



doi: 10.19177/rgsa.v6e22017455-477

A INFLUÊNCIA DO PERFIL PROFISSIONAL DE GESTORES NA OCORRÊNCIA DE INOVAÇÕES NA ÁREA AMBIENTAL: UM ESTUDO DE CASO NO PORTO DO RIO GRANDE

Cristiane Gularte Quintana¹
Pelayo Munhoz Olea²
Patrícia Raggi Abdallah³
Alexandre Costa Quintana¹¹

RESUMO

Este estudo teve como objeto de pesquisa o Porto do Rio Grande, sendo este o porto de mar mais meridional do Brasil. No Porto do Rio Grande existe um setor específico, denominado Divisão de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (DMASS), que atua com profissionais preparados e qualificados para realizar monitoramentos constantes, desenvolver projetos e atender as questões ambientais pertinentes à gestão ambiental do porto como um todo. Assim, para entender como as ações dos gestores podem interferir no surgimento de inovações, definiu-se como objetivo de pesquisa averiguar quais dados de identificação do perfil profissional dos gestores que influenciaram nas inovações, que ocorreram no Porto do Rio Grande no período de 2010 a 2012. Em termos metodológicos, realizou-se um estudo de caso, com uma abordagem quantitativa, utilizando-se o coeficiente de correlação *rho de Spearman* (r_s), onde cada variável do perfil profissional dos gestores foi testada, em relação ao número de inovações de cada setor, utilizando o *Software Stata 12*. Concluiu-se que entre as variáveis do perfil profissional analisadas, destaca-se a relação vínculo empregatício e a formação acadêmica, que apresentaram uma correlação significativa com o número de inovações identificadas na população.

Palavras-chave: inovações; gestão ambiental; perfil profissional.

¹ Professora da Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS, Brasil. Especialista em Gestão Portuária pela Universidade Federal do Rio Grande - FURG (2004). Graduada em Administração Habilitação Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande - FURG (1995). E-mail: cristianequintana@hotmail.com

² Pós-Doutorado em Gestão Ambiental pela Universidad de Extremadura, UEX, Espanha, Doutorado em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya, ETSEIB/UPC, Espanha, Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES/BRASIL. Mestrado em Engenharia de Fabricação de Papel pela Universitat Politècnica de Catalunya, ETSEIAT/UPC, Espanha, Bolsista do Instituto de Cooperación Iberoamericana, ICI/AECI/ESPAÑA. Graduação em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS e Graduação em Engenharia Mecânica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS. Professor da Universidade de Caxias do Sul, UCS e Professor da Universidade Feevale, FEEVALE. E-mail: pelayo.olea@gmail.com>

³ Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Viçosa (1987), Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal de Viçosa (1990), Doutor em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (1999) e Pós-Doutor no Fisheries Economic Research Unit - Fisheries Centre - University of British Columbia, Canada (2006). Coordena projetos de pesquisa interdisciplinares, de dimensão Nacional e Internacional. É professora associada nível IV da Universidade Federal do Rio Grande (ICEAC/FURG), do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada - Economia do Mar (PPGE_Mar/FURG), ministra aulas nos cursos de Graduação em Ciências Econômicas e Oceanologia (FURG) e Pós-Graduação em Gestão Costeira Integrada (PPGC_FURG/Mestrado) e Ecologia Pesqueira (Mestrado e Doutorado UFPA). E-mail: patriziaraggi@yahoo.com.br

¹¹ Doutorando em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Atualmente é professor da Universidade Federal do Rio Grande(FURG).E-mail: professorquintana@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Os portos são instituições que causam impactos, negativos e positivos, em função das suas atividades. Os impactos negativos são aqueles que afetam ao meio ambiente como, por exemplo, a mudança no movimento da água e a alteração no ecossistema marinho, problemas causados pelo efeito das dragagens e disposição de resíduos. Já os impactos positivos são percebidos através do desenvolvimento econômico local, regional e nacional, com a geração de novos empregos, investimento das indústrias em moradias locais, aumento da mão de obra especializada e a instalação de novas empresas (CRUCEY, 2006; GINER e RIPOLL, 2009).

De acordo com Souza (2005), as inovações tecnológicas, o empresário inovador, as grandes organizações e o mercado, são aspectos fundamentais da teoria schumpeteriana. O desenvolvimento econômico foi explicado como um processo evolucionário, ou seja, as instituições inovadoras expandem-se, podendo gerar o desaparecimento de organizações que não inovam; ocasionando um processo de destruição criadora, na qual, novos produtos e novos processos substituem produtos e combinações antigas, ocasionando um processo de seleção natural, com sobrevivência dos mais eficazes.

As inovações também irão pressionar as estruturas e os sistemas de gestão nos portos, sendo que estes precisarão estar adequados para atender às mesmas (KITZMANN e ASMUS, 2006).

Afirma Giannetto (2004, p. 47), “os portos no Brasil necessitam de uma construção de paradigmas fundamentados nas mais modernas ferramentas de gestão onde o respeito pelo trabalhador, ao meio ambiente e a sociedade devem ser imperativos de mudanças”. Os administradores portuários, aos poucos, estão compreendendo a relevância da relação da sua atividade com o espaço físico e socioeconômico em que fazem parte, sendo eles agentes transformadores a serem abordados dentro do planejamento e da gestão operacional e comercial da organização portuária (ANTAQ, 2012).

A gestão ambiental é um processo contínuo e adaptativo. Sendo assim, a Autoridade Portuária (AP) adota medidas preventivas e de reversão de impactos ambientais provocados por suas atividades (ANTAQ, 2012). Segundo o Decreto nº 6.620/2008, inciso XIII, art. 2º, pode-se definir Gestão Ambiental Portuária como um R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 455 - 477, jul./set. 2017.

“conjunto de rotinas, procedimentos e ações administrativas que permite administrar as relações de atividades, operações, instalações, processos e obras portuárias com o meio ambiente que as obriga, em observância da legislação ambiental vigente”.

Este estudo teve como objeto de pesquisa o Porto do Rio Grande, sendo este o porto de mar mais meridional do Brasil. O referido porto é localizado na cidade do Rio Grande e é dotado de características naturais privilegiadas, além de ter condições de atender às navegações de longo curso, uma vez que seu canal de acesso possui ótima profundidade. (QUINTANA e PHILOMENA, 2007; PORTO DO RIO GRANDE, 2012).

Conforme o Decreto nº 6.620/2008 art. 46, “a administração do porto deverá zelar pelo cumprimento da legislação ambiental de segurança e de saúde no trabalho, por parte de todos os agentes envolvidos na operação portuária, dentro da área do porto organizado”. No Porto do Rio Grande existe um setor específico, denominado Divisão de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (DMASS), que atua com profissionais preparados e qualificados para realizar monitoramentos constantes, desenvolver projetos e atender as questões ambientais pertinentes à gestão ambiental do porto como um todo.

Assim, para entender como as ações dos gestores podem interferir no surgimento de inovações, averiguou-se quais dados de identificação do perfil profissional dos gestores que influenciaram nas inovações, que ocorreram no Porto do Rio Grande no período de 2010 a 2012.

O Porto do Rio Grande monitora constantemente todas as suas operações, desenvolvendo suas atividades operacionais numa convivência perfeita entre trabalho e comunidade, além de ser comprometido com o meio ambiente. O porto é referência na área ambiental. Além de ser o primeiro porto brasileiro a obter uma Licença de Operação do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), foi, também o primeiro a fazer um Estudo e um Relatório de Impacto Ambiental (EIA-RIMA) e, mais recentemente, o primeiro a implantar um Programa de Educação Ambiental (ProEA) (PORTO DO RIO GRANDE, 2012).

Mais recentemente, o Porto do Rio Grande foi contemplado com o programa “Conformidade Gerencial de Resíduos Sólidos e Efluentes dos Portos”, criado pela Secretaria de Portos (SEP), da Presidência da República. A equipe de pesquisadores, responsável pela coordenação dos trabalhos, esteve no porto

gaúcho em abril de 2012 para apresentação do programa, que foi criado para identificar resíduos em 22 portos brasileiros. Este programa está contemplado nas ações do PAC2¹, com recursos de R\$ 16 milhões. O programa criado pela SEP traz ganhos diversos para o país, que passa a tratar seus resíduos adequadamente, além de tentar incorporar aos portos ações e procedimentos sustentáveis, para que esses possam conviver mais harmonicamente com as cidades e regiões onde estão inseridos (PORTO DO RIO GRANDE, 2012).

2 INOVAÇÃO

De acordo com Souza (2005), o desenvolvimento econômico schumpeteriano:

(...) traduz-se por mudanças quantitativas e qualitativas das variáveis econômicas do fluxo circular, alterando sua estrutura e as condições do equilíbrio original. Aumenta a disponibilidade de bens per capita, em razão da maior taxa de crescimento da produção em relação à população. Melhora a qualidade dos produtos e dos serviços, assim como a renda média dos indivíduos. Isso ocorre pela expansão do volume dos negócios, pelas inovações e pela disputa por fatores de produção por parte dos empresários. O dinamismo da economia deriva da ação do empresário inovador, que põe em prática novos processos de produção, gera novos produtos e abre novos mercados. Saindo da rotina do fluxo circular, onde adotava antigos processos, ele lança a mão do crédito para investir em pesquisa ou adotar inovações, construir novas fábricas, lançar novos produtos e bancar grandes campanhas publicitárias (2005, p. 54).

Nas palavras de Drucker (2005, p. 25), “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou serviço diferente”. Para o autor, inovação também, “é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza” (2005, p. 39). O recurso só existe no momento em que o homem descobre sua utilização para alguma coisa na natureza, e assim, o abraça, já constituído de valor econômico.

De acordo com Weiland (2009, p. 34), o elemento comum entre os autores que definem inovação “é que se os novos produtos ou serviços não são aceitos no mercado, não existe inovação; portanto, é a introdução com êxito de um produto ou serviço em um mercado que define a existência da inovação”. Para a autora, as

¹O governo lançou, em 2010, a segunda fase do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC2). As ações de ampliação, recuperação e modernização de portos são para reduzir os custos logísticos, aumentar a competitividade e melhorar a eficiência operacional portuária (PAC2, 2012).

inovações acontecem por meio de um processo, que inicia com uma sequência bem determinada, começando com a pesquisa, passando pelo desenvolvimento e finalmente concluída com a colocação e aceitação do produto no mercado.

Segundo Chu (2009), a inovação deixa de ser uma função de um grupo privilegiado de criativos cientistas e engenheiros, que atuam na Pesquisa & Desenvolvimento, passando a ser uma atribuição de todos dentro da organização. Para Garcia (2008, p.15), a inovação é caracterizada “como uma das principais alternativas para o ganho e a manutenção da competitividade das organizações. Competitividade esta que, em última instância, significa garantia de lucros, posições mercadológicas exclusivas e sustentabilidade”. No entanto, Peter e Watermann (1982, p. 12), em um estudo sobre empresas excelentes, argumentam:

(...) as empresas inovadoras estão preparadas para responder continuamente a qualquer tipo de mudança em seus ambientes (...) quando o ambiente muda, elas também mudam. Essas empresas atacam, renovam, ajustam, transformam e adaptam, à medida que as necessidades de seus consumidores alteram-se, as habilidades de seus concorrentes melhoram, a manifestação popular aumenta, as forças do comércio internacional realinham-se e há mudanças nas regulamentações governamentais. Em resumo, como toda cultura, elas inovam (1982, p.12).

De acordo com Wadhwa et al (2011), um dos fatos que contribuiu para o desenvolvimento das inovações na China e na Índia foi a migração para os Estados Unidos. Observou-se que a partir do ano de 2000, muitos indianos e chineses que haviam migrado para os Estados Unidos, resolveram retornar aos seus países de origem, trazendo um alto nível de conhecimento sobre as instituições. Muitos destes imigrantes voltaram atraídos por oportunidades em empresas já estabelecidas, mas o que se observa, é um número significativo destes imigrantes tentando se tornar empreendedores em seus países, em função do conhecimento adquirido e desenvolvido nos Estados Unidos. Com isto, constatou-se um aumento de ideias inovadoras na Índia e na China.

