

REVISTA DO

# COMINE

VOLUME 2, NÚMERO 3  
SET./DEZ DE 2018



AUGUSTO  
**CURY**

PALESTRANTE DO COMINE 2017

## REITOR

PROF. ME. MILTON ROBERTO DE CASTRO TEIXEIRA

## PRÓ-REITOR DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

PROF. ME. HENRIQUE CARIVALDO DE MIRANDA NETO

## PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO, ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

PROF. ME. RENATO BORGES FERNANDES

## COORDENADORA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO

PROF. ME. ADRIANA DE LANNA MALTA TREDEZINI

## DIRETORIA DE GRADUAÇÃO

PROF. DRA. MARIA MARTA DO COUTO PEREIRA RODRIGUES

## DIRETOR EXECUTIVO

PROF. ESP. JOÃO WANDER SILVA

## COMISSÃO DE ORGANIZAÇÃO DO COMINE 2017

### PRESIDENTE

ME. SANDRO DE PAULA MATIAS

### ORGANIZAÇÃO

DRA. ADRIANA VIEIRA FERREIRA  
ME. CLAUDIO ROBERTO VAZ TEIXEIRA  
ESP. RENATO BONTEMPO  
ME. SANDRO ÂNGELO DE ANDRADE  
ME. SANDRO DE PAULA MATIAS

Catálogo na Fonte  
Biblioteca Central do UNIPAM

R454 Revista COMINE [recurso eletrônico] / Centro Universitário de Patos de Minas, Congresso Mineiro de Empreendedorismo do UNIPAM. – Dados eletrônicos. – v. 1, n. 1 (2016)- . – Patos de Minas : UNIPAM, 2016.

Anual: 2016. Quadrimestral 2017-  
Disponível em: <<https://revistas.unipam.edu.br>>  
ISSN 2527-2535

1. Administração – Periódicos. 2. Empreendedorismo. 3. Gestão comercial. I. Centro Universitário de Patos de Minas. II. Congresso Mineiro de Empreendedorismo do Unipam. III. Título.

CDD 658.05

## DIAGRAMAÇÃO

AGÊNCIA EXPERIMENTAL CRIVO



A Revista do Comine surgiu em 2016 a partir de uma iniciativa da comissão organizadora do Congresso Mineiro de Empreendedorismo do UNIPAM, bem como dos coordenadores dos cursos envolvidos, com o intuito de dar maior visibilidade aos resultados das pesquisas apresentadas no congresso. Desde então a revista vem selecionando os melhores trabalhos apresentados no evento, no sentido de publicá-los em versão on-line e disponibilizá-los a um público mais amplo, com edições anuais.

Em sua segunda edição, vem trazendo uma valiosa contribuição aos estudiosos e interessados em agronegócio, empreendedorismo, contabilidade, tecnologias da informação e comunicação, considerando-se a diversidade presente nas abordagens feitas pelos autores dos textos que compõem este exemplar. É importante destacar que, mesmo tratando de temática diferenciada, cada artigo traduz a preocupação e o compromisso de seu autor, no sentido de ampliar, aprofundar e mesmo provocar questionamentos, acerca de tudo o que se conhece nestes termos. Os artigos publicados retratam os principais focos de interesses destes pesquisadores, contribuindo assim para o avanço nos conhecimentos e para a disseminação das informações.

Ao ter seu artigo científico publicado na revista acadêmica do Comine, o participante aprimora seu Currículo Lattes, enriquece seu portfólio pessoal e conquista notoriedade na comunidade acadêmica e no mercado profissional, ainda contribuindo para a troca de informações entre a comunidade.

O Congresso Mineiro de Empreendedorismo (COMINE) teve início em 2004, idealizado pelo atual Reitor do UNIPAM, professor Milton Roberto de Castro Teixeira. Ao longo dos anos, o COMINE tomou dimensões cada vez maiores e chegou a receber

peças de 55 cidades do Brasil. O objetivo do evento é oferecer uma programação atrativa, capaz de revelar cases de sucesso, inspirar o público a empreender e incentivar o desenvolvimento de pesquisas científicas que são apresentadas durante o Congresso.

Nomes como Fernando Dolabella, Idalberto Chiavenato, Hans Donner, Luciano Huck e Mário Sérgio Cortella, já passaram pelo COMINE, que, hoje em dia, alcança alunos de todos os cursos de graduação. Afinal, não existe área específica para se empreender. Além disso, o evento conta com a participação de empresários, de professores e alunos do Ensino Médio e, ainda, da comunidade em geral.

Em 2017, recebemos com grande orgulho Augusto Cury, que é médico, psiquiatra, psicoterapeuta, pesquisador, escritor e autor da teoria Inteligência Multifocal. Foi considerado, pela Folha de S. Paulo, o autor brasileiro mais lido da década. Também compareceu Christian Barbosa, um empresário, consultor empresarial, palestrante, investidor anjo focado em tech-startups e autor best-seller com seis livros publicados, especializado em produtividade e alta performance. É o maior especialista em produtividade pessoal e empresarial do País, e fundador da TriadPS.

E, ainda, Klaus Duckmines, o Consultor Alemão, que é mestre em Administração pela Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main (Universidade de Frankfurt), Ele é autor de vários livros e premiado com o Top de Marketing pela sua didática inovadora e criativa.

# CONSELHO CONSULTIVO INTERNO E EXTERNO

## EDITORES

Me. Adriene Stéfane Silva, Centro universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Dr.PhD Luís Andre Nepouceno, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

## CONSELHO EDITORIAL INTERNO

Me. Adriene Stéfane Silva, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Esp. Ana Paula Vasconcelos, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Esp. Carlen Fonseca Gonçalves, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Me. Claudio Roberto Vaz Teixeira, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Esp. Heitor Cunha Barros, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Me. Gustavo de Magalhães Vieira, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Me. Guilherme Caixeta Borges, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Dra. Jorgiane Suélen de Sousa, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Me. Juliana Lilis da Silva, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Me. Mislene Dalila Silva, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Me. Pablo Fonseca da Cunha, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Esp. Renato Bontempo, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Me. Sandro de Paula Matias, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

## CONSELHO CONSULTIVO EXTERNO

Dr. Alexandre Bossi Queiroz, Centro Universitário UNA

Dr. Fabiano Azevedo Dorça, Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Dra. Mirna Tonus, Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Me. Nidelson Falcão, Universidade FUMEC

Dr. Rafael Duarte Oliveira Venancio, Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Dra. Raquel Santos Soares Menezes, Universidade Federal de Viçosa - UFV

Dr. Romero Tori, Universidade Federal de São Paulo - USP

Dr. Ronan Magalhães Souza, Universidade Federal do Pará - UFPA

Dr. Vidigal Fernandes Martins, Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Dr. Vinicius Silva Pereira, Universidade Federal de Uberlândia - UFU

## SUPORTE TÉCNICO

Mirian Camila Silva, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Me. Mislene Dalila Silva, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

ANÁLISE DA GESTÃO DO ARQUIVO MUNICIPAL DA PREFEITURA DE PATOS DE MINAS COM RELAÇÃO A SUA EFICIÊNCIA OU NÃO 8

ANÁLISE DOS FATORES ECONÔMICOS, FINANCEIROS E MERCADOLÓGICOS QUE PODEM INFLUENCIAR O MERCADO IMOBILIÁRIO EM MOMENTOS DE CRISE EM PATOS DE MINAS (MG) – ESTUDO DE CASO 17

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: DIVINA FARMA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO 27

EMPREENDENDO POR NECESSIDADE E/OU POR OPORTUNIDADE? UMA ANÁLISE DO PERFIL DOS EMPREENDEDORES DO RAMO DE BARES E RESTAURANTES EM PATOS DE MINAS - MG 36

ENDIVIDAMENTO PRECOCE: UMA ANÁLISE ENTRE OS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS – UNIPAM 45

ESTRESSE OCUPACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO ADMINISTRATIVO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PATOS DE MINAS (MG) 55

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS UNIPAM: ESTUDO DOS CUSTOS INCORRIDOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE EXAMES LABORATORIAIS 65

LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO DO ESTILO DE LIDERANÇA NA SECRETARIA DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS-MG 74

O PRAZER E O SOFRIMENTO DA GERAÇÃO Y NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL 83

TREINAMENTO BEHAVIORIAL PARA LÍDERES: DESENVOLVIMENTO DE ALTA PERFORMANCE 94



# AUGUSTO CURY

## E A TEORIA DA INTELIGÊNCIA MULTIFOCAL

por ME. SUELEN D'ARC

Augusto Cury é médico, psiquiatra, pesquisador, escritor e autor da teoria Inteligência Multifocal, que estuda sobre o funcionamento da mente, o processo de construção do pensamento e formação de pensadores. Ao longo de 30 anos de carreira, alcançou o reconhecimento nacional e internacional. Seus livros são publicados em mais de 70 países e já venderam 20 milhões de exemplares somente no Brasil. Foi considerado, pelo jornal Folha de S. Paulo, o autor brasileiro mais lido da década.

Durante o 14º Congresso Mineiro de Empreendedorismo – Comine, Cury fez uma palestra para mais de 2 mil pessoas, em Patos de Minas, embasada na teoria da Inteligência Multifocal. Para ele, não há vitórias sem derrotas e nem pódio sem labuta. Como empreendedor, você errará diversas vezes, mas esse é o preço da conquista.

“Empreendedores sabem que viver em sociedade é uma experiência tão bela quanto estressante. Conviver com um ser humano é suficiente para haver frustrações, pois muitos não têm proteção emocional: parecem fortes, mas não suportam uma crítica; parecem donos de si, porém são controlados pelos ventos sociais, estejam estes a favor ou contra eles”.

Apresentou a plateia como se estrutura o código do empreendedorismo, que alicerça o processo de

observação, dedução, indução e raciocínio esquemático. “Não é um código supersticioso, mas é o código que nos faz ousar, arriscar, atrever e aventurar. Que nos anima a andar por trajetórias nunca antes traçadas, por aventuras nunca antes programadas. Esses códigos financiam as descobertas imediatas nos estaleiros intelectuais. Eles nos dão subsídios para produzir soluções não vistas e saídas não enxergadas”, explica.

O escritor fez uma síntese do que é ser um empreendedor. “É executar os sonhos, mesmo que haja riscos. É enfrentar os problemas, mesmo não tendo forças. É caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola. É tomar atitudes que ninguém tomou. É ter consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória. É não esperar uma herança, mas construir uma história”.

Para finalizar interpelou os presentes com a seguinte frase: quantos projetos você deixou para trás? Quantas vezes seus temores bloquearam seus sonhos? Na sequência afirmou: ser um empreendedor não é esperar a felicidade acontecer, mas conquistá-la. Augusto Cury agradeceu ao UNIPAM pela receptividade calorosa e fez questão de pontuar a importância de eventos desta natureza no interior mineiro.

*“Empreendedores sabem que viver em sociedade é uma experiência tão bela quanto estressante.”*



# ANÁLISE DA GESTÃO DO ARQUIVO MUNICIPAL DA PREFEITURA DE PATOS DE MINAS COM RELAÇÃO A SUA EFICIÊNCIA OU NÃO

Ana Carolina de Deus

Graduanda do 8º período do Curso de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM).  
a.carol.d120@gmail.com

Eliphas Levi Pereira

Orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM).  
eliphas@unipam.edu.br

## RESUMO

Este trabalho teve como finalidade elaborar um estudo sobre a eficiência ou não da gestão do Arquivo Municipal de Patos de Minas (MG) através de uma pesquisa bibliográfica e de uma entrevista qualitativa, possibilitando explorar e compreender os fundamentos e elementos arquivísticos, além de analisar como o gestor trata estas questões. O referente estudo fundamentou-se no objetivo geral e nos objetivos específicos que se constituíram na consistência do tema escolhido. A metodologia se estruturou com os seguintes tipos de pesquisas: a bibliográfica, que levantou conceitos científicos; a pesquisa de campo, que constituiu na observação espontânea da autora; e a pesquisa qualitativa, que coletou informações do gestor a respeito das condições físicas, ambientais e de gestão do arquivo, por meio de uma entrevista semiestruturada, contribuindo para a elaboração dos resultados. De acordo com a literatura e a conclusão deste estudo, o resultado apontou que a instituição analisada não é cem por cento eficaz, porém são empregadas algumas ações arquivísticas que cooperam para a melhoria dos serviços, não deixando de avaliar, que, mesmo assim, o serviço é desenvolvido atendendo satisfatoriamente seus usuários, além do processo de reorganização da estrutura física do arquivo implantado pela própria prefeitura que também contribuirá para sua melhoria. Assim, pode-se dizer que foram concluídos o objetivo geral e os objetivos específicos propostos no trabalho, através da análise de seu resultado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Arquivo. Arquivística. Administração. Análise de gestão.

## ABSTRACT

This work aims to elaborate a study on the efficiency or inefficiency concerning the management of the Municipal Archive of Patos de Minas (MG) through a bibliographic research and a qualitative interview in order to explore and understand the fundamentals and Archival elements, besides analyze how the manager treats these issues. The referent study was based on the general and specific objectives that constituted the chosen theme consistency. The methodology was structured with the following types of research: the bibliography, which raised scientific concepts; the field research, which constituted the spontaneous observation of the author; and qualitative research, which collected pieces of information from the manager regarding physical, environmental and file management conditions, through a semi structured interview, contributing to the elaboration of the results. According to the literature and conclusion of this study, the result showed that the analyzed institution is not a hundred percent effective, but some archival actions that cooperate to improve the services, that employed, not failing to evaluate that, even so, the service is developed satisfactorily serving its users, besides the reorganization process of the physical structure of the file implanted by the city hall itself that will also contribute to its improvement. Thus, it can be said that the general objective and the specific objectives proposed in the work were completed, through the analysis of its results.

**KEYWORDS:** Archive. Archival. Administration. Management analysis.



# ANÁLISE DA GESTÃO DO ARQUIVO MUNICIPAL DA PREFEITURA DE PATOS DE MINAS COM RELAÇÃO A SUA EFICIÊNCIA OU NÃO

## 1. INTRODUÇÃO

Pouco se fala dos estudos arquivísticos no Brasil, apesar do seu eminente crescimento científico em todo o país. Os fundamentos arquivísticos, também denominados de arquivologia, estão se ajustando e se aprimorando a cada dia dentro dos arquivos e do seu entorno, conforme as mudanças no ambiente interno e externo, possuindo inúmeros propósitos e desafios na sua gestão. Tais fundamentos são introduzidos em diversos países, com o mesmo objetivo: gerenciar todas as informações que são regidas em documentos de arquivos.

A gestão eficaz de um arquivo, público ou privado, depende de vários métodos arquivísticos que consistem em estudar os arquivos e suas concepções, desde o nascimento das informações até a sua eliminação e estruturação do meio de arquivamento. Assim, o presente trabalho enfatiza a integração entre arquivo, arquivista e arquivística, para um bom desempenho das atividades cotidianas.

Em síntese, a palavra arquivo, dependendo do contexto, pode ser atribuída a um conjunto de documentos orgânicos de qualquer natureza conservados em um mesmo fundo, ou fazer referência a uma instituição ou área a que pertence. A arquivística, conforme as leis e regulamentações de arquivo, constitui-se em princípios e técnicas que fundamentam a reciprocidade de um arquivo e seus documentos.

Por sua vez, o arquivista, diplomado em arquivologia, deve estar hábil às mudanças e capacitado para colocar em prática na organização os princípios arquivísticos de forma segura e eficaz, garantindo a qualidade e a transparência das informações.

Os arquivos como os museus preservam a memória de uma nação ou região através da conservação de documentos, obras e outras formas de se retratar como era composto o cenário na antiguidade. Preservam fatos históricos, geográficos, políticos dentre outros que podem significar a forma social e cultural de um determinado período em uma sociedade.

O Brasil, por ser um país emergente, pode-se dizer que não possui uma consciência da importância de um arquivo, principalmente público, onde estão registrados ou guardados documentos que podem retratar a

realidade de uma época.

Diante disso, o objetivo geral deste trabalho foi analisar a gestão do Arquivo Municipal de Patos de Minas (MG) com relação à disciplina arquivística, verificando sua eficiência ou não. Para se atingir esse objetivo, foi necessário catalogar os seguintes objetivos específicos: realizar um levantamento bibliográfico acerca do tema; aplicar uma entrevista com o gestor do arquivo em estudo; descrever as condições presentes do ambiente em relação à organização dos documentos, instalação da instituição, as tecnologias adotadas e os métodos de trabalho; avaliar o conhecimento dos profissionais; concluir, com base na literatura, na observação da autora e da pesquisa qualitativa, a eficiência ou não da gestão do arquivo.

Esta pesquisa justifica-se por perceber que, na atual conjuntura dos arquivos, torna-se indispensável o conhecimento e aplicação dos conceitos arquivísticos, pois permite um controle pertinente dos arquivos e de outras atividades, além do apoio eficaz à administração pública e à população. Desse modo, será possível criar estratégias e ações relevantes ao bom desempenho administrativo do Arquivo Municipal. Justifica-se ainda pelo fato de que a autora é concluinte do curso em bacharel em administração do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), e o estudo em pauta poderá contribuir, de forma relevante, para seus conhecimentos acadêmicos e profissionais, além do que é colaboradora no Arquivo Municipal de Patos de Minas.

Dessa forma, o problema que norteia esta pesquisa é saber se a gestão do Arquivo Municipal de Patos de Minas é eficiente ou não. A resposta a essa pergunta advirá da realização deste estudo, que será descrito e explanado nos próximos tópicos.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 ARQUIVOS

A definição oficial de arquivos dada pela legislação da França, de 03 de janeiro de 1979, conforme Delmas é:

*Os documentos de arquivo, independentemente de data, suporte, forma ou local de conservação são aqueles solidariamente produzidos ou recebidos por qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, no exercício de suas atividades, acumulados*

*e organizados em consequência dessas mesmas atividades, e conservados para eventuais usos futuros. (DELMAS, 2010, p. 56)*

Essa premissa também se encontra na legislação da maioria dos países.

A principal finalidade dos arquivos, público ou privados, segundo Paes (2004) é servir-se à administração, constituindo-se, com o decorrer do tempo, em base do conhecimento da história. Podem ser classificados como gênero e natureza do assunto, considerados como ostensivos ou sigilosos.

De acordo com Schellenberg (2006), os documentos de arquivo público, especificamente, devem ser administrados em um arquivo de custódia – aquele que têm como responsabilidade jurídica de resguardar os arquivos temporariamente ou definitivamente independentemente do vínculo de propriedade – possuindo alguns elementos específicos de identificação.

Para a eficácia da organização e administração de arquivos, Paes (2004) estabelece quatro etapas fundamentais que também podem ser implantadas em outros setores de uma instituição, como: levantamento de dados, análise dos dados coletados; planejamento; implantação e acompanhamento.

Contudo, a importância dos centros de documentação ou informação se resume em coligir, armazenar, classificar, selecionar e disseminar todas as informações de acordo com suas características físicas e a significação de seu conteúdo (PAES, 2004).

### 3.2 O QUE É SER ARQUIVISTA

Segundo Delmas (2010), o arquivista é um profissional de arquivo, de nível superior, responsável pelos arquivos de uma organização, ou seja, pela política de gestão e de conservação dos documentos necessários ao bom funcionamento de todos os aspectos de determinada entidade.

Delmas (2010) também afirma que os desafios dessa profissão não se reduzem a tarefas administrativas comuns, pois sua responsabilidade não é apenas administrativa e sim, em primeiro lugar, científica. Os arquivistas devem organizar a guarda, o acesso e a valorização científica e histórica da memória social de uma cidade ou de uma empresa, em longo prazo ou por período indeterminado. Por isso, a importância de ser um profissional altamente confiável.

### 3.3 A DISCIPLINA ARQUIVÍSTICA

O Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005, p. 37) define a arquivística, também conhecida como arquivologia, como aquela que "estuda as funções do arquivo e os princípios e técnicas a serem observados na produção, organização, guarda, preservação e utilização dos arquivos", qualificando com a sua aplicação, as tarefas desenvolvidas nos arquivos e os próprios documentos nele constituído.

Segundo Rousseau e Couture (1998), a disciplina arquivística se desenvolveu em função das necessidades de cada época. Constituída por um *savoir-faire* (habilidades práticas), foi se acumulando ao longo dos anos, permitindo definir quatro elementos principais que foram objeto do trabalho dos arquivistas: o tratamento, a conservação, a criação e a difusão.

Com a decorrência do progresso científico e tecnológico, a produção dos documentos cresceu a níveis tão elevados que superou a capacidade de controle e organização das instituições, surgindo-se então a teoria das três idades ou o ciclo de vida dos documentos, que transcende o trabalho de qualquer arquivista, bem como os suportes de informação e de trabalho, e o fundo de arquivo no qual se apoiam as intervenções arquivísticas. Dessa forma, a arquivística reparte a vida dos documentos de arquivo em três períodos: os de atividade, semiatividade e inatividade. Também denominados, respectivamente, como arquivos correntes, intermediários e permanentes (ROUSSEAU & COUTURE, 1998).

Todavia, ainda como os autores supracitados, a disciplina arquivística responde às necessidades dos organismos ou dos indivíduos que criam os documentos, mas é cada vez mais confrontada com os problemas levantados pela mundialização dos mercados. De tal modo, tem como obrigação encontrar soluções para estes problemas ao mesmo tempo em que aprofunda a sua identidade e mantém a sua coesão.

### 3.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA

Para Rousseau e Couture (1998), a informação arquivística é concebida de maneira estruturada e inteligível, devendo ser registrada em um suporte adequado e posteriormente inserida no canal de difusão apropriado, a fim de ser facilmente acessível e de permitir uma comunicação máxima que tenha em conta tudo quanto do ponto de vista legal, cultural e tecnológico, buscando o aperfeiçoamento da gestão da informação para obterem eficiência das atividades prestadas pelos arquivos.

Porém, conforme Lopes (2009), inúmeros são os problemas vinculados ao quadro político-social público

e privado que dificultam a existência de mecanismos tecnológicos da informação, impedindo que eles sejam usados de modo criterioso e em benefício de uma gestão racional, baseada em postulados científicos. Alguns desses problemas se resumem na fraqueza político-organizacional de muitas instituições, a falta de profissionais especializados, a rápida e programada obsolescência dos equipamentos e *softwares*, e principalmente, o poder de influência e decisão dos latino-americanos.

### 3.5 TÉCNICAS MODERNAS A SERVIÇO DOS ARQUIVOS

Ainda conforme Paes (2004), a tecnologia vem-se constituindo cada vez mais de instrumentos facilitadores do armazenamento, tratamento e recuperação de informações. Entretanto, se utilizados inadequadamente, poderão ser responsáveis pelo desaparecimento de registros, colocando em risco a integridade dos acervos arquivísticos.

Entre as mais recentes tecnologias, podem-se mencionar: o tratamento digital de imagens; o armazenamento em disco óptico; as técnicas de fluxo de trabalho (*workshop*), em que as imagens dos documentos trafegam veloz e automaticamente entre as estações de trabalho; a multimídia que propicia a combinação de sons, textos e imagem, em movimento ou não. Além do microfilme – instrumento que propõe reduzir as massas de arquivos, gerando o fator econômico e colocando em destaque a questão do espaço físico (PAES, 2004).

Devido ao alto custo de aquisição, treinamento e manutenção das tecnologias especializadas em arquivo, Paes (2004) ressalta que, para as instituições não correrem risco de perda, devem escolher uma combinação entre terceirização e execução própria, que melhor as atende, devendo analisar todas as vantagens e desvantagens que envolvem a microfilmagem e as outras tecnologias da informação, sem perder de vista que os custos decorrentes desses instrumentos não podem ser considerados como uma despesa, e sim, como investimento.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada no presente trabalho pode ser classificada quanto à sua natureza como resumo de assunto, na qual Andrade (2003) articula a pesquisa como aquela que dispensa a originalidade, mas não o rigor científico e que não se limita a simples cópias das ideias.

A análise e interpretação dos fatos e ideias, bem como a utilização de metodologia adequada são qualidades necessárias ao resumo de assunto, o que contribui para a ampliação de bagagem cultural do estudante, preparando-o para desenvolver trabalhos científicos originais.

Quanto aos objetivos, o estudo se constitui como pesquisa explicativa. Para Sampieri *et al.* (2013, p. 107), é responsável "pelas causas dos eventos e fenômenos físicos ou sociais. Seu principal interesse é explicar por que um fenômeno ocorre e em quais condições ele se manifesta, ou por que duas ou mais variáveis estão relacionadas." Por isso, o estudo explicativo é mais estruturado do que os demais, uma vez que envolvem os propósitos, exploração, descrição e correlação ou associação, além de proporcionar maior entendimento do fenômeno a que fazem referência.

Quanto ao procedimento, o trabalho se realizou através da pesquisa bibliográfica ou de fonte secundária. Para Marconi e Lakatos (2003), sua finalidade é estabelecer um contato direto entre o pesquisador e tudo aquilo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Em relação ao objeto, o método escolhido para ser desenvolvido foi à pesquisa de campo, pois consiste na observação dos fatos que ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis para posteriores análises, possibilitando o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições e eventos, observados e comprovados (OLIVEIRA, 2002).

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 186), a pesquisa de campo também possui como principal objetivo "conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles." Dessa forma, a pesquisa poderá influenciar as organizações nas tomadas de decisões.

### 4.2 ABORDAGEM, POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa qualitativa foi o método desenvolvido neste estudo, pois permite que tal seja realizado em um cenário natural, a partir de observações de ocasiões reais e cotidianas, trabalhe a construção não estruturada dos dados e busque novas compreensões a partir da experiência de quem vive a situação a ser estudada (BREVIDELLI & SERTÓRIO, 2010).

Como Vergara (2007) ressalta, população é como um conjunto de elementos que possuem características que serão objeto para determinado estudo, ao passo

que a amostra é como uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade, podendo ser probabilística ou não.

Quanto a esses itens, na execução deste estudo, não foi utilizada uma determinada população ou amostra que se caracterize como base estatística quantitativa. A amostra em questão, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, foi realizada com o gestor do Arquivo Municipal, a observação da autora do trabalho e a análise de documentos.

### 4.3 COLETA DE DADOS

Os dados coletados para a pesquisa deste trabalho foram através de um roteiro e de uma entrevista, que abordaram sobre as condições físicas e ambientais, eficiência, controle de qualidade e administração do arquivo. Além disso, foram também obtidos mediante a observação espontânea da participante, a qual ficou atenta aos acontecimentos e presente no ambiente de estudo.

Conforme Gil (2002), o roteiro consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos e ser iniciado com perguntas simples e finalizado com perguntas mais complexas. As questões devem ser claras, concretas e precisas, além de possibilitarem uma única interpretação e conter uma introdução que informe acerca da entidade, das razões que determinaram a realização da pesquisa e da importância das respostas para atingir os objetivos.

A entrevista foi concretizada no dia 12 de julho de 2017 com o gestor do Arquivo Municipal de Patos de Minas. De acordo com Gil (2002), é a técnica que apresenta maior flexibilidade, podendo assumir diversas formas. A entrevista semiestruturada foi à forma escolhida para este trabalho, pois se desenvolveu a partir de uma relação fixa de perguntas, onde o entrevistador a conduziu por um roteiro utilizando estratégias e táticas adequadas para o alcance do objetivo desejado.

Após a coleta dos dados, eles foram analisados, interpretados e representados. De acordo com Andrade (2003), é importante que se realize logo em seguida uma discussão dos resultados da pesquisa com base na análise e interpretação dos dados, o que também foi feito neste trabalho.

### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Como já apresentado, o projeto se realizou através de pesquisa qualitativa; desse modo a análise de discurso foi o procedimento utilizado no trabalho. Por se tratar, de acordo com Pádua (2002), de maneira ideológica

da linguagem, buscou-se captar conflitos, relações de poder, constituição de identidade, além de buscar entendimento no contexto mais amplo de uma dada realidade histórico-social, alinhado ao referencial teórico que baliza este estudo.

A análise dos dados evidenciará possíveis falhas existentes, como inconsistência, ambiguidade, linguagem inacessível, entre outros. Com isso, deve-se reformular o questionário, ampliando ou eliminando itens, explicitando melhor alguns ou modificando a redação de outros (MARCONI & LAKATOS, 2003).

Segundo Gil (2002), pode-se dizer que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa e que ela depende de inúmeros fatores, como a espécie dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearão a investigação. Esse processo também pode ser definido como uma sequência de atividades que envolvem a redução dos dados, a categorização, a interpretação e a redação do relatório.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, foram descritos e analisados os dados coletados através do roteiro de entrevista desenvolvido com o gestor do Arquivo Municipal de Patos de Minas.

### 1. Como o Senhor define a importância de um arquivo?

"É importante, porque é onde se concentram as informações, documentos e outros que servirão para futuras consultas". (Pesquisa 2017). O arquivo em estudo é responsável por armazenar apropriadamente os documentos de diversas atribuições do município, como administração, infraestrutura, educação, econômico, social, urbanismo, entre outros. Por isso, para que não se perca nenhum documento, a importância do arquivo se constitui em desempenhar suas atividades conforme os fundamentos arquivísticos.

### 2. A. Em sua opinião, por ordem de importância, favor citar três fatores críticos e três de eficiência na operacionalidade do Arquivo Municipal, caso existam as duas situações ou uma delas.

"Fatores críticos: falta de espaço; ambiente não próprio para arquivo; deficiência de equipamento" (Pesquisa 2017). Fatores de eficiência: devido às mudanças na organização do Arquivo Municipal, o entrevistado não menciona tais pontos. Segue suas palavras: "Nós não citamos nenhum porque estamos aprimorando" (Pesquisa 2017). Conforme o gestor, os dois primeiros fatores críticos estão relacionados à deficiência da estrutura



física do arquivo, que, por sua vez, deveria ser instalado obedecendo às normas do Conarq (Conselho Nacional de Arquivos). Em relação ao último fator crítico, ele afeta todo o desempenho das tarefas arquivísticas, podendo prejudicar o meio interno e externo da instituição. Entretanto, segundo o gestor o arquivo está em processo de modificação, o que resultará fatores eficientes desde a sua estrutura física até a operacionalidade.

2. B. *Quais providências já foram tomadas ou estudo feito para sanar os pontos críticos, caso existem, apontados em 2. A?*

"Fizemos um estudo de documentos produzidos pela prefeitura, e aí sim partimos para a criação do plano de classificação e tabela de temporalidade" (Pesquisa 2017). Para que se fosse possível criar a tabela de temporalidade (instrumento que descreve o período em que os documentos irão permanecer em arquivo e a sua destinação final após o prazo), o gestor relata a primordialidade de se fazer um levantamento dos documentos produzidos pela organização e classificá-los corretamente. Assim, busca-se a manter o arquivo organizado, otimizando o espaço, além de ser uma ferramenta essencial para a instituição.

3. *Em sua concepção, quais são os deveres de um arquivista?*

"Planejar, orientar as ações de gestão de documentos tendo em vista as suas diversas fases: corrente, intermediário e guardapermanente" (Pesquisa 2017). Dessa maneira, de acordo com o questionado, o profissional em arquivologia deverá traçar um planejamento eficaz das ações e saber orientar habilmente as mesmas, para gerenciar devidamente as três modalidades de um arquivo, corrente, intermediário e permanente e obter resultados positivos.

Conforme os autores Rousseau e Couture (1998), o arquivista é um profissional da disciplina arquivística capaz de exercer as funções relativas à preparação, ao tratamento, à recuperação e à conservação dos documentos produzidos, além de ser um colaborador da administração e um apoio à investigação, já que é, também, capacitado para analisar e interpretar documentos de diferentes épocas.

4. *O Arquivo segue as normas do Conarq (Conselho Nacional de Arquivos) no que se refere à estrutura, instalação, layout, segurança, arranjo dos documentos, entre outros, para um desempenho eficaz?*

"Não, mas estamos dentro das possibilidades. Estamos adequando e vamos, sim, ficar de acordo com as normas

do Conarq" (Pesquisa 2017). O Conarq é responsável por definir a política nacional de arquivos públicos e privados, com o objetivo de certificar a eficiência dos mesmos. O arquivo em estudo ainda não dispõe dessas normas, mas conforme o gestor essa é uma meta da gestão a ser alcançada em breve. Assim, como afirmam Rousseau e Couture (1998, p. 159), "a legislação surge como essencial para criar uma rede arquivística viável, ou pelo menos para consolidar as infraestruturas existentes e preparar os desenvolvimentos futuros", assegurando o emprego correto das técnicas arquivísticas.

5. *Quais os maiores problemas ou dificuldades em relação à rede de informações ou comunicação na organização?*

"Nosso sistema de gerenciamento de informações não atende 100%, mas temos nossas soluções paralelas" (Pesquisa 2017). A eficácia da rede de informações é fundamental em qualquer instituição, mas, em se tratando de um arquivo, ela passa a ser extremamente relevante, pois é onde se concentra um grande volume de informações que devem ser bem asseguradas. Por isso, a importância de ter um sistema tecnológico e de recursos que se adapte, de modo sublime, à organização e saiba geri-las corretamente, o que, como cita o questionado, não ocorre de forma abrangente, mas há outros recursos empregados para reparar as falhas causadas pelo sistema em uso atualmente. Tais falhas podem ocasionar erro na transmissão da informação, maior demanda de tempo, perda da operacionalidade em outras atividades (atraso no processo de recebimento e saída dos documentos), entre outros, podendo ser evitado se houvesse um sistema de gerenciamento de informações eficaz (ROUSSEAU & COUTURE, 1998).

6. *Quais os tipos de tecnologia o Arquivo utiliza ou quais precisam ser utilizados para sua eficiência?*

"Utiliza a internet, mas precisa de um serviço de rede intranet, ou seja, uma ligação só dos órgãos internos" (Pesquisa 2017). Segundo o entrevistado, os recursos tecnológicos ainda são escassos na organização, sendo necessário um provedor capaz de atender interligando os setores internos. Contudo, segundo Paes (2004), para uma funcionalidade eficiente de um arquivo, é preciso também de uma série de outros métodos tecnológicos, como um *software* específico para arquivo, a microfilmagem, entre outros. Assim, as informações seriam concisas, completas, seguras e sua busca seria em curto prazo, além dos vários benefícios da tecnologia arquivística.

7. *Atualmente, a instituição possui uma estrutura adequada e colaboradores suficientes para a realização das atividades arquivísticas?*

"A estrutura ainda precisa de melhorias, e os colaboradores são sim, suficientes" (Pesquisa 2017). O gestor afirma que a estrutura do arquivo não está totalmente adequada, portanto é preciso seguir as normas arquivísticas e do Conarq no que se refere ao ambiente propício para a guarda dos documentos e outros. Quanto aos colaboradores, esses são suficientes para a realização das tarefas, devendo possuir habilidades arquivísticas, discernimento e sensatez, já que lidam com informações públicas e sociais.

8. *De 0 a 10 qual nota o senhor atribuiria para sua equipe de trabalho?*

"Nota 8" (Pesquisa 2017). Considerando a nota atribuída pelo gestor, sua equipe possui um bom desempenho no que corresponde às atividades arquivísticas. Uma equipe capacitada e interagida com o ambiente produz resultados positivos contribuindo com a gestão da organização.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a gestão do Arquivo Municipal da Prefeitura de Patos de Minas (MG) com relação aos fundamentos da arquivologia, de forma a verificar sua eficiência ou não. Assim, realizou-se um estudo bibliográfico sob o tema e uma pesquisa de campo, por meio de uma entrevista com o gestor do arquivo, a fim de obter dados consistentes sobre a gestão arquivística.

Dessa forma, o problema que norteou a realização da pesquisa se apresentava assim: é eficiente a gestão do Arquivo Municipal de Patos de Minas? O resultado deste estudo é apresentando a seguir.

Com o desenvolvimento do proposto trabalho, foi possível compreender a disciplina arquivística e sua importância para as instituições, possibilitando verificar no local estudado os aspectos de gestão utilizados e a atual conjuntura em que apresenta, com relação à organização dos documentos, instalação e estrutura da instituição, os efeitos da tecnologia ou de sua ausência, os métodos de trabalho utilizados e o conhecimento dos profissionais envolvidos.

Conforme demonstrado pelo questionário qualitativo, pode-se observar que o gestor reconhece a importância de um arquivo, mas não expressa clareza quanto à eficiência do arquivo em estudo. Por outro lado, deixa clara a ineficiência da instalação e estrutura do arquivo, devido aos três principais fatores críticos citados pelo gestor, apesar de ele tentar repará-los, mas com recursos inadequados. No que se diz respeito aos fundamentos da

arquivística, de maneira geral, o gestor afirma utilizá-las, mas também não segue nenhuma norma externa.

Outra ineficiência apontada pelo gestor foi em relação à dificuldade da rede de informações e a ausência de tecnologias qualificadas que afetam negativamente no desempenho das atividades. Apesar de o gestor não possuir formação superior na área de arquivologia, mas com grande conhecimento técnico e experiência, ele afirma a importância e a necessidade de trabalhar com profissionais qualificados no assunto, capazes de suprir a ausência tecnológica, o que justifica a nota atribuída para sua equipe de trabalho. Como mostra o questionário, o responsável pelo arquivo está sempre buscando melhorias para a organização e sua administração, como o processo para implantar as normas do Conarq, a eliminação de documentos e a gestão do arquivo como um todo.

O presente estudo, por se tratar de uma abordagem qualitativa, apesar de suas inúmeras vantagens, apresentou algumas limitações, como informações que podem não ser acessíveis ao pesquisador por se tratar de um órgão público, inibir o gestor de responder completamente as perguntas, apesar da busca de conhecimentos dele na área da arquivologia, o que pode dificultar a compreensão de algumas questões pela dificuldade em obter respostas condizentes com o objetivo das perguntas.

Assim, pode se concluir, com base no levantamento bibliográfico e nos dados coletados, que a gestão do Arquivo Municipal não é cem por cento eficaz devido à parcialidade das normas ou fundamentos arquivísticos empregados e às condições físicas e estruturais inadequadas. Contudo, cumpre-se a sua função de gestão e operacionalidade.

Quanto às limitações da pesquisa, o estudo se limita a este caso, não servindo de parâmetros para outras organizações da mesma área em virtude das peculiaridades de cada uma.

Como recomendações, o referente trabalho pode se constituir como uma ferramenta relevante para futuras pesquisas ou estudos acadêmicos e para a comunidade em geral.



## 7. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARQUIVO NACIONAL (BRASIL). *Dicionário brasileiro de terminologia arquivística*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

BREVIDELLI, Maria Meimei; SERTÓRIO, Sonia Cristina Masson. *TCC - Trabalho de conclusão de curso: guia prático para docentes e alunos da área da saúde*. 4. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Iátria, 2010.

DELMAS, Bruno. *Arquivos para quê?: textos escolhidos*. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso, 2010.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOPES, Luís Carlos. *A nova arquivística na modernização administrativa*. 2. ed. Brasília: Projecto Editorial, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini. Análise de conteúdo, análise de discurso: questões teórico-metodológicas. In: *Revista de Educação PUC-Campinas*, Campinas, n. 13, p. 21-30, Novembro 2002. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao/article/viewFile/316/299>. Acesso em: 20/04/2017

PAES, MARILENA, LEITE. *Arquivo: teoria e prática*. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

SAMPIERI, Roberto Hernández *et al.* *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHELLENBERG, T. R. *Arquivos modernos: princípios e técnicas*. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

# ANÁLISE DOS FATORES ECONÔMICOS, FINANCEIROS E MERCADOLÓGICOS QUE PODEM INFLUENCIAR O MERCADO IMOBILIÁRIO EM MOMENTOS DE CRISE EM PATOS DE MINAS (MG) – ESTUDO DE CASO

Ana Cecília Peres de Castro  
Estudante de Graduação 8º período do Curso de  
Administração do Patos de Minas (UNIPAM).  
anaceciliaterraeteto@unipam.edu.br

Eliphas Levi Pereira  
Orientador do trabalho. Professor do Curso de  
Administração do Centro Universitário de Patos de  
Minas (UNIPAM).  
eliphas@unipam.edu.br





## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar os fatores econômicos, financeiros e mercadológicos que podem influenciar o mercado imobiliário em Patos de Minas (MG), em relação à crise política e econômica atual, a fim de balizar quais as melhores formas de investimento neste setor e quais expectativas futuras este mercado tem apresentado. A metodologia teve como base uma pesquisa qualitativa com um gestor do ramo imobiliário e outros três gestores de construtoras em Patos de Minas, com nove perguntas específicas elaboradas com o auxílio e conhecimento adquirido através do referencial teórico apresentado no estudo por meio de uma pesquisa bibliográfica. Pode-se concluir com o resultado da aplicação da pesquisa que, mesmo em tempos de crise como vivenciado atualmente, o mercado imobiliário em Patos de Minas ainda gera lucratividade, mantendo-se estável com boas perspectivas, porém deve-se ter cautela nos investimentos, adequando-se à demanda e às preferências apresentadas pelo mercado, que continuam sendo atendidas dentro das possibilidades do mesmo. Com o estudo, cumpriram-se o objetivo geral e os específicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mercado Imobiliário. Economia. Crise.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the economic, financial and market factors that can influence the real estate market in Patos de Minas - MG, in relation to the current political and economic crisis in order to identify the best forms of investment in this sector and what future expectations this market has presented. The methodology was based on a qualitative research with a real estate manager and three other managers of construction companies in Patos de Minas making nine specific questions elaborated with the aid and knowledge acquired through the theoretical reference presented in the study through a bibliographical research. It can be concluded that the research result, even at the present crisis period the real estate market in Patos de Minas still generates profitability, remaining stable with good prospects. However, one must be cautious about investments, adapting to the demand and preferences presented by the market that continue to be served within the its possibilities. With the study, the general and specific objective were fulfilled.

**KEYWORDS:** Real Estate Market. Economy. Crisis.

# ANÁLISE DOS FATORES ECONÔMICOS, FINANCEIROS E MERCADOLÓGICOS QUE PODEM INFLUENCIAR O MERCADO IMOBILIÁRIO EM MOMENTOS DE CRISE EM PATOS DE MINAS (MG) – ESTUDO DE CASO

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa permitiu a análise dos fatores econômicos, financeiros e mercadológicos que podem influenciar o mercado imobiliário de Patos de Minas (MG), nesse momento de crise.

São apresentadas, neste estudo, informações econômicas, financeiras e mercadológicas que foram relevantes para o desenvolvimento e análise dos resultados, como economia, crise política e econômica, índices de desemprego, taxas de juros, índices de endividamento, inflação, salário mínimo, saturação de mercado, oferta e demanda, liberação de crédito, indexadores econômicos, entre outros.

Nesse sentido, saber que ponto a crise tem atingido diretamente os investidores nesse setor e as pessoas que buscam adquirir um imóvel nesse mercado foi a problemática desta pesquisa.

O objetivo geral deste estudo é a identificação dos principais fatores que podem interferir no mercado imobiliário de Patos de Minas. Através desta identificação, foi possível compreender outros fatores que se constituíram nos objetivos específicos: levantamento através da literatura de conceitos científicos sobre o assunto em estudo; verificação da viabilidade em realizar investimentos nesse setor, apesar do momento de crise; identificação das oportunidades oferecidas e possíveis ameaças decorrentes deste cenário; análise das melhores formas de investimento no setor e a expectativa do mercado para os próximos anos.

Este estudo justifica-se pela importância desse assunto para se analisar as transações imobiliárias em um mercado que é altamente competitivo e que expressa significativas fontes de rendas que giram a economia do município e de nosso país, podendo auxiliar nas tomadas de decisões pelos gestores que foram entrevistados e, por consequência, proporcionar a eles uma fonte de informações úteis na administração desse mercado.

Justifica-se ainda pelo interesse da autora, já que é colaboradora de uma imobiliária, e o assunto em questão pode contribuir para seus conhecimentos acadêmicos, uma vez que está concluindo o curso em Administração, para em seu crescimento profissional.

## 2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 DEFINIÇÕES DE ECONOMIA

Economia é o estudo da administração da sociedade com relação a seus recursos, tendo em vista que eles são escassos. Nem sempre os recursos são destinados por um único planejador central, mas sim pelos atos de milhares de pessoas e empresas. (MANKIWI, 2010). Através dessas análises, é possível obter resultados e números econômicos capazes de nortear as decisões a serem tomadas pelas empresas e pelas pessoas em geral, decisões estas que influenciam suas vidas financeiras assim afetando todos os setores tanto econômicos quanto sociais.

### 2.2 Microeconomia

Segundo Passos (2012), a microeconomia explica o comportamento econômico das organizações individualmente, tendo em vista a análise interna da empresa e suas relações com seus clientes, suas operações e seus fornecedores, a forma que a produção e o preço são determinados em seus mercados específicos, gerando resultados econômicos individuais daquela organização.

### 2.3 Macroeconomia

Conforme Passos (2012), a macroeconomia apresenta um perfil amplo e generalizado que estuda o comportamento da economia como um todo. O estudo da macroeconomia leva em consideração o comportamento dos fatores externos que agregam nas organizações, como indexadores econômicos, inflação, índices de desemprego, despesas totais do governo, influências governamentais em geral, etc.

### 2.4 DEMANDA

Segundo Parkin (2009), a demanda consiste na necessidade ou nos desejos das pessoas por um bem ou serviço, de forma com que estas possam pagar por este produto ou serviço que desejam e planejam comprá-lo. A escassez de recursos limita a maioria dos desejos dos consumidores a serem satisfeitos; dessa forma, a demanda é uma decisão tomada considerando a necessidade a ser satisfeita.



#### 2.4.1. Oferta

Parkin (2009) diz que a oferta consiste no fato de uma empresa oferecer um bem ou serviço de algo que ela tem os recursos necessários e a tecnologia para produzir; ela pode obter lucros na produção desse bem ou serviço, comercializando-o. Toda empresa possui o intuito de obter lucro em suas atividades. Dessa forma, a oferta é planejada para que possa cumprir com esse objetivo. A oferta de um bem ou serviço é a quantidade que as empresas desejam vender em certo período de tempo a um preço determinado.

#### 2.4.2 PREÇO DE MERCADO

Ao se referir ao termo mercado já se remete à ideia de comercialização de produtos ou serviços, com transações entre compradores e vendedores. Conforme Passos e Nogami (2012), o preço pode variar conforme a competitividade do mercado. O preço tende a ser padrão quando o mercado é competitivo. Caso isso não aconteça dessa forma, o preço pode variar para um único produto ou serviço.

#### 2.4.3 CONCEITO DE INFLAÇÃO

Um termo muito conhecido e citado, a inflação é um indicador que determina o aumento dos preços dos produtos em um determinado período. Segundo Passos e Nogami (2012), a inflação é um fenômeno generalizado, pois o aumento dos preços acontece em todos os setores, e não somente em um setor econômico específico. É um fenômeno macroeconômico que reflete no aumento do nível geral de preços.

#### 2.4.4 O FATOR DE RISCO

Os riscos são as incertezas de um futuro desconhecido. Se as pessoas pudessem prever o futuro com certeza e confiabilidade não haveria o risco. Segundo Ehrlich e Moraes (2005), o risco se refere à possibilidade de que algo ruim possa acontecer em certo período de tempo, algo que seja desfavorável à organização, como a perda considerável de um valor ou bem.

#### 2.4.5 CRESCIMENTO ECONÔMICO

Vários fatores influenciam o crescimento econômico de uma nação. Desde meados do século XIX, os países industrializados obtiveram notável avanço econômico e conseqüentemente melhora dos padrões de vida da população. Segundo Frank e Bernanke (2012), o segredo para o aumento do padrão de vida é o crescimento da produtividade no trabalho, e esse aumento de produtividade depende de alguns fatores, desde os

individuais de cada trabalhador, motivação e habilidade, até os referentes às condições de trabalho oferecidas pelas empresas.

#### 2.4.6 CRISE ECONÔMICA

Crise econômica é uma situação de escassez na qual se pode encontrar a economia de um país. A escassez pode ser definida como sendo a queda de produção, comercialização e consumo de bens ou serviços, setores estes que são indicadores econômicos que sustentam uma boa administração da economia. "Um déficit e uma dívida pública elevados em períodos de pleno emprego têm conseqüências graves, incluindo a redução da poupança e do investimento nacionais e um menor crescimento econômico no longo prazo." (SAMUELSON & NORDHAUS, 2012, p. 557).

#### 2.4.7 Crise política

Nem sempre uma crise econômica está ligada a uma crise política ou vice-versa, porém esses dois conceitos são bastante interligados devido à grande influência que um tem no outro. O governo é um dos grandes responsáveis pela administração econômica do país e, quando esta não vai bem, conseqüentemente uma crise política pode surgir devido à rejeição pela gestão governamental. "O desenvolvimento socioeconômico e o fortalecimento da democracia no Brasil passam pela prática da boa governança e da ética na Administração Pública." (PEREIRA, 2015, p. 88).

#### 2.4.8 O MERCADO IMOBILIÁRIO

Os atuantes do mercado imobiliário são principalmente as imobiliárias que trabalham com venda e administração de imóveis urbanos e rurais: casas, apartamentos, terrenos, etc. Possuem a finalidade de realizar negócios imobiliários para moradia ou para investimento.

*Em estudos urbanos, usualmente, "mercado" refere-se ao lado da oferta, agrupando em uma mesma expressão um conjunto de ações de lógicas diferentes, contraditórias e conflitantes, abarcando a ação de todos os tipos de investidores, empreendedores, proprietários, rentistas, especuladores, bancos, mercado de capitais e outros agentes envolvidos com investimentos imobiliários e provisão de espaço.* (VARGAS & ARAÚJO, 2014, p. 105).

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 QUANTO AOS FINS OU OBJETIVOS DA PESQUISA

##### 3.1.1 Descritiva

A pesquisa descritiva expõe características claras e específicas de determinado assunto, população ou fenômeno; dessa forma, ela envolve técnicas padronizadas e estruturadas na coleta dos dados. "Pesquisa na qual o pesquisador limita-se a descrever o fenômeno observado, sem inferir relações de causalidade entre as variáveis estudadas." (APPOLINÁRIO, 2011, p. 147).

##### 3.1.2 Explicativa

Este tipo de pesquisa tem como objetivo principal transformar os conteúdos estudados em dados de fácil compreensão, dando explicações e justificativas e demonstrando os seus principais motivos e o porquê das coisas. "Este é um tipo de pesquisa mais complexo, pois, além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes, ou seja, suas causas." (ANDRADE, 2010, p. 112).

#### 3.2 QUANTO AOS MEIOS DA PESQUISA

##### 3.2.1 Pesquisa de campo

"O desenvolvimento de uma pesquisa de campo exige um planejamento geral e um plano específico para a coleta de dados, bem como um relatório escrito das várias etapas da pesquisa, incluindo os resultados obtidos". (ANDRADE, 2010, p.125). Nesse estudo, foi realizada uma pesquisa de campo no setor imobiliário com empreendedores e gestores do ramo e feita uma análise do momento em que se vive uma crise no país e de que forma essa tem atingido diretamente esse setor, analisando os fenômenos e os fatos que ocorrem na coleta desses dados.

##### 3.2.2 Pesquisa bibliográfica

Pesquisa realizada com base em materiais disponibilizados ao público em geral e pode ser realizada por meio de livros, jornais, revistas, sites, artigos, etc. "A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses." (CERVO *et al.*, 2007, p. 60).

#### 3.3 QUANTO À FORMA DE ABORDAGEM DA PESQUISA

##### 3.3.1 Abordagem qualitativa

A sua base está na observação intensa e de longo tempo num determinado ambiente natural, procurando registrar, de forma detalhada e precisa, o que acontece nesse ambiente. "A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social e de uma organização." (PEREIRA, 2012, p. 88).

#### 3.4 COLETA DE DADOS

##### 3.4.1 Roteiro

Para uma pesquisa qualitativa, que é o método utilizado no estudo atual, normalmente as informações são coletadas por meio de um roteiro. As opiniões e respostas dos participantes são gravadas em forma de entrevista ou respondidas por escrito e posteriormente analisadas. Segundo Gibbs (2009), na coleta de dados, devem-se desenvolver os tipos de dados a serem examinados e como eles devem ser descritos e explicados. Dessa forma, é necessária a formulação de um roteiro para que melhor possa embasar a pesquisa.

#### 3.5 FORMAS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

##### 3.5.1 Análise de Discurso

É uma ação da linguística no campo da comunicação e tem como finalidade analisar a estrutura de um texto escrito ou gravado, produzido por alguém, publicado ou não em mídia, e assim compreender as construções ideológicas existentes nele ou obter informações dos questionamentos feitos sobre determinados assuntos que possam chegar a uma conclusão. "A análise do discurso baseia-se no pressuposto de que o sentido de um texto sempre explicita posições sociais ou ideológicas, que devem ser reveladas através da própria análise." (APPOLINÁRIO, 2011, p. 11).

#### 3.6 DATA DA PESQUISA, LOCAL E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada no mês de setembro de 2017, em quatro empresas previamente escolhidas na cidade de Patos de Minas. Foram analisadas as falas de um gestor do ramo imobiliário e de três proprietários de construtoras, caracterizando-se assim uma amostra não probabilística por conveniência.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, foi apurado o resultado das pesquisas qualitativas aplicadas a quatro gestores do setor imobiliário de Patos de Minas por meio de um roteiro semiestruturado. O conteúdo desse resultado foi decisivo para se concluir o estudo, cumprindo-se assim o objetivo



geral e os específicos. Segue resultado das entrevistas.

*Pergunta número um* – Foi perguntado aos gestores se a crise econômica e a política que estamos vivendo atualmente podem realmente ser sentidas no bolso da população, nas organizações e nas instituições ou se essas crises são rumores.

Gestor A: Acredito ser uma parte como uma verdadeira crise econômica e principalmente política, e outra grande parte gerada pela especulação desses rumores de mercado. O Brasil passa por um momento político único, onde todo o sistema está sendo investigado, e alguns já apontam como um recomeço da política brasileira, com isso os investidores, dos mais baixos padrões (que querem apenas comprar sua casa), ou os mais altos, que injetam dinheiro na economia, fazendo essa roda girar, passaram a analisar esse momento, ficando de certa forma amedrontados, com os rumos que o governo irá dar a economia brasileira, resultando num encolhimento de todos os investimentos, reduzindo o todo da economia, assim refletindo o momento político na economia do dia-a-dia.

Gestor B: "Sim, pela queda do mercado e das vendas."

Gestor C: "Maior parte dela são rumores, houve uma queda, porém não poderia dizer que estamos vivendo atualmente uma crise."

Gestor D: "Em minha opinião a maioria é falatório, não estou vendo tanto reflexo da crise no bolso da população e das pessoas ao meu redor."

As respostas foram bastante divididas. Dois gestores disseram que realmente a crise pode ser sentida no bolso da população e conseqüentemente tem atingido de forma direta o mercado imobiliário; outros dois dizem ser maior parte rumores da mídia e governo, que acabam influenciando as pessoas a tomarem suas decisões econômicas, de toda forma um ou outro acaba afetando o mercado imobiliário analisado em questão.

*Pergunta número dois* – Foi perguntado aos gestores qual tem sido o comportamento interno das empresas principalmente no setor imobiliário para gerar lucros,

mesmo em momentos de crise.

Gestor A: Acredito que os empreendedores que focarem seus produtos na qualidade e diferenciação podem fazer do momento de crise um momento de crescimento em sua empresa, sem esquecer que qualidade e diferenciação devem andar lado a lado com o preço de venda, que, nesses tempos últimos vividos, deve ser extremamente avaliado, para se formar uma margem lucrativa, porém acessível ao público comprador.

Gestor B: "Enxugar os gastos e gerir os custos da organização".

Gestor C: "Facilidades de negociação, como facilidades de pagamento para o cliente. Flexibilidade para negociações."

Gestor D: "Em minha opinião aquelas que não têm conseguido gerar lucros têm mudado de ramo de atuação, não focando somente em uma área, mas expandindo seus negócios de formas distintas."

Dois dos gestores acreditam que a diferenciação através da qualidade, do preço de venda e da flexibilidade nas negociações tem sido o comportamento adotado pelas empresas para gerarem seus lucros, mesmo em momentos de crise; outro já acredita que a gestão de custos internos é um processo chave para obtenção de lucros em momentos de crise; outro diz que a diversificação de serviços tem sido o processo adotado para obtenção de lucros no setor imobiliário atual.

*Pergunta número três* – Foi perguntado aos gestores se os fatores macroeconômicos influenciam o mercado imobiliário local e quais deles são mais relevantes para o setor.

Gestor A: Com toda certeza esses fatores influenciam diretamente no mercado imobiliário, podendo fazer uma análise que o ponto principal que hoje afeta esse mercado é a incerteza do emprego, gerando assim menor crédito, e quando se tem o crédito, pelo momento da economia as taxas de juros não são tão atraentes como já foram.

Gestor B: "Sim, o corte de crédito para

financiamento de imóveis seria drástico para nosso setor."

Gestor C: "O crédito, pois se cortá-lo ou reduzi-lo cairão significativamente as vendas."

Gestor D: "Os impostos."

Três dos quatro entrevistados citaram o crédito como maior influenciador macroeconômico no setor imobiliário, tendo em vista que, com a liberação do crédito da parte dos financiamentos bancários e principalmente aqueles que são vinculados com o governo como o plano oferecido pela CEF (Caixa Econômica Federal), que, caso seja cortado ou reduzido, diminuirá significativamente as vendas no setor imobiliário, considerando que a maior demanda deste setor tem sido vista através desta liberação de crédito. Os impostos também foram citados por um dos gestores como influenciador neste setor, sendo que o aumento ou diminuição destes irá nortear as entradas e saídas de investidores no ramo imobiliário, fazendo parte também da formação do preço e da obtenção dos lucros.

*Pergunta número quatro* – Foi perguntado aos gestores se, em relação à precificação dos imóveis em Patos de Minas, eles consideram que os preços são relativamente justos ou não.

Gestor A: Hoje posso dizer que sim; na minha visão, há cerca de 2 anos os imóveis em Patos de Minas tiveram um aumento de valor injustificável, somente tendo base na alta procura e mercado altamente especulativo; porém com a diminuição da procura, oferta equivalente, os imóveis chegaram ao preço justo.

Gestor B: "O preço já foi mais caro, hoje está caindo mais, se tornando o preço mais justo."

Gestor C: "Os preços estão relativamente justos. Pois conheço os custos e o trabalho e elaboro o preço, e considero justo, porém realizo minhas obras em boa qualidade, diferente de alguns concorrentes que ganham mais na lucratividade por investirem menos em qualidade."

Gestor D: "Não, o aumento da demanda e dos preços exorbitantemente em tempos passados refletiu na precificação dos imóveis até nos dias atuais."

A maioria dos gestores entrevistados considera o preço dos imóveis em Patos de Minas relativamente justos,

sendo que devida à alta expansão e à inflação de preços em períodos anteriores e hoje vindo de uma queda e entrando em uma estabilização, os preços têm se tornados justos, na visão deles.

*Pergunta número cinco:* Foi perguntado aos gestores se, mesmo em momento de crise, o mercado imobiliário se encontra ainda em expansão, em estabilidade ou declínio.

Gestor A: "Limitando esse mercado imobiliário somente em nossa cidade, vejo em declínio."

Gestor B: "Estabilidade."

Gestor C: "Ainda em expansão. Pois as vendas ainda continuam sendo feitas e gerando lucratividade mesmo em rumores de crise."

Gestor D: "Estava em declínio e agora esta estabilizando."

Houve bastante diversidade de respostas. Dois dos gestores disseram ver o mercado imobiliário em momento de estabilidade, vindo de um declínio e atualmente se encontra em estabilidade, acreditando que os preços de venda não sofrerão grandes quedas e com tendências de melhorias. Um gestor disse ver o mercado imobiliário ainda em declínio com expectativas de grande queda neste setor ainda para os próximos anos. Outro gestor vê como ainda em expansão, pois as vendas continuam a todo vapor, mesmo em momentos de crise.

*Pergunta número seis:* Foi perguntado aos entrevistados se consideram hoje um risco o alto investimento no mercado imobiliário.

Gestor A: Não, pois, ao longo do tempo, sempre se pode observar que a avaliação de imóveis é tendente de crescimento; de um ano para o outro geralmente um imóvel sempre valoriza; sendo assim não vejo como risco essa atividade, visto que, se não comercializado, se torna um bem.

Gestor B: "Compensatório, pois os riscos de perda em imóvel são poucos."

Gestor C: "Depende do que será feito, e do nível do empreendimento, se agir conforme a demanda não é um risco."

Gestor D: "Sim, o investimento alto pode ser um risco, pois não há grandes expectativas de bons

retornos."

A maioria dos gestores entrevistados considera que não é um risco o alto investimento no mercado imobiliário, visto que é um mercado bastante seguro para se investir devido à garantia que o investimento oferece, pois, mesmo que se não possuir liquidez imediata, adquire-se um patrimônio ou um bem que posteriormente trará retornos. Também foi constatado que, para melhores investimentos, é necessário analisar a demanda e investir de forma correta para que os retornos sejam mais viáveis.

*Pergunta número sete:* Foi perguntado aos gestores qual era o segredo para continuar obtendo lucratividade, mesmo em momentos de crise.

Gestor A: Primeiramente acredito no endividamento zero da empresa. Acredito muito também no estudo, na busca de informações para planejamentos bem assertivos e na contabilidade criteriosa, muitas vezes minimizando a taxa de lucratividade na venda de 1 imóvel, nisso pensando num ciclo maior.

Gestor B: "Pé no chão, inovação e adaptação ao mercado atual."

Gestor C: "Investimento em qualidade, preços justos e facilidades de pagamento."

Gestor D: "Ter o pé no chão, saber como investir da forma correta e inteligente."

Foram citadas pelos gestores diversas práticas que, segundo eles, são essenciais para lucratividade da empresa em momentos de crise. Ter o "pé no chão" foi uma frase utilizada por dois deles, ressaltando a importância de saber investir da forma correta e ter o conhecimento do mercado em que se trabalha. Fatores como endividamento zero da empresa, qualidade das obras, preços justos, facilidades de pagamento ao cliente também foram citados como importantes para lucratividade da empresa.

*Pergunta número oito:* foi perguntado aos gestores se eles poderiam fornecer dicas de melhorias para os profissionais da área.

Gestor A: Acredito que a fiscalização é a palavra-chave no setor, falta fiscalização dos corretores sem CRECI, falta fiscalização nos incorporadores,

em que a sonegação de impostos é sempre presente, muitas vezes a mão de obra não está regularizada, e na parte dos construtores muitos desses não são regularizados ao CREA.

Gestor B: "Na minha empresa não tenho esse problema, pois é uma prioridade para mim, porém externamente acredito que seja melhoria na honestidade deste setor, tendo muitos profissionais desonestos no mercado."

Gestor C: "Maior fiscalização a corretores. Se existe é ineficiente, abrindo campo para muitas pessoas despreparadas."

Gestor D: "Reciclagem e treinamento para o pessoal da área."

Dois dos gestores responderam que haveria maior necessidade de fiscalização dos profissionais da área, pois a falta de fiscalização abre espaço para aqueles que não possuem qualificação para trabalhar no setor, prejudicando assim os profissionais de qualidade e que estão trabalhando regularmente.

*Pergunta número nove:* Foi perguntado aos gestores quais dos setores ou ações no mercado imobiliário possuem, em sua visão, maior necessidade de melhoria.

Gestor A: "Em nossa empresa, acredito que os controles financeiros precisam de mais investimento em tecnologia (programas de computador próprios), para que possam ser gerados relatórios de custos de obra, fluxo de caixa e etc."

Gestor B: "Melhora na tecnologia, que ainda é muito defasada nesta área."

Gestor C: "Recursos tecnológicos."

Gestor D: "Reciclagem e treinamento para o pessoal na área de vendas."

A maioria dos entrevistados disse haver maior necessidade de melhoria na tecnologia para o setor imobiliário, sendo muito defasada para a área, encontrando dificuldade em localizar programas adequados que atendam as necessidades específicas do setor, que possam auxiliar nos controles financeiros, nas vendas e nos processos em geral. Foi citada também por um dos gestores a necessidade de reciclagem e treinamento para os profissionais da área de vendas.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os fatores econômicos, financeiros e mercadológicos que podem influenciar o mercado imobiliário de Patos de Minas (MG), em momentos das crises atuais. A realização desta pesquisa só foi possível porque contou com a colaboração de alguns gestores do mercado imobiliário em Patos de Minas para obtenção dos resultados desejados.

Dessa forma, a questão central que se colocou como premissa para a presente pesquisa foi a verificação da viabilidade em realizar investimentos nesse setor, apesar do momento de crise, identificação das oportunidades oferecidas, possíveis ameaças decorrentes desse cenário, análise das melhores formas de investimento no setor e a expectativa do mercado para os próximos anos, ou seja, se a crise política e econômica atual está afetando esse mercado.

Através do referencial teórico aqui apresentado com auxílio de material bibliográfico levantado, foi possível ter conhecimento sobre os conceitos de economia em geral que englobam os assuntos descritos e necessários para entendimento da área pesquisada, possibilitando assim a obtenção dos resultados.

Conforme demonstrado pela pesquisa, pode-se concluir que, mesmo em tempos de crise como vivenciado atualmente, o mercado imobiliário ainda gera lucratividade, porém deve-se ter maior cautela nos investimentos, adequando-se à demanda e às preferências apresentadas pelo mercado. Também aponta a necessidade de melhorias no setor tecnológico e na gestão de pessoas com treinamento e reciclagem dos profissionais que atuam no ramo.

Pode-se também analisar no mercado atualmente uma alta demanda por casas populares que se enquadrem no financiamento oferecido pelo governo em parceria com a Caixa, e baixa na demanda de imóveis com maior precificação. Atualmente, o mercado se encontra estável, vindo de um alto processo inflacionário no setor e posteriormente enfrentando um declínio; a situação atual pode ser considerada de estabilidade.

Outro aspecto apurado com a pesquisa foi em relação ao próprio setor, em que existe uma grande informalidade tanto de empresas quanto de pessoas físicas. O setor também é carente de uma fiscalização eficiente.

Este trabalho apresentou algumas limitações para sua conclusão: dificuldade para obtenção de materiais bibliográficos específicos que tratam do mercado imobiliário em questão e que tratam de crises e dificuldade para coleta das respostas da pesquisa qualitativa, devido

ao pouco tempo disponível dos gestores entrevistados.

Por fim, destaca-se que o trabalho aqui realizado foi uma ferramenta de extrema relevância para a formação acadêmica e profissional da discente de Administração, agregando conhecimento científico e prático pelo fato de a acadêmica trabalhar na área e ter interesse no assunto em questão.

Este trabalho limita-se à análise feita com os entrevistados investidores do ramo imobiliário de Patos de Minas (MG), para o mercado imobiliário exclusivo de Patos de Minas, não se aplicando a outros mercados imobiliários pelas suas diversas dinâmicas e características. Este trabalho pode ser recomendado a futuros acadêmicos ou à comunidade em geral ou estudantil que quiserem pesquisar sobre esse assunto.

## 6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APPOLINÁRIO, Fabio. *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

EHRlich, Pierre Jacques; MORAES, Edmilson Alves de. *Engenharia econômica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FRANK, Robert H; BERNANKE, Ben S. *Princípios de economia*. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIBBS, Graham; FLICK, Uwe (coords.). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MANKIW, N. Gregory. *Introdução à economia*. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PARKIN, Michael. *Economia*. 8. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2009.

PASSOS, Carlos Roberto M.; NOGAMI, Otto. *Princípios de economia*. 6. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREIRA, José Matias. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, José Matias. *Curso de economia política*. São Paulo: Atlas S.A, 2015.

SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. *Economia*. 19. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.



TROSTER, Roberto Luiz; MORCILLO, Francisco Mochón.  
*Introdução à economia*. São Paulo: Makron Books, 1999.

VARGAS, Heliana Comin; ARAÚJO, Cristina Pereira de.  
*Arquitetura e mercado imobiliário*. Barueri (SP): Manole,  
2014.

# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: DIVINA FARMA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO

Gislane Magalhães de Oliveira  
Estudante de Graduação 8º Período do Curso de  
Administração do Centro Universitário de Patos de  
Minas (UNIPAM).  
gislane\_magalhaes@hotmail.com

Laércio José Vida  
Orientador do trabalho. Professor do Curso de  
Administração do Centro Universitário de Patos de  
Minas (UNIPAM).  
laerciojv@unipam.edu.br



## RESUMO

Este estudo teve como objetivo a elaboração de um diagnóstico organizacional com foco na área de recursos humanos. A metodologia da pesquisa foi a aplicação de uma entrevista semiestruturada de caráter qualitativa aplicada a duas sócias da organização em estudo, durante o período de 03 a 21 de julho de 2017. E o resultado obtido através desta foi a base de elaboração de melhorias a serem aplicadas dentro da organização. Através da entrevista feita, foi possível perceber que as gestoras têm conhecimento e entendimento das variáveis relacionadas à administração de recursos humanos, porém esse conhecimento pode ser aprofundado e levado em um âmbito de maior estudo e relevância para a empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ambiente Organizacional. Diagnóstico Organizacional. Recursos Humanos.

## ABSTRACT

The objective of this study was the elaboration of an organizational diagnosis focused on Human Resources area. The research methodology was the application of a semi-structured qualitative interview to two partners of the organization in question, from July 3rd to 21th, 2017. The obtained result was the basis for the elaboration of improvements to be applied within the organization. Through the interview it was possible to perceive that the managers have knowledge and understanding of the variables related to the administration of Human Resources, however this knowledge can be deepened and taken in a scope of greater study and relevance for the company.

**KEYWORDS:** Organizational Environment. Organizational Diagnosis. Human Resources.

# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: DIVINA FARMA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO

## 1 INTRODUÇÃO

Com as crescentes mudanças dos negócios, as constantes transformações tecnológicas, e a necessidade de informação rápida e segura, associada com a qualidade e a produtividade, as organizações encontram uma realidade que, há algumas décadas, passava despercebida pelos gestores, a importância do fator humano dentro das organizações, isto é, os colaboradores podem ser o grande diferencial em termos de vantagem competitiva perante aos concorrentes.

Para alcançar os seus objetivos, faz-se necessário que as organizações invistam, de forma eficaz, no capital humano visando à qualificação profissional, motivação, integração e produtividade. Dessa forma, o diagnóstico organizacional é uma ferramenta de auxílio aos gestores para examinar e avaliar o desempenho ou falha na administração da organização, que pretende discutir pontos relevantes no médio e longo prazo e que tem consequências táticas, estratégicas e operacionais. Ou seja, o diagnóstico organizacional procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações que serão condicionadas para provocar melhorias na empresa.

Desse modo, este trabalho teve como objetivo geral analisar, através de um diagnóstico organizacional, aspecto relacionado à administração dos recursos humanos da empresa Divina Farma Farmácia de Manipulação, com a proposta de exposição de melhorias ao tema estudado. Os objetivos específicos foram: analisar a organização através de aspectos como o fortalecimento de lideranças, melhorar o ambiente organizacional propício à motivação, pesquisar o clima organizacional, desenvolver a cultura organizacional e elencar através da literatura os conceitos de gestão de recursos humanos.

Este presente trabalho justifica-se pelo diagnóstico organizacional na área de recurso humano para estabelecer vantagem competitiva frente às demais organizações, haja vista que o ambiente está repleto de incertezas. Dessa forma, a problemática a ser respondida é se há uma eficiente administração de RH na organização em estudo. Além do mais se destaca a realização de uma abordagem prática visando à adoção de um plano de ação que possa conduzir o melhor desempenho da gerência em relação aos colaboradores da empresa.

Na metodologia da pesquisa, fez-se uma pesquisa de campo. Esta requer a aplicação de entrevista para sua realização. A entrevista é pré-elaborada e aplicada ao gestor da organização, com intuito de efetuar o levantamento de respostas que permita diagnosticar pontos com necessidade de melhorias. O embasamento da pesquisa é ratificado pela realização de revisões teóricas e fundamentação teórico-metodológica do trabalho com a finalidade de captar informações em relação ao problema, visando a fornecer maior valor ao tema proposto.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Fez-se a exposição do conceito de diagnóstico organizacional e das áreas relacionadas aos recursos humanos, utilizados como base para a elaboração desta ferramenta.

### 2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Grocco e Guttman (2005) afirmam que o diagnóstico organizacional tem por finalidade identificar e investigar os problemas existentes nas organizações, desenvolvendo da melhor forma quais são os procedimentos que devem ser aplicados e testados numa tentativa de solução desses problemas. Esses problemas podem ter uma abordagem mais geral de todo o contexto da gestão da organização ou ter focos específicos em determinadas áreas.

Rosa (2001, p. 5) descreve que o diagnóstico "é o levantamento e análise das condições de uma empresa com a finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou eficiência". Logo, através dessa ferramenta, é possível verificar a existência de disfunções que afetam os resultados da organização e igualmente fornecer indicadores para ações interventivas que contribuam com a eliminação destas.

### 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

As organizações, de um lado, precisam das pessoas para alcançar os objetivos e as missões e, por outro, para as pessoas as organizações são o meio pelo qual vão alcançar os objetivos pessoais. (CHIAVENATO, 2015). Dessa forma, a Administração de Recursos Humanos (ARH) torna-se referência à administração de pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham de-





terminados papéis, pois o seu objetivo é assessorar na atração e na retenção de indivíduos que têm as qualificações necessárias ao ambiente de constantes mudanças. (BOOG, 2002).

Esse setor procura, por meio de suas ações, integrar e comprometer os colaboradores com os objetivos organizacionais, pretendendo obter maior desempenho e, conseqüentemente, melhores resultados para a organização.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é a qualidade do ambiente organizacional que é identificada ou experimentada pelos membros da organização e que influencia em seu comportamento. (CHIAVENATO, 2006). É a atmosfera que todos dentro da organização percebem, é a qualidade do ambiente que influencia o comportamento do indivíduo. Um bom clima organizacional é fundamental para o andamento da organização, independente da sua atividade, tamanho, quantidade de colaboradores, entre outros aspectos.

Para Luz (2003), clima organizacional representa a impressão ou percepção que os colaboradores possuem em relação ao seu ambiente de trabalho. Dessa forma, clima organizacional é o meio utilizado pela organização para passar aos seus colaboradores o que é considerado importante para a empresa.

### 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e políticas internas e externas de uma empresa, a cultura organizacional "[...] define a maneira como os integrantes da organização devem relacionar entre si e com o mundo externo" (MAXIMIANO, 2012, p. 433). Assim, Shein (1972, apud MAXIMIANO, 2012, p. 428) define cultura organizacional como

um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

Robbins (2005) descreve cultura como um conjunto de valores que determinados indivíduos compartilham dentro um ambiente organizacional e que possibilita a organização ser diferente das demais.

### 2.5 MOTIVAÇÃO

A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento das pessoas. Dessa forma, Maximiano (2012) ressaltava três propriedades: direção, que indica o objetivo do comportamento motivado; intensidade, indicador da magnitude da motivação; permanência, tempo de duração da motivação.

Para Robbins (2005), motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Desse modo, Vergara (2000) salienta que motivação é intrínseca, logo ninguém motiva ninguém. É própria do indivíduo, que se motiva ou não. O que a organização pode fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação.

### 2.6 LIDERANÇA

É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam entusiasticamente, visando a alcançarem os objetivos identificados, ou seja, "liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir". (HUNTER, 2004, p.105). Consonante a isso, Lacombe (2009, p. 60) descreve que é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.

Para Chiavenato (2000), liderança é a influência interpessoal desempenhada numa situação e orientada através do meio da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

### 2.7 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Segundo Maximiano (2012), quanto maior for a satisfação dos colaboradores, mais elevada será a qualidade de vida no trabalho. Desde modo, conhecer as necessidades humanas é uma tarefa importante dentro das organizações, pois a satisfação no trabalho é um dos aspectos que influenciam o ambiente de trabalho.

Para Robbins (2005), a satisfação no trabalho está relacionada à atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, abrangendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder; o ambiente; a organização do

trabalho; as políticas e programas de gestão da organização; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos funcionários no sentido singular e coletivo.

## 3. METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado por meio de pesquisa, aplicada em forma de entrevista, e a apuração das informações recolhidas teve o caráter descritivo.

### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Este trabalho buscou, por meio de entrevista, recolher informações que poderiam detectar falhas na administração do capital humano na empresa Divina Farma Farmácia de Manipulação. Posteriormente, o resultado obtido foi a base de elaboração de melhorias a serem aplicadas na organização.

### 3.2 TIPOS DE PESQUISAS

Primeiramente, foi feita uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de obtenção de conhecimento das variáveis ao tema estudado. Dessa mesma maneira, Baptista e Campos (2016, p 58) defendem que "a revisão da literatura permite o conhecimento do que já foi escrito sobre a temática escolhida e, ao mesmo tempo, possibilita o surgimento de novas ideias sobre a mesma pesquisa".

A pesquisa de campo realizada neste estudo foi a qualitativa de forma descritiva, isto é, as informações obtidas não poderiam ser quantificáveis. Desde modo, os dados obtidos são analisados de forma indutiva, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas. (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Dessa forma, foi necessário apurar, através da pesquisa qualitativa, a visão das gestoras da Divina Farma Farmácia de Manipulação sobre os diversos aspectos que envolvem o tema administração de recursos humano, por meio de uma entrevista semiestruturada.

### 3.3 DATA, LOCAL DA PESQUISA, AMOSTRA E FORMA DE COLETA DOS DADOS

No trabalho, a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas com base em um roteiro previamente estabelecido, junto às gestoras, durante o período de 03 a 21 de julho de 2017.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Neste estudo, os dados coletados através da aplicação

da entrevista foram comparados com as informações obtidas através do referencial teórico. Por meio da análise de discurso, foi possível concluir o resultado do trabalho.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os dados coletados na pesquisa realizada com as gestoras/proprietárias da organização em estudo, por meio de entrevistas semiestruturadas, apresentando suas respostas e comparando essas respostas com os parâmetros teóricos como forma de se concluir o resultado do estudo.

### 4.1 ESTILO DA LIDERANÇA NA EMPRESA

Foi solicitado às gestoras que descrevessem o estilo de liderança de sua empresa. Segundo elas, suas lideranças são sustentáveis e liberais, mas exigentes ao mesmo tempo, pois a principal atividade da organização é o trabalho com a saúde, e há certos procedimentos que devem ser seguidos a risco para manter a excelência.

O estilo de liderança fundamenta-se nas atitudes de um líder com os seus liderados. Dessa forma, destacam-se três principais estilos: autocrático, em que o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; democrático, em que o grupo participa do processo de tomada de decisão; liberal (laissez-faire), em que o grupo tem liberdade para as decisões. (ARAÚJO & GARCIA, 2009).

Com base na resposta das gestoras, o estilo liderança que é mais marcante na organização é o autocrático. E esse estilo de liderança é marcado pela "centralização da autoridade, métodos de trabalhos fixados, tomada de decisões unilaterais e limita a participação dos colaboradores" (ROBBINS & DECENZO, 2012, p. 229).

Dessa forma, há necessidade de liderança autocrática na organização, pelo ramo de atividade ser da saúde e, conseqüentemente, com alto grau de risco. Porém, se as gestoras utilizarem mais da liderança democrática, em que seus colaboradores possam auxiliar em algumas tomadas de decisões, isto trabalhará a motivação da equipe e poderá ter um maior comprometimento por parte desta em seguir os padrões exigidos.

### 4.2 RETENÇÃO E VALORIZAÇÃO DO TALENTO HUMANO

Foi perguntado às empresárias se a retenção e a valorização do talento humano são primordiais para competitividade de mercado. Em suas repostas, as gestoras argumentaram que a retenção e a valorização do talento humano são primordiais e vitais, pois é com bons colabo-

radores que se mantém o ritmo dos processos realizados pela organização.

Ferreira (2013, p. 153) salienta que cada pessoa é diferente da outra e os estímulos que atraem positivamente algumas podem ter efeito completamente oposto em outras. Além disso, o mesmo estímulo, na dependência do momento, pode ser percebido e valorado de forma diferente pela mesma pessoa. Conhecer cada empregado, suas aspirações e os estímulos que lhe são atrativos é muito importante para que cada empresa possa oferecer soluções de gestão de pessoas adequadas ao seu público-alvo.

Com base nessa afirmativa, as gestoras implementaram benefícios como vale-alimentação para todos os colaboradores após passar pelo período de experiência, e porcentagem de ganho sobre o faturamento mensal se todas as metas propostas no decorrer do exercício forem cumpridas. Porém, não foi possível detectar se somente esses estímulos conseguem resultar na retenção do capital intelectual para a organização.

#### 4.3 DESENVOLVIMENTO DA MOTIVAÇÃO

As gestoras foram questionadas sobre o que é desenvolvido na organização para promover a motivação dos colaboradores. Assim, as gestoras explanaram que o desenvolvimento da motivação acontece através de treinamentos motivacionais, dinâmicas de grupo, estudos de livros na área e confraternizações. Também, com o pagamento de benefícios como vale alimentação e porcentagem de ganho sobre o faturamento mensal.

O processo de desenvolvimento da motivação de uma equipe é uma tarefa complexa, pois cada pessoa tem motivações específicas, e estas têm que estar alinhadas às metas da empresa. Consonante a isso, Robbins e Decenzo (2012, p. 203) descrevem que a "motivação é a disposição em exercer esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionados pelo esforço para alcançar os objetivos individuais". Partindo da posição das gestoras, é percebido que aperfeiçoam a motivação dos colaboradores através dos pontos de vista econômico e social.

Assim, pode-se sugerir às gestoras a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional junto a sua equipe. Esta é uma maneira de entender o grau de satisfação e motivação dos colaboradores e de detectar sua percepção de como a organização valoriza seu capital intelectual e seus esforços para que se trabalhe de maneira satisfatória e agradável.

#### 4.4 RECRUTAMENTO

As empresárias foram indagadas se, no processo de recrutamento, existia planejamento de divulgação das vagas, para atingir o público-alvo. As gestoras explicaram que o processo de recrutamento das vagas é, na maioria das vezes, realizado através da empresa CDL Patos de Minas - Clube de Diretores Lojistas de Patos de Minas, mas precisamente pela sua área de talentos.

Para Araújo e Garcia (2009, apud Milkovich e Boubreau, 2000), recrutar é um processo de identificação e atração de candidatos, entre os quais alguns serão escolhidos e, posteriormente, contratados pela organização com a finalidade de sanar a necessidade de capital humano.

Mesmo com as vantagens da terceirização, o processo de recrutamento, pode sugerir às gestoras realizar esse processo, também, em parcerias com faculdades e/ou escolas profissionalizantes. Pela área de atuação da empresa ser bem específica, buscar por futuros colaboradores nessas instituições de ensino pode dar agilidade ao processo e maior assertividade na seleção.

#### 4.5 O PROCESSO DE SELEÇÃO

As gestoras foram questionadas sobre como era o processo de seleção adotado pela empresa. Em suas respostas, as gestoras explicaram que o processo é realizado pela CDL Talentos, e tem a participação efetivas delas durante as entrevistas. Além disso, é realizada a análise de currículo e são aplicados testes psicológicos.

Para Chiavenato (2009), o processo de seleção se caracteriza por escolher e classificar os candidatos adequados à necessidade da organização. No mesmo pensamento, Robbins e Decenzo (2012) descrevem que o processo de seleção é um exercício que busca prever quais candidatos terão bom desempenho nos critérios que a organização utiliza para avaliar seus colaboradores.

É positivo das gestoras participarem do processo de seleção, pois assim há mais assertividade na escolha do candidato que melhor preenche a vaga, já que são elas que conhecem a real necessidade da organização.

#### 4.6 INVESTIMENTO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As gestoras foram perguntadas se havia um investimento em treinamento e desenvolvimento. Em resposta, as sócias afirmaram que há o investimento em treinamento e desenvolvimento da equipe. No ato de contratação de novo colaborador, a empresa passa pelo processo de treinamento junto a este, visto que a atividade exercida

pela organização requer padrões específicos. Esse treinamento é realizado dentro da empresa, ensinado pelas próprias gestoras e por colaboradores que tenham o conhecimento necessário. O contratado vê rotinas gerais e parte técnica, pertinentes à função a ser desempenhada.

Associando a outras respostas das gestoras, é perceptível que há treinamento rotineiro e conseqüentemente o desenvolvimento da equipe de trabalho, visto que são realizados leitura e estudos de livros na área de atuação.

Para Chiavenato (2009), o desenvolvimento pode ser dividido em duas áreas: treinamento, que prepara o colaborador para o cargo, e educação, que preparar para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho. Araújo e Garcia (2009, apud Milkovich e Boubreau, 2000) considera que o treinamento é um processo sistemático que proporciona aquisição de habilidades, regras e conceitos que resultam em melhoria de adequação às características do colaborador e que trazem benefícios tanto para a empresa quanto para os funcionários, visto que estes adquirem habilidades, conceitos e novas atitudes.

#### 4.7 IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Em continuidade a entrevistas, as sócias foram perguntadas sobre como era identificada a necessidade de treinamento e desenvolvimento dentro da empresa. As gestoras explanaram que a identificação de necessidade de treinamento e desenvolvimento é essencial para formar bons colaboradores e manter a qualidade dos serviços oferecidos. Essas necessidades são identificadas em alguns aspectos, como falha no processo de produção, metas propostas não batidas e a percepção na motivação dos colaboradores em exercer suas atividades com eficiência.

Araújo e Garcia (2009, p. 99) apontam motivos que levam a organização treinar e desenvolver pessoas. Dentre estes estão: identificação de metas: seja de expansão, admissão ou desligamento de pessoas, ou alteração nos meios e modos de exercer determinadas tarefas;

identificação de gargalos: produtividade aquém da esperada, necessidade de retrabalho e refugo.

Portanto, os autores confirmam a posição das gestoras.

#### 4.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As gestoras foram indagadas se existia algum método de avaliação de desempenho na empresa. As sócias explicaram que, na avaliação de desempenho, não havia um método específico, visto que ainda faltam organização

e planejamento nesta área. Mas utilizam, em seus laboratórios, a contagem de tempo gasto pelo colaborador em todas as funções desempenhadas, pontuam erros de produção e, no setor de vendas, acompanham o relatório diário das vendas para certificar se a meta proposta está em dia.

A avaliação de desempenho envolve a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações (ARAÚJO & GARCIA, 2009, apud GÓMEZ-MEJÍA; BALKIN; CARDY, 1995).

De acordo com a resposta das gestoras, mesmo por elas considerada desorganizada, há avaliação de desempenho que proporciona informações para suporte para a tomada de decisões e para a promoção de melhorias dentro da organização.

Porém, pode-se sugerir às gestoras reuniões quinzenais ou mensais com sua equipe, a fim de avaliar o desempenho das atividades e identificar problemas e, conseqüentemente, soluções que os resolvam. Também podem fazer entrevistas individuais com os colaboradores, com a finalidade de analisar e avaliar o desenvolvimento deles com feedbacks construtivos que os auxiliem no crescimento junto à empresa.

### 5 SUGESTÃO DE MELHORIAS

Quadro 1 - Plano de ação da empresa Divina Farma Farmácia de Manipulação

OBJETIVO	DESEMPENHO	DESEMPENHO	DESEMPENHO	DESEMPENHO	DESEMPENHO
Processo de recrutamento	Atualizar o currículo de todos os colaboradores	Realizar entrevistas com o propósito de avaliar alguns aspectos importantes e a qualificação de o gestor e colaboradores	Realizar testes psicológicos de personalidade	Realizar testes psicológicos de personalidade	Realizar testes psicológicos de personalidade
Processo de seleção	Realizar entrevistas com o candidato	Realizar testes psicológicos de personalidade	Realizar testes psicológicos de personalidade	Realizar testes psicológicos de personalidade	Realizar testes psicológicos de personalidade
Processo de desenvolvimento	Realizar treinamentos para os colaboradores	Realizar treinamentos para os colaboradores	Realizar treinamentos para os colaboradores	Realizar treinamentos para os colaboradores	Realizar treinamentos para os colaboradores
Processo de avaliação de desempenho	Realizar avaliações de desempenho para os colaboradores	Realizar avaliações de desempenho para os colaboradores	Realizar avaliações de desempenho para os colaboradores	Realizar avaliações de desempenho para os colaboradores	Realizar avaliações de desempenho para os colaboradores

Fonte: Oliveira (2006). Adaptado pela autora, 2017.

## 6 CONCLUSÃO

O estudo alcançou o resultado esperado de analisar, através de um diagnóstico organizacional, aspectos relacionados à administração dos recursos humanos da empresa Divina Farma Farmácia de Manipulação, com a proposta de exposição de melhorias ao tema estudado.

Através da entrevista feita com as gestoras da empresa, percebe-se que elas têm conhecimento e entendimento das variáveis relacionadas à administração de recursos humanos. Porém este conhecimento pode ser aprofundado e levado a um âmbito de maior estudo e relevância para a empresa.

A atividade fim da organização é a manipulação de fórmulas magistral, e este é feito de forma individualizada, assim sendo preparado, formulado, misturado e criado o medicamento conforme a necessidade do cliente. Para que esses processos aconteçam, o fator humano está envolvido. Cada etapa é um colaborador que atua como “ferramenta” para a realização. Caso ocorra alguma falha no processo de produção, a entrega do serviço e produto errado pode comprometer seriamente a imagem e a reputação da empresa.

Dessa forma, ter uma eficiente administração de recursos humanos que fortalece a liderança melhora o ambiente organizacional propício à motivação, à pesquisa e ao clima organizacional e desenvolve a cultura organizacional, fazendo toda diferença mediante o mercado.

Colaboradores motivados e satisfeitos, bem treinados e valorizados, que tenham sinergia com a organização, focadas na troca de conhecimento do colaborador para a empresa e vice-versa, têm como consequência retornos positivos para ambas as partes, objetivando o alcance das metas propostas.

Este trabalho contribuiu para a minha formação acadêmica no curso de Administração, acerca da expansão dos estudos, conhecimento adquirido e de forma a colaborar para o meu crescimento profissional. Para a organização, o resultado do diagnóstico organizacional pode ser utilizado como fonte para aprimorar a administração de recursos humanos. O diagnóstico organizacional é a base para possíveis trabalhos e estudos futuros na área de Recursos Humanos, Clima Organizacional e Consultoria Empresarial.

## 7 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Atlas, 2009.

BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael de. *Metodologias pesquisa em ciências: análise quantitativa e qualitativa*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 02/2016.

BOOG, Gustavo. *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri (SP): Ed. Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Barueri (SP): Ed. Manole, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. São Paulo: Elsevier Editora, 2009.

FERREIRA, Patricia Ítala. *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GOCCO, Luciano; GUTTMAM, Erik. *Consultoria empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2005.

GÒMEZ-MEJÍA, Luís R.; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2005.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LACOMBE, Francisco. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2009.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceito, metodologias, práticas*. 22. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Ed. Pearson, 2012.

ROSA, José Antônio. *Roteiro para análise e diagnóstico da empresa*. São Paulo: STS, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.



# EMPREENDENDO POR NECESSIDADE E/ OU POR OPORTUNIDADE? UMA ANÁLISE DO PERFIL DOS EMPREENDEDORES DO RAMO DE BARES E RESTAURANTES EM PATOS DE MINAS - MG

Luana Rodrigues Bernardes  
Administradora.  
luanarbernardes2@gmail.com

Adriana Vieira Ferreira  
Orientadora do trabalho. Professora do Curso de  
Administração do Centro Universitário de Patos de  
Minas (UNIPAM).  
avieira@unipam.edu.br

## RESUMO

Este trabalho utilizou-se de método qualitativo/descritivo, através do roteiro de entrevistas do autor Dornelas (2012), para realizar uma pesquisa com gestores do ramo de bares e restaurantes no entorno do UNIPAM. O objeto da pesquisa foi descobrir se eles empreendem por necessidade ou por oportunidade e identificar se esses gestores apresentam características empreendedoras. Os resultados encontrados nos mostraram que apenas um dos quatro entrevistados apresentava características de um empreendedor de sucesso, mas se observou que todos empreenderam seus negócios por necessidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo. Características. Inovação. Necessidade. Oportunidade. Motivação.

## ABSTRACT

The following work used a qualitative/descriptive method, through the author's interview script Dornelas (2012), so as to conduct a research with managers of bars and restaurants around UNIPAM. The objective of the study was to find out if these managers undertake by necessity or opportunity as well as identify whether they present entrepreneurial characteristics. The results showed us that only one of the four respondents have characteristics of a successful entrepreneur, but it was noted that all of them set up their business by necessity.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship. Characteristics. Innovation. Necessity. Opportunity. Motivation.

# EMPREENDENDO POR NECESSIDADE E/OU POR OPORTUNIDADE? UMA ANÁLISE DO PERFIL DOS EMPREENDEDORES DO RAMO DE BARES E RESTAURANTES EM PATOS DE MINAS - MG

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, na recente pesquisa da GEM (Global Entrepreneurship Monitor) de 2015, menciona-se que 34% dos brasileiros querem ter seu próprio negócio. A perspectiva de obterem mais renda e de não terem um chefe é um dos principais motivos para iniciativa de abertura de novos negócios. Pode-se perceber que já há dessa forma um sentimento latente de empreender nos brasileiros.

Muitas são as características que definem um empreendedor de fato. Quando o termo empreendedorismo começou a ser estudado, definia-se empreendedor assim: aquele que assume riscos e tenta novas formas de adquirir lucro. Uma atitude visionária aliada ao conhecimento sobre o ramo de atuação são extremamente importantes. De acordo com Fillion (1999, p. 11), "Os elementos básicos do visionário parecem ser o entendimento do setor, a habilidade de identificar uma necessidade não satisfeita e, portanto, uma oportunidade de negócio". Além de todas essas características técnicas, a intuição também é muito importante. Porém, esse conceito de intuição tem uma aplicação diferente nos negócios. "Para detectar oportunidades de negócios, é preciso ter intuição, intuição requer entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento" (FILION, 1999, p. 11).

Schumpeter (1997) destaca o empreendedor como um indivíduo econômico com capacidade de intuição, visão e de criação de novos produtos e mercados.

O sucesso depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de uma maneira que posteriormente se constata ser verdadeira, mesmo que no momento isso não possa ser comprovado, e de se perceber o fato essencial, deixando de lado o perfunctório, mesmo que não se possa demonstrar os princípios que nortearam a ação. (SCHUMPETER, 1997, p. 85).

Há uma grande disponibilidade de informações de qualidade gratuitamente disponíveis na Internet. Eventos e organizações que apoiam o empreendedorismo minimizam o risco de abertura de novos negócios. A nova lei do supersimples formalizou 10,3 milhões de empreendedores que estavam na informalidade, reduzindo a burocracia para abertura e fechamento de empresas, o que contribui para iniciativa de empreender.

O recente cenário da crise política e econômica junta-

mente com o crescente aumento da taxa de desemprego criaram um fator propício à abertura de novos negócios no país: a necessidade. Há muitos outros fatores que podem levar brasileiros a empreender no país. Em 2010, a GEM destacou que no Brasil as pessoas são mais motivadas a empreender por oportunidade do que por necessidade.

Oportunidade ou necessidade, qual desses dois fatores motivacionais leva o empreendedor a se preparar antes de abrir seu negócio?

Percebe-se que boa parte dos empreendimentos de hoje são pequenas e micro empresas (PMEs). De acordo com o SEBRAE, os pequenos negócios em 2011 geraram 27% do PIB, mobilizando o comércio e gerando riquezas no país. Esses pequenos e micros empreendedores são responsáveis por 52% das carteiras assinadas no Brasil nesse mesmo período. Esses bons números se devem a alguns fatos, como: o supersimples, que reduz os encargos tributários desses empreendedores; o aumento da escolaridade da população e a ampliação do mercado consumidor. Esses fatos enfatizam que a oportunidade é grande responsável pela abertura de empresas no país.

Quando falamos de PMEs, a principal preocupação é o risco de mortalidade nos dois primeiros anos. Esse período é crucial para a conquista de clientes e consolidação no mercado. Em 2011 o SEBRAE apontou que 70% das PMEs sobreviveram ao período crucial de dois anos, uma acentuada melhora se comparado aos anos anteriores. A iniciativa governamental que atua na formalização dessas empresas e novamente o aumento da escolaridade da população ajudaram para a consolidação dessas empresas em seus anos iniciais.

Segundo a ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), o setor é o que mais cresceu nos últimos 10 anos e representa 16% das empresas no país, sendo que 99% delas são PMEs. Bares e restaurantes têm uma relação muito positiva nas comunidades onde operam, são pontos iluminados que trazem segurança e interatividade da vizinhança. Esses estabelecimentos sempre são abertos em locais de grande fluxo de pessoas. É uma alternativa viável de negócio rentável, mesmo com muitos concorrentes na mesma unidade geográfica.

O UNIPAM é uma instituição particular de ensino supe-

rior atuante na cidade de Patos de Minas desde o ano de 1968 e possui em seu entorno uma grande diversidade de bares e restaurantes. Com aproximadamente dez mil alunos, gera um fluxo propício à instalação de empresas. A IES também oferece à comunidade serviços a empresas emergentes através da Incubadora de Empresas, que tem como principal objetivo evitar a mortalidade delas nos primeiros anos de existência.

O objetivo do referente trabalho é analisar o perfil empreendedor dos gestores de bares e restaurantes localizados no entorno do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), na cidade de Patos de Minas (MG). Busca-se saber se optaram por abrir seus empreendimentos devido a necessidades ou a oportunidades. Além disso, procura-se identificar o perfil desses empreendedores e se esses gestores apresentam características empreendedoras.

## 2. EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo é derivado da palavra francesa "entrepreneur", que era usada para descrever um indivíduo que cria brigas. Posteriormente, o termo começou a ser usado para referir-se àquele que assume riscos e cria o novo ou projeta empreendimentos. No século XVII, o economista francês Cantillon<sup>1</sup> foi o primeiro a relacionar o termo ao indivíduo que corria riscos, diferenciando-o do capitalista. O capitalista era quem detinha os meios de produção enquanto o empreendedor comprava recursos, em geral produtos agrícolas, com o próprio capital para transformá-los em outra mercadoria e, por fim, vendê-la a determinado valor.

Dornelas (2012) nos mostra um exemplo da definição de empreendedorismo caracterizando o explorador Marco Polo<sup>2</sup>. Marco Polo, como mercador e aventureiro, fechou contrato com um capitalista para financiar sua tentativa de estabelecer uma rota ao Ocidente e, em troca, venderia as mercadorias deste. Entende-se que o empreendedor é aquele que assume riscos ativos, físicos e emocionais, enquanto o capitalista, que apenas era dono dos meios de produção, assume riscos passivos.

Ainda, na concepção de Dornelas (2012), durante a idade média o empreendedor era aquele que gerenciava projetos com recursos disponíveis do governo. Nesse período histórico, o empreendedor não assumia riscos econômicos. Já no século XVII, começa-se a perceber a relação de assumir riscos e empreender.

No século XVIII, a figura do capitalista e a do empreendedor começam a ser separada. Pode-se observar tal afirmação por meio de Schumpeter (1997, p. 95): "Embora os empresários possam naturalmente ser inventores exatamente como podem ser capitalistas, não são inventores pela natureza de sua função, mas por coincidência e vice-versa". Entre os séculos XIX e XX, partindo do ponto de vista econômico, surge um debate sobre os papéis do empreendedor, gerente e do administrador e a dificuldade de separá-los.

No período da Revolução Industrial, com a alta demanda de produtos, surge a necessidade de processos de gerenciamento, como controles de estoques, controle de gastos etc. Nesse contexto, os intelectuais e estudiosos voltam sua atenção para a figura do administrador e deixam o empreendedor em segundo plano.

Muitos nomes importantes inovaram em produtos e processos de fabricação durante a revolução industrial, entre eles está o inglês Henry Ford. Ford inovou em criar um produto bem mais acessível, de fácil manutenção. Inovou nos processos quando instituiu a verticalização do seu negócio ao conseguir autossuficiência. Sua linha de montagem contínua é utilizada até os dias atuais. Schumpeter (1997, p. 9) atribui as seguintes características a um empreendedor:

[...] empresário inovador — agente econômico que traz novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica.

A grande popularidade do termo empreendedorismo está entrelaçada com o desenvolvimento de tecnologias que inovaram a vida das pessoas mudando seus padrões de vida. No século XIX e XX, com a revolução industrial, houve um estopim de criações; com a aceleração da produção o mundo passa por diversas mudanças. Com essas mudanças mundiais, a figura do capitalista foi reinterpretada. A nova visão do capitalista o expressa como sendo aquele que possui habilidades gerenciais. Nesse período, também, se destaca que a figura do empreendedor passa a ser associada ao "inventor". Para Schumpeter, os empreendedores/inventores eram aqueles que "[...] empregaram os meios de produção existentes de modo diferente, mais apropriadamente, de maneira mais vantajosa. Eles "realizaram novas combinações". São empreendedores". (SCHUMPETER, 1997, p. 133).

O que se pode perceber aqui é que o surgimento de novos empreendimentos, cujo empreendedor como indivíduo econômico, inova e muda o seu meio, destacando:

O efeito do aparecimento de novos empreendimentos em masse sobre as empresas antigas e sobre a situação econômica estabelecida, tendo em consideração o fato [...] de que, em regra, o novo não nasce do velho, mas aparece ao lado deste e o elimina na concorrência. (SCHUMPETER, 1997, p. 204)

Dessa forma, o empreendedorismo destacado é visto hoje como um fator de aumento de riquezas e mudanças econômicas, crescimento econômico, principalmente num ambiente que busca por invasões, que sejam mais sustentáveis e reutilizáveis em produtos, gerências e processos.

Conclui-se, então, que o empreendedorismo nos dias de hoje é um fenômeno global, principalmente pelo fato de que os empreendedores podem criar novos negócios que impulsionem os mercados e a economia mundial.

### 3. EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O empreendedorismo no Brasil foi inserido no início da década de 1990 a partir da criação do SEBRAE e da SO-FLEX (Sociedade Brasileira Para Exportação de Software). Antes disso, pouco se falava em empreendedorismo e criação de novas empresas, em comparação ao que se debate atualmente.

O SEBRAE é o serviço de auxílio aos novos empreendimentos mais difundidos no Brasil, seu apoio a micro e pequenas empresas. Tem um fator determinante no auxílio da sobrevivência e do sucesso desses negócios, para que eles gerem renda e novos empregos. Utilizando-se de suportes como cursos e palestras, busca instruir novos empreendedores e sanar as dúvidas quanto ao mercado e o nicho para onde as iniciativas estão voltadas. Atualmente, pelo SEBRAE, vigoram os programas Empretec e o Jovem Empreendedor.

O programa Jovem Empreendedor Primeiros Passos do SEBRAE disponibiliza nove módulos cada um, voltado para os nove anos do Ensino Básico, que, através de atividades lúdicas, busca propor pilares educacionais propostos pela UNESCO, como apreender a cooperar, aprender a adquirir conhecimento e aprender a agir dentro do meio onde se está inserido. Dessa forma, o SEBRAE visa a espalhar a cultura empreendedora nos alicerces da sociedade, ou seja, nos futuros empreendedores.

O Empretec é um curso em forma de seminários para profissionais de grandes empresas e empreendedores. O Empretec é uma ferramenta desenvolvida pela ONU, mas, desenvolvida aqui no Brasil pelo SEBRAE, visa a pôr

seus participantes em atividade que ampliem seu potencial e desenvolvam mais características empreendedoras. Segundo dados do SEBRAE, o Empretec já capacitou 50.000 profissionais até o ano de 2010.

Em 2015, a pesquisa da GEM, divulgada pelo SEBRAE, revelou que o Brasil é o número um no ranking de empreendedorismo. Isso se deve a medidas governamentais e também a difusão do ensino empreendedor nas universidades e a cada dia também a escolas de Ensino Básico têm aderido ao ensino empreendedor através do Programa Jovem Empreendedor. Apesar de esta pesquisa indicar um fator de necessidade na abertura de novos empreendimentos, hoje, em sua maioria, no país os empreendimentos são por oportunidade.

### 4. CARACTERÍSTICAS DE UM EMPREENDEDOR

Para definir as características do empreendedor e a importância de seu papel, devemos discutir e fazer um comparativo com o administrador e o gerente.

Como já foi exposto neste trabalho que a figura do empreendedor e seu comportamento diferenciado já eram explanados em tempos bem remotos, não podemos deixar de questionar: por que o administrador se tornou primordialmente um papel importante ao empreendedor?

A demanda no início da revolução industrial e para qualquer aluno iniciando seu curso de Administração é de dominar as funções primordiais a um administrador: planejar, dirigir, organizar e controlar. Essas funções foram expostas por Frederick Taylor, da Escola da Administração Científica, e por Henry Fayol, da Escola Processualista. O necessário para permanência das organizações e para a economia, num ambiente previsível, moldada a motivação do "homo economicus", era o administrador ser capacitado a exercer tais funções, assim como ser impessoal na organização e na hierarquia.

Conforme Dornelas (2012), a diferença do administrador e do empreendedor é que o administrador deve estar ligado a cargos de hierarquia e ao conhecimento que este obtém. Os administradores são aqueles que mudam agenda e criam redes de relacionamentos.

Os administradores e os gerentes ficam ligados a fatores internos e externos, delimitando assim seu papel nas organizações, mas assemelham-se com o empreendedor em relação a demandas, restrições e alternativas. Dornelas (2007) trabalhou a abordagem da atividade do gerente, mas cujo papel ainda fica muito interligado com as quatro funções básicas da administração propostas na

escola clássica e processualista.

Desse modo, comparar esses perfis aos empreendedores, suas características e habilidades seria redundante, pois o empreendedor difere do administrador pelo fato de sua visão estar em seu objetivo e molda assim as atividades para tal e não se atrela a funções de caráter operacional apenas.

### 5. VISÃO E INTUIÇÃO EMPREENDEDORA

Um empreendedor de sucesso passa por muitos desafios e bate em muitas portas até conseguir, até mesmo para si, estabelecer o ramo que deseja atuar e onde está a oportunidade que melhor trará retorno e sucesso.

A intuição para um empreendedor se dá ao fato de que este tendo conhecimento sobre uma área possa perceber através de indicadores internos e externos, e daí criaria inovações, novas formas negócios, novos produtos, novas formas de gerir capital humano e outros.

É perceptível que um homem que coleta sucata veja uma chance de empreender no ramo pelo conhecimento que tem sobre o material e a percepção do meio externo diante daquele fato, daí se dá à intuição, baseada em um prévio conhecimento como menciona Filion (1999, p. 10):

É para que se saiba que esse homem é de fato empreendedor e que mesmo após atingir certo patamar este busca outros e fará questão de obter mais conhecimento sobre a área que atua para ter intuições de ramificações e outras oportunidades. Quanto mais completo for o conhecimento do empreendedor e, ainda, sua imagem e entendimento de um setor de negócios, tanto mais realista será sua visão.

As novas formas de se utilizarem recursos podem vir de uma intuição e posteriormente trabalhadas através da visão do empreendedor, o que resulta em desenvolvimento, por isso cabem aqui algumas palavras de Schumpeter (1997, p. 78), "[...] o desenvolvimento consiste primariamente em empregar recursos diferentes de uma maneira diferente, em fazer coisas novas com eles [...]". Isso se prova mais verdadeiro por uma observação importante de Schumpeter (1997), que, quando os empreendedores criam coisas novas, logo um "enxame" o segue imitando e utilizando recursos de forma igual, mas claro isso se dá obviamente por consequência de uma atitude empreendedora que buscou inovar em determinado aspecto. O empreendedor se destaca como inovador pela capacidade de prever resultado devido ao seu Know-how e de direcionar suas visões.

Empreendedores que empreendem por necessidade, levados a empreender para suprir alguma necessidade pessoal ou uma necessidade não atendida pelo mercado, tornam-se bons empreendedores, direcionando-se ao empreendimento por oportunidade. Na concepção de Schumpeter (1997, p. 29), "A atividade econômica pode ter qualquer motivo, até mesmo espiritual, mas seu significado é sempre a satisfação de necessidades." Complementa Schumpeter (1997, p. 30), "As condições externas dadas e as necessidades do indivíduo aparecem como dois fatores decisivos no processo econômico [...]."

O empreendedor por necessidade pode, a partir da experiência, criar um negócio e tentar gerar o maior retorno possível e, a partir daí, tem-se a intuição, resultante de conhecimento reformulando com Filion (1999, p. 11): "[...] ter intuição, intuição requer entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento." É possível que este tenha visões de objetivos mais concretos sobre seu empreendimento.

Uma simples forma de definir a visão sobre a ótica de Filion (1999, p. 09) seria: "[...] a imagem projetada no espaço de mercado futuro a ser ocupado pelos produtos e o tipo de organização necessária para se alcançar isso". Nessa ótica se percebe que a visão do empreendedor e os recursos necessários para se fundir devem ser bem trabalhados.

Filion (1999) identificou três categorias da visão: emergente, central e complementar. A visão emergente é aquela em que as várias ideias iniciais de produtos ou serviços que o empreendedor pode desenvolver já são o resultado de algumas ou algumas ideias emergentes; a visão complementar é a percepção da necessidade de recursos para se alcançar a venda dos produtos e serviços previstos pela visão dos empreendedores. Filion (1999, p. 10) especifica: "[...] a capacidade intelectual e o nível de instrução do empreendedor, a posição ocupada quando a informação foi adquirida a razão dessa aquisição, o quanto o empreendedor conhece o setor e, finalmente, o tempo gasto para se inteirar sobre o setor".

Para tal, o empreendedor sabe que, para alcançar seus objetivos, precisa de pessoal, tecnologia e recursos trabalhando em conjunto, o mais importante desses é o recurso humano e, visando a isso, Filion (1999, p.15) ressalta que "empreendedores de sucesso investem mais tempo, energia e recursos que os demais em recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos competentes e adequados".

A importância de se conseguirem pessoas para o empreendimento sobre o qual se tem visão e, dessa forma,



escolher os melhores, está ligada ao fato de os empreendedores designarem mais tarefas se comparado aos gerentes operários, que focam em tarefas e problemas diários e operacionais, o que dificulta o crescimento de uma empresa. Diferente é o empreendedor que, com seu processo visionário e conhecimento para chegar a visões claras e objetivas de suas inovações, focam-se no futuro e, desse modo, empresas com gerentes ou administradores empreendedores crescem mais e geram mais valor econômico.

## 6. METODOLOGIA

Este trabalho afirmar a importância de se estabelecer um método de unidade de pesquisa. Conforme Huhnre (2002), "O método é antes de tudo uma ordem manifestada num conjunto de regras".

Foi importante a escolha do método adequado à pesquisa, que se seguiu para tal através de entrevistas e, com apoio do roteiro estruturado conforme Dornelas (2012), para verificação, dentro da unidade geográfica (entorno do UNIPAM) e o tipo de segmento de negócio (bares e restaurantes), das características encontradas nos gerentes em relação ao perfil empreendedor e em que circunstâncias foram dadas a abertura de seus empreendimentos, se por necessidade e/ou por oportunidade.

Para se conseguirem tais informações, o tipo de pesquisa será de campo de caráter descritivo, que, de acordo com Gil (2008), têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, bem como a análise qualitativa na busca de evidências, visto que será aplicada entrevista seguida de suporte do roteiro de entrevista de Dornelas (2012) para levantamento dos dados necessários.

O roteiro de entrevista foi retirado do livro Empreendedorismo: transformando ideias em negócios, de Dornelas (2012). Esse roteiro teve o objetivo de auxiliar a entrevista para extração de informações dos entrevistados e também auxiliou na análise de resultados.

## 7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise das respostas dos entrevistados, foi possível classificá-los em algum tipo de empreendedor dos oito tipos de classificação previstos por Dornelas (2007). Dessa maneira, o tipo de empreendedor que tiver mais correlação com os entrevistados será denominado

como perfil sistemático dos gestores de bares e restaurantes. As entrevistas foram feitas com quatro gestores de bares e restaurantes nas imediações do campus do UNIPAM, duas mulheres e dois homens, com idades variadas entre 30 e 45 anos. No caso das duas gestoras, essas empreenderam junto com seus cônjuges. As entrevistas tiveram como base o roteiro de entrevistas sugerido por Dornelas (2012).

Catalogamos os gestores como sendo gestor A, B, C e D.

O gestor A atua no ramo de bares e restaurantes, sua empresa se localiza mais próximo ao campus do UNIPAM, atua no local há três anos junto ao cônjuge, seu cardápio é de petiscos, de churrascos, bebidas e refrigerantes, mantém no local seis funcionários.

O gestor B atua no ramo de bares e restaurantes, sua empresa se localiza bem próximo do UNIPAM, atua no local há nove anos, seu cardápio é de petiscos, de churrascos, bebidas e refrigerantes, mantém no local cinco funcionários.

O gestor C atua no ramo de bares e restaurantes, sua empresa se localiza nas proximidades do campus do UNIPAM, atua no local há dez anos junto ao cônjuge, seu cardápio é de petiscos, de churrascos, bebidas, drinks e refrigerantes, mantém no local, oito funcionários.

O gestor D atua no ramo de bares e restaurantes, sua empresa se localiza no entorno UNIPAM, atua no local há quinze anos, seu cardápio é de petiscos, de churrascos, churrasquinhos com salada vinagrete, bebidas e refrigerantes, mantém no local, quatro funcionários.

A partir da análise das entrevistas, percebeu-se que os gestores A, B e C apresentaram características que os classificam como sendo empreendedores que aprendem e os que empreenderam por necessidade. O gestor A apresentou características como sendo nato e herdeiro.

Os fatores pelos quais se classificaram os gestores A, B e C, como sendo do tipo que aprendem, estão de acordo com Dornelas (2007, p. 11), que afirma que são (é) "[...] uma pessoa que, quando menos esperava, se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar ao negócio próprio", e depois são levados a empreender pela necessidade. Para Dornelas (2007, p. 12), apesar de terem iniciativa, trabalham arduamente e buscam de todas as formas a sua subsistência e a dos seus familiares.

Diante de uma oportunidade inesperada, eles enxergaram a oportunidade, o reforço incentivador de algum parente foi para os gestores A, B e C um ponto-chave.

É possível observar pela fala do gestor A, "Meu marido ficou desempregado, e nós nunca mexemos com isso. [...] e meu pai foi colocando os prós e os contras e então foi que decidimos" e pela a fala do gestor C, "[...] morava na fazenda e "tava" muito difícil aí minha sobrinha falou que aqui "tava" a venda e nós viemos do nada". Aqui cabe acrescentar as palavras do Schumpeter (1997, p. 30): "As condições externas dadas e as necessidades do indivíduo aparecem como dois fatores decisivos no processo econômico [...]". Esses gestores decidiram mudar suas vidas para empreenderem no ramo de bar e restaurante. Um ponto relevante observado foi que todos eles detinham recursos próprios para a abertura dos seus empreendimentos, o que, pelos tipos de características de Chiavenato (2012, p. 10), fica claro que "a preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança do empreendedor".

Esses gestores A, B e C são autoconfiantes, já que detinham o recurso monetário para iniciar o negócio. Esse fator foi determinante para que eles estivessem numa situação de conforto financeiro. Tais gestores não são abertos a inovações, mesmo as simples acarretariam riscos e um mau funcionamento do negócio. Buscam fazer o melhor, mas mantendo o funcionamento do negócio como uma lista a ser seguida à risca para que nada dê errado. Observe-se a fala do gestor C: "Aqui a gente tenta manter uma linha do que tem, e fazer bem feito o que tem a gente não inventa muita coisa não [...] Tenta manter um padrão de qualidade, a qualidade do churrasco, a cerveja gelada, com questão de atendimento sempre servi no tempo e na hora.". Nesse aspecto, pode-se concluir que se enquadram mais como gerentes do que empreendedores, para, fraseando Filion (1999, p. 03), "os gerentes perseguem seus objetivos fazendo uso efetivo e eficiente dos recursos".

O aspecto mais interessante desta pesquisa foi perceber que há uma relação entre gerentes e empreendedores, e suas diferenças aprofundam no aspecto que cada um deles orchestra o negócio no âmbito processual das tarefas. Os gestores A, B e C apresentaram foco de gerir seus negócios baseado no desenvolvimento do autoconhecimento com ênfase na adaptabilidade, preferem gerir com eficiência e eficácia seus recursos.

O gestor D gestor, por outro lado, apresentou uma nata aptidão para o empreendedorismo de sucesso. Ele buscou com a abertura do negócio uma independência pessoal e profissional, o que compete à necessidade de realização conforme os três tipos de características empreendedoras do Chiavenato (2009, p.10), que também corresponde ao ponto mais alto da pirâmide de Maslow, essa característica é muito relevante, pois os empreende-

dores buscam se superar e se inovar para alcançar esse patamar. Esse empreendedor foi o que de fato buscou conhecimento mais técnico para dar suporte ao seu negócio, além de ter apresentado aspectos de ser um herdeiro nesse aspecto não de ter herdado o negócio mais a ética profissional do próprio pai.

O gestor D foi classificado por sua fala: "[...] comecei a trabalhar com onze anos num churrasquinho com meu tio, só que ele aposentou e fechou, aí eu com quinze anos abri aqui e já faz quinze anos que tô aqui" e "meus pais sempre priorizaram estudo, trabalho e a independência". O gestor D é um empreendedor nato e herdeiro. Para Dornelas (2007, p. 09), os empreendedores natos "são visionários, otimistas, estão à frente do seu tempo e comprometem-se 100% para realizar seus sonhos." O empreendedor herdeiro por Dornelas (2007, p. 09) é aquele que "aprende a arte de empreender com exemplos da família, e geralmente segue seus passos."

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar características empreendedoras a partir da análise de comportamento e vivência de quatro gestores do ramo de bares e restaurantes, eliminando o mito de que se nasce com virtudes empreendedoras e separando aquele que são gestores daqueles que são empreendedores de sucesso. Usou-se o roteiro de entrevistas de Dornelas (2012) como suporte identificador, analisando as fala dos gestores e realizando seu enquadramento de acordo com os tipos de empreendedores.

Um dos aspectos mais importantes de um empreendedor de sucesso é a visão de futuro. Essa habilidade de prever algo no futuro deriva de todo conhecimento prévio adquirido pelo indivíduo. Empreendedores são tidos como aqueles que arriscam, mas o mais importante dizer é que eles buscam o conhecimento procurando obter o maior número de informações sobre os setores que atuam. Em posse desse conhecimento, é possível que esses empreendedores se arrisquem com mais confiança para alcançar seus objetivos.

Empreendedores são aqueles que buscam inovar algo ou utilizar-se de algo de forma diferente, a fim de atingir seus objetivos com maior eficiência e eficácia. Dessa forma, mudam a economia. Na busca por sucesso, os empreendedores tendem a se motivarem; não são pessoas acomodadas, sempre estão mudando algo.

Nesse trabalho, demonstrou-se que, no ramo de bares e restaurantes no entorno do UNIPAM, temos mais o as-

pecto de gerente, que foi unidade de estudo de Filion (1999) – o que é bem diferente de um verdadeiro empreendedor. Os gerentes acabam sendo mais passivos, porém buscam eficiência e eficácia nos processos dos seus negócios. Dornelas (2007) salienta que nem todos podem ser considerados de fato empreendedores, mas é preciso estudo para separá-los.

A principal contribuição deste trabalho foi mostrar a eficiência de que as análises qualitativas dos discursos dos gestores podem comprovar se suas características pessoais e atitudes como gestores são de fato empreendedores de sucesso ou não. Mesmo não sendo, como ficou provado, em sua maioria os gestores de bares e restaurantes são de extrema importância para a economia local, pois geram empregos, renda e movimentam a economia.

## 9. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Ed. Campus, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUHNE, Leda Miranda, et al. *Metodologia científica: caderno de texto e técnicas*. 7. ed. Rio de Janeiro: Agir, 2002.

SCHUMPETER, Alois Joseph. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Trad. Maria Sílvia Possas. São Paulo: Ed. Nova Cultura, 1997.

# ENDIVIDAMENTO PRECOCE: UMA ANÁLISE ENTRE OS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS – UNIPAM

Amanda Carolina Guimarães Barbosa  
Administradora.  
amanda.guimaraes18@hotmail.com

Carlen Fonseca Gonçalves  
Orientadora do trabalho. Professora do Curso de  
Administração do Centro Universitário de Patos de  
Minas - UNIPAM,  
avieira@unipam.edu.





## RESUMO

Este estudo buscou analisar a propensão ao endividamento dos estudantes do 8º período de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas e compreender como eles administram seus gastos e orçamento. Buscou-se, também, caracterizar o perfil dos estudantes universitários, analisar os problemas que ocasionam o endividamento dos discentes e analisar o nível de endividamento dos mesmos. Iniciou-se o trabalho com uma pesquisa bibliográfica, com um levantamento sobre os principais assuntos sobre endividamento, finanças comportamentais, fatores que influenciam o consumo e o consumo relacionado ao público jovem, sendo as principais fontes de pesquisa artigos, livros, revistas e redes eletrônicas. Logo após, foi realizada uma pesquisa de campo com estes estudantes. Foi elaborado um questionário contendo 15 questões com a finalidade de traçar o perfil dos entrevistados e obter informações sobre sua renda e seus gastos. Foram aplicados 110 questionários com alunos dos períodos diurno e noturno. As análises apresentadas foram realizadas utilizando o SPSS (Statistical Package for Social Sciences) e o Microsoft Excel. Os resultados da pesquisa apontam que os estudantes, em sua maioria, se endividam pelo chamado endividamento ativo. Observou-se, também, que o maior meio de endividamento entre os estudantes é o cartão de crédito e que grande parte dos entrevistados ainda recebe ajuda dos pais para suas despesas e não costumam poupar dinheiro.

**PALAVRAS-CHAVE:** Endividamento. Finanças pessoais. Administração.

## ABSTRACT

This study sought to analyze the propensity to debt of the 8th period students taking Business Administration of the Centro Universitário de Patos de Minas and understand how they manage their spending and budget. It was also sought to characterize the university students' profile, consider the problems that cause student debt, and analyze the level of debt. The work began with a literature search, with a survey on the main debt issues, behavioral finance, factors that influence the consumption and consumption related to the young audience, using articles, books, magazines, and electronic networks as the main research sources. Soon after, a field research with these students was done. A questionnaire with 15 questions was elaborated in order to trace the respondents' profile and get information about their income and expenses. 110 questionnaires were applied to day and nighttime period students. The analyses have been carried out using the SPSS (Statistical Package for Social Sciences) and Microsoft Excel. The survey results indicate that most of these students run into debt by the called active debt. It was observed that the greatest means of debt among these students is the credit card and that most of the respondents still get help from their parents with their expenses and tend not to save money.

**KEYWORDS:** Debt. Personal finance. Administration.

# ENDIVIDAMENTO PRECOCE: UMA ANÁLISE ENTRE OS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS – UNIPAM

## 1. INTRODUÇÃO

Na atual sociedade do consumo, em que os consumidores estão se deixando levar cada dia mais pela influência da mídia, eles acabam consumindo produtos e serviços que muitas vezes não são essenciais. O resultado dessas ações impulsivas geralmente é o endividamento, que pode ser apenas uma dívida ou mais de uma, em muitos casos, tornando-se um multiendividamento. Além destes, outro termo importante é o sobre-endividamento, que é quando o devedor se acha impedido de cumprir o pagamento de seus compromissos financeiros. O sobre-endividamento pode ser ativo ou passivo; ativo quando o consumidor compra além de suas possibilidades e não administra bem suas finanças pessoais; passivo quando ocorre algum fato não previsto que impede o consumidor de cumprir com seus compromissos, como a morte de algum parente, desemprego e doença.

Contudo, muitos autores concordam que, além do aspecto econômico do endividamento, existem muitos outros fatores que afetam o endividamento, como fatores comportamentais, cognitivos e emocionais. Entender esses fatores não é uma tarefa fácil. Diversas variáveis podem explicar o endividamento, inclusive variáveis psicológicas. Faz-se necessário o estudo multidisciplinar dos problemas de endividamento, pois o indivíduo é considerado um ser com racionalidade limitada, portanto, dentro das finanças comportamentais, insere-se o estudo de áreas como psicologia, sociologia e antropologia.

Diante disso, é importante destacar que o público jovem está cada vez mais inserido no mercado de consumo; eles vêm sendo bombardeados por ofertas de créditos extremamente acessíveis, muitas vezes sem nem mesmo comprovação de renda. Ademais, a maior parte dos jovens tem uma baixa alfabetização financeira e muitas vezes contam com uma renda baixa, tornando-se as principais vítimas do endividamento. O resultado desse endividamento precoce é retração financeira desses jovens, pois acaba excluindo-os do consumo, e do mesmo modo é prejudicial ao mercado, pois gera uma estagnação.

O objetivo deste trabalho foi analisar a propensão ao endividamento dos estudantes de administração do Centro Universitário de Patos de Minas e compreender como eles administram seus gastos e orçamento. Como objetivos específicos, pretendeu-se caracterizar o perfil dos

estudantes universitários, analisar os problemas que ocasionam o endividamento dos discentes e analisar o nível de endividamento dos mesmos.

## 2. ECONOMIA E CONSUMO

Para Troster e Mochón (2002), a economia estuda o meio que os indivíduos e a sociedade escolhem e tomam decisões através de seus recursos escassos para melhor satisfazer suas necessidades. Segundo esses autores, "a economia estuda a maneira como se administra os recursos escassos, com o objetivo de produzir bens e serviços e distribuí-los para seu consumo entre os membros da sociedade" (p. 12). Ainda, asseveram que a economia se empenha a estudar a maneira como os indivíduos economizam seus recursos e obtêm maior aproveitamento possível da sua renda.

Aprofundando o tratamento da questão, Mankiw (2009) considera que economia é o estudo de como a sociedade administra os seus recursos escassos. Ele acredita que os economistas estudam as decisões das pessoas: o quanto trabalham, o que compram, quanto poupam e como investem suas economias. Estudam também a interação das pessoas umas com as outras.

Apesar de as necessidades estarem superadas, mesmo assim elas se renovam a cada dia e exigem contínuo suprimento. Com esse constante bombardeamento de informações, propagandas e crescimento do consumo, torna-se cada dia mais fácil consumir e se endividar.

## 3. ENDIVIDAMENTO

Para Marques (2006), o endividamento é um fato pertinente à vida em sociedade, e se tornou ainda mais comum na atual sociedade de consumo. Os consumidores estão, em sua maioria, constantemente se endividando para consumir produtos e serviços, essenciais ou não. Consumo e crédito estão fortemente ligados e fazem parte do sistema econômico e jurídico de países desenvolvidos e de países emergentes, como o Brasil.

Importante salientar a visão do estudioso Zerrenner (2007) a respeito do sobre-endividamento, o qual nos diz



ser a situação em que o devedor se acha impossibilitado de cumprir seus compromissos financeiros, ou mesmo quando ele continua a atender os seus compromissos, porém com sérias dificuldades. O sobre-endividamento pode ser ativo ou passivo; ativo quando o próprio devedor contribui para se colocar em situação de impossibilidade de pagamento; já o passivo é resultado de circunstâncias não previstas, que afetam o devedor a cumprir seus compromissos financeiros.

Nesse mesmo sentido, a pesquisa realizada por Oliveira e Barbosa (2007) concluiu que o sobre-endividamento pode ocorrer por diversas causas, bem como apontou a existência de dois tipos de endividados, o ativo e o passivo. O endividado ativo é o que gasta além da renda e não administra suas finanças pessoais; o intitulado consumista que se endivida por consequência dos chamados empréstimos de consumo, aqueles feitos para satisfazer as necessidades de consumo imediato. O endividado passivo se dá em ocasião de um acidente, devido a causas como desemprego, morte de algum parente, doença que impeça de trabalhar, doença de um familiar, separação, financiamento para um amigo ou colega. Os consumidores de boa-fé que se encontram nessa condição de sobre-endividamento estão ameaçados de serem excluídos do mercado de consumo que os propicia condições para realização material e podem ter as relações pessoais e profissionais afetadas.

#### 4. FATORES QUE INFLUENCIAM O CONSUMO

Segundo Ribeiro et al. (2009), entender os fatores comportamentais, cognitivos e emocionais que conduzem as decisões dos indivíduos não é uma tarefa simples, pois envolvem muita subjetividade e incerteza, porém são peças fundamentais para executar as mesmas. Diversas variáveis podem explicar o endividamento: sexo, etnia, educação, história familiar, renda, número de cartões de crédito, utilização do cartão de crédito e de títulos de dívidas, e também variáveis psicológicas, como locus de controle, autoestima e valores.

Pinto e Karnopp (2011) salientam que a teoria das finanças comportamentais insere estudos de outras áreas como a psicologia, sociologia e antropologia, esclarecendo as decisões dos indivíduos e aproximando das teorias econômicas e das finanças a prática dos mercados financeiros.

Nesse viés, Moura (2005) considera que, com o crescimento de indivíduos endividados, por diversas razões, aumentou o número de pesquisas sobre débito em di-

versas áreas. Pode-se dizer que o problema do endividamento exige um olhar multidisciplinar. A sociologia evidencia seus estudos nos fatores demográficos, como idade, gênero, família e classe social; a Economia volta-se mais para as relações econômicas; a Psicologia destaca o processo de tomada de decisão e os valores. Faz-se importante utilizar as variáveis simultaneamente, identificando a relevância de cada uma.

Outra vertente estudada pelas Finanças Comportamentais se denomina Teoria do Prospecto. De acordo com Macedo, Kolinsky e Morais (2011), os indivíduos veem menos valor nos resultados prováveis do que nos que são absolutos. Essa ação chamada de efeito certeza auxilia para aversão ao risco. Dessa forma, Ribeiro et al. (2009) destacam que essa teoria está relacionada ao consumo e ao endividamento, mencionando que as pessoas com mais aptidão ao risco têm mais propensão ao endividamento, pois, ao assumir dívidas, estão colocando em risco seu orçamento.

Para auxiliar esses problemas, Zerrenner (2007) aconselha a educação financeira, que é uma técnica que auxilia a mudar as preferências do fazedor, monitorar o comportamento, alterar incentivos e modificar regras. Através dela, pode-se ajudar no momento anterior ao endividamento pelo conhecimento de instrumentos de tomada de decisão, reconhecendo as razões que levam ao endividamento, ou até mesmo no processo em andamento do endividamento, quando os indivíduos têm a chance de escolher formas mais baratas de endividamento e de controle de suas despesas.

#### 5.O CONSUMO RELACIONADO AO PÚBLICO JOVEM

De acordo com Rodrigues (2013), o processo de inclusão dos jovens universitários no mercado de consumo vem crescendo rapidamente, pois hoje existem produtos e serviços financeiros direcionados diretamente a eles, como contas bancárias, cartões de crédito universitários, cheque especial, financiamentos das mensalidades, entre outros, facilitando assim o interesse desses estudantes no consumo.

Já Franco (2007) assevera que a baixa qualificação dos jovens amplia a questão do desemprego. Mesmo que estejam no mercado de trabalho, contam muitas vezes com baixa remuneração, podendo ainda depender dos pais. Ainda neste contexto, os jovens são vistos desde muito cedo como potenciais consumidores de serviços bancários e alvos da oferta de crédito.

Concluindo o exposto, buscou-se o auxílio de Franco

(2007, p. 4), o qual enfatiza que "o endividamento precoce é nocivo para a relação de consumo como um todo porque contribui diretamente para a exclusão do consumidor do ciclo de produção e para a estagnação do mercado". Por fim, esse endividamento prematuro torna esses jovens suscetíveis a ficarem impossibilitados de pagar suas dívidas atuais e futuras; daí se fazem extremamente relevantes a prevenção e a solução desse fenômeno social, objetivo deste estudo.

Na elaboração do estudo em comento, realizou-se como principal fonte e de extrema relevância a pesquisa bibliográfica, analisando e desvendando as teorias contrapostas sobre a temática. Em outra parte, foi empregada como instrumento para preparação do trabalho a pesquisa de campo, que visa, de maneira prática, a demonstrar a problemática em análise.

Além do mais, é notória a importância de se explorarem os mais diversificados vieses do título em questão, e, se dotando do entendimento de Mattar (2008, p. 164), o qual afirma que "a pesquisa é, ao mesmo tempo, um processo de descoberta e de invenção. Há um elemento de criatividade, lúdico, envolvido na atividade de investigação científica".

Na pesquisa bibliográfica, foi realizado um levantamento sobre os principais assuntos sobre-endividamento, finanças comportamentais, fatores que influenciam o consumo e o consumo relacionado ao público jovem, sendo as principais fontes de pesquisa artigos, livros, revistas e redes eletrônicas.

No que tange a pesquisa de campo, importante destacar o que ensina Vergara (2014, p. 43), quando diz que a "pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não".

Pesquisa esta a qual foi feita por meio de um survey e, como instrumento de coleta de dados, optou-se pela utilização de questionário que busca identificar aspectos do perfil da população investigada (gênero, idade, estado civil) e busca levantar a renda e os gastos dos estudantes. A amostra da pesquisa é formada por estudantes do 8º período do curso de administração do Centro Universitário de Patos de Minas.

A abordagem da pesquisa foi quantitativa, que conforme definem Lakatos e Marconi (2010, p. 170), as pesquisas quantitativas "[...] consistem em investigações de pesqui-

sa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave."

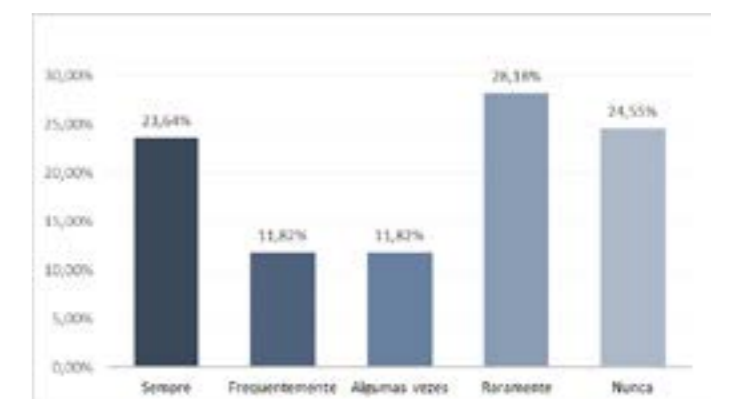
A pesquisa foi descritiva, a qual, conforme Vergara (2014, p. 42), "[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza". Foi realizada através da abordagem do grupo estudado, estudantes universitários, dos quais foram analisados perfil, renda e gastos.

Foi elaborado um questionário com 15 questões com a finalidade de traçar o perfil dos estudantes e obter informações sobre sua renda e seus gastos, sendo aplicado a 110 alunos dos períodos diurno e noturno, sendo esta a amostra total de alunos. O questionário foi aplicado nas salas do Centro Universitário de Patos de Minas (UNI-PAM), entre os dias 20 e 22 de junho de 2016. As análises apresentadas foram realizadas utilizando o SPSS (Statistical Package for Social Sciences) e o Microsoft Excel.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisando os dados da pesquisa, foi possível identificar que a maioria dos estudantes é do sexo feminino, com 61,8%, sendo a idade predominante entre eles de 21 anos, com a porcentagem de 24,7%. O estado civil da maioria absoluta é solteiro, com 83,6%, e não possui filhos (87,3%). O tipo de moradia predominante entre eles é própria, com 63,6%. Observa-se também que a maior parte deles exerce trabalho remunerado, sendo 65,5%, tendo como renda mensal em sua maioria de R\$500,00 a R\$1500,00, com 56,4%.

GRÁFICO 1 - Frequência do auxílio de familiares em suas despesas



Fonte: Elaborado pela autora (2016).



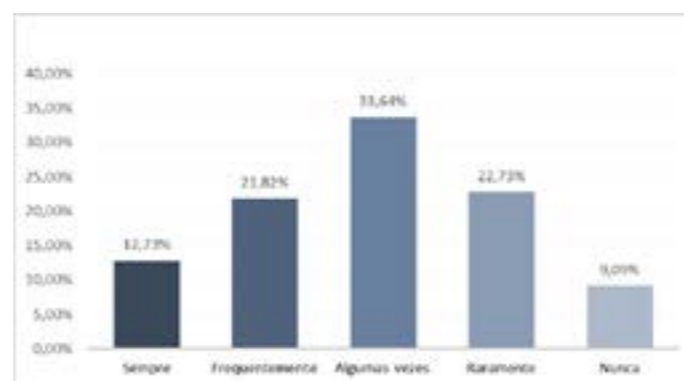
Além da renda dos estudantes, perguntou-se também se eles possuem ajuda dos pais e a frequência dessa ajuda, e eles relataram que, na maioria, raramente possuem esse auxílio, com 28,18%; nunca, com 24,55%; porém, já com 23,64%, sempre contam com ajuda dos pais. Pode-se observar a existência de dois grandes grupos entre os entrevistados, aqueles que sempre contam com alguma ajuda dos pais e outros que não recebem essa ajuda. O que fica claro quando considerada a proximidade entre os índices daqueles que raramente e nunca possuem ajuda dos pais e aos que sempre, frequentemente ou ainda algumas vezes possuem.

A educação financeira no Brasil não está entre os temas mais abordados dentro de casa; reflexo disso é que grande parte dos entrevistados quase sempre dependem de ajuda financeira de familiares. Essa constatação já foi abordada em outras pesquisas, destacando-se a elaborada por Secco (2014), quando diz que vivemos em uma sociedade que não tem o hábito de lidar adequadamente com finanças e que, em vários países, inclusive no Brasil, a educação financeira é algo que pode ser considerado para a maioria um tema novo e não é um hábito comum. Não faz parte da cultura do brasileiro desempenhar planejamentos financeiros, falar sobre dinheiro, especialmente com crianças e jovens.

Por outro lado, observa-se a segunda grande parcela de promissores a independentes financeiros que possivelmente tiveram uma melhor educação financeira. Secco (2014) ainda destaca a importância da educação financeira quando diz que saber ganhar, gastar e poupar de forma honesta é habilidades que precisa ser desenvolvida por todos, de modo a manter em equilíbrio a vida cotidiana, e deve ser um tema a ser introduzido na sociedade o quanto antes.

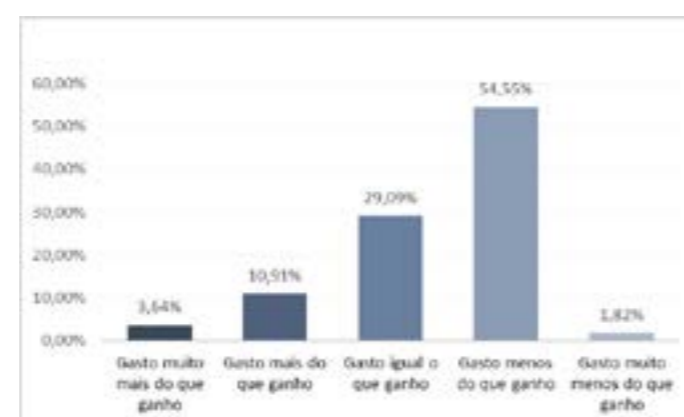
De acordo com o que foi citado, foi possível destacar a importância da educação financeira. O reflexo desta ausência de planejamento financeiro por parte dos entrevistados e, na maior parte das vezes, a constante necessidade de auxílio de familiares acaba por acarretar na dificuldade em realizar economias, como pode ser visualizado nos gráficos 2 e 3.

GRÁFICO 2 - Frequência em que consegue poupar



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

GRÁFICO 3 - Com relação aos gastos



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Diante do que foi citado acima, conforme os dados mostrados no gráfico 2, quando perguntado a estes estudantes a frequência com que conseguem poupar, a maioria respondeu que somente algumas vezes, com 33,64%; já 22,73% raramente conseguem poupar. Perguntou-se também a estes estudantes, com relação aos seus gastos, se eles gastam menos, igual ou mais do que ganham, e 54,55% destes estudantes relataram que gastam menos do que ganham, 29,09% gastam igual ao que ganham e 10,91% mais do que ganham, conforme mostra o gráfico 3.

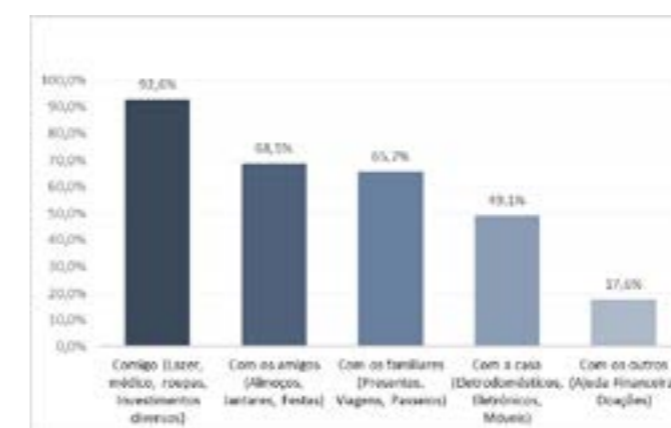
Podem-se comparar estes resultados com a Pesquisa de Educação Financeira SPC Brasil que, em síntese, mostra que o brasileiro não tem a cultura de educação financeira que o permita ter controle, um bom planejamento das suas contas pessoais e do seu orçamento. A pesquisa ainda mostrou que os entrevistados não têm uma 'cultura de poupança' e são despreparados para acontecimentos imprevistos. A pesquisa detectou que quase metade, 47% dos entrevistados, afirma que, na maioria das vezes, não consegue guardar nada do que ganha no final do mês e

algumas vezes até falta dinheiro.

Em outro sentido, podem-se relacionar os dados analisados com a falta de amadurecimento desses jovens e os gastos exacerbados como fruto de uma geração autoconfiante que corre mais riscos. Exemplificando com o que diz Zerenner (2007), a teoria das finanças comportamentais prega como fator de decisão de compra o excesso de confiança, que faz com que os indivíduos acreditem que as coisas boas têm mais chance de acontecer do que as ruins e assim se endividem mais.

Foi solicitado aos entrevistados que apontassem a forma como eles mais gastam sua renda, em uma questão de múltipla escolha, para que enumerassem os três maiores gastos, dentre as opções: com a casa (eletrodomésticos, eletrônicos, móveis), com os amigos (almoços, jantares, festas), com os familiares (presentes, viagens, passeios), com os outros (ajuda financeira, doações) e comigo (lazer, médico, roupas, investimentos diversos).

GRÁFICO 4 - Distribuição do gasto por categoria



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Analisando os dados, dentre as principais opções mencionadas, praticamente todos os entrevistados, 92,6%, responderam que gastam com eles mesmos; 68,5% responderam que gastam com eles mesmos; 65,7% com os familiares; 49,1% têm gastos com a casa; apenas 17,6% com os outros.

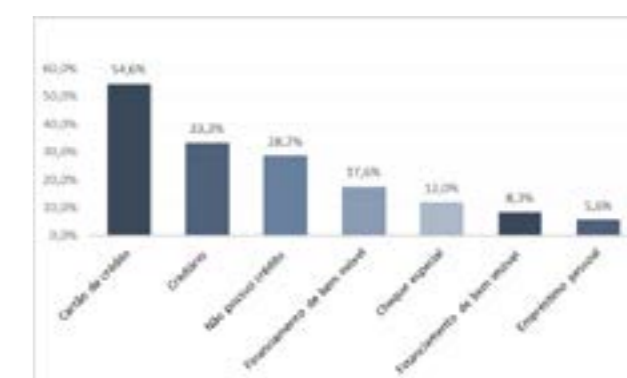
Esses dados nos mostram uma nova cultura financeira entre os jovens: há pouca preocupação com o futuro e acúmulo de patrimônio, mas sim uma grande valorização do consumo de agora, como lazer, roupas, festas, jantares, viagens com amigos e familiares etc.

Os resultados da presente pesquisa, sendo comparados com os da Pesquisa de Educação Financeira SPC (2014),

atingiram resultados extremamente parecidos, em que os dados analisados demonstram que as pessoas preferem resolver os seus anseios e desejos imediatos de consumo, sem se preocupar com o futuro. Os produtos mais procurados são os de uso cotidiano, como roupas e eletrônicos, o que demonstra também pouco objetivo de fazer um sacrifício em curto e médio prazo em função do planejamento de longo prazo. Como mostram as pesquisas feitas pelo SPC Brasil, as pessoas são mais interessadas em se mostrar atualizadas e em dia com as tendências da moda do que fazer alguns sacrifícios em função do planejamento de médio e longo prazo que possam trazer as conquistas de forma menos imediata, porém livre de dívidas.

Esse comportamento mostrado nas duas pesquisas tem grandes impactos tanto em curto prazo, com estes consumidores se endividando, quanto em longo prazo, quando seria importante que estes tivessem alguma reserva para o futuro. A seguir, segue o gráfico em que se analisaram os tipos de crédito que os entrevistados possuem em aberto.

GRÁFICO 5 - Tipos de crédito em aberto que possui



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Em relação aos tipos de crédito que os entrevistados possuem em aberto, foi aplicada uma questão múltipla e, dentre várias, opções as mais citadas foram o cartão de crédito com mais da metade dos entrevistados, 54,6%, e crediário com 33,3%.

O crediário aparece na pesquisa em grande proporção, pois ainda é uma prática muito comum em cidades pequenas como Patos de Minas, o que facilita o consumo, pois não interfere em nenhum limite de crédito em outras instituições.

Além disso, o uso do cartão de crédito vem se expandindo cada dia mais entre grupos que há pouco tempo tiveram acesso a ele e entre o público jovem que hoje conta muita facilidade para obtê-lo. Além da facilidade, ele traz

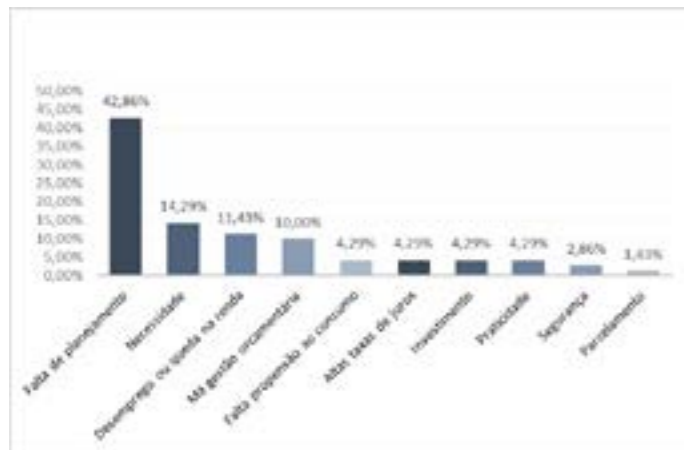


várias vantagens para os consumidores que o utilizam, pois é um meio mais prático e seguro do que pagar com dinheiro. Por outro lado, o cartão de crédito tem algumas desvantagens, considerando que aumenta o consumo e estimula o endividamento, a exemplo do que Oliveira, Ikeda e Santos (2004) destacam, o uso do cartão de crédito estimula mais o consumo do que o dinheiro, pois a relevância que envolve comprar com o cartão pode ser vista como algo irreal ou abstrato, que o consumidor considera intangível. E quanto ao uso do cartão de crédito pelos jovens, vem se tornando preocupante pelo fácil acesso e devido a isto eles vêm usando cada vez mais este serviço e acumulando dívidas.

Carvalho et al. (2015) reforçam essa afirmativa salientando que o cartão de crédito é uma ferramenta de grande utilidade e de fácil acesso, e muitas instituições utilizam-se disto para atingir os estudantes universitários, não pedindo comprovação de renda e vinculando a abertura de contas correntes. Essa facilidade gera grande aderência pelos jovens, porém a sua inexperiência financeira pode resultar em um endividamento progressivo, desenfreado.

Pode-se concluir, então, em conformidade com esses dois autores, que o uso do cartão traz muitas vantagens aos consumidores, porém tem que se ter atenção quanto à utilização dele. No próximo gráfico, abordaram-se as razões para utilização desses créditos.

GRÁFICO 6 - Principal razão para a necessidade de utilização desses créditos



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quando perguntado a esses estudantes quanto à principal razão para a necessidade de utilização desses créditos, quase metade dos entrevistados respondeu ser a falta de planejamento, com 42,86%, uma porcentagem bem significativa em relação às outras.

O que nos permite concluir que a maioria dos entrevistados se enquadra no endividamento ativo, que é quando o próprio indivíduo contribui para esse endividamento. Como nos explica Zerrenner (2007), o endividamento pode ser ativo ou passivo; ativo quando o próprio devedor contribui para se colocar em situação de impossibilidade de pagamento; já o passivo é resultado de circunstâncias não previstas, que impedem o devedor a cumprir seus compromissos financeiros.

Dessa mesma forma, a pesquisa realizada por Oliveira e Barbosa (2007) chegou à conclusão de que existem dois tipos de endividados, o ativo e o passivo. O endividado ativo é o que gasta além da sua renda e não administra bem suas finanças pessoais; o intitulado consumista que se endivida por consequência dos chamados empréstimos de consumo, aqueles feitos para satisfazer as necessidades de consumo imediato. O endividado passivo se dá em ocasião de um acidente, devido a causas como desemprego, morte de algum parente, doença que impede de trabalhar, doença de um familiar, separação, financiamento para um amigo ou colega.

A pesquisa em questão mostra que esse tipo de endividamento só depende do próprio indivíduo para sair dessa situação de endividamento, comparando com a pesquisa realizada por Oliveira e Barbosa (2007) no Procon Assembleia, em que a maioria absoluta, quase 64,5%, representa o grupo de endividados passivos. Nesse caso, pode-se concluir que a maior parte dos endividamentos se dá por motivos que fogem ao controle dos consumidores entrevistados.

A partir do exposto acima, pode-se inferir, então, que os estudantes pesquisados para o trabalho em questão podem sair de uma forma mais simples desse endividamento e que muitas vezes apenas com um planejamento financeiro eles conseguiriam deixar de estar com esses créditos em aberto e endividados.

A partir do exposto acima, pode-se inferir, então, que os estudantes pesquisados para o trabalho em questão podem sair de uma forma mais simples desse endividamento e que muitas vezes apenas com um planejamento financeiro eles conseguiriam deixar de estar com esses créditos em aberto e endividados.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar a propensão ao endividamento dos estudantes do 8º período de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas e compreender como eles administram seus gastos e orçamento. Os objetivos específicos foram: caracterizar o perfil dos estudantes universitários, analisar os problemas que ocasionam o endividamento dos discentes e analisar o nível de endividamento dos mesmos.

Para isso, foi realizada primeiramente uma pesquisa bibliográfica, com um levantamento sobre os principais assuntos sobre endividamento, finanças comportamentais,

fatores que influenciam o consumo e o consumo relacionado ao público jovem, sendo as principais fontes de pesquisa artigos, livros, revistas e redes eletrônicas.

Logo após, foi realizada uma pesquisa de campo com esses estudantes. Foi elaborado um questionário com 15 questões com a finalidade de traçar o perfil dos entrevistados e obter informações sobre sua renda e seus gastos, sendo aplicados 110 questionários com alunos dos períodos diurno e noturno. As análises apresentadas foram realizadas utilizando o SPSS (Statistical Package for Social Sciences) e o Microsoft Excel.

Os resultados da pesquisa permitiram identificar que esses estudantes, em sua maioria, se endividam pelo chamado endividamento ativo, que é quando o próprio devedor se coloca em situação de endividamento, gasta além da sua renda e não tem uma boa administração de suas finanças pessoais.

Observou-se também que o maior meio de endividamento entre esses estudantes é o cartão de crédito, com 54,6%. E isso pode ser explicado pelo bombardeamento de crédito que vem sendo distribuído a esses jovens e o fácil acesso a esses cartões. O cartão de crédito ainda estimula mais o consumo do que o dinheiro, como mostram muitos estudos, pois é visto como algo intangível pelos consumidores.

Grande parte dos entrevistados ainda recebe ajuda dos pais para suas despesas e não costuma poupar dinheiro. Vale lembrar então a importância da educação financeira quando diz que saber ganhar, gastar e poupar de forma honesta é uma habilidade que precisam ser desenvolvidas por todos, de modo a manter em equilíbrio a vida cotidiana.

O presente trabalho proporcionou pesquisar e entender mais sobre este tema que faz parte do cotidiano. Houve algumas limitações enfrentadas na aplicação do questionário sobre este tema, pois existe uma grande tendência entre os indivíduos de omitirem algumas informações e diminuir o nível do problema. Outra limitação que pode ser citada foi ter sido aplicada a pesquisa apenas com o 8º período, tendo assim uma amostra pequena para ser analisada. Apesar disso, a pesquisa foi uma experiência muito valiosa e o resultado bastante satisfatório.

Espera-se que este trabalho seja de utilidade para a comunidade científica e para a IES, caso precisem de parâmetros para estudo dessa natureza. Como sugestão para trabalhos futuros, podem ser feitas pesquisas com diferentes perfis de outros cursos da IES e feitos comparativos entre os cursos, permitindo, por exemplo, pesquisar

se os alunos de administração têm mais controle financeiro. Ou pesquisar também todos os períodos do curso de administração para entender se os alunos que se formam em administração se tornam mais responsáveis financeiramente do que os que estão começando o curso.

## 8. REFERÊNCIAS

CARVALHO, Helder Araújo; LIMA, Fábio Nobrega; MOTA, Marcio de Oliveira; FREITAS, Ana Augusta Ferreira. *Educação financeira e propensão ao endividamento entre jovens detentores do cartão de crédito universitário*, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/286455576\\_Educacao\\_Financeira\\_e\\_Propensao\\_ao\\_Endividamento\\_entre\\_Jovens\\_Detentores\\_do\\_Cartao\\_de\\_Credito\\_Universitario](https://www.researchgate.net/publication/286455576_Educacao_Financeira_e_Propensao_ao_Endividamento_entre_Jovens_Detentores_do_Cartao_de_Credito_Universitario). Acesso em: 11 fev. 2018.

FRANCO, Thiago Caldas. *O jovem e o crédito: uma estratégia de endividamento precoce?* Departamento de Direito, 2007. Disponível em: [http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio\\_resumo2007/relatorios/dir/relatorio\\_thiago\\_franco.pdf](http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2007/relatorios/dir/relatorio_thiago_franco.pdf). Acesso em: 12 fev. 2017.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACEDO, Jurandir Sell Jr.; KOLINSKY, Régine; MORAIS, José Carlos Junça de. *Finanças comportamentais: como o desejo, o poder, o dinheiro e as pessoas influenciam nossas decisões*. São Paulo: Atlas, 2011.

MANKIOW, N. Gregory. *Introdução à economia: princípios de micro e macroeconomia*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MARQUES, Claudia Lima. *Aplicação do Código de Defesa do Consumidor aos bancos: ADIn 2591*. São Paulo: *Revista dos Tribunais*, 2006.

MATTAR, João. *Metodologia científica na era da informática*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MOURA, A.G. *Impacto dos diferentes níveis de materialismo na atitude ao endividamento e no nível de dívida para financiamento do consumo nas famílias de baixa renda no município de São Paulo*. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, Alexandre Werneck; BARBOSA, Marcelo Rodrigo. *Pesquisa sobre o perfil do consumidor endividado*. Procon assembleia, Belo Horizonte, 2007.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de; IKEDA, Ana Akemi; SANTOS, Rubens da Costa. Mercadologia: compra compulsiva e a influência do cartão de crédito. *RAE-eletrônica*, v. 44, n. 3, jul.set. 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/2164.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2009.

PINTO, Édila Madeira; KARNOPP, Nilo Valter. *Finanças comportamentais: a experiência de grupos de investidores na cidade de Pelotas (RS)*. São Paulo, 2011.

RIBEIRO, Caroline do Amaral; VIEIRA, Kelmara Mendes; SANTOS, João Heitor de Avila; TRINDADE, Larrisa de Lima; MALLMANN, Estela Isabel. *Finanças pessoais: análise dos gastos e da propensão ao endividamento em estudantes de administração*. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

RODRIGUES, Luana Sawa Yamasake. *Comportamento financeiro dos estudantes de graduação: uma comparação entre os cursos de Ciências Contábeis e Engenharia Civil da UTFPR – Câmpus Pato Branco - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Departamento de Ciências Contábeis*, 2013.

SECCO, Renata Lima. *Importância da educação financeira na infância: uma revisão de literatura*, em Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 203, 2014. Texto completo em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/14/educacion-financiera.html>

SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) Brasil. *Pesquisa de Educação Financeira (2014)*. Disponível em: [https://meubolsofeliz.com.br/wp-content/uploads/2014/01/analise\\_spc\\_brasil\\_pesquisa\\_educacao\\_financeira\\_2014\\_vf1.pdf](https://meubolsofeliz.com.br/wp-content/uploads/2014/01/analise_spc_brasil_pesquisa_educacao_financeira_2014_vf1.pdf). Acesso em: 29 set. 2016.

TROSTER, Roberto Luis; MOCHÓN Francisco. *Introdução à economia*. Edição revista e atualizada. São Paulo: Makron Bookd, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ZERRENNER, S.A. *Estudo sobre as razões para o endividamento da população de baixa renda*. 2007. Dissertação (Mestre em Ciências Administrativas) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

# ESTRESSE OCUPACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO ADMINISTRATIVO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PATOS DE MINAS (MG)

Pollyana Geralda Silva Sousa  
Estudante de Graduação 8º período do Curso de  
Administração do Centro Universitário de Patos de  
Minas,  
pollyanaadm@yahoo.com.br

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos  
Orientadora do trabalho. Professora do Curso de  
Administração do Centro Universitário de Patos de  
Minas (UNIPAM).  
carlenfg@unipam.edu.br





## RESUMO

As pessoas passam grande parte de seu dia no trabalho. Nesse ambiente, elas encaram diversos tipos de situações, desde momentos de tensões, pressões, cobranças por resultados, relações dificultosas com colegas e chefes, mas também momentos prazerosos como reconhecimento profissional e elevação da autoestima. Apesar de haver bons momentos no trabalho, as pessoas tendem a potencializar os maus momentos, trazendo consigo uma carga de estresse e podendo afetar inclusive vida pessoal. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é estudar o estresse nas organizações públicas, tendo como foco o Centro Administrativo da Prefeitura Municipal de Patos de Minas (MG). Este estudo abordou as causas, os impactos e os mecanismos de regulação de estresse que os servidores identificaram mediante questionário elaborado e aplicado pela autora. Todo o relatório foi realizado com base teórica sobre o tema da pesquisa. Para demonstração dos resultados, foram elaborados, mediante resultado da pesquisa, tabelas e gráficos com os dados pertinentes para a consecução dos objetivos. Os resultados contribuem para a verificação das condições de trabalho do órgão estudado, bem como para a formação acadêmica da autora, visto que se trata de um tema relevante para a vivência de um administrador.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estresse. Gestão pública. Administração

## ABSTRACT

People spend a great part of their day at work. In this environment, they face different types of situations, not only moments of tension, pressures, demands for results, difficult relationships with colleagues and bosses, but also pleasant moments like professional recognition and self-esteem increase. Despite good moments at work, the person tends to potentiate bad moments, bringing with them a load of stress that can even affect his / her personal life. Thus, the objective of this work is to study stress in public organizations, focusing on the City Hall Administrative Center of Patos de Minas - MG. This study addressed stress regulation causes, impacts and mechanisms identified by civil servants through a questionnaire developed and applied by the author. The whole report was carried out with theoretical basis on the research theme. In order to demonstrate results, tables and graphs with pertinent data were elaborated so as to achieve the objectives. The results contribute to the verification of the working conditions of the organization studied, as well as to the author's academic training as it is a relevant subject for an administrator's experience.

**KEYWORDS:** Stress. Public administration. Administration.

# ESTRESSE OCUPACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO ADMINISTRATIVO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PATOS DE MINAS (MG)

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as pessoas necessitam de um padrão de vida elevado para transparecer aos outros o quanto estão felizes e bem sucedidas, e com isso elas se sacrificam ao máximo na sua vida profissional para obter o resultado desejado. As redes sociais é a maior prova disso, já que as pessoas tornam pública sua vida tanto pessoal quanto profissional, mostrando, muitas vezes, uma falsa realidade, isto é, uma perfeição dos fatos.

É importante destacar também a velocidade que as informações circulam. Se hoje uma informação é considerada ótima, amanhã não serve mais. O mundo está em constante mudança, cheio de transformações e isso causa no indivíduo uma fraqueza diante dessa conjuntura do mundo moderno. Ao olhar para o mundo em sua plenitude de modernidade, verifica-se o quanto ele exige do indivíduo; no trabalho, força-o a ser o melhor e ter conhecimento em várias áreas, senão a lei da competitividade tira-o do mercado, isso sem se falar na inflação, na economia, no aumento da oferta de mão de obra, tudo isso se caracteriza como ameaça para o indivíduo, o qual despende forças para defender seu emprego. E dentro das organizações públicas esse quadro não é tão diferente, apesar de as pessoas terem em mente que o servidor público está fora desse quadro de competitividade, aí que elas se enganam. Há dentro das organizações públicas uma grande competitividade entre os servidores; uma delas é na forma de tomar posse de cargos públicos para melhorar seu salário. Isso causa anseio e preocupação nos servidores, se o mesmo não conseguir tal nomeação, a qualidade do trabalho irá diminuir.

As pessoas passam grande parte da vida reclamando de quanto gastam a maioria do tempo trabalhando, de como precisam aproveitar bem o tempo para dar conta de todas as atividades, queixam-se da competitividade no trabalho, das cobranças de produtividade, de prazos desumanos, enfim de como são atarefadas. Pessoas bem-sucedidas acham que é perda de tempo reservar um momento conversando com os amigos, frequentar a escola do filho em dias de reuniões ou até mesmo passar algum tempo apreciando a natureza. No entanto, será que, ao se dedicarem esse tempo, uma vez que elas acham estressante tirar esse tempo, não estariam criando estresse para todos ao seu redor?

A forma como o indivíduo sente-se estressado depende da maneira como ele analisa os acontecimentos ao seu redor. Se a pessoa estiver sozinha numa determinada casa e escutar algum barulho, ela terá duas reações: na primeira, ela irá ignorar; na segunda, ficará atenta e desconfiar da presença de um intruso. Diante de um novo emprego, a pessoa pode encarar como um desafio ou pensar que será um fracasso.

O objetivo geral deste estudo foi analisar e descrever qual o nível de estresse dos servidores públicos no Centro Administrativo da Prefeitura Municipal de Patos de Minas (MG). Para se alcançar esse objetivo, fez-se necessário definir alguns objetivos específicos: identificar quais são os fatores que levam os servidores ao estresse, quais são os impactos do estresse gerado nessa conjuntura de trabalho público e quais são os mecanismos de regulação do estresse adotados pelos trabalhadores como forma de válvula de escape a fim de sobreviver ao estresse.

Este estudo possibilitou atingir um maior nível de conhecimento sobre o estresse no setor público pela autora, sendo de grande relevância para sua vida acadêmica e profissional, visto que a mesma é servidora pública municipal e percebe a necessidade de um estudo nesse sentido.

## 2. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

O estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Patos de Minas, mais especificadamente no Centro Administrativo, a fim de verificar se existe algum nível de estresse nos servidores municipais.

O Município de Patos de Minas tem como atual prefeito o Sr. José Eustáquio Rodrigues Alves, o qual faz parte do Partido Democrata, eleito nas eleições de 2016. A localização da sede da Prefeitura Municipal de Patos de Minas se encontra na Rua Dr. José Olympio de Mello, nº 151, Bairro Eldorado. A Prefeitura possui vários servidores alocados em diversas áreas da administração municipal, sendo servidores efetivos, contratados e estagiários, totalizando aproximadamente 4.000 funcionários.

No Centro Administrativo da Prefeitura Municipal de Patos de Minas, funcionam alguns setores para atendimento da população, sendo eles: Secretaria Municipal de Ad-



ministração (Recursos Humanos, Compras e Licitações), Secretaria Municipal de Governo, Secretaria Municipal de Finanças e Orçamento (Contabilidade e Orçamento), Procuradoria Geral do Município e Secretaria Municipal de Planejamento e Urbanismo.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão teórica fundamenta a pesquisa através de investigações anteriores, uma vez que essa revisão não pode se dá por satisfeito somente por tais investigações, mas sim por discussão do elemento em questão (GIL, 2012). Foram abordados pontos relevantes sobre o estresse, quais suas causas e suas consequências, entre outros.

#### ESTRESSE

Há várias definições para o estresse, mas, ao se tratar da palavra propriamente dita, o estresse teve o primeiro surgimento na Física, que o caracteriza como um desgaste e tensão nos materiais que estão expostos.

Na área da saúde, teve início em 1926 por Hans Selye. Segundo ele, estresse é um conjunto de reações do organismo no momento em que é submetido a uma tensão vinda de agentes estressores, situação esta que vai gerar um grande esforço para adaptação. Neste sentido, o agente estressor é tudo aquilo que provoca uma reação de estresse seja de ordem física, mental e emocional (CARVALHO; SERAFIM, 2004). Entende-se estresse como um processo de muita tensão diante de uma adversidade da qual gera um desafio por ameaça ou conquista (CATALDI, 2002).

O estresse é uma relação entre a pessoa, o ambiente e as adversidades à qual a pessoa esteja submetida, que causa uma percepção ameaçadora ou que exige dela além de suas habilidades ocasionando assim uma situação de perigo ao bem-estar (FRANÇA; RODRIGUES, 1997).

#### TIPOS DE ESTRESSE

Existem dois tipos de estresse: o eustresse, quando existe uma tensão com equilíbrio entre esforço, tempo, realização e resultados; o distresse, que consiste na tensão com o rompimento do equilíbrio biopsicossocial por excesso ou inexistência de esforço, incompatível com o tempo, resultados e realizações (CATALDI, 2002).

No eustresse, o esforço de adaptação origina um senti-

mento de realização pessoal, bem-estar e satisfação das necessidades; mesmo que advindo de esforços inesperados, é um esforço saudável na segurança da sobrevivência. Se por ventura ocorrer o contrário, em que o esforço de adaptação não traz realização pessoal, bem-estar e nem satisfação, o resultado é o distresse (FRANÇA; RODRIGUES, 1997).

#### ESTRESSE OCUPACIONAL

O estresse é um assunto de suma relevância nas organizações, pois o ambiente de trabalho e as relações existentes entre as pessoas, de mesmo nível hierárquico ou de níveis diferentes, contribuem para a percepção do indivíduo em respostas ao estresse ou à tensão. Para alguns teóricos, estresse ocupacional é quando o indivíduo tem uma percepção das demandas de trabalho, caracterizando-as como estressoras; no momento em que os estressores excedem suas habilidades de enfrentamento, provocam então as reações negativas.

Entende-se também que estresse ocupacional é um estado emocional, em que o que se é exigido no trabalho não coincide com os recursos disponíveis para administrá-los. É muito subjetivo, pois depende muito da interpretação do indivíduo e da capacidade de administrar as exigências que advêm do trabalho.

#### Fatores de tensões no ambiente de trabalho

As causas do estresse provenientes do ambiente de trabalho têm suas origens em

seis fatores de desequilíbrio: excesso de trabalho, ausência de controle, salário defasado, crise de relacionamento, falta de equidade e valores conflitantes. (ZANELLI, 2010).

Nas relações em grupos, esses fatores podem ser vistos através da concorrência não saudável entre os colegas de trabalho, politicagem, comportamento agressivo com as pessoas; desperdício de tempo com discussões inúteis. As pessoas inseridas neste grupo trabalham de forma isolada, quando aparecem problemas comuns não são compartilhados, existe um alto nível de insegurança e uma enorme dependência do líder.

Dentre os agentes estressantes no ambiente laboral, destacam-se: demandas além das condições efetivas de produção ou prestação de serviços; falta de reconhecimento profissional; pouca interação nas decisões organi-

zativas de gerenciamento e planejamento; aumento nas jornadas de trabalho; desafios de promoção; submissão constantemente ao risco e à periculosidade; tensões do tempo e atuação de urgência; dificuldades de comunicação; competição no ambiente de trabalho e muita burocracia. (ZANELLI, 2010).

Nas organizações, as causas do estresse surgem pelos seguintes motivos: não cumprimento dos prazos, inércia, absenteísmo, aumento nas taxas de patologias, menor nível de esforço, rotatividade de funcionários, relacionamentos entre os colegas, concorrência, falta de respeito, falta de profissionalismo, falta de confiança.

A injustiça pode contribuir para o desenvolvimento do estresse emocional no trabalhador dentro da organização. Isso acontece porque leva o indivíduo a ter dúvidas quanto à sua capacidade de enfrentar as circunstâncias de forma apropriada e, portanto, a percepção de uma luta que não valeu a pena, isto é, perda. (ZANELLI, 2010).

#### Impactos do estresse no trabalho e na empresa

Uma das sequelas que o estresse deixa no funcionário, porém ela é pouca estudada, e pesquisadores e gerentes não dão a importância que deveria dar a ela, é a redução da eficiência e eficácia dos funcionários. Com eficiência o funcionário não vai só fazer o seu trabalho, mas sim contribuir com a organização como um todo gerando eficácia nos resultados de forma significativa.

A insatisfação e o estresse são fatores que geram relevantes efeitos que devem ter uma atenção melhor por parte do gestor, pois as consequências desses fatores podem surgir, tendo, como exemplo, o aumento de custos com assistência médica, absenteísmo, rotatividade e agressividade no local de trabalho. A satisfação no trabalho está relacionada à percepção que o indivíduo possui dele, o que irá permitir a realização de valores relevantes e relativos ao trabalho executado.

O absenteísmo, segundo alguns teóricos, é um dos mais notáveis e complicados problemas. As organizações o veem como um grande custo operacional resultante da perda de tempo.

#### Consequências do estresse na vida pessoal

De acordo com França e Rodrigues (1997), existem fatores que podem ajudar a identificar as ações dos agentes estressores em relação ao desempenho de um indivíduo

no sentido biopsicossocial. Os fatores são caracterizados através das seguintes características: no indivíduo em si, se configura na incerteza nas tomadas de decisões, diminuição na eficiência, intensificação da carga de trabalho voluntária; uso excessivo de medicamentos, nervosismo constante, aumento no nível de tensão, sentimento de decepção, dúvidas e surgimento ou agravamento de patologias.

A ansiedade é um sentimento difuso de medo diante de algo desconhecido, e para a qual também não possui uma resposta certa. Quando o indivíduo está submetido a altos níveis de ansiedade frequentes, pode ocasionar o estresse, assim pode-se dizer que a ansiedade, o medo e o estresse estão relacionados entre si.

Os sinais e sintomas da ansiedade podem ser manifestos através de ordem somática que inclui muitos tipos de distúrbios, que se originam desde o sentimento de fraqueza até as alterações na pressão arterial, difusões gastrointestinais, geniturinárias, entre outros. Podem ter também manifestações psicológicas que, de modo geral, é uma combinação das somáticas supracitadas, causando no indivíduo constante nervosismo, ocasionando assim uma incapacidade para um desempenho eficaz (FIORELLI, 2003).

#### Mecanismos de regulação do estresse

Há, na literatura, três princípios para a administração do estresse. O primeiro princípio é tratar-se bem e mimar-se, isto é, quando as mínimas e frequentes recompensas geram mais efeito do que as maiores recompensas é uma maneira eficaz de estar revigorado. O segundo princípio é não fazer obstruções, pois as pessoas tendem a atribuir seus problemas a fatores incontroláveis, nesse sentido as culpas podem até ser confortantes em um dado momento, porém o problema pode agravar ao longo do tempo. O terceiro e o último princípio é encarar a verdade; desperdiçar o tempo e a energia com problemas incontroláveis pode agravar o estresse. É necessário manter-se concentrado apenas em problemas que são controláveis.

Os recursos utilizados para lidar com o estresse são de origem física, que abrange uma alimentação correta, dormir bem, relaxar, exercícios físicos e descanso; os de origem psíquica são utilizar o tempo livre com atividades que causam prazer, ter relacionamentos saudáveis, verificar o limite de tolerância e exigência, adquirir estratégias de enfrentamento, favorecer o autoconhecimento e utilizar métodos psicoterapêuticos. Por fim, os de origem sociais são aprimorar os conhecimentos dos problemas



médicos e sociais, melhorar as condições socioeconômicas, capacitar-se na formação pessoal e profissional, adquirir novas técnicas de trabalho e extinguir o trabalho forçado e repetitivo, balancear os planejamentos econômico, social e de saúde, estabelecer novas formas de organização de trabalho (FRANÇA; RODRIGUES, 1997).

#### 4. METODOLOGIA

Neste capítulo, são abordados os tipos de metodologias que foram utilizados para consecução dos objetivos propostos neste estudo. Gil (2012, p. 1) define pesquisa como "[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos". Ainda segundo o autor, a pesquisa é necessária quando não existe informação suficiente para responder ao problema ou, caso existam, elas não estejam organizadas de modo que respondam à problemática.

No que se referem aos tipos de pesquisa, este trabalho fez a opção por pesquisas de cunho descritivo. Para Andrade (2012, p.112), na pesquisa descritiva "os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles". Ainda segundo a autora, a pesquisa descritiva possui técnicas de coletas de dados padronizadas, em que são aplicados questionários e observações sistemáticas.

Dentre os objetivos da pesquisa descritiva, pode-se realizar a verificação da relação entre determinadas variáveis, sendo que esse tipo de pesquisa se aproxima das pesquisas de tipo explicativo (GIL, 2012). Em conformidade com Gil (2012), afirma ainda que a pesquisa descritiva demonstra característica de determinada população ou de determinado acontecimento, sendo que esse tipo de pesquisa não tem o compromisso de explicar os acontecimentos que descreve, embora sirva como base para tal explicação.

De acordo com alguns teóricos, as pesquisas possuem duas classificações de acordo com a abordagem do problema: qualitativa ou quantitativa. Para esse estudo, a pesquisa teve uma abordagem quantitativa. A pesquisa quantitativa é caracterizada pelo uso de técnicas estatísticas para quantificação dos dados coletados. O método quantitativo é caracterizado pela quantificação dos dados, tanto nas coletas de informações, quanto no tratamento delas, através de técnicas estatísticas que vão da simplicidade à complexidade. (DALFOVO, LANA, SILVEIRA, 2008).

A população definida para este estudo foram os servidores públicos que atuam no Centro Administrativo da Pre-

feitura Municipal de Patos de Minas. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário. Gil (2012) diz que o questionário é um instrumento que será respondido por escrito, buscando conhecer desejos, expectativas e opiniões dos pesquisados, cujas respostas são classificadas e através de porcentagens fornecerem informações sobre as características do assunto pesquisado. O questionário foi aplicado à população definida, sendo respondido em questões de múltipla escolha, de forma individual e não identificada.

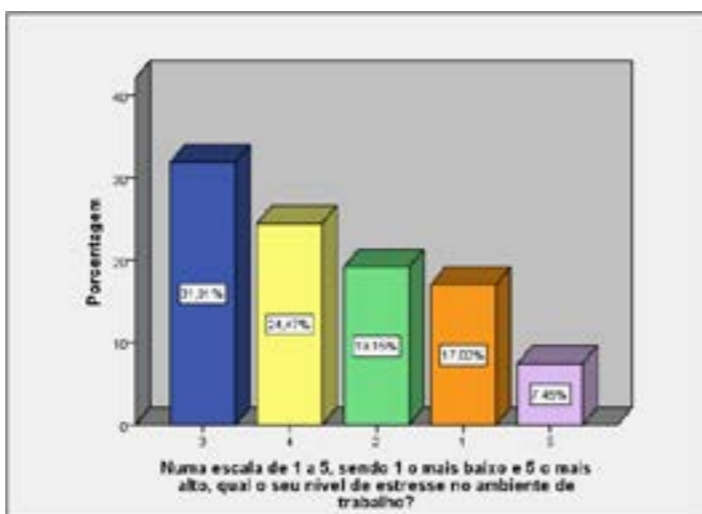
#### 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa quantitativa foi realizada no Centro Administrativo da Prefeitura Municipal de Patos de Minas entre os dias 21 e 25 de agosto. Foram entrevistados 94 servidores de um total de 153 funcionários. Desses 153 servidores estão inclusos funcionários efetivos, contratados e estagiários. Dentre esses entrevistados, estão inclusos também vários servidores comissionados, que possuem cargos de diretor, gerentes e encarregados. A Secretaria Municipal de Administração é a secretaria que possui maior número de servidores, tendo um total de 50, a Secretaria Municipal de Governo possui 08 servidores, a Secretaria Municipal de Planejamento e Urbanismo possui 49, a Secretaria Municipal de Finanças e Orçamento com 33 servidores, a Controladoria Geral do Município é a menor em número de servidores alocados, somente 04, por último a Procuradoria Geral do Município, com 09 servidores.

#### NÍVEL DE ESTRESSE

Nesse tópico, são demonstrados os níveis de estresse de acordo com os dados levantados na pesquisa.

Gráfico 1: Nível de estresse dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2017).

Foi perguntado ao entrevistado, através do questionário, qual o nível de estresse em seu ambiente de trabalho numa escala de 1 a 5, sendo 1 o nível mais baixo e 5 o nível mais alto. Dos 94 entrevistados 31,91% responderam nível 3; 24,47% responderam nível 4; 19,15%

responderam nível 2; 17,02% responderam nível 1 e 1,45% dos entrevistados responderam nível 5. Os fatores ambientais e organizacionais são fontes potenciais de estresse, como as incertezas políticas, econômicas e tecnológicas, a pressão em evitar erros, cumprimento de prazos, excessiva carga de tarefas, entre outros.

Nas tabelas a seguir, é demonstrada a relação entre o tempo de serviço público e a ocupação de cargo de confiança pelo servidor, com o nível de estresse declarado pelo entrevistado.

Tabela 1: Tempo de serviço público x nível de estresse

Nível de estresse por tempo de serviço público						Total
Tempo de serviço	1	2	3	4	5	%
Acima de 10 anos	8,33%	11,11%	36,11%	25,00%	19,44%	100,0%
De 8 a 10 anos	25,00%	25,00%	12,50%	37,50%	-	100,0%
De 5 a 7 anos	16,67%	-	16,67%	66,67%	-	100,0%
De 2 a 4 anos	16,67%	5,56%	50,00%	27,78%	-	100,0%
Até 1 ano	26,92%	42,31%	23,08%	7,69%	-	100,0%
Total	17,02%	19,15%	31,91%	24,47%	7,45%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2017).

De acordo com os dados demonstrados na tabela 1, percebe-se que as respostas declaradas como estresse nível 5 foram dadas pelos servidores com mais de 10 anos de serviço público. Apenas 19,44% dos entrevistados com mais de 10 anos de serviço público responderam que possuem estresse níveis 1 ou 2. Entre os servidores com 8 a 10 anos de prefeitura, 50% responderam que seu nível de estresse é acima de 3. 83,34% dos servidores de 5 a 7 anos de serviço declararam que seu estresse é acima do nível 3. Já entre os servidores de 2 a 4 anos de serviço prestado na área pública, 77,78% declaram que seu nível de estresse é 3 ou 4. Por fim, os servidores mais novos de prefeitura, com até 1 ano, 69,23% declararam que seu estresse é abaixo no nível médio.

Tabela 2 Cargo de confiança x nível de estresse

Nível de estresse por carga de confiança						Total
Cargo de confiança	1	2	3	4	5	%
Não	21,43%	26,79%	28,57%	16,07%	7,14%	100,0%
Sim	10,53%	7,89%	36,84%	36,84%	7,89%	100,0%
Total	17,02%	19,15%	31,91%	24,47%	7,45%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2017).

Já na relação entre possuir cargo de chefia e estresse, é bem evidente que aqueles que possuem algum cargo de chefia possuem um nível de estresse mais alto. Dos servidores que não possuem cargo de chefia, 48,22% declararam que suas atividades laborais são estressantes abaixo do nível médio, enquanto entre aqueles que possuem cargo de chefia, apenas 18,42% demonstraram a mesma resposta. Pode-se afirmar, portanto, que os servidores que possuem cargos de gestão têm um nível de estresse maior que o demais servidores. Para Couto (1987), o estresse do gestor ocorre devido ao fato de que os resultados que almeja não dependem apenas de seu esforço pessoal, mas sim de seus subordinados, de seus pares, da situação e até mesmo de seus superiores.

#### FATORES ESTRESSANTES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Na próxima tabela, são demonstrados os resultados obtidos através do questionário, no que se refere aos fatores estressantes no ambiente de trabalho. Foi solicitado no questionário que respondessem a essa questão com uma escala de 1 a 5, sendo que 1 o entrevistado discorda totalmente e 5 ele concorda totalmente.

Tabela 3 Fatores estressantes no ambiente de trabalho

Fatores estressantes no ambiente de trabalho					
Fatores estressantes	1	2	3	4	5
Execução de tarefas sob pressão	8,50%	6,40%	26,60%	33,00%	25,50%
Excesso de trabalho	5,30%	22,30%	21,30%	26,60%	24,50%
Excesso de burocracia	3,10%	12,80%	25,50%	27,70%	30,90%



Falta de treinamento por parte da organização	7,40%	9,60%	17,00%	28,70%	37,30%
Falta de reconhecimento profissional	4,30%	18,10%	19,10%	33,00%	25,50%
Carência de conhecimento técnico da chefia imediata	30,90%	19,10%	20,20%	19,10%	10,70%
Pouca interação nas decisões organizativas e planejamento	8,50%	21,30%	29,80%	25,50%	14,90%
Falta de recursos materiais para execução do trabalho	6,40%	13,80%	21,30%	29,80%	28,70%
Ineficiência no processo de promoção	6,30%	16,00%	27,70%	27,70%	22,30%
Média total					

\*Índice médio dos fatores estressantes

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2017).

Para a elaboração do resultado da tabela acima, foi utilizada média ponderada. Para as respostas "5", foi utilizado peso 100%. Para as repostas "4", peso 75%. Nas respostas "3", utilizou-se peso 50%. Nas repostas "2", peso de 25%. Nas repostas "1", peso de 5%.

Através da análise da tabela 3, observou-se que o principal fator estressante com índice médio de 70,10% é a falta de treinamento por parte da organização. O excesso de burocracia vem logo em seguida com índice médio de 67,78%. Já o fator menos estressante de acordo com o índice encontrado foi o da carência de conhecimento técnico por parte da chefia imediata, com 41,45%. O treinamento consiste em uma experiência aprendida, a qual produz mudanças relevantes no indivíduo na capacidade do desempenho, em suas habilidades, conhecimento, atitudes e comportamentos, mudando a forma como o empregado trabalha, trazendo melhor interação com os colegas e supervisores (CHIAVENATO, 2004). No que diz respeito à organização, entre os principais fatores estressores no ambiente de trabalho, está a falta de treinamento e o excesso de burocracia (BENEVIDES-PEREIRA, 2002). As organizações podem ajudar a minimizar o estresse ocupacