

## Organizações que aprendem: a cultura maker na empresa Intrading Global

### Organizations learning: the maker culture at Intrading Global company

Valeska Rogéria Vieira Trinta<sup>1</sup>, Silvestre Sales de Souza<sup>2</sup>, Júlio Cesar Garcia<sup>2</sup>, Fabio Andrade da Silva<sup>2</sup>, Alexandra Priscila Costa Pessoa Araujo<sup>2</sup>, Alequexandre Galvez de Andrade<sup>3</sup>

---

#### RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi analisar de que forma a cultura maker contribuiu para que a empresa Intrading Global atingisse os resultados almejados. Para isto foi utilizada a pesquisa bibliográfica e desenvolvido um estudo de caso para implementar a cultura maker na organização. Para obter as contribuições dos fatores da cultura maker foi aplicado um questionário com 10 perguntas fechadas com escala likert categórica de 1 a 5, sendo 1 para discordo totalmente até 5 concordo totalmente, foram obtidas 11 respostas, o que equivale ao total da amostra. Por se tratar de processos decisórios foi aplicada as Redes Neurais Artificiais Perceptron. Os resultados indicam que a empresa obteve resultados positivos a partir da implantação da gestão de resultados, assim como o nível de engajamento e o comprometimento entre os colaboradores.

**Palavras-chave:** Cultura Maker; Gestão de Pessoas; Gestão de Resultados.

---

#### ABSTRACT

The aim of this study was to analyze how the maker culture contributed to the company Intrading Global achieving the desired results. For this, the bibliographic research was used, and a case study was developed to implement the maker culture in the organization. To obtain the contributions of the factors of the maker culture, a questionnaire with closed questions with categorical likert scale from 1 to 5 was applied, with 1 for totally disagreeing up to 5 totally agree, 11 responses were obtained, which is equivalent to the total sample. Because these are decision-making processes, artificial neural networks were applied I'm perceptron. The results indicate that the company obtained positive results from the implementation of results management, as well as the level of engagement and commitment among employees.

**Keywords:** Maker Culture; People Management; Results Management.

---

---

<sup>1</sup> Faculdade Escola de Negócios Excellence  
\*vtrinta@gmail.com

<sup>2</sup> Universidad Columbia del Paraguay

<sup>3</sup> Instituto Federal de São Paulo

## INTRODUÇÃO

O ambiente no qual as organizações atuam se caracteriza por ser complexo e dinâmico. Isso exige dos administradores um elevado grau de percepção a respeito do que acontece no âmbito de seus empreendimentos. Uma das mudanças mais latentes ocorridas no mundo hodierno diz respeito a transformação digital. Este é um reflexo cada vez mais perceptível no que se refere a sociedade hodierna, a qual se caracteriza por ser tecnológica (NASCIMENTO-E-SILVA, 2020).

O momento de transformação digital se mostra desafiador para as organizações, sobretudo aquelas que não dispõem de recursos suficientes para se adequarem a esta realidade. É necessário esclarecer que independentemente de haver ou não transformação digital, toda companhia, seja ela de qual porte for, deve mandatoriamente gerenciar de forma correta e transparente os seus recursos (OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020). Isto implica dominar o processo gerencial, bem como as suas respectivas etapas de execução: a) planejamento; b) organização; c) direção, e; d) controle (SILVA, 2019).

Tomando como base para compreensão deste tema, o processo de planejamento consiste em responder duas perguntas: a) onde se quer chegar, e; b) o que fazer para se chegar lá (NASCIMENTO-E-SILVA, 2011). Por essa razão, tal processo deve ser feito com base em informações confiáveis, posto que representa um processo decisório que define os rumos da organização (SILVA, 2019).

Assim, o presente estudo tem por objetivo apresentar o trabalho de gestão realizado na empresa Intrading Global. Uma empresa especializada em negócios logísticos multimodais, nacionais e internacionais, atuante em todas as etapas do processo de aquisição. O trabalho foi realizado no período de janeiro a junho de 2022, onde a cultura maker na gestão se destaca a partir da realização de algumas atividades e implantação do programa Intrading Global Inovando baseado na Cultura Maker. Pode-se considerar que nenhuma organização consegue progredir em seu respectivo ramo de atuação sem saber com precisão como está a sua saúde financeira, seus estoques, seu patamar de vendas, sua eficiência, dentre outros parâmetros que auxiliam na medição de seu desempenho organizacional. Assim, experimentado pela empresa Intrading Global.

## CULTURA MAKER

A Cultura Maker é um movimento de incentivo à criação de instrumentos para aplicação própria, usando a criatividade e produtos já em seu poder para isso. Em outras palavras, é colocar as mãos na massa para desenvolver ideias na prática. Surgiu no final dos anos 1960, inspirada na cultura punk, que tinha por hábito quebrar as regras e estabelecer suas criações por meio de materiais próprios — tanto é que parte de suas divulgações era baseada em produções dos músicos. Apesar dessa inspiração, o conceito passou a ser mais popular após o lançamento da revista Make, em 2005, e do evento Maker Faire, em 2006, que reuniu centenas de criadores. Com isso, mostrou uma nova maneira de produzir e empreender.