A era da informação e da inovação tecnológica, aliada ao mercado competitivo, força as empresas a implementarem estratégias, que busquem a inovação em seus produtos e processos, para garantir o seu posicionamento no mercado, e, também, superar o número crescente de novos concorrentes que surgem. Os esforços em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) em uma organização podem conduzi-la à vantagem competitiva. Os insumos intangíveis como

informação, conhecimento, aprendizado, interações e adaptações, são essenciais para empresas que estão dispostas a alcançar essa vantagem competitiva (IPIRANGA ET AL., 2012).

Além disso, outro ponto importante é a gestão da inovação como vantagem competitiva, ou seja, a criação de novos processos ou práticas de gestão que transformem a natureza do trabalho gerencial. Mas, para que isto ocorra, é fundamental investigar o comportamento da liderança, em função do seu papel de destaque, dentro das organizações. A gestão de topo, ou seja, os diretores gerais, tem a capacidade de influenciar fortemente a inovação. A variável como tamanho da organização pode interferir no impacto da liderança, pois quanto menor e menos complexas são as organizações, mais elas se beneficiam da liderança transacional, onde os líderes envolvem-se em uma transação, a fim de satisfazer seus desejos na realização da gestão da inovação. Por outro lado, as grandes organizações precisam recorrer à liderança transformacional, que é destinada à identificação dos colaboradores que buscam finalidades e objetivos comuns, em que estimula os funcionários a atingir os objetivos organizacionais, permitindo que a gestão da inovação aconteça (VACCARO ET AL, 2012).

2.1 Dimensões da inovação

De acordo com Chen e Kai-Ling Ho (2002), existem três dimensões que completam a visão e o entendimento sobre a inovação: a) o processo criativo, ou seja, a construção da ideia que abrange a procura de uma solução de problema ou uma nova solução para o mercado, que ocorre através da melhoria incremental de processos; b) a distinção, que serve para medir o quanto a ideia transforma as normas do jogo, onde pode ser aplicada em um mercado restrito, ou para criação de um novo mercado; e por fim; c) o impacto no seu público alvo, comprometendo hábitos vigentes dos clientes e da concorrência.

Para Damanpour et al. (1989), as inovações classificam-se em dois grupos: i) inovações técnicas, como sendo aquelas que acontecem no componente operacional e que afetam o sistema técnico de uma organização; ii) inovações administrativas ou gerenciais, sendo aquelas que introduzem um novo sistema gerencial e, assim, podem afetar o sistema social de uma organização.

Já para Bessant e Tidd (2009, p. 30), existem quatro diferentes dimensões de mudança, que são os quatro p's da inovação:

- Inovação de produto** – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de processo** – mudanças nas formas em que as coisas (produtos/serviços) são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor;
- Inovação de posição** – mudança no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma** – mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz (2009, p.30).

Segundo Mattos e Guimarães (2005), inovação apresenta apenas três tipos: i) inovação de produto, que resulta em um produto novo ou melhorado; ii) inovação de processo, que ocorre quando os processos de produção são alterados de maneira que diminua os custos ou melhore a qualidade de um produto existente, ou quando são desenvolvidos novos processos para produzir um produto novo ou melhorado; e iii) a inovação de serviços que acontece quando são desenvolvidos novos modos de prestação de serviços.

O Manual de Oslo mostra a evolução do conceito dos tipos de inovação ao longo das três edições a OECD 1992, 1997, e 2005. Nas duas primeiras edições a inovação era determinada sobre o foco na inovação tecnológica de produto e de processos (TPP), da seguinte maneira:

Inovações Tecnológicas em produtos e Processo (TPP) compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo). Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais (OECD, 1997, p. 54²).

A inovação tecnológica, segundo a terceira edição do Manual de Oslo (2005), pode ser dividida em quatro partes: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*. De acordo com D'Alvano e Hidalgo (2012), esta definição do manual abrange diferentes tipos de inovações, em comparação com a definição anterior, que se concentrava apenas na inovação tecnológica.

²Traduzido em 2004 pela FINEP-Financiadora de Estudos e Projetos.

3 GESTÃO PORTUÁRIA NO BRASIL

As mudanças no sistema portuário e nas cidades que os possuem, surgiram por meio de novas demandas assentadas sobre os portos, dentro do processo de globalização. “Em relação ao porto, destaca-se que o mesmo não pode ser pensado apenas do ponto de vista técnico e operacional. Ele não é apenas um corredor, ele é mais: um instrumento a serviço de um projeto de desenvolvimento” (MONIÉ e VIDAL, 2006, p. 03). De acordo com Collyer (2008), os portos no Brasil apresentam um papel de extrema importância no desenvolvimento nacional, que veio se estabelecendo desde o descobrimento do país, com a chegada de Pedro Álvares Cabral no local de abrigo que chamou de Porto Seguro, mesmo sem saber o significado etimológico e figurativo providos pelo termo *portus*³.

Antes da Lei nº 8.630/93, considerada como um marco da legislação portuária, existem relatos de que os portos eram responsáveis pelos investimentos totais, seja em equipamento ou em manutenção e armazenamento, necessários para as operações realizadas na área portuária. Com isto, as operações tornavam-se mais onerosas, fazendo com que os portos demorassem a investir com agilidade na movimentação de cargas. Esta Lei tem como objetivo tornar as diretrizes de gestão dos portos brasileiros semelhantes a outros portos internacionais, e, especialmente, facilitar o arrendamento dos portos públicos para a iniciativa privada (NEU, 2009; SCAZUFCA, 2012).

A atividade portuária no Brasil vem sendo adequada às necessidades do país, modernizada e preparada para competir em igual condição com os portos internacionais. O perfil da atuação dos portos públicos vem modificando-se através de leis específicas. De acordo com a Figura 1, destacam-se as seguintes leis, reconhecidas como importantes na legislação sobre portos:

Figura 1 – Legislação que contribuiu com a modernização dos portos nacionais

Lei 8.630/1993	Modernização dos Portos.
Lei 8.666/1993	Estabelece os critérios licitatórios.
Lei 8.987/1995	Estabelece os termos para concessão e Permissão de Serviços Públicos.

