicos para tal. “A pesquisa é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, soluções ou leis, em qualquer área do conhecimento” (RAMPAZZO 2005, p.49).

A pesquisa foi classificada como estudo de caso e do tipo aplicada, conceituada por Fleury e Werlang (2016, p. 11) como “A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções”. Já segundo Yin (2005, p. 4), “o estudo de caso é usado, em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.”

Sendo assim, para atingir os objetivos da pesquisa, adotou-se o caráter exploratório e descritivo, que Gil (2008, p. 27-28) classifica como “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.” E pesquisa descritiva com o “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Para Assis (2009, p.18), “a pesquisa exploratória permite definir objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa mais ampla, descobrir novo enfoque para o tema, avaliar a possibilidade de se desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado tema.” Além disso, a autora define que pesquisa descritiva “visa observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os dados sem interferência, sem manipulação do pesquisador.”

Desse modo, por tratar-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, o método utilizado foi o estudo de caso, caracterizado por Gil (2008, p. 58), como “profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.”

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo escolhido para a pesquisa foram micro e pequenas empresas, localizadas na cidade de João Pessoa, Paraíba e que sofreram impacto negativo durante o período da pandemia COVID-19. Para Moresi (2003, p.29), “população (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.”

Desse modo, visando conhecer a realidade do grupo, foi selecionada uma empresa para maior profundidade e especificidade no processo de estudo. “Quando um pesquisador seleciona uma pequena parte de uma população, espera que ela seja representativa dessa população que pretende estudar” (GIL, 2008, p. 89).

O autor Moresi (2003, p. 29) conceitua que “amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano”.

Nesse sentido, o objeto de pesquisa escolhido é o empreendimento Espaço Mulher, o qual atua no ramo de estética e beleza e localiza-se na cidade de João Pessoa, Paraíba, tendo como responsável direto a Microempreendedora Individual (MEI). A escolha desta empresa foi motivada pelo fato de estar classificada como micro e pequena empresa, além do impacto enfrentado durante o período da pandemia da COVID-19.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Com o objetivo de identificar o conjunto integrado de modalidades de práticas de gestão, foi possível realizar, junto ao empreendimento Espaço Mulher, a coleta de dados, por meio de entrevista. “Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.” (GIL, 2004, p. 109).

Para a produção de conhecimento, a pesquisa realizada foi do tipo qualitativa, a qual “é definida como aquela que privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados, e caracterizada pela heterodoxia no momento da análise” (MARTINS, 2004, p.1).

Consoante Flick (2009, p. 20), “a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida.”

De acordo com Duarte (2004, p. 3):

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

A entrevista ocorreu no período de 02 de agosto de 2021 a 03 de setembro de 2021, sendo dividida por etapa de acordo com cada fundamento da seguinte forma: 02/08/2021 - 04/08/2021: Pensamento Sistêmico, 05/08/2021 - 11/08/2021: Compromisso com as Partes Interessadas; 12/08/2021 - 13/08/2021: Aprendizado e Inovação; 16/08/2021 - 18/08/2021: Adaptabilidade; 19/08/2021 - 26/08/2021: Liderança Transformadora; 27/08/2021 - 30/08/2021: Desenvolvimento Sustentável e 31/08/2021 - 03/09/2021: Orientação por processos. Desse modo, houve a apuração de informações necessárias para a realização do diagnóstico, conforme demonstrado na tabela abaixo com os fundamentos e os respectivos processos:

Quadro 5: Fundamentos e Processos do Modelo de Excelência em Gestão (MEG)

Fundamento	Processo
Pensamento Sistêmico	Definição dos indicadores estratégicos; Busca de informações comparativas; Acompanhamento das decisões tomadas.
Compromisso com as Partes Interessadas	Identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas; Tratamento das solicitações e reclamações; Interação da direção com as partes interessadas; Definição dos clientes-alvo; Divulgação de produtos; Relacionamento com clientes; Avaliação da satisfação dos clientes; Seleção de Fornecedores; Seleção da Força de Trabalho; Promoção do desenvolvimento da força de trabalho; Remuneração, reconhecimento da força de trabalho; Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança; Promoção da satisfação da força de trabalho.
Aprendizado e Inovação	Diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e as lacunas na gestão; Implementação das melhorias na gestão; Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes.

Adaptabilidade	Revisão dos processos em tempo adequado às mudanças; Revisão dos produtos em tempo adequado às mudanças.
Liderança Transformadora	Definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais; Definição de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas; Comunicação dos valores, princípios e padrões de conduta para as partes interessadas pertinentes; Engajamento da força de trabalho; Conformidade com os requisitos legais, regulamentares; Prestação de contas às partes interessadas aplicáveis; Análise do ambiente externo; Análise do ambiente interno; Definição das estratégias e metas; Monitoramento dos planos de ação e seus recursos; Análise do desempenho estratégico e operacional; Desenvolvimento de líderes atuais.
Desenvolvimento Sustentável	Definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro; Elaboração do orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos; Acompanhamento econômico-financeiro (fluxo de caixa); Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental; Monitoramento dos requisitos de desempenho social; Estímulo ao voluntariado.
Orientação por processos	Tratamento dos riscos quanto à confidencialidade e disponibilidade da informação; Definição da Cadeia de Valor; Análise dos processos da cadeia de valor; Gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia de valor, incluindo padronização e controle; Desenvolvimento de produtos.
Geração de Valor	Resultados econômico-financeiros; Resultados ambientais; Resultados sociais; Resultados relativos aos clientes; Resultados relativos à força de trabalho; Resultados relativos aos fornecedores; Resultados dos produtos e processos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O modelo possui oito fundamentos, a saber: Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional e Inovação, Liderança Transformadora, Compromisso com as Partes Interessadas, Adaptabilidade, Desenvolvimento Sustentável, Orientação por Processos e Geração de Valor. Além disso, também é composto pelo Ciclo PDCL *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Checar) *Learn* (Aprender). Contudo, desse ciclo foi considerado apenas a ação de “*Do* (Fazer)” para coleta de dados e busca pelo detalhamento dos processos executados e justificativas dos processos não executados, também obteve-se o “*Learn*” com o aprendizado.

Portanto, para a avaliação, foi elaborado o sistema de pontuação, registrando-se 100 pontos para o empreendimento, a cada processo executado, e zero quando não se executa.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

O processo de coleta de dados foi iniciado com a aplicação do Modelo de Excelência em Gestão utilizado como base para entrevista, ao qual foi organizado de acordo com cada fundamento e processo para realização do tratamento dos dados. Em seguida, houve etapa da busca pela “Justificativa da não realização de cada processo por fundamento”. Depois, houve a aplicação da Matriz GUT e por fim o plano de ação com utilização da ferramenta 5W2H. Todas as etapas foram realizadas com auxílio de planilha eletrônica do Microsoft Excel (Versão Professional Plus 2016). Dessa maneira, a análise e interpretação de conteúdo do estudo de caso ocorreu de forma qualitativa.

A metodologia qualitativa de pesquisa possibilita compreender o significado que uma dada situação tem para o sujeito ou grupos de sujeitos, objeto de nossa pesquisa, bem como sua importância na vivência cotidiana deste sujeito, na execução de suas ações, desempenho de seus diversos papéis na sociedade (BRISOLA, 2011, p.2).

Nesse sentido, a proposta abordada durante o estudo exige do pesquisador análise assertiva dos dados diante da perspectiva social paralelamente à compreensão da necessidade de adaptação do empreendimento Espaço Mulher para enfrentamento do contexto pandêmico.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DO EMPREENDIMENTO EM ESTUDO

Essa seção vem responder ao seguinte objetivo específico: “Identificar os processos relativos à gestão do empreendimento em estudo”. Portanto, o diagnóstico organizacional do empreendimento Espaço Mulher foi realizado, cumprindo, assim, um dos objetivos do estudo, pois, como afirma Mendonça (et al, 2016, p.1), “O diagnóstico organizacional visa contribuir para aumentar a compreensão e explicação dos problemas e dos desafios organizacionais, tanto no âmbito dos sistemas e dos processos funcionais como nos aspectos comportamentais.”

Além disso, a base do diagnóstico foi o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), no intuito identificar todos os processos organizacionais e o empreendimento ser beneficiado com os atributos mencionados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), como melhorias na produtividade, competitividade, qualidade, comunicação, maturidade, estimulado a cooperação e permanência do ciclo de aprendizado organizacional. Inicialmente, foi elaborado o sistema de pontuação, registrando-se 100 pontos para o empreendimento, a cada processo executado, e zero quando não se executa – não havendo, portanto, pontuação neste caso. Ademais, por tratar-se de um fundamento de apresentação de resultados e não de especificação de processo, não houve necessidade de pontuar o fundamento “Geração de Valor”.

Segue quadro abaixo, com os dados mencionados:

Quadro 6: Pontuação dos Fundamentos e Processos do MEG

FUNDAMENTOS	PROCESSO	PONTUAÇÃO
Pensamento Sistêmico	Definição dos indicadores estratégicos	0
	Busca de informações comparativas	100
	Acompanhamento das decisões tomadas	100
Compromisso com as Partes Interessadas	Identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas	100
	Tratamento das solicitações e reclamações	0
	Interação da direção com as partes interessadas	100
	Definição dos clientes-alvo	100
	Divulgação de produtos	0
	Relacionamento com clientes	100
	Avaliação da satisfação dos clientes	0
	Seleção de Fornecedores	100
	Seleção da Força de Trabalho	0
	Promoção do desenvolvimento da força de trabalho	0

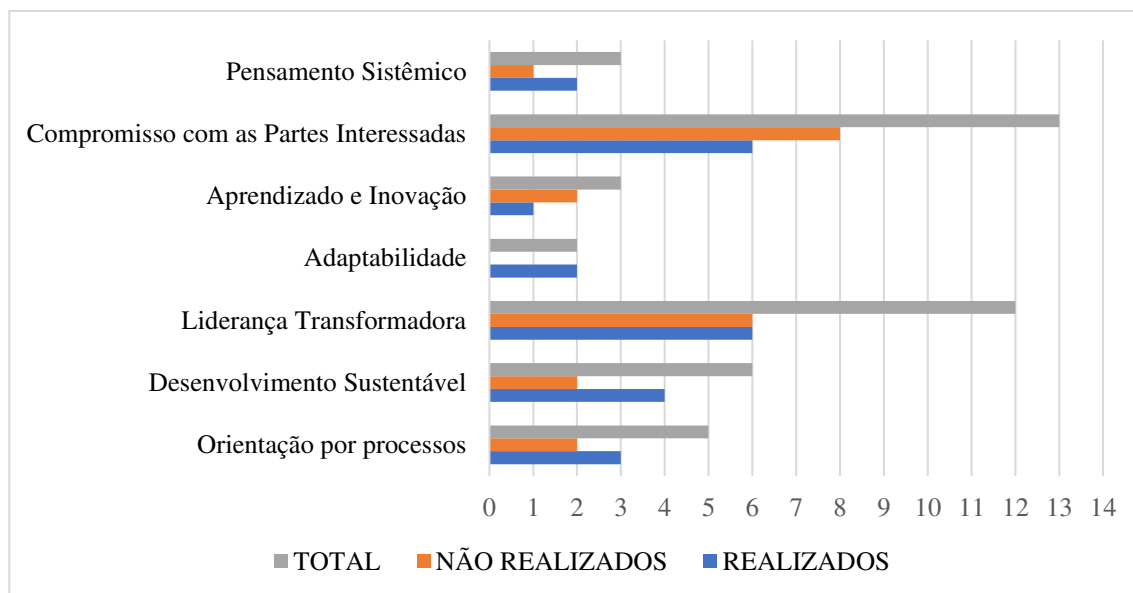
	Remuneração, reconhecimento da força de trabalho	0
	Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança	100
	Promoção da satisfação da força de trabalho	0
Aprendizado e Inovação	Diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e as lacunas na gestão	0
	Implementação das melhorias na gestão	0
	Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes	100
Adaptabilidade	Revisão dos processos em tempo adequado às mudanças	100
	Revisão dos produtos em tempo adequado às mudanças	100
Liderança Transformadora	Definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais	0
	Definição de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas	100
	Comunicação dos valores, princípios e padrões de conduta para as partes interessadas pertinentes	0
	Engajamento da força de trabalho	0
	Conformidade com os requisitos legais, regulamentares	100
	Prestação de contas às partes interessadas aplicáveis	0
	Análise do ambiente externo	100
	Análise do ambiente interno	100
	Definição das estratégias e metas	100
	Monitoramento dos planos de ação e seus recursos	0
	Análise do desempenho estratégico e operacional	100
	Desenvolvimento de líderes atuais	0
Desenvolvimento Sustentável	Definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro	0
	Elaboração do orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos	100
	Acompanhamento econômico-financeiro (fluxo de caixa)	100
	Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental	100
	Monitoramento dos requisitos de desempenho social	100
	Estímulo ao voluntariado	0
Orientação por processos	Tratamento dos riscos quanto à confidencialidade e à disponibilidade da informação	0
	Definição da Cadeia de Valor	100
	Análise dos processos da cadeia de valor	100
	Gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia de valor, incluindo padronização e controle.	0
	Desenvolvimento de produtos	100

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa, 2022.

A análise da organização diz respeito ao esforço de identificação, separação e caracterização de seus componentes ou elementos, constituam ou não problemas e, geralmente, integra-se no próprio processo de diagnóstico (MENDONÇA et al, 2016, p.1). Desse modo, com a apresentação do diagnóstico, é possível verificar que contém processos realizados em todos os fundamentos, estando, assim, de forma não padronizada, mas conduzidos de acordo com o cumprimento de necessidades essenciais de funcionamento do estabelecimento e atendimento ao cliente. Ademais, para análise dos resultados de forma mais simplificada, foi

desenvolvido um gráfico contendo a quantidade de processos realizados, não realizados e o total por fundamento, conforme demonstrado abaixo:

Gráfico 1: Fundamentos do MEG – Empreendimento Espaço Mulher



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa, 2022.

O fundamento “Adaptabilidade” contém 2 processos, sendo o único realizado por completo, significando, para o empreendimento, uma atuação com flexibilização e agilidade diante das mudanças com foco na transformação.

Foram identificados três fundamentos que apresentam mais da metade de processos realizados, sendo um deles o “Pensamento Sistêmico”. Com dois processos do total de três executados, identifica-se a necessidade de praticar mais a visão holística diante da organização e aprimorar o alinhamento das atividades que possuem relação de interdependência em todos os âmbitos do negócio.

Em seguida, o “Desenvolvimento Sustentável” possui quatro do total de seis processos realizados, relacionando a atuação da empresa aos pilares da sustentabilidade social, econômica e ambiental. Sendo necessário, ainda, praticar com mais frequência e reforçar com os parceiros e clientes, contribuindo para a melhoria das condições de vida por meio de um comportamento ético e transparente.

Logo, em “Orientação por processos”, constam três do total de cinco processos realizados, atribuindo ao negócio o trabalho com foco na eficiência e na eficácia. Porém, é essencial que seja praticado de maneira recorrente durante o exercício de todas as atividades, atentando-se à utilização de dados e informações assertivamente.

Com metade dos processos realizados, o fundamento “Liderança Transformadora” conta com seis processos feitos em um total de 12. Devido à proprietária ser a única colaboradora da empresa, a atuação como líder não ocorre devido à ausência de liderados, mesmo se praticando a ética e o comprometimento com a excelência. Além disso, foi identificada a necessidade de definição da missão, visão e valores da empresa.

Apenas dois fundamentos foram considerados os mais críticos, sendo o primeiro “Aprendizado e Inovação”, com apenas um realizado do total de três. Com o aumento da competitividade, é essencial atentar-se para que o negócio esteja em um ciclo de aprendizado permanente, por meio da inovação no âmbito organizacional.

Por fim, o fundamento com menos da metade de processos realizados é o “Compromisso com as Partes Interessadas”. Primeiramente, os processos relativos à força de trabalho não foram pontuados devido ao fato de o empreendimento possuir apenas a proprietária como colaboradora. De toda forma, com seis processos executados do total de 13, obtém-se a necessidade acentuada do alinhamento dos valores, princípios e objetivos da organização. Para isso, o empreendimento precisa reforçar esse fundamento, considerando uma perspectiva de relacionamento de curto e longo prazos, primordialmente com clientes e, em seguida, com as demais partes interessadas da organização.

Em suma, o objetivo da aplicação do MEG para o empreendimento Espaço Mulher é refletido quando se identifica que a aplicação do diagnóstico permitiu devolver ao empreendimento Espaço Mulher os resultados da análise efetuada, atribuindo à responsável a possibilidade de executar ações para desenvolvimento do negócio a partir das informações explanadas. Além disso, o conhecimento obtido permite melhoria na gestão, pois a nova percepção que empreendedora passou a ter do negócio possibilita uma melhor interpretação dos eventos, atribuições e problemas organizacionais.

4.2 PRIORIZAÇÃO DO CONJUNTO DE AÇÕES JUNTO ÀS LACUNAS ENCONTRADAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO EMPREENDIMENTO ESPAÇO MULHER

Esta seção vem responder ao seguinte objetivo específico: “priorização do conjunto de ações junto às lacunas encontradas nas práticas de gestão do empreendimento espaço mulher”. A realização do diagnóstico organizacional, por meio do Modelo de Excelência em Gestão, possibilitou ao empreendimento Espaço Mulher a identificação de pontos positivos e pontos de melhoria presentes em cada processo. Contudo, a Fundação Nacional de Qualidade ressalta que o MEG é um modelo considerado de referência, que busca estimular a organização a realizar

questionamentos durante o processo, fazendo com que haja reflexão, alinhando, assim, a gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial. Nesse sentido, para cumprir o objetivo de priorização do conjunto de ações junto às lacunas encontradas nas práticas de gestão do empreendimento Espaço Mulher, foi preciso compreender, junto à responsável, as razões que justificaram os gargalos existentes no negócio. Segue, abaixo, a descrição da justificativa de cada processo não realizado, organizado por fundamento:

Quadro 7: Justificativa da não realização de cada processo por fundamento

FUNDAMENTO	JUSTIFICATIVA
Pensamento Sistêmico	Identificou-se que o único processo não praticado foi a “Definição dos Indicadores Estratégicos”, justificado pelos seguintes fatores: haver apenas uma pessoa responsável pelo negócio; o registro financeiro ser feito por meio de anotações, mudança de endereço durante a pandemia da COVID-19, o que lhe fez buscar por nova clientela e adaptação ao novo ambiente.
Compromisso com as Partes Interessadas	É importante ressaltar que os processos relativos à força de trabalho não foram considerados como pontos de melhoria, pois o empreendimento dispõe apenas de uma colaboradora, a proprietária do negócio. Dessa maneira, os processos ausentes nesse fundamento são: Tratamento das solicitações e reclamações, Divulgação de produtos e Avaliação da Satisfação dos clientes. A empreendedora alega que o <i>feedback</i> , avaliações e sugestões dos clientes ocorrem esporadicamente, fazendo com que não ocorra o devido tratamento dessas informações. No processo de divulgação dos produtos, foi considerada a divulgação do serviço ofertado pelo empreendimento, que ocorria sem assiduidade e de forma não estratégica.
Aprendizado e Inovação	Identificou-se falta de realização do diagnóstico organizacional e da implementação das melhorias na gestão. Apesar de a empreendedora frequentar Workshop relacionado ao tema e apresentar consciência sobre a importância desses processos, a ausência de prática foi justificada pela escassez de tempo, parceria e colaboradores. A diminuição da frequência em palestras e aulas ocorreu devido à pandemia.
Liderança Transformadora	Apresentou lacuna no Monitoramento dos planos de ação e seus recursos, na definição e comunicação dos valores, princípios e diretrizes organizacionais, devido ao desconhecimento desses elementos. Os processos de Engajamento na força de trabalho, Prestação de contas às partes interessadas aplicáveis e Desenvolvimento de líderes atuais não ocorrem devido ao fato de o Espaço ter como colaboradora apenas a proprietária.
Desenvolvimento Sustentável	Contém a não Definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro, afetada pelo aumento das despesas, aumento nos preços da matéria-prima, principalmente de luvas e máscaras, os quais são itens indispensáveis para exercer as atividades e que sofreram alta demanda devido à pandemia. O trabalho voluntário que era exercido antes da pandemia foi interrompido e encontrava-se sem previsão de retorno.

Orientação por processos	Foi identificado o não exercício do Tratamento dos riscos quanto à confidencialidade e à disponibilidade da informação, devido ao fato de não haver registro dos dados necessários do empreendimento. Além disso, não foi identificada a prática do Gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia de valor, incluindo padronização e controle, devido à escassez de tempo e parceria.
--------------------------	---

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa, 2022.

Desse modo, após a identificação das justificativas que ocasionam a não realização de alguns processos de acordo com os fundamentos do MEG, é possível compreender os obstáculos enfrentados pelo empreendimento para alcançar condições básicas de desenvolvimento do negócio. Conforme expressado por Gil (2008, p. 178), “O que se procura na interpretação é a obtenção de um sentido mais amplo para os dados analisados, o que se faz mediante sua ligação com conhecimentos disponíveis, derivados principalmente de teoria”. Sendo assim, o fato de a proprietária ser a única colaboradora da empresa e possuir baixo grau de conhecimento de gestão, dificulta e impede a utilização das ferramentas para progressão do negócio. De acordo com Chiavenato (2012, p. 1), “Para ser bem-sucedido, o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento. Não basta criar ou inovar apenas no começo e uma vez somente. Deve também saber gerir o seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo.”

Dessa forma, primeiramente, foi utilizada a Matriz GUT, a fim de identificar o grau de gravidade e urgência de cada ação a ser executada. Logo, a partir do diagnóstico, foi solicitada à empreendedora a determinação dos graus de gravidade, urgência e tendência, de acordo com as lacunas encontradas nos processos organizacionais. Seguem, abaixo, os dados obtidos:

Quadro 8: Pontuação - Matriz GUT

Problema	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Resultado
Não há definição de indicadores estratégicos.	1	1	1	1
Ausência de aprimoramento da pesquisa de mercado, tendo em vista que a empreendedora realiza uma pesquisa de mercado de forma indireta, ou seja, sem controle/acompanhamento.	2	2	2	8
Necessidade de um planejamento nas tomadas de decisões.	3	3	3	27
O empreendimento não dispõe de um modelo estruturado de avaliação de satisfação dos clientes.	1	1	1	1

Não existe processo de relacionamento com os clientes.	2	2	2	8
Não possui interação da direção com as partes interessadas.	3	3	3	27
Não há um modelo estruturado para divulgação de produtos.	4	4	4	64
Não há diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e as lacunas na gestão.	1	1	1	1
Não há implementação das melhorias na gestão.	2	2	2	8
Não ocorre elaboração do planejamento na revisão dos processos em tempo adequado às mudanças.	1	1	1	1
Não há definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais.	1	1	1	1
Ausência de análise do ambiente externo e interno.	2	2	2	8
Não há um acompanhamento na análise do desempenho estratégico e operacional.	3	3	3	27
Não há monitoramento dos planos de ação e seus recursos.	4	4	4	64
Não há definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro.	1	1	1	1
Não há um controle no monitoramento dos requisitos de desempenho social.	2	2	2	8
Não há estímulo ao voluntariado.	3	3	3	27
Não há um planejamento e controle em relação à “Definição da Cadeia de Valor”.	1	1	1	1
Não há um planejamento e controle em relação à “Análise dos processos da cadeia de valor”.	2	2	2	8
Não existe nenhum processo estruturado para o Tratamento dos riscos quanto à confidencialidade e à disponibilidade da informação.	3	3	3	27
Não existe nenhum processo estruturado para o “Gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia de valor, incluindo padronização e controle”.	4	4	4	64

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa, 2022.

Nota-se a carência de melhorias em todo o processo do empreendedorismo no Brasil, a qual foi anteriormente apontada no referencial teórico deste trabalho, sobre a necessidade de investir na educação empreendedora em todos os níveis, inclusive capacitação dos empreendedores no quesito “gestão empresarial”. Tal situação foi apontada no capítulo 2.2.4 sobre empreendedorismo e o contexto pandêmico da COVID-19, que a pandemia foi um “período repleto de incertezas, medos, dúvidas e questionamentos amplia barreiras e obstáculos para pequenos empreendedores que não têm planejamento financeiro, causando grandes dificuldades para a continuidade de seus negócios” (PAIVA e OLIVEIRA, 2021, p. 795). Com isso, é indispensável abordar o impacto negativo da pandemia da COVID-19 sofrido pelo empreendimento Espaço Mulher, o qual passou por restrição de funcionamento após a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, ter sido decretada. Essa medida permitiu o funcionamento apenas dos serviços públicos e de estabelecimentos com produtos e serviços considerados essenciais. O ramo (estética) do empreendimento em estudo não foi considerado como serviço essencial, fazendo o negócio enfrentar o pagamento de despesas mesmo com o espaço fechado, redução na quantidade de clientes e diminuição de receita. Com a volta gradativa da abertura, houve dificuldades na adaptação para seguir os protocolos estabelecidos durante a vigência dessa medida.

4.3 ELABORAÇÃO UM PLANO DE AÇÃO, VISANDO À POTENCIALIZAÇÃO DA AÇÃO EMPREENDEDORA MEDIANTE IMPACTO NEGATIVO OCACIONADO PELA PANDEMIA DA COVID-19

Essa seção vem responder ao seguinte objetivo específico: “elaborar um plano de ação, visando à potencialização da ação empreendedora mediante impacto negativo ocasionado pela pandemia da COVID-19”. Consoante Chiavenato (2004, p. 183), plano é um curso determinado de ação necessário para atingir algum objetivo. Dessa maneira, foi elaborado o plano de ação do empreendimento Espaço Mulher, concluindo, assim, o último objetivo específico deste trabalho. As ferramentas de gestão são importantes para o desenvolvimento de qualquer empreendimento que almeja ser de sucesso, por isso, é importante que se conheça cada uma delas e se faça uso desses instrumentos para atingir os objetivos propostos na elaboração do negócio (SILVA, FIGUEIREDO, 2020, p.1). O Sebrae explica que os sete campos da ferramenta 5W2H precisam ser preenchidos da seguinte forma:

1. Ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado (*what*);
2. Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado (*why*);
3. Definição de quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado (*who*);
4. Informação sobre onde cada um dos procedimentos a serem executados (*where*);
5. Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos (*when*);
6. Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos (*how*);
7. Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito (*how much*)?