A Cultura Maker é um movimento que incentiva a proatividade e celebra a capacidade humana de ter e desenvolver ideias com as próprias mãos. Com um mindset inovador, a cultura maker tem ganhado espaço dentro das empresas e contribuído para promover pessoas, negócios e tecnologias mais criativas, colaborativas e ágeis (GIANNAKOS; DIVITINI; IVERSEN, 2017).

O movimento maker é fundamentado em 4 pilares básicos que o conceituam e direcionam os mais diversos tipos de inovação.

- 1- Criatividade: tudo pode ser criado e construído com as próprias mãos;
- 2- Colaboração: todos devem participar e colaborar com e para melhorias;
- 3- Escalabilidade: tudo precisa ser multiplicado e replicado em grande escala;
- 4- Sustentabilidade: nada pode ser desperdiçado, mas usado de forma sustentável e inteligente.

Na cultura maker o papel principal pertence às pessoas, logo são os colaboradores e gestores que exercem o protagonismo nas organizações. Chamados de makers ou fazedores, são eles que com uma postura resolutiva e ágil diante de cenários diversos, colocam a mão na massa e criam com propósito, beneficiando o ambiente corporativo (GIANNAKOS; DIVITINI; IVERSEN, 2017).

Por isso, o pilar da criatividade é fundamental para que as pessoas tenham ideias que solucionem problemas e facilitem processos dentro e fora da empresa. A colaboração promovida pela cultura maker é muito importante quando o assunto são as pessoas. Equipes colaborativas são cruciais para a execução de projetos e geração de inovação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A lógica maker é não desperdiçar recursos e usar o que se tem disponível com inteligência, promovendo modelos de negócios sustentáveis e com responsabilidade socioambiental. Cada vez mais, o cuidado com a sociedade e o meio ambiente vem sendo exigido das empresas por meio da promoção e incentivo às práticas ambientais, sociais e de governança (ESG).

O futuro também requer modelos de negócio com capacidade de gerar ideias e soluções escaláveis que possam ser multiplicadas em grande escala, mas com redução de custos.

Inovar é transformar ideias em soluções ágeis e simplificadas. O avanço da tecnologia continua a favorecer a inovação e a criação de novos negócios. Ainda que a cultura maker torne as pessoas protagonistas dos processos de inovação, ao levantar a bandeira do “faça você mesmo”, ela o faz com o uso inteligente e proativo da tecnologia.

Os pilares da cultura maker são habilidades e competências que precisam ser desenvolvidas pelas empresas, para alcançar alguns objetivos. Assim, para desenvolver pessoas, negócios e tecnologias, a empresa precisa ser: criativa, colaborativa, escalável e sustentável.

Na Cultura Maker, existe uma premissa básica: o aprendizado por meio da ação; e, nesse sentido, o ato de “colocar a mão na massa” seria essencial para absorção do conhecimento. E nas organizações, não sendo diferente dos ambientes escolares, pode-se resumir o intuito principal como sendo tornar o colaborador o protagonista do seu desenvolvimento profissional. Atividades desafiadoras, estímulo à criatividade e o pensamento “fora da caixa” seriam essenciais para a resolução dos problemas atuais.

As práticas baseadas na cultura maker ajudam os indivíduos a serem mais ativos e desenvolverem ações que os levem às suas metas e objetivos. Alguns dos principais benefícios ao aderir à Cultura Maker consistem em engajamento, protagonismo e pensamento crítico (GIANNAKOS; DIVITINI; IVERSEN, 2017).

As ações de engajamento são altamente relevantes, para o contexto empresarial. Engajar as pessoas é mais do que manter a presença delas — significa também atrair, envolver e garantir mais comprometimento com o projeto ou a equipe. Nesse sentido, a Cultura Maker contribui para o aumento do engajamento e aumenta o sucesso dos resultados do trabalho.

## COMO A CULTURA MAKER SE POSICIONA NAS ORGANIZAÇÕES

Ao falar de cultura maker, inicialmente o ambiente deve ter foco na valorização da prática, no estímulo ao pensamento crítico e no desenvolvimento de conhecimentos que aproximem os estudantes das demandas do mundo real. No âmbito empresarial, a Cultura Maker tem proporcionado melhorias, tanto na performance dos profissionais quanto nos resultados globais das organizações. Identifica-se como os impactos positivos desse conceito quando aplicado nos processos das empresas, a construção de soluções de negócio, a conscientização sobre os desperdícios e a melhoria nas habilidades dos colaboradores.

O processo começa quando há uma adaptação ao “faça você mesmo”, base da cultura maker, o profissional deixa de ser apenas mais um e se torna peça-chave para o desenvolvimento e crescimento do negócio. Convergindo, assim, uma série de outros fundamentos já trabalhados nas organizações tais como, a questão do intraempreendedorismo, a importância dos sistemas de gestão, implantação de programas, dentre outros. Tais práticas estimulam a criatividade e o desenvolvimento de habilidades soft (emocionais) e hard (especialistas) também, que podem servir na melhoria dos resultados das organizações. Isso significa maior possibilidade de engajamento para seguir os projetos da empresa, e, também, para garantir a satisfação do colaborador.