³Portus significa porto em latim, sítio de uma costa onde os navios podem fundear (PRIBERAM, 2012). R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 455 - 477, jul./set. 2017.

Lei 9.074/1995	Estabelece normas para outorgas e prorrogação das concessões e permissões de serviços públicos.
Lei 9.277/1996	Autorização e Delegação para portos e rodovias (Artº 4º).
Decreto nº 1.990/1996	Dispõe sobre a inclusão no PND (Programa Nacional de Desestatização) das empresas responsáveis pela administração do porto (Art. 1º).
Lei 9.491/1997	Estabelece as competências para o Programa Nacional de Desestatização (Artº 4º).
Decreto nº 2.594/1998	Regulamenta a Lei nº 9.491/1997 (Art. 5º e 7º).
Lei 10.233/2001	Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviários e terrestres. Criação da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Art. 27).
Decreto nº 4.391/2002	Regulamenta a Lei 8.630/93. Dispõe sobre arrendamento de áreas e instalações portuárias.
Resolução nº 055/ANTAQ de 16.12.2002, alterada pelas Resoluções nº 126, de 13.10.2003 e 138, de 30.06.2004	Norma sobre arrendamento de áreas e instalações portuárias destinadas à movimentação e armazenagem de cargas, e ao embarque e desembarque de passageiros.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em ANTAQ (2012)

A Lei 8.630/93, nomeada Lei de Modernização dos Portos, dispõe sobre o regime jurídico da exploração dos portos organizados e das instalações nas áreas portuárias, tendo sido criada para a descentralização do setor portuário. Um dos progressos mais importantes introduzidos foi a criação: dos Conselhos de Autoridades Portuárias (CAP), sendo estes ligados ao Ministério dos Transportes e marcados por independência administrativa, autonomia operacional e mandato fixo de seus diretores; do Operador Portuário (OP), pessoa jurídica para efetuar a ação portuária; da Autoridade Portuária (AP), responsável pela conservação e administração do patrimônio do porto; e do Órgão Gestor de Mão-de-obra (OGMO) que tem como função de organizar a escala de trabalho dos sindicatos que operam no porto (MOSSINI, 2005; NEU, 2009).

O processo de modernização portuária, ocorrido após a Lei de Modernização dos Portos, Lei 8.630/93, procurou solucionar os problemas causados pelos custos altos, queda da produtividade, serviços não atrativos, número excessivo de pessoal e a burocracia. A modernização nas estruturas e procedimentos gerenciais veio a acatar as exigências da nova realidade. Assim, na década de 90, o modelo tradicional passa a entrar em extinção e é substituído pelo modelo novo, onde o setor privado é concessionário e operador do espaço portuário e o setor público o regulador. O processo de reestruturação portuária no Brasil ainda está incompleto, mas se observa a ocorrência das reformas, embora haja variáveis como qualificação profissional e a proteção ambiental, que ainda não atendem ao novo modelo, mas que são decisivos e referenciais da evolução (KITZMANN, 2010).

A gestão portuária necessita ter como estratégia um plano de desenvolvimento em infraestrutura e tecnologia de maneira gradual, apresentando quatro modelos de Gestão Portuária a serem adotadas: *The public servisse port* (o porto de serviço público), onde o porto é todo público, ou seja, o Estado oferece todos os serviços; *Tool port* (porto ferramenta), em que neste modelo a autoridade portuária desenvolve e mantém o porto; *The landlordport* (porto senhorio), modelo que melhor retrata o Brasil, onde os portos são mistos, ou seja, públicos e privados, e onde os terminais são arrendados à iniciativa privada e a autoridade portuária regula os contratos; *The fully privatized port* (porto totalmente privatizado), sendo que neste modelo os portos são completamente privados, onde há a transferência do poder público à iniciativa privada (VIANNA, 2009).

O Brasil, por meio da Lei nº 8.630/93, adotou o modelo de *land lord port*⁴, no qual o governo investe na infraestrutura portuária, além de sustentá-la, e a instituição privada investe em superestrutura. Um fato importante foi à publicação do Decreto nº 6.620 em 2008, com o propósito de disseminar um novo ciclo de investimento em infraestrutura. Este modelo prevê a concessão integral de Portos Organizados, que abrange a criação das Autoridades Portuárias privadas, responsáveis pela operação portuária. Em 2009, este processo estava sendo discutido e normatizado pela Secretaria Especial dos Portos (SEP) e pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) em conjunto com a sociedade (GOLDBERG, 2009).

Segundo a Lei nº 11.518/2007, em seu artigo 3º, compete a Secretaria Especial dos Portos (SEP) assessorar, de forma direta e imediata, o Presidente da República na formulação de políticas e diretrizes para o desenvolvimento e o fomento do setor de portos e terminais portuários marítimos, promover a execução e a avaliação de medidas, programas e projetos de suporte ao desenvolvimento da infraestrutura e da superestrutura dos mesmos, bem como dos outorgados às companhias das docas.

A criação da Secretaria Especial dos Portos foi um dos momentos mais relevantes de toda a história portuária do país, comparado, inclusive, à abertura dos portos as nações amigas, em 1808. A SEP nasce como reflexo da prioridade

⁴Esse conceito nasceu nos países em que os portos se desenvolveram baseados numa figura de autoridade pública atuando apenas na oferta de instalações comerciais para o segmento privado, com influência regional ou local, visando atrair negócios e atividades econômicas para a sua área de atendimento, ordenando assim, o uso do solo de sua propriedade" (GEIPOT, MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES E BANCO MUNDIAL, 2001, p. 12).

atribuída pelo Governo Federal no setor, que movimenta 700 milhões de toneladas anualmente, com as mais diversificadas mercadorias, e responde, em média, por oitenta por cento do comércio exterior brasileiro. A criação do novo órgão tem entre os seus objetivos, o de colocar os terminais portuários brasileiros no mesmo patamar de competitividade dos mais eficientes do mundo (SEP, 2012).