Primeiramente, foi utilizada a Matriz GUT para elencar cada processo, de acordo com o nível de prioridade para a solução. Contudo, no decorrer da aplicação do plano de ação, três processos com grau menor de prioridade destacaram-se, devido ao fato de a empreendedora cumprir à frente dos processos que tinha maior prioridade. É de suma importância ressaltar que essa atitude da empreendedora fortalece o pensamento de que “o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade.” (DRUCKER, 1987, p. 36).

Dessa forma, os três processos em destaque para aplicação do plano de ação foram:

- a) Indisponibilidade de um modelo estruturado de avaliação de satisfação do cliente;
- b) Indefinição de valores, princípios e diretrizes organizacionais;
- c) Ausência de um modelo estruturado para divulgação de produtos e serviços.

Posteriormente, foi definido o plano de ação para melhoria de cada processo, utilizando a ferramenta 5W2H. “Portanto essa ferramenta é de origem gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados” (SILVA et al., 2019, p. 6). Assim, para auxiliar a responsável pelo negócio na execução das ações, segue, abaixo, o plano de ação com a utilização do 5W2H:

Quadro 9: Plano de ação com utilização da ferramenta 5W2H

O quê	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto
			Início	Fim			
Avaliar a satisfação do cliente. Para isso, é necessário adquirir um pacote de Internet durante o período de aplicação.	Coleta de informação, por meio de Formulário Google, e avaliação dos resultados, adotando como base o <i>Net Promoter Score</i> (NPS).	Proprietária	01/11/2021	08/11/2021	WhatsApp comercial do empreendimento	A métrica <i>Net Promoter Score</i> (NPS) permite medir a satisfação dos clientes, perguntando: “de 0 a 10, o quanto você indicaria a empresa aos amigos ou conhecidos?”	R\$ 40,00
Definir a Missão, Visão e Valores. Para isso, é necessário realizar pesquisas e consultoria.	Definir o propósito de existência do empreendimento. Situação em que empresa deseja chegar com prazo definido e os ideais agregados à empresa e seus participantes.	Proprietária	01/11/2021	12/11/2021	Empreendimento Espaço Mulher	O negócio passa a transmitir ao cliente o papel do seu negócio na sociedade e sobre o futuro da empresa.	R\$ 100,00
Utilizar estratégias das Redes sociais (Instagram e WhatsApp) e buscar parceiros. Para isso, é necessário ter acesso permanente à Internet.	Realizar mais postagens, interações, parceria, gerar engajamento, seguir interessados no negócio e clientes. Gravar <i>reels</i> , postar em horários e usar <i>hashtag</i> de forma estratégica.	Proprietária	01/11/2021	26/11/2021	Canais que o empreendimento usa para comunicação com clientes e parceiros.	Gerar engajamento que resulte no crescimento do número de clientes e parceiros interessados no negócio.	R\$ 40,00 (Mensal)

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa, 2022.

Desse modo, com a aplicação da ferramenta *Net Promoter Score* (NPS), a empreendedora passou a conhecer o nível de satisfação dos clientes. “Uma vez que a metodologia NPS é implementada com sucesso, terá impacto direto na melhoria de vários indicadores da organização” (SANTANA, 2016, p.17). Mesmo atingindo a categoria de excelência, buscou-se ressaltar a importância de aprimorar o atendimento, aplicando a ferramenta NPS periodicamente. Além disso, a definição da Missão, Visão e Valores possibilitou ao empreendimento a reflexão sobre o presente e futuro do alinhado à cultura e propósito. Por fim, a utilização estratégica das redes sociais atribui, ao Espaço Mulher, maior agilidade na comunicação dos serviços ofertados e proximidade com o público e potenciais clientes.

Portanto, o resultado dessas ações reforça a fala de Aguarío (et al, 2020, p. 12), sobre “empreendedorismo ser fundamental para promover a diversificação e a construção de capacidades em economias mais resilientes”, permitindo que, mesmo diante das adversidades causadas pela pandemia, o empreendedorismo seja essencial no enfrentamento desse período, sendo de suma importância para superar os impasses acarretados pela pandemia.

Conclusivamente, percebe-se que o cumprimento dos objetivos deste trabalho atribuiu ao empreendimento a melhoria dos processos, minimização do impacto causado pela pandemia da COVID-19 e conhecimento sobre gestão e ferramentas da administração, possibilitando, assim, uma nova percepção do negócio e melhoria na análise das atividades. Além disso, os benefícios financeiros, otimização do tempo, captação e fidelização dos clientes são algumas das consequências obtidas durante toda a execução do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho foi conduzida pelo propósito de potencializar a ação empreendedora do empreendimento em estudo, representando todas as micro e pequenas empresas que foram negativamente afetadas pela pandemia da COVID-19. Desde o início do período pandêmico, o mundo passou por intensos processos de mudanças, restrições e transformações que refletiram na economia, e as empresas precisaram adaptar-se rapidamente a uma nova realidade. Desse modo, o presente trabalho teve como objeto de estudo o empreendimento Espaço Mulher, representando o universo das micro e pequenas empresas. Para se atingir uma compreensão do objetivo de “Potencializar a ação empreendedora junto ao empreendimento Espaço Mulher, que foi afetado negativamente pela pandemia da COVID-19, por meio de um conjunto integrado de modalidades de práticas de gestão”, definiram-se três objetivos específicos. De início, buscou-se identificar os processos relativos à gestão do empreendimento em estudo, coletando informações por meio de entrevista com a proprietária e responsável pelo empreendimento, sendo este o primeiro objetivo específico do trabalho. O segundo objetivo tratou da priorização do conjunto de ações quanto às lacunas encontradas nas práticas de gestão do empreendimento Espaço Mulher, ato realizado junto à responsável, apontando-se as razões que justificaram os gargalos existentes no negócio. A partir desses dados, foi realizado o plano de ação, utilizando as ferramentas de gestão, Matriz GUT e 5W2H, visando potencializar a ação empreendedora junto ao Espaço Mulher, sendo este o segundo objetivo.