Vale ressaltar, enfim, que a Cultura Maker oferece diversas vantagens ao meio corporativo, entre as quais podemos citar: dinamismo, redução de custos, colaboração, conexão com outros mercados, aumento da produtividade, valorização profissional, desenvolvimento de responsabilidades, proatividade, iniciativa e liderança.

A Cultura Maker também trabalha valores muito importantes, como a criatividade, colaboração, escalabilidade e sustentabilidade. Com a criatividade, os profissionais que têm uma ideia, passam a ter a oportunidade de colocar a mão na massa para realizá-la. Com a colaboração, a equipe trabalha de forma muito mais unida, seja fisicamente ou em rede, na chamada *open source*.

Enfim, a dedicação das empresas à Cultura Maker é capaz de trazer grandes transformações para o mercado. Reservar um espaço dentro das organizações a esse tipo de desenvolvimento permite que os trabalhadores possam facilmente experimentar e construir soluções de negócios tangíveis.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Para execução do projeto em questão, primeiro foi realizada uma observação detalhada, onde foi aplicado uma pesquisa de clima, foram aplicados dois questionários junto aos colaboradores, para que eles pudessem responder o que faziam e o que não sabiam fazer, associado ao atendimento individual de cada colaborador para nivelar o discurso. Num segundo momento foi elaborado um plano de ação, em conjunto com o proprietário, para que fosse possível dar prioridade às atividades que deveriam ser iniciadas, com o apontamento principal dos prazos e responsáveis. Esses dois momentos foram denominados primeira fase, e teve como principal objetivo elaborar uma apresentação pontuando os principais comandos para os seis meses seguintes até o final de setembro de 2022.

O trabalho em questão teve então esta prospecção em campo com intuito de levantar a situação real e os possíveis problemas impeditivos da melhor utilização dos recursos disponíveis pela organização. Identificados os pontos-chaves para intervenção, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, associada ao método bibliográfico conceitual, desenvolvido por Nascimento-e-Silva (2020). O qual consiste num conjunto de técnicas redacionais que ao serem utilizadas auxiliam o pesquisador na construção de seus textos científicos e elaboração de propostas para soluções de problemas. A lógica deste método é processual: a elaboração de cada parte do processo é feita sequencialmente com vistas a alcançar o resultado pretendido.

Para Nascimento-e-Silva (2020), as etapas do método são:

- Definição das perguntas de pesquisa ou situação problema: toda pesquisa para ser considerada como científica deve estar associada com a missão de responder de forma satisfatória a uma pergunta de pesquisa. Para esta construção textual, buscou-se entender através da Prospecção na organização as situações problemas com objetivo de elaborar soluções tendo como base a cultura maker com intuito da implantação de processos mais eficientes para a organização.

- Coleta dos dados: esta etapa é feita nas bases de dados que são portais eletrônicos recomendados pela ciência para este tipo de busca. Nesta pesquisa, a base de dados utilizada foi a *Google Scholar*;

- Organização e análise de dados: nesta fase as respostas coletadas em artigos e demais materiais consultados foram organizados num quadro chamado massa de dados.

Feito este procedimento, o passo seguinte consistiu em analisar cada resposta coletada com vistas a detectar os aspectos que mais se mostravam relevantes e frequentes e assim poder realizar com precisão a próxima etapa do método;

- Redação da resposta de pesquisa: nesta etapa, de posse da análise dos dados coletados, procedeu-se com a redação da resposta para as perguntas de pesquisa.

No quadro 1 encontra-se a divisão de cada temática abordada no texto com seus respectivos objetivos e quantidades de textos consultados.

**Quadro 1:** Panorama do estado da arte da pesquisa

<b>Tema</b>	<b>Textos Consultados (quantidade)</b>	<b>Enfoque de pesquisa</b>
Gestão e Estrutura organizacional	8	Compreender o funcionamento das organizações na modernidade e as ferramentas para elaboração de processos gerenciais eficientes para organizações.
Gestão estratégica de conhecimento/pessoas	2	Compreender os princípios básicos da gestão de conhecimento/pessoas e liderança e como elaborar estratégias para motivar equipes.
Metodologia científica e tecnológica empregada na gestão organizacional.	3	Compreender Metodologia científica e tecnológica empregada na gestão organizacional e elaboração de artefatos formadores de conhecimento com intuito de otimizar os processos, e fomentar o gerenciamento do conhecimento/pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

É importante que a técnica que se utilizou não se prenda aos ditames e a rigidez de uma metodologia única de forma acadêmica pragmática, está-se aqui enfrentando questões do dia a dia organizacional apoiados na literatura, buscando os conceitos e metodologias para desenvolvimentos de ferramentas de acordo com que se apresenta no estado da arte, porém sempre focado no problema imanente. Então o que se tem em primeiro plano é a prospecção do problema, em segundo plano a problematização através do confronto entre a realidade. No terceiro plano tem-se a implementação dessas ferramentas e estratégias. O trabalho foi associado a uma experiência prática, um caso prático, vivenciado dentro da empresa Intrading Global, que possui 11 (onze) colaboradores, no período de janeiro a junho de 2022.

Para identificar como se processou a tomada de decisão dos participantes diante da cultura maker, foi elaborado um questionário contendo 10 questões fechadas com a escala Likert, sendo 1-discordo totalmente, 2-discordo parcialmente, 3-neutro, 4-concordo parcialmente e 5-concordo totalmente. Após a aplicação do projeto maker,

foram obtidas as respostas de todos os 11 participantes para identificar a tomada de decisão diante dos fatores da cultura maker, conforme o quadro 2:

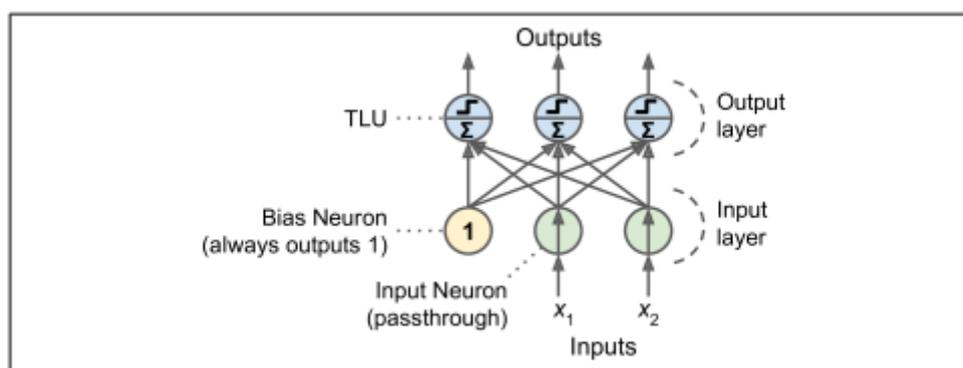
**Quadro 2:** Variáveis x Perguntas

Seq.	Pergunta	Variável
1	Descobri novas perspectivas de solução para o problema	Var1
2	O desafio fez com que eu trabalhasse em equipe	Var2
3	Desenvolvi mais autonomia ao estudar e propor solução para o maker	Var3
4	O ensino ficou mais prazeroso	Var4
5	O meu engajamento com a turma melhorou	Var5
6	Desenvolvi melhor minha criatividade e inovação	Var6
7	Consegui aplicar conceitos e teorias na prática	Var7
8	Resolver problemas complexos me prepara para um mundo mais tecnológico e competitivo	Var8
9	Observei que há vários tipos de soluções para um mesmo problema e consegui compreender a diferença entre elas	Var9
10	Estou muito satisfeito em aprender fazendo	Var10

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Para analisar as informações foram utilizadas as redes neurais artificiais (RNA) do tipo perceptron, criada em 1957 por Frank Rosenblat, uma rede neural se assemelha ao funcionamento biológico dos Neurônios (GERON, 2017). A Figura 1 apresenta o Diagrama de uma rede neural:

**Figura 1:** Diagrama da Rede Perceptron



Fonte: Geron (2017, p. 283)

Na Figura 1, tem-se as entradas que estão todas conectadas a TLU (unidade lógica de limite), estes neurônios quando totalmente conectados recebe o nome de camada densa, tem um viés formado pelo neurônio de polarização, representado por 1, formando uma constante. Assim há uma mudança da função de ativação que é formada pela entrada multiplicada pelo seu peso (GERON, 2017).

A RNA informa o erro da decisão e quais os fatores principais comparados com a variável dependente. No caso deste estudo, compara-se a variável satisfação da cultura

com os fatores que mais contribuíram para esta satisfação e conseqüentemente o aprendizado. Para calcular a RNA foi utilizado o software SPSS ® versão 25.

A empresa autorizou a publicação dos dados, atendendo aos critérios éticos contidos nas resoluções 466/2012 e 510/2016, publicadas pelo conselho nacional de saúde.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A In trading Global formalmente foi fundada em 05/04/2016, tendo em seu portfólio atividades de transporte rodoviário, conforme os CNES-CONCLA apresentados no Quadro 3.

**Quadro 3:** Portifólio da Organização

H-4930-2/03	Transporte rodoviário de carga
H-5212-5/00	Carga e descarga
H-5232-0/00	Atividades de agenciamento marítimo
H-5250-8/02	Atividades relacionadas à organização do transporte de carga
H-5250-8/03	Atividades relacionadas à organização do transporte de carga
H-5250-8/04	Atividades relacionadas à organização do transporte de carga
M-7020-4/00	Atividades de consultoria em gestão empresarial
N-7719-5/99	Locação de meios de transporte, exceto automóveis, sem condutor
N-8230-0/01	Atividades de organização de eventos, exceto culturais e esportivos
N-8299-7/99	Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente
P-8599-6/04	Atividades de ensino não especificadas anteriormente

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A In trading Global é uma empresa especializada em negócios logísticos multimodais, nacionais e internacionais, atuante em todas as etapas do processo de aquisição.

Oferece o serviço door to door<sup>4</sup>, em que todo o processo é monitorado com responsabilidade, desde os primeiros contatos, trâmites operacionais, assessoria jurídica até a entrega ao cliente em qualquer lugar do Brasil e do mundo.

---

<sup>4</sup> O serviço DOOR-TO-DOOR para a INTRADING GLOBAL é um serviço que começa com o atendimento ao cliente, para identificação de toda a sua necessidade, que pode ser desde o desenvolvimento de fornecedores, até mesmo o

Presta-se serviços diferenciados e busca proporcionar uma experiência do cliente com excelência, considerando todos os estágios de pré-compra, consumo e pós-compra de todos os serviços ofertados pela Intrading Global. Oferece soluções práticas, inovadoras e personalizadas para projetos de pequeno e grande porte, que exigem planejamento específico e tarifas adequadas.

Sua filosofia organizacional consiste em:

Visão: Sermos reconhecidos como a primeira opção de negócio em logística multimodal para nossos clientes até 2024.

Missão: Entregar valor para todos os clientes.

Propósito: Realizar os sonhos das empresas com a entrega de mercadorias através da logística multimodal com inovação, técnica, responsabilidade e criatividade.

Valores: Integridade e honestidade; Empenho para com os clientes e parceiros; Transparência nos relacionamentos; Capacidade para aceitar grandes desafios e conduzi-los até ao final; Atitude crítica, dedicação para com a qualidade e melhoramento pessoal; assumir plena responsabilidade dos compromissos, resultados e da qualidade perante os clientes, parceiros e colaboradores; Proteção e sigilo das informações estratégicas dos clientes, parceiros e colaboradores; Responsabilidade socioambiental.

Sua política empresarial consiste em promover a melhoria dos processos internos e externos a fim de posicionar a empresa entre as melhores do Brasil dentro do segmento que atua promovendo sempre uma experiência única para seus clientes.

E este compromisso está sintetizado nos 10 itens abaixo:

1. Combater e não tolerar a Corrupção em quaisquer de suas formas, inclusive Extorsão e Suborno.
2. Dizer não, com firmeza e determinação, a oportunidades de negócio que conflitem com este compromisso.
3. Adotar princípios éticos, íntegros e transparentes no relacionamento com agentes intervenientes públicos e privados.
4. Jamais invocar condições culturais ou usuais de mercado como justificativa para ações indevidas.

---

desenvolvimento de desenhos, matrizes, e, cargas projeto; esse serviço finaliza com a carga desembaraça, nacionalizada para recepção do cliente. Processo esse que pode acontecer tanto na importação quanto na exportação de produtos.

5. Assegurar transparência nas informações sobre a Intrading Global, que devem ser precisas, abrangentes e acessíveis e divulgadas de forma regular nos canais e plataformas de comunicação específicos.
6. Ter consciência de que desvios de conduta, sejam por ação, omissão ou complacência, agridem a sociedade, ferem as leis e destroem a imagem de toda a Intrading Global.
7. Garantir na Intrading Global, e em toda a sua cadeia de valor, a prática do compromisso, do comprometimento, da ética, da humanidade, sempre atualizados com as melhores referências.
8. Contribuir individual e coletivamente para toda e quaisquer mudanças necessárias na Intrading Global e nos ambientes onde possa haver indução a desvios de conduta.
9. Ter convicção de que este compromisso nos manterá no rumo da Sobrevivência, Crescimento e Perpetuidade.
10. Desenvolver condições para a melhoria dos processos a fim de atender o cliente de acordo com a filosofia organizacional da Intrading Global.

Ainda, a Intrading Global segue as orientações complementares que fundamentam os mandamentos acima descritos, a saber: ética, integridade e transparência.

Os principais serviços conduzidos pela Intrading Global: cabotagem, ferrovia, operações em geral & desenvolvimento de produtos, frete internacional, frete nacional, desembaraço aduaneiro (imp & exp), assessoria comercial, jurídica e contábil.

Vale ressaltar que em janeiro de 2022, a empresa encontrava-se em situação negativa, perdendo clientes, não fechando contratos, com os 10 (dez) colaboradores completamente desfocados, com baixo nível de motivação e por efeito perdidos de suas próprias operações.

Destaca-se que o proprietário ao longo da pandemia COVID-19 sofreu uma redução natural do processo que o próprio passava a vivenciar, pesou a falta de uma diretriz e uma condução estratégica. Além disso, a Intrading Global havia perdido um profissional estratégico que não agindo com ética, levou consigo muita informação, quebrando toda uma estrutura interna desencadeando toda uma falência organizacional.

Contudo, em dezembro de 2021 uma profissional de mercado foi contratada com a missão de resgatar a empresa e levá-la de volta ao patamar de resultados. Além disso, registra-se o fato de que a Intrading Global é uma empresa certificada pelo programa

PROCEM-MA, fato esse que poderia ser totalmente resgatado a partir de algum plano operativo imediato, e, isso foi exatamente o providenciado a partir de janeiro de 2022 pela profissional que assumiu um cargo C-Level dentro da empresa se responsabilizando pelas operações internas e gente.