Segundo a Resolução nº 646/2006, em seu artigo 2º, define Agência Nacional de Transporte Aquaviário (ANTAQ) como uma entidade complementar da administração federal indireta, submetida ao regime autárquico especial, com responsabilidade jurídica de direito público, independência administrativa, autonomia financeira, mandato fixo de seus administradores e é vinculada ao Ministério dos Transportes; localiza-se no Distrito Federal, podendo ter unidades administrativas regionais. Pode-se considerar a ANTAQ como uma entidade reguladora e fiscalizadora das atividades portuárias.

Ainda em relação à Lei de Modernização dos Portos (Lei nº 8.630/93), observa-se que as questões ambientais não foram apreciadas de maneira decisivas por não serem consideradas como um fator estratégico na reforma portuária. Sendo assim, a dimensão ambiental ingressou no sistema pela via judicial. Mesmo com o passar de alguns anos da promulgação da Lei de Modernização, ainda poucos comandos portuários têm unidades ambientais estruturadas, com colaboradores qualificados, políticas sólidas e continuadas. Portanto, são poucas as empresas do setor portuário que abordam os assuntos ambientais na área do planejamento, como uma estratégia proativa, que reduz custos e diminui os impactos no meio ambiente, impedindo ações reativas e ineficientes em termos ambientais (KITZMANN e ASMUS, 2006).

4 METODOLOGIA

O método da pesquisa adotado neste trabalho é o estudo de caso. Yin (2010) relata que a realização da pesquisa de um estudo de caso é um processo linear, mas iterativo (repete várias vezes). Conforme o autor, existem passos importantes para serem seguidos, como:

- Planos: identificar às questões de pesquisa, decidir usar o método do estudo de caso, comparado com outros métodos, e entender seus pontos fortes e suas limitações.

- Projeto: definir as unidades de análise, desenvolver a teoria, as proposições e os assuntos, definir os procedimentos e manter a qualidade do estudo de caso.

- Preparação: ampliar as habilidades como investigador, treinar para o estudo de caso específico, desenvolver o protocolo do estudo de caso, conduzir um caso-piloto e obter aprovação para a proteção dos sujeitos humanos.

- Coleta: seguir o protocolo, usar fontes de evidência, criar um banco de dados e manter um encadeamento de evidências.

- Análise: contar com proposições teóricas e outras estratégicas, explorar as explicações rivais e apresentar os dados separados das interpretações.

- Compartilhamento: definir o público, compor os materiais textuais e visuais, apresentar evidências suficientes para alcançar as conclusões e revisar até estar bem feito.

No presente estudo, foi realizada uma investigação por meio da aplicação de questionário com 30 gestores do Porto do Rio Grande.

Na construção de um trabalho científico, dependendo da natureza das informações, dos dados e das evidências levantadas, poderá abranger uma avaliação quantitativa, ou seja, organizar, resumir, caracterizar e interpretar os dados numéricos (MARTINS e TEÓPHILO, 2009).

De forma quantitativa procurou-se averiguar quais os dados de identificação do perfil profissional dos gestores do porto, que influenciaram no surgimento das inovações, que ocorreram no Porto do Rio Grande. Utilizou-se o coeficiente de correlação *rho de Spearman* (r_s), onde cada variável do perfil profissional dos gestores foi testada, em relação ao número de inovações de cada setor, utilizando o *Software Stata 12*. De acordo com Martins e Teóphilo (2009), este coeficiente é uma medida de correlação entre duas variáveis, com níveis de mensuração ordinal, de modo que os objetos em estudo possam ser dispostos em duas séries ordenadas.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A descrição da operacionalização da coleta de dados, bem como a análise e interpretação dos mesmos são os temas abordados a seguir.

Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado aos gestores dos 13 setores selecionados para esse estudo, que permitiu identificar o perfil dos entrevistados, como por exemplo: vínculo empregatício, cargo ocupado, tempo de

permanência no cargo, tempo de serviço prestado ao porto, formação, cursos e eventos e/ou atividades relacionadas à área ambiental.

No momento da coleta de dados foi informado a cada entrevistado que a pesquisa possui caráter confidencial. Portanto, nenhum dado que identifique o entrevistado será publicado, como por exemplo, os nomes dos entrevistados. Para uma melhor apresentação visual dos setores, no decorrer do texto deste trabalho os códigos de identificação dos setores utilizados foram descritos, conforme Figura 2.

Figura 02 – Setores do Porto do Rio Grande

SETORES DO PORTO	CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO
Administração	Setor A
Almoxarifado e Compras	Setor B
Balanças	Setor C
Divisão de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (DMASS)	Setor D
Divisão de Tecnologia de Informação	Setor E
Fiscalização e Guarda	Setor F
Garagem e Atracação	Setor G
Importação e Exportação de cargas gerais	Setor H
Importação e Exportação de cargas perigosas	Setor I
Oficina	Setor J
Patrimônio	Setor K
Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT)	Setor L
Serviços Terceirizados	Setor M

Fonte: Elaboração própria

A identificação dos setores foi delineada de acordo com as informações obtidas com o Chefe da Divisão Administrativa e a Chefe da Divisão de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do porto, visto que não existe um organograma formalmente detalhado. Segundo estas informações, o Porto possui 42 secções que resultam nos treze setores descritos na Figura 2.

Na análise realizada foram identificados quais os elementos do perfil profissional dos gestores que influenciaram no surgimento das inovações, que ocorreram no porto entre 2010 a 2012 e, também, foram analisadas se as possíveis inovações desenvolvidas relacionam-se com os requisitos de avaliação da gestão ambiental, de médio prazo, propostos pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ).

5.1 Análise dos dados do perfil profissional dos gestores que influenciaram no surgimento das inovações

Esta seção abrange a aplicação de um questionário, composto por 7 perguntas abertas, relacionadas aos dados de identificação dos entrevistados que contribuíram para o reconhecimento do perfil profissional do entrevistado.