Destarte, a aplicação do diagnóstico organizacional junto ao Espaço Mulher possibilitou à empreendedora uma nova percepção do negócio e contribuiu com a melhoria na gestão. Com relação à identificação das lacunas presentes no empreendimento, percebeu-se que o período de pandemia ocasionou forte impacto ao Espaço Mulher, havendo, assim, a necessidade de adaptação diante da crise. Contudo, a aplicação do plano de ação apoiou a minimização desse impacto, contribuindo com a melhoria nos processos e com a perpetuação dos conhecimentos sobre gestão.

Sendo assim, com o cumprimento de todos os objetivos propostos neste trabalho, foi possível elucidar o problema de pesquisa, respondendo: “Qual conjunto integrado de modalidades de práticas de gestão é possível implantar junto ao empreendimento Espaço Mulher para potencializar sua ação empreendedora mediante impacto negativo ocasionado pela pandemia da COVID-19?”, sendo esse conjunto composto pelo diagnóstico organizacional, por

meio do Modelo de Excelência em Gestão e do Plano de Ação com auxílio das ferramentas 5W2H e Matriz GUT.

Ao final deste estudo, obteve-se a compreensão de que o microempreendedor brasileiro precisa de assistência educacional gratuita para aprender e praticar o vasto conteúdo atrelado ao tema empreendedorismo, principalmente a fim de preparar-se para resolver problemas e aproveitar oportunidades, além de investir recursos, desenvolver competências, projetos que sejam capazes de alavancar e gerar um impacto positivo, para o negócio e partes interessadas. Além disso, faz-se necessário que esse aprendizado esteja alinhado à disposição e ao desígnio do empreendedor, tendo em vista que a maioria possui outras atividades paralelas à administração do negócio. Recomenda-se que os futuros pesquisadores, no tocante ao tema, possam capacitar-se sobre modelos de gestão, ferramentas da administração, comunicação durante entrevista, a fim de elucidar possíveis questionamentos do entrevistado e captar informações primordiais para o alcance dos objetivos e que enriqueçam o trabalho. Ademais, sugere-se a utilização deste estudo de caso como referência para pesquisas e debates relacionadas ao tema, no âmbito corporativo, acadêmico ou qualquer outra área que obtenha aprendizado e possa disseminá-lo à sociedade.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Organização Mundial da Saúde declara pandemia de coronavírus.** Brasília, 11 março de 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-03/organizacao-mundial-da-saude-declara-pandemia-de-coronavirus/>> Acesso em: 21 out. 2021

BRESSAN. F. **O Método do Estudo de Caso.** ISSN 1517-7912. 2000.

BRISOLA. E. M. A.; MARCONDES N. A. V. **A História oral enquanto metodologia dentro do universo da pesquisa qualitativa:** um foco a partir da análise por triangulação de métodos. Revista de Ciências Humanas. Taubaté/São Paulo. Vol. 4, N. 1. 2011.

BBC NEWS BRASIL. **'Isso não é a peste negra; não é como se não tivéssemos ideia do que está matando as pessoas'**, diz Harari. 13 abril 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52268811>> Acesso em: 21 out. 2021

BOSQUEROLLI A. M. et al. **Brasil e o mundo diante da crise econômica e da COVID-19.** Paraná. 2020. PET Economia UFPR.

BUTANTAN. **Entenda o que é uma pandemia e as diferenças entre surto, epidemia e endemia.** 15 julho 2021. Disponível em: <<https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/entenda-o-que-e-uma-pandemia-e-as-diferencas-entre-surto-epidemia-e-endemia/>> Acesso em: 21 out. 2021

CHIAVENATO. I. S. S. **Introdução à Teoria Geral Da Administração.** ISBN 978-85-352-13485. Rio de Janeiro. 2004.

CHIAVENATO. I. S. S. **Os novos desafios da Gestão de Pessoas.** ISBN 978-85-352-2512-9. Rio de Janeiro. 2008.

CESAR F. I. G. **Ferramentas Gerenciais da Qualidade.** 2003.

CEVADA L. Z.; DAMY B. P. C. DE. **Uso Da Matriz De Priorização (Matriz Gut) Como Aliada Em Auditorias.** 2021.

DIÁRIO O. U. **RESOLUÇÃO Nº 188, DE 3 DE MARÇO de 2020**. 2020. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>> Acesso em: 24 out. 2021

DIAS C. L. **Jornal da Unicamp Momento Histórico: Tem início a vacinação contra a COVID-19 pelo mundo**. 9 dezembro de 2020. <<https://www.unicamp.br/unicamp/ju/artigos/luiz-carlos-dias/momento-historico-tem-inicio-vacinacao-contracovid-19-pelo-mundo>>. Acesso em: 24 out. 2021

DORNELAS. J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3º ed. Rio de Janeiro. 2008.

DUARTE R. G. *et al.* **Formação e impacto das linhas de crédito em tempo de pandemia: Prática e reflexões para os pequenos negócios**. Revista Eletrônica Gestão e Sociedade. Sergipe. n 39. 2020. Disponível em: <<https://gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/3295/1472>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

DUARTE R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. 2004.

FLICK U. **Métodos de Pesquisa: Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3.ed. São Paulo. 2009.

GALIAZI D. R.; SANTOS E. A. DOS. **A Eficiência das Ferramentas de Qualidade no Suporte ao Gerenciamento de Projetos**. São Paulo. 2015.

GARCIA, L. R. *et al.* Brazilian Journal of health Review. Belém/PA. **A importância da vacinação no combate ao sarampo**. Rev. Brasileira de Análises Clínicas. 2020.

GIL A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

GONZATTO, M.; CORSO, M.; SENHORAS, E.M.; SEGATA, J.; NETO, A.M.; VERONESE, M.V. **Mudanças de comportamento, na economia e no trabalho: como as pandemias transformam o mundo**. GaúchaZH. 2020. Disponível em: <<https://works.bepress.com/eloi/581>>. Acesso em: 09 nov. 2021

GOV.BR. **O que é o auxílio emergencial?** Disponível em: <<https://www.gov.br/cidadania/pt-br/servicos/auxilio-emergencial>> Acesso em: 26 out. 2021

GRUBER, Arthur. **COVID-19: o que se sabe sobre a origem da doença**. Jornal da USP, São Paulo, 14 abril 2020. Disponível em: < <https://jornal.usp.br/artigos/covid2-o-que-se-sabe-sobre-a-origem-da-doenca/> > Acesso em: 26 out. 2021

JORNAL DO COMÉRCIO. '**Sair só para o que for essencial nos próximos 14 dias', ressalta reitora da UFCSPA'**. 24 fevereiro 2021. Disponível em: <https://jornaldocomercio.com/_conteudo/especiais/coronavirus/2021/02/779699-sair-so-para-o-que-for-essencial-nos-proximos-14-dias--ressalta-reitora-da-ufcspa.html/> Acesso em: 24 out. 2021

LUCINDA, M. A. **Análise e Melhoria de Processos**. Uma abordagem prática para micro e pequenas empresas. 2016.