O PROCEM é uma ação do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores do Maranhão (PDF-MA) em parceria com o IEL e consiste no desenvolvimento de um processo de gestão para qualificar os fornecedores locais a se adequarem aos principais requisitos qualidade. O Programa de Desenvolvimento de Fornecedores do Maranhão (PDF) disponibiliza uma ferramenta que possibilita às empresas locais obter vantagem competitiva nos mercados em que atuam, melhorando a qualidade dos produtos ou serviços que fornecem e otimizando seus sistemas de gestão: o Programa de Certificação de Empresas (PROCEM). O PROCEM capacita as empresas para implantação de um sistema planejado e organizado, gerando melhorias nos processos de fornecimento de materiais e prestação de serviços, além de minimizar custos e aumentar a confiança dos compradores, que passam a contar com empresas certificadas nos cinco principais eixos da gestão empresarial: qualidade, meio-ambiente, gestão financeira, responsabilidade social e Segurança e Saúde Ocupacional.

Por sua vez, o plano operativo realizado e descrito a partir das seguintes ações:

- No primeiro foi realizada uma observação detalhada, onde foi aplicado uma pesquisa de clima; em seguida, foram aplicados dois questionários junto aos colaboradores, para que eles pudessem responder o que faziam e o que não sabiam fazer, associado ao atendimento individual de cada colaborador para nivelar o discurso.
- No segundo momento foi elaborado um plano de ação, em conjunto com o proprietário, para que fosse possível dar prioridade às atividades que deveriam ser iniciadas, com o apontamento principal dos prazos e responsáveis. Esses dois momentos foram denominados primeira fase, e teve como principal entregável uma apresentação contendo o plano de ação pontuando os principais comandos para os seis meses seguintes até o final de setembro de 2022.

O plano de ação, contemplou as prioridades das ações para os 6 (seis) primeiros meses, divididos nas seguintes áreas de atuação e suas respectivas tarefas: PROCESSOS (Revisar e Monitorar os processos existentes e elaborar as informações documentadas ); PESSOAS (Identificação de perfil (DISC) de todos os colaboradores, Realinhamento das

descrições de cargo e criação dos novos cargos, Início de treinamentos: comunicação, autorresponsabilidade, logística empresarial e logística internacional); ESTRATÉGICO (Elaborar tabela de serviços nacionais e internacionais, Atualizar o SITE OFICIAL e todos os documentos do PROCEM, Identificação de níveis de produtividade, metas e indicadores, Implantar gestão de resultados, Identificação dos recursos de tecnologia e realinhamento de ferramentas, Estruturar a área de desenvolvimento de produtos da Intradig Global, Fortalecer as áreas de frete internacional, seguro internacional e desembaraço aduaneiro, Estruturar a área da logística nacional (multimodal e a cabotagem), Implantar o Inovando (boas práticas, falhas e legislação), Implantar os plantões de atendimento (NACIONAL E INTERNACIONAL), Estruturar visitas comerciais (aplicar ferramentas para acompanhar, Implantar o uso da segurança jurídica através do uso de contratos e demais documentos pertinentes ao negócios (ordem de compra, desenhos e afins), e Fortalecer as atividades para a prática de Logística Multimodal.

Em paralelo, o proprietário validou algumas parcerias de negócios tais como a criação de uma SCP. A Sociedade em Conta de Participação (também conhecida por sua sigla – SCP), é um tipo societário não personificado previsto no Código Civil [1], cujo quadro de sócios compreende duas classes distintas: o sócio ostensivo e o sócio participante (ou sócio oculto). Essa sociedade permitiu o uso de uma outra parceria com a Ferrovia Transnordestina, através de um contrato de concessão para uso da ferrovia ao longo dos trechos São Luís-Teresina-Fortaleza.

Ao longo dos meses fevereiro, março, abril, maio e junho, já foi possível identificar os seguintes resultados:

Foram substituídas duas pessoas, entraram duas novas profissionais, que trouxeram habilidades soft necessárias como comunicação, foco, garra, organização, interpessoalidade, inteligência emocional associado a experiência profissional que fez com que em 90 dias fosse possível fazer os primeiros registros de novos projetos e novos clientes. A partir daí todas as atividades priorizadas foram sendo trabalhadas, a começar pelo retorno das reuniões estratégicas com a participação de todos. E a implantação do Inovando para que a empresa possa se reinventar, já tivemos 1 reunião no final de junho. E a próxima já está marcada para o dia 2 de agosto. E com o plano operativo pronto, aos poucos a empresa foi avançando na revisão de seus processos existentes e na elaboração das informações documentadas, modelos de contratos, ordem de compra, checklist,

procurações para a receita federal, e outros documentos afins aos processos operacionais. No bloco pessoas, a identificação de perfil (DISC) de todos os colaboradores foi enviado no início do mês de agosto.