Nas tabelas de 1 a 5 são descritos os dados de identificação do perfil profissional dos participantes, somando um total de 30 entrevistados, sendo que desde grupo, 4 entrevistados foram indicados pelos chefes para responderem as entrevistas, visto que mesmo não sendo gestores, estes detém conhecimentos específicos importantes sobre o setor.

Tabela 1 – Vínculo empregatício dos entrevistados

Vínculo empregatício	Quantidade de entrevistados
Servidor Público	18
Cargo em Comissão	6
Cedido de outros Órgãos Institucionais	2
Outros	4
Total	30

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 1 percebe-se que 60% dos entrevistados são servidores públicos e, considerando que este vínculo é mais efetivo com a instituição, a consistência das respostas obtidas neste trabalho torna-se mais relevante.

Tabela 2 – Cargo ocupado pelos entrevistados

Cargo que ocupa	Quantidade de entrevistados
Estagiário	1
Supervisor	13
Chefe	13
Bolsista	2
Prestador de Serviços	1
Total	30

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 2 destaca-se a função de chefe, que neste caso representa o principal responsável de cada setor. Em vista do presente estudo focar 13 setores, torna-se importante as informações geradas a partir das entrevistas dos respectivos

chefes, pois as principais decisões sobre o aspecto ambiental ou operacional das atividades portuárias estão relacionadas à atuação destas pessoas.

Tabela 3 – Tempo no cargo e tempo de serviços prestados pelos entrevistados

Tempo	Tempo de cargo que ocupa (quantidade)	Tempo de serviços prestado (quantidade)
00 a 05 anos	14	12
06 a 10 anos	3	0
11 a 15 anos	3	0
16 a 20 anos	1	0
21 a 25 anos	5	3
26 a 30 anos	1	3
31 a 35 anos	3	12
Total	30	30

Fonte: Elaboração própria

No contexto deste trabalho, o tempo de cargo representa o número de anos que o entrevistado está exercendo a função atual, enquanto que tempo de serviço prestado envolve todo o tempo de trabalho do entrevistado no porto, independente dos diversos cargos que ele tenha desempenhado. Na Tabela 3, nota-se uma frequência maior para um tempo de cargo de até cinco anos, mas por outro lado, 40% dos entrevistados possuem mais de 30 anos de efetivo exercício de atividades no porto. Esta situação é resultado da quantidade de servidores públicos concursados, constantes na relação de entrevistados do estudo.

Tabela 4 – Formação acadêmica dos entrevistados

Formação acadêmica	Quantidade de entrevistados
Fundamental	4
Ensino Médio	9
Superior Incompleto	9
Superior Completo	5
Pós-Graduação	3
Total	30

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4, nota-se que 57% dos entrevistados têm curso superior completo ou próximo da sua conclusão, e destes, 3 respondentes possuem curso de pós-graduação, sendo 2 mestres em educação ambiental e 1 especialista em história.

Tabela 5 – Cursos na área ambiental dos entrevistados

Cursos na área ambiental	Quantidade de entrevistados
---------------------------------	------------------------------------

Sim	20
Não	10
Total	30

Fonte: Elaboração própria

Os cursos da área ambiental referem-se a diversas atividades, como: encontros, palestras e seminários, podendo destacar, por exemplo, círculo de diálogos em educação ambiental, seminários do Programa de Pós-Graduação em Educação Ambiental, curso sobre armazenagem e transporte de cargas perigosas, curso de prevenção de acidentes, workshop sobre armazenagem e classificação dos resíduos, cursos de aperfeiçoamento na ISO 14.001, entre outros.

Na sequência, a Tabela 6, apresenta os dados do perfil profissional dos chefes de cada setor. A intenção de selecionar apenas o responsável principal de cada setor foi a possibilidade de viabilizar um teste de correlação. Conforme um dos objetivos propostos neste trabalho de analisar se os dados do perfil profissional dos gestores influenciaram no surgimento das inovações, foi necessária a presença de duas series de dados, ordenadas, para a realização do teste de correlação. Neste caso, uma das séries foi o número de inovações e a outra foi cada uma das colunas apresentadas na Tabela 6, relativo aos dados do perfil profissional dos gestores.

Tabela 6 - Dados do perfil profissional dos chefes por setor e o nº de inovações por setor

SETORES	VARIÁVEIS						INOVAÇÕES POR SETOR
	Vínculo empregatício	Cargo que ocupa	Tempo de cargo que ocupa	Tempo de serviços prestado	Formação acadêmica	Cursos na área ambiental	
Setor A	0	2	5	6	1	1	3
Setor B	2	2	0	0	2	0	9
Setor C	0	2	1	6	1	0	1
Setor D	1	2	0	0	3	0	12
Setor E	0	2	1	6	2	1	4
Setor F	0	2	4	4	2	0	9
Setor G	0	2	4	5	1	0	4
Setor H	0	2	1	4	1	0	4
Setor I	0	2	6	6	2	0	5
Setor J	0	2	0	6	2	1	8
Setor K	1	2	0	0	2	0	4
Setor L	0	2	2	5	1	1	1
Setor M	0	2	0	0	2	0	9

Fonte: Elaboração própria

A Figura 03 serviu para evidenciar as legendas descritas na Tabela 6.

Figura 03 – Legenda dos dados do perfil profissional dos chefes

PERFIL PROFISSIONAL	LEGENDA	PERFIL PROFISSIONAL	LEGENDA
✓ Vínculo empregatício	0. Servidor Público 1. Cargo em Comissão 2. Cedido de outros Órgãos 3. Outros	✓ Tempo de serviços prestado ao porto	0. 0 a 5 anos 1. 6 a 10 anos 2. 11 a 15 anos 3. 16 a 20 anos 4. 21 a 25 anos 5. 26 a 30 anos 6. 31 a 35 anos
✓ Cargo que ocupa no porto	0. Estagiário 1. Supervisor 2. Chefe 3. Bolsista 4. Prestador de Serviços	✓ Formação acadêmica	0. Fundamental 1. Ensino Médio 2. Superior Incompleto 3. Superior Completo 4. Pós-Graduação
✓ Tempo de cargo que ocupa	0. 0 a 5 anos 1. 6 a 10 anos 2. 11 a 15 anos 3. 16 a 20 anos 4. 21 a 25 anos 5. 26 a 30 anos 6. 31 a 35 anos	✓ Cursos na área ambiental	0. Sim 1. Não

Fonte: Elaboração própria

Para análise das variáveis, descritas na Tabela 6, utilizou-se o coeficiente de correlação *rho de Spearman* (r_s), gerando os dados evidenciados na Tabela 7, onde cada variável do perfil profissional dos gestores foi testada em relação ao número de inovações de cada setor, utilizando o *Software Stata12*. Observa-se que o número de inovações utilizadas nesta Tabela, são derivadas de uma etapa anterior do presente estudo, onde foram identificadas as inovações ocorrida no Porto do Rio Grande na área ambiental.

Tabela 7 - Análise de correlação entre o perfil do chefe com o número de inovações

Variáveis analisadas	Coefficiente de Correlação rho de Spearman (r_s)	Valor-p
Vínculo empregatício	0,582	0,036
Tempo de cargo que ocupa	-0,431	0,140
Tempo de serviços prestado	-0,561	0,046
Formação acadêmica	0,832	0,000
Cursos na área ambiental	-0,409	0,164

Fonte: Elaboração própria

Na análise de correlação entre os números de inovações em cada setor e o perfil profissional do chefe de cada setor, derivada dos dados de coleta dos 13 R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 455 - 477, jul./set. 2017.

setores do Porto, considerou-se um nível de significância de 5% (0,05). Assim, na Tabela 7, observou-se que as variáveis formação acadêmica e a relação vínculo empregatício, apresentaram uma correlação significativa com o número de inovações identificadas, respectivamente, com $r_s=0,832$ e $r_s=0,582$. Por outro lado, o tempo que ocupa o cargo, não apresenta evidências de correlação com o número de inovações, provavelmente, devido ao fato de estar sendo tratado de serviço público, visto que, em geral, esses cargos são ocupados por período de tempo menor, existindo uma frequente mudança de exercício destas funções. Ressalta-se que a realização de cursos na área ambiental também não apresentou correlação com o número de inovações. Talvez esta situação esteja relacionada com a modalidade de cursos realizados pelos chefes, que na maioria são atividades esporádicas e sem uma relação específica com a gestão ambiental.

Outra correlação percebida, porém de forma negativa, ou seja, inversa, refere-se a variável tempo de serviço prestado no porto, mostrando que quanto maior é o tempo de serviço prestado pelo chefe, menor é o número de inovações identificadas.

6 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi identificar o perfil profissional dos gestores que influenciaram nas inovações que ocorreram no Porto do Rio Grande, no período de 2010 a 2012. Neste contexto, deve-se ressaltar que o Plano de Zoneamento das Quatro Áreas do Porto Organizado do Rio Grande indica a presença de 13 setores no Porto, tornando-se, assim, relevante as informações obtidas a partir das entrevistas dos respectivos chefes. Do montante de 30 entrevistados, 13 eram os chefes, sendo este grupo base para análise deste objetivo, o que permitiu que os resultados retratassem ações de todos os setores do Porto do Rio Grande.

A escolha deste grupo de chefes também serviu para viabilizar a aplicação de um teste de correlação, que neste caso, foi utilizado o coeficiente de correlação *rho de Spearman* (r_s), onde cada variável do perfil profissional dos gestores foi testada em relação ao número de inovações de cada setor.

Entre as variáveis do perfil profissional analisadas, destaca-se a relação vínculo empregatício e a formação acadêmica, que apresentaram uma correlação significativa com o número de inovações identificadas na população.

A correlação referente ao vínculo empregatício indica que os setores onde a chefia é desempenhada por um servidor público, o número de inovações é menor, enquanto que nos demais setores existem uma tendência de surgir um número maior de inovações.

A formação acadêmica apresentou correlação devido ao fato que quanto maior o nível acadêmico, maior foi a tendência de ocorrência de inovações, destacando a Divisão do Meio Ambiente, Saúde e Segurança (DMASS) que foi o setor com maior número de inovações, em que o chefe possui a maior titulação entre os entrevistados.

Outra variável que apresentou correlação foi o tempo de serviço prestado, que está diretamente relacionado com a característica da instituição pesquisada, ou seja, uma entidade pública, em que a maior parte dos servidores são contratados por concurso público. Considerando que o porto não realiza concurso a aproximadamente 20 anos, ressaltou-se uma correlação inversa, pois os setores onde a chefia é exercida por servidor com mais tempo de serviço prestado, o número de inovações foi menor, e nos setores em que a chefia é ocupada por pessoas que prestam serviços a menos tempo, o número de inovações foi maior.

THE INFLUENCE OF PROFESSIONAL PROFILE MANAGERS ON INNOVATIONS OCCURRED WHILE ENVIRONMENTAL AREA: A CASE STUDY IN THE PORT OF RIO GRANDE

ABSTRACT

This study as a research subjects the Port of Rio Grande, which is the most southern port of Sea Brazil. At the Port of Rio Grande there is a specific sector, called Division Environment, Health and Safety (DMASS), which works with professionals trained and qualified to carry out regular monitoring, develop projects and meet the relevant environmental issues environmental management of the port as a whole. Thus, to understand how the actions of managers can interfere with the emergence of innovations, defined as objective research to ascertain which data identifying the professional profile of managers who influenced the innovations that occurred in the port of Rio Grande in the period 2010 to 2012. Methodologically, was held a case study with a quantitative approach, using the coefficient of Spearman's rho correlation (r_s), where each variable of the professional profile of the managers was tested in relation to the number of innovations of each sector, using the software

Stata 12. It was concluded, among the variables analyzed professional profile, highlight the employment relationship and the academic training, which showed a significant correlation with the number of innovations identified in the population.

Key Words: innovation; environmental management; professional profile.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS – **ANTAQ**. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br>>. Acesso em: 23 mar. 2012.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS – ANTAQ. Resolução nº 646, de 6 de outubro de 2006. **Aprova o Regimento Interno**. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/Portal/PDF/Institucional/RegimentoInterno2012.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2012.

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

BRASIL. Decreto-lei nº 6.620, de 29 de outubro de 2008. Dispõem de políticas e diretrizes para o desenvolvimento e fomento do setor de portos e terminais portuários de competência da Secretaria Especial dos Portos da Presidência República, disciplina a concessão de portos, o arrendamento e a autorização de instalação portuária marítima, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 out. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6620.html>. Acesso em: 17 mai. 2011.

BRASIL. Lei nº 11.518, de 5 de setembro de 2007. Acresce e altera dispositivos das Leis nºs 10.683, de 28 de maio de 2003, 10.233, de 5 de junho de 2001, 10.893, de 13 de julho de 2004, 5.917, de 10 de setembro de 1973, 11.457, de 16 de março de 2007, e 8.630, de 25 de fevereiro de 1993, para criar a Secretaria Especial de Portos, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 6 set. 2007. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11518.htm>. Acesso em: 08 mai. 2012.

CHEN, E.; KAI-LING HO, K. Demystifying Innovation. **CBI Journal**, v. 8, 2002.

CHU, D. M. **Inovação tecnológica nas empresas do setor de Biotecnologia no Brasil**. 2009, 136 f. Dissertação (Mestrado de Administração) – Escola de Administração de Empresa, Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 2009.

COLLYER, W. O. **Lei dos portos**: o conselho de autoridade portuária e a busca da eficiência. São Paulo: Lex Editora, 2008.

CRUCEY, K. Projects of Asian ports. **International Financial Law Review**. I-1, 2006.

D'ALVANO, L.; HIDALGO, A. Innovation management techniques and development degree of innovation process in service organizations. **R&D Management**, v. 42, n. 1, p. 60-70, 2012.

DAMANPOUR, F.; SZABAT, P.; EVAN, C. J. The relationship between types of innovation and organizational performance. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 6, p. 45-98, 1989.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Prática e Princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GARCIA, F. J. **Um estudo sobre as formas de inovação e os critérios de avaliação dos prêmios de inovação**. 2008, 142 f. Dissertação(Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul - UCS, Caxias do Sul, 2008.

GIANNETTO, S. M. **Proposta de manual para sistema de gestão integrada portuária**. 2004, 158 f. Dissertação(Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

GINER FILLOL, A.; RIPOLL FELIU, V. **Cálculo y gestión estratégica de costes Portuário**. Fundaciòn Valenciaport, España, p. 318, 2009.

GOLDBERG, D. J. K. **Regulamentação portuária no Brasil**: análise do novo modelo de concessão de portos organizados. 2009, 226 f. Dissertação(Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica de São Paulo – São Paulo, 2009.

IPIRANGA, A. S. R.; QUEIROZ, W. V.; FROTA, G. dos S. L.; CÂMARA, S. F.; ALMEIDA, P. C. da H. Estratégias de inovação de *catching-up*: as ligações de aprendizagem entre um instituto de P&D e pequenas empresas. **Revista de Administração Pública- RAP**. Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 677-700, 2012.

KITZMANN, D. I. S. **Ambiente portuário**. Rio Grande: Editora da Furg, 2010.

KITZMANN, D. I. S.; ASMUS, M. L. Gestão ambiental portuária: Desafios e possibilidades. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1041-1060, 2006.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTOS, J. R. L. de; GUIMARÃES, L. dos S. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MONIÉ, F.; VIDAL S. M. do S. C. Cidade, portos e cidades portuárias na era da integração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.6, p. 975-995, 2006.

MOSSINI, E. **Gestão Ambiental Portuária: estudo de conflito sócio-ambiental**. 2005, 165 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2005.

NEU, M. F. R. **Os portos do sul do Brasil: da formação ao século XXI**. 2009, 228 f. Tese (Doutorado em Geografia) - Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2009.

OECD. **Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data**: Oslo Manual 2nd Edition. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development – OECD, 1997.

OECD. **Manual de Oslo** – Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica. 3. ed. Paris: OECD, 2005.

PETER, T. J.; WATERMAN JR., R. H. **In search of excellence**. New York: Harper&Row, 1982.

PORTO DO RIO GRANDE. **Superintendência do Porto do Rio Grande**. Disponível em: <<http://www.portoriogrande.com.br>>. Acesso em: 03 jan. 2012.

QUINTANA, C. G.; PHILOMENA, A. L. O Tratamento dado aos resíduos sólidos pela administração do Porto do Rio Grande: uma abordagem relacionada à educação ambiental. **Revista SINERGIA**, Rio Grande, v. 1, n. 11, p. 27-36, 2007.

SCAZUFCA, M. **A primazia do Porto de Santos no cenário portuário nacional no período contemporâneo. Determinantes logísticos, territoriais e de gestão**. 2012, 378 f. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) - Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2012.

SECRETARIA DOS PORTOS - **SEP**. Disponível em:
<<http://www.portosdobrasil.gov.br/>>. Acesso em: 07 mai. 2012.

SOUZA, A. do N. **Licenciamento ambiental no Brasil sob a perspectiva da modernização ecológica**. 2009, 226 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental) - Programa de Pós Graduação em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2009.

VACCARO, I. G.; JANSEN, J. P.; BOSH, F. A. J. V. D.; VOLBERDA, H. W. Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 28-51, 2012.

VIANNA JR, E. de O. **Modelo de Gestão e Automação dos Portos Brasileiros**. 2009, 348 f. Tese(Doutorado em Engenharia) - Departamento de Engenharia e Automação Elétrica, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2009.

WADHWA, V.; JAIN, S.; SAXENIAN, A.; GEREFFI, G.; WANG, H. **The Grass is Indeed Greener in India and China for Returnee Entrepreneurs**: America's New Immigrant Entrepreneurs – Part VI. Berkeley: Kauffman, 2011. Disponível em:<<http://www.kauffman.org/uploadedfiles/grass-is-greener-for-returnee-entrepreneurs.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2012.

WEIAND, S. G. **Identificação das inovações: um estudo de caso nos hospitais que integram o sistema de saúde de Caxias do Sul – RS**. 2009, 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul - UCS, Caxias do Sul, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.