LÜDKE M.; ANDRÉ. M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo. 1986.

MACHADO. S. S. **Gestão da Qualidade**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria. Inhumas - GO. 2012.

MARCONDES J. L.; FERREIRA E. C.; SOARES D. C. B.; SANTOS J. F.; PETRANSKI J. C. **O modelo de excelência em gestão (MEG) nas Organizações de aprendizagem**. Cadernos da Escola de Negócios. Curitiba. 2012.

MARTINS H. H. T. S. DE. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.30, n.2, p. 289-300. 2004.

MEDEIROS et al. **Estrutura Organizacional e Modelo de Gestão: Uma Análise no Instituto Federal Sul – Rio-Grandense – IFSUL**. Gestão Universitária, Cooperação Internacional e Compromisso Social. II Congresso Internacional - IGLU. 2011.

MEIRIÑO M. J.; SILVA F. M. S. DA. **Análise do Processo de Gestão de uma Instituição de Ensino Superior Privada com Base no Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade**. Revista Eletrônica de Administração (Online) ISSN: 1679-9127, v. 19, n.2, ed. 37. 2020.

MORESI E. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília. 2003.

MOTTA, R.: **A busca da competitividade nas empresas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. 1995.

NORBIATO et al, apud MORENS & TAUBENBERGER, 2018. **Pandemias e suas repercussões sociais ao longo da história associado ao novo SARSCOV-2: Um estudo de revisão.** 2021.

OURWORLDINDATA (2021). **Coronavirus Pandemic (COVID-19).** Disponível em: <<https://ourworldindata.org/coronavirus>>. Acesso: 15 nov. 2021.

OLIVEIRA I. S. DE.; PEREIRA A. M. **Identificando o Modelo de Gestão de Uma Empresa Sob a Perspectiva dos Seus Colaboradores.** Revista Eletrônica de Administração. ISSN: 1679-9127, v. 17, n.1, ed. 32, 2018.

FLEURY M. T. L.; WERLANG S. R. C. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens.** 2016.

PRESTES R. Z. **A Importância Das Ferramentas Seis Sigma Para A Vantagem Competitiva Na Organização.** Curitiba. 2015.

RAMPAZZO L. **Metodologia Científica.** Para alunos de graduação e pós-graduação. 2005.

SCARABELO, M. F. **Balanced Scorecard: Como Modelo de Gestão Estratégica.** Assis - São Paulo. 2011.

SALES, I. K. B.; MACÊDO, M. E. C. **O Impacto da Pandemia da COVID19 no Cenário das Micro e Pequenas Empresas.** Vol.15, n.57, p. 215-229, ISSN: 1981-1179. 2021.

SANTANA J. K. S. DA. **Implantação Da Metodologia Net Promoter Score Em Uma Microempresa.** 2016.

SOTILLE M. A. **A Ferramenta GUT - Gravidade, Urgência e Tendência.** 2014.

SEBRAE. **MPEs geram cerca de oito a cada dez novos empregos criados em 2021.** 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/mpes-geram-cerca-de-oito-a-cada-dez-novos-empregos-criados-em-2021,1e1fc0f4415ce710VgnVCM100000d701210aRCRD>> Acesso em 16 mai. 2022

SEBRAE. **Ferramenta: 5W2H - Plano de Ação. Estratégia e Gestão para Empreendedores.**

SEBRAE, **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios.** 6 maio 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 13 nov. 2021

SIMÕES A. S. M. DOS. **A Educação Como Recurso No Combate À Intolerância Religiosa.** 2019.

SILVA. B. C. C. DO.; TROMBINE J. C. DE.; CORREA R. S. **Aplicação Das Ferramentas Diagrama De Ishikawa E 5w2h: um estudo de caso em uma microempresa de móveis no sul de Minas.** Minas Gerais. 2019.

SILUK J. C. M.; T. SARTORI. T. **Modelo de Excelência em Gestão (MEG):** Aplicação em uma Empresa de Software de Santa Maria. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Santa Maria-RS. 2011.

SILVA D. R. L.; FIGUEIREDO G. L. A. SOUZA DE. **A Importância Do Conhecimento De Ferramentas De Gestão Para O Sucesso Do Empreendedorismo Em Épocas De Crise.** ISSN 2526-4281. 2020.

VALENTE. Jonas. **OMS declara estado de emergência global em razão do coronavírus.** Brasília, 30 janeiro de 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-01/oms-declara-estado-de-emergencia-global-em-razao-do-coronavirus/>> Acesso em: 26 out. 2021

VELASQUEZ J. L. **O Modelo de Excelência em Gestão - MEG:** Avaliação da Gestão de Pessoas nas Micros e Pequenas Empresas de Caçador-SC. Florianópolis. 2014.

ZAMO T. O. **A Aplicação Do Planejamento Estratégico Na Vida Pessoal.** Rio Grande do Sul. 2016

WOOD. JR. T. **Fordismo, Toyotismo E Volvismo:** Os Caminhos da Indústria em Busca do Tempo Perdido. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. 1992.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Advice for the public:** Coronavirus disease (COVID-19). 1 de outubro de 2021. Disponível em:

<<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/>>
Acesso em: 24 out. 2021

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV).** Genebra, 30 de janeiro de 2020. Disponível em:

<[https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)/](https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov))>. Acesso em 24 out. 2021.

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

APÊNDICE

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

ENTREVISTA

(EMPREENHIMENTO ESPAÇO MULHER)

A referida entrevista é utilizada como instrumento de coleta de dados do trabalho de conclusão de curso intitulado “Empreendedorismo em tempos de pandemia: a realização do diagnóstico organizacional e do plano de intervenção no empreendimento Espaço Mulher”. E somente será utilizada para este fim. Desse modo, faz-se necessária a colaboração do responsável pelo empreendimento em estudo para responder aos questionamentos e fazer contribuições de forma voluntária durante a coleta de informações. É pertinente ressaltar que **não haverá nenhum tipo de identificação do entrevistado, bem como do empreendimento objeto da pesquisa, pois suas respostas serão confidenciais.**

Para que possa obter dados corretos, solicito que, para cada fundamento, seja feito um relato de acordo com cada processo e instruções passadas ao longo da entrevista.

APÊNDICE A - ENTREVISTA

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Esta entrevista é composta por oito fundamentos, cada um composto por processos em que a pessoa responsável pela empresa irá relatar se ocorre ou não a execução desses processos dentro do empreendimento em estudo. Para o processo de entrevista, o aspecto considerado foi o de “realização”, ou seja, são ciclos temporais demonstrados na constância da execução dos processos, por meio dos padrões, objetivos e metas, como forma de alcançar o propósito pertinente. Com isso, durante a entrevista, os processos realizados foram classificados como “Inicial”, e os não realizados, como “Não realiza”. Além disso, é importante compreender os motivos da realização e não realização de cada processo, fazendo-se necessário preencher o detalhamento de cada um com o máximo de informação.

PENSAMENTO SISTÊMICO			
PROCESSO	JUSTIFICATIVA DA NÃO REALIZAÇÃO DO PROCESSO	REALIZAR	
		NÃO REALIZA	INICIAL
Definição dos indicadores estratégicos			

Busca de informações comparativas			
Acompanhamento das decisões tomadas			
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS			
PROCESSO	JUSTIFICATIVA DA NÃO REALIZAÇÃO DO PROCESSO	REALIZAR	
		NÃO REALIZA	INICIAL
Identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas			
Tratamento das solicitações e reclamações Interação da direção com as partes interessadas			
Definição dos clientes – alvo			
Divulgação de produtos			
Relacionamento com clientes			
Avaliação da satisfação dos clientes			
Seleção de Fornecedores			
Seleção da Força de Trabalho			
Promoção do desenvolvimento da força de trabalho			
Remuneração, reconhecimento da força de trabalho			
Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança			
Promoção da satisfação da força de trabalho			
APRENDIZADO E INOVAÇÃO			
PROCESSO	JUSTIFICATIVA DA NÃO REALIZAÇÃO DO PROCESSO	REALIZAR	
		NÃO REALIZA	INICIAL
Diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e as lacunas na gestão			
Implementação das melhorias na gestão			
Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes			
ADAPTABILIDADE			
PROCESSO	JUSTIFICATIVA DA NÃO REALIZAÇÃO DO PROCESSO	REALIZAR	
		NÃO REALIZA	INICIAL

Revisão dos processos em tempo adequado às mudanças			
Revisão dos produtos em tempo adequado às mudanças			
LIDERANÇA TRANSFORMADORA			
PROCESSO	JUSTIFICATIVA DA NÃO REALIZAÇÃO DO PROCESSO	REALIZAR	
		NÃO REALIZA	INICIAL
Definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais			
Definição de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas			
Comunicação dos valores, princípios e padrões de conduta para as partes interessadas pertinentes			
Engajamento da força de trabalho			
Conformidade com os requisitos legais, regulamentares			
Prestação de contas às partes interessadas aplicáveis			
Análise do ambiente externo			
Análise do ambiente interno			
Definição das estratégias e metas			
Monitoramento dos planos de ação e seus recursos			
Análise do desempenho estratégico e operacional			
Desenvolvimento de líderes atuais			
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL			
PROCESSO	JUSTIFICATIVA DA NÃO REALIZAÇÃO DO PROCESSO	REALIZAR	
Definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro		NÃO REALIZA	INICIAL
Elaboração do orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos			
Acompanhamento econômico-financeiro (fluxo de caixa)			
Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental			
Monitoramento dos requisitos de desempenho social			
Estimulo ao voluntariado			

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS			
PROCESSO	JUSTIFICATIVA DA NÃO REALIZAÇÃO DO PROCESSO	REALIZAR	
		NÃO REALIZA	INICIAL
Tratamento dos riscos quanto a confidencialidade e disponibilidade da informação			
Definição da Cadeia de Valor			
Análise dos processos da cadeia de valor			
Gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia de valor, incluindo padronização e controle.			
Desenvolvimento de produtos			

APÊNDICE B – PONTUAÇÃO DOS PROCESSOS

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

O empreendimento deve ser questionado sobre os processos praticados relativos à gestão baseado no MEG. Dessa forma, registra-se 100 pontos para o empreendimento, a cada processo executado, e zero quando não se executa – não havendo, portanto, pontuação neste caso.

FUNDAMENTOS	PROCESSO	PONTUAÇÃO
Pensamento Sistêmico	Definição dos indicadores estratégicos	
	Busca de informações comparativas	
	Acompanhamento das decisões tomadas	
Compromisso com as Partes Interessadas	Identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas	
	Tratamento das solicitações e reclamações	
	Interação da direção com as partes interessadas	
	Definição dos clientes-alvo	
	Divulgação de produtos	
	Relacionamento com clientes	
	Avaliação da satisfação dos clientes	
	Seleção de Fornecedores	
	Seleção da Força de Trabalho	
	Promoção do desenvolvimento da força de trabalho	
	Remuneração, reconhecimento da força de trabalho	
	Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança	
	Promoção da satisfação da força de trabalho	

Aprendizado e Inovação	Diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e as lacunas na gestão	
	Implementação das melhorias na gestão	
	Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes	
Adaptabilidade	Revisão dos processos em tempo adequado às mudanças	
	Revisão dos produtos em tempo adequado às mudanças	
Liderança Transformadora	Definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais	
	Definição de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas	
	Comunicação dos valores, princípios e padrões de conduta para as partes interessadas pertinentes	
	Engajamento da força de trabalho	
	Conformidade com os requisitos legais, regulamentares	
	Prestação de contas às partes interessadas aplicáveis	
	Análise do ambiente externo	
	Análise do ambiente interno	
	Definição das estratégias e metas	
	Monitoramento dos planos de ação e seus recursos	
	Análise do desempenho estratégico e operacional	
	Desenvolvimento de líderes atuais	
Desenvolvimento Sustentável	Definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro	
	Elaboração do orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos	
	Acompanhamento econômico-financeiro (fluxo de caixa)	
	Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental	
	Monitoramento dos requisitos de desempenho social	
	Estímulo ao voluntariado	
Orientação por processos	Tratamento dos riscos quanto à confidencialidade e à disponibilidade da informação	
	Definição da Cadeia de Valor	
	Análise dos processos da cadeia de valor	
	Gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia de valor, incluindo padronização e controle.	
	Desenvolvimento de produtos	

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega de trabalho de conclusão de curso - Thailine Maria Ferreira Freire

Assunto: Entrega de trabalho de conclusão de curso - Thailine Maria Ferreira Freire
Assinado por: Thailine Freire
Tipo do Documento: Avaliação
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Thailine Maria Ferreira Freire, ALUNO (20181460083) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 14/07/2022 23:01:01.

Este documento foi armazenado no SUAP em 14/07/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 571802

Código de Autenticação: 8bff6a292c