O realinhamento das descrições de cargo e criação dos novos cargos já foi iniciado, está em andamento. Os treinamentos foram iniciados: a comunicação foi o primeiro tema escolhido tendo em vista a necessidade de estabelecer um novo elo entre os colaboradores e o resgate do negócio, os próximos temas serão autorresponsabilidade, logística empresarial e logística internacional, que serão vistos ao longo do mês de agosto e setembro de 2022.

No bloco estratégico, muita coisa foi iniciada, algumas estão em andamento, outras já concluídas.

Enfim, todas as ações estão sendo trabalhadas com a participação de todos os colaboradores, para que as habilidades da cultura maker sejam consolidadas. Assim como, aplicar uma nova pesquisa de clima no final de ano será uma condição de comparação, pois já com as atividades aplicadas, é perceptível o melhoramento interno do clima. Além do fato de que financeiramente, os novos projetos já começaram a surgir e dar um novo fôlego para a empresa. Adiciona-se a revisão do manual de conduta que havia sido feito em outubro de 2021, por todos os colaboradores.

No âmbito comercial, destaca-se o crescimento da ordem de 160%, com a entrada de 12 novos projetos que totaliza a movimentação de R\$ 16.4 milhões, com produtos diversos, desde pneus, equipamentos diversos a produtos químicos. Assim como identifica-se uma redução de multas da ordem de 1 milhão de reais.

### **INTRADING GLOBAL INOVANDO BASEADO NA CULTURA MAKER:**

Dentro do contexto da cultura maker, foi criado o Programa In trading Inovando, onde a In trading Global deve reunir seus colaboradores 1 vez por mês (em encontros de 30 a 60 minutos) para executar atividades colaborativas e integradoras para que ao término de cada discussão seja possível elencar o que foi aprendido e o que será adaptado junto aos processos existentes:

1. Cases inversos (algo que deu errado e como poderia ser resolvido),
2. Boas Práticas (algo que deu certo e que pode ser usado em outras oportunidades),
3. Ideias Novas (momento de criatividade e inovação),

4. Revisão De Leis (elencar a legislação pertinente às operações realizadas pela Intradig Global).

## REDES NEURAIAS

As decisões são formadas por certeza e incerteza, quando se avalia lógicas nebulosas, paraconsistentes, tem-se uma relação com a lógica fuzzy, que aceita na mesma proposição grau de crença e descrença, o que a diferencia da lógica clássica (ANDRADE, REIS e AMORIM, 2021). Sempre há um viés a ser considerado na Decisão. Para estimar o menor nível de erro, deve-se fazer simulações com as variáveis e analisar qual o melhor modelo nas RNA's. O Quadro 4, apresentam as simulações.

**Quadro 4:** Partições das Redes Neurais Artificiais.

Parâmetro	Todas as Variáveis Rodada1	Sem a variável 3
Treinamento: Porcentagem de Predições Incorretas	14,3%	10,0%
Testes: Porcentagem de Predições Incorretas	0,0%	0,0%

Fonte: Elaboração Própria, 2022

Após a análise das variáveis, a Var. 3 foi retirada para a rodada 2. A variável 3 diz respeito a Autonomia. Após isto o erro foi de 10% (14,35 com todas as variáveis) no parâmetro treinamento e 0,0% no parâmetro teste, representando o melhor ajuste para o modelo. Após o ajuste do modelo, apresentou-se a importância normalizada, conforme quadro 5.

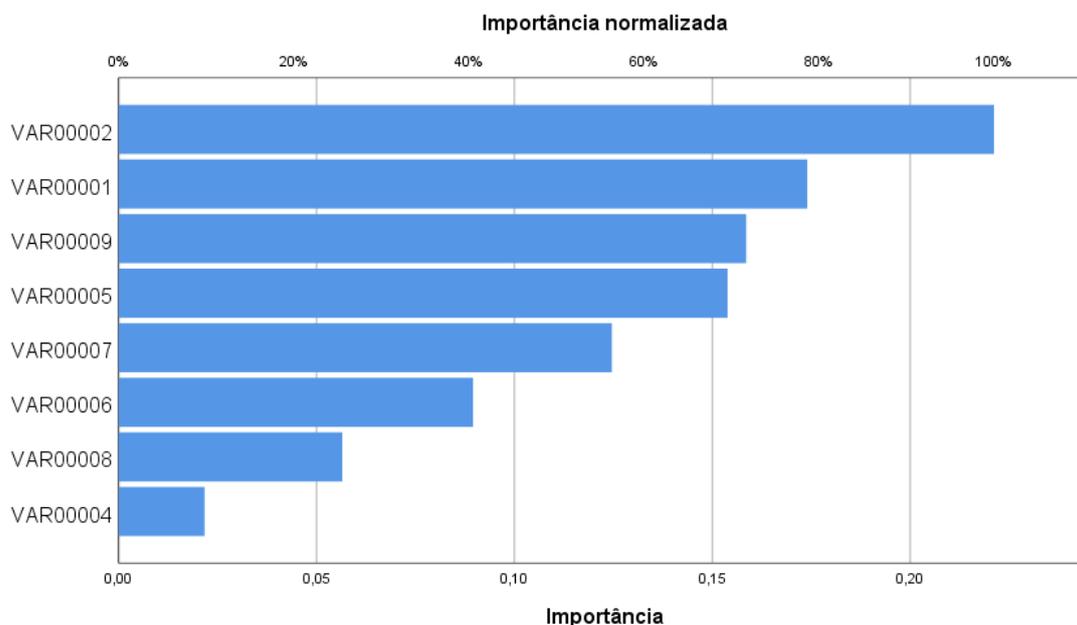
**Quadro 5:** Importância Normalizada para o Melhor Ajuste.

Variável	Importância	Importância normalizada
VAR00001	,174	78,7%
VAR00002	,221	100,0%
VAR00004	,022	9,8%
VAR00005	,154	69,6%
Continuação Quadro 5	,090	40,5%
VAR00007	,125	56,3%
VAR00008	,057	25,6%
VAR00009	,159	71,7%

Fonte: Elaboração Própria (2022).

Destarte, foi realizado o gráfico por ordem de importância das variáveis, conforme o Gráfico 1 da importância normalizada.

**Gráfico 1:** Importância normalizada por ordem crescente



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Os fatores que mais impactam na variável dependente satisfação em aprender fazendo foram o trabalho em equipe, descoberta de novas perspectivas, análise de várias soluções para o problema e o engajamento das pessoas. Observa-se que a Cultura Maker em educação corporativa trabalha fortemente os aspectos do trabalho em equipe e análise de solução de problema. Para Ulrich (1998) as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente.

## CONCLUSÕES

Ao longo do artigo, identificou-se que a cultura maker aplicada na empresa Intrading Global, proporcionou em seu processo o desenvolvimento do raciocínio lógico, a elaboração de soluções para diversos problemas, o compartilhamento de conhecimento em comércio exterior e logística multimodal, a curiosidade e a paixão pela logística e pela pesquisa para desenvolvimento, agora todos estudam e foram incentivados a buscarem novos certificados, e isso definitivamente é o mais importante.

Além disso, observou-se que a organização não progrediria em seu respectivo ramo de atuação sem saber com precisão como está a sua saúde financeira, seus clientes, seu patamar de serviços, sua eficiência, dentre outros parâmetros que auxiliam na

medição de seu desempenho organizacional, se não fosse esse trabalho dinâmico e prático com a participação de todos.

Neste sentido, a cultura maker organizou e reestabeleceu a execução do plano operativo focado em gestão de resultados, gestão de processos, gestão financeira e pessoas.

Enfim, temos como resultado até agora uma empresa com resultados satisfatórios, por meio da maior participação das equipes, engajamento e aperfeiçoamento da aprendizagem para a solução de problemas. Sugere-se que novos estudos relacione a Cultura Maker com a eficiência operacional das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A. G. de; AMORIM, F. R. de; REIS, N. F. dos. Prospective Scenarios for Social Innovation. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 5, p. e35810515111, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i5.15111. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15111>. Acesso em: 7 aug. 2022.

GERON, A. **Hands-on machine learning with Scikit-Learn & TensorFlow: concept, tools, and techniques to build intelligent systems**. Sebastopol: O'Reilly Media, 2017.

GIANNAKOS M. N.; DIVITINI M.; IVERSEN O. S. Entertainment, engagement, and education: Foundations and developments. IN digital and physical spaces to support learning through making. **Entertainment Computing** v. 21, p. 77-81, Jun 2017.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. Compreendendo o processo gerencial. Manaus: IFAM, 2011.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Gestão de organizações de ciência e tecnologia: ferramentas e procedimentos básicos**. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2017.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **O método científico-tecnológico: versão sintética**. Florianópolis: DNS Editor, 2020.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estrutura Organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividades**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização & Métodos: Uma abordagem gerencial**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, E. S.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Gerenciamento participativo de recursos em espaços pedagógicos. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.**, v. 9, n. 18, p. 1-17, 2020.

OLIVEIRA, E.S. Criação de um portfólio de cursos de extensão para o Campus Itaituba da Universidade Federal do Oeste do Pará. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal do Amazonas, Manaus, 2019.

SILVA, R.O. Proposta de autocapacitação para coordenadores de graduação. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal do Amazonas, Manaus, 2019.

SILVA, R.O.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Impactos do novo Coronavírus nas organizações e as inovações no mundo do trabalho, saúde e inovação. In: XI COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES, DESENVOLVIMENTO E SOCIEDADE. Anais...Universidade da Amazônia, Belém, 10 a 11 de novembro de 2020.

SOUZA, S.S. Criação do curso de extensão “Conhecendo a Indústria 4.0 Sob o Olhar da Ciência”. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal do Amazonas, Manaus, 2020.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Editora Futura, p. 53 – 78, 2000.

*Recebido em: 05/08/2022*

*Aprovado em: 10/09/2022*

*Publicado em: 18/09/2022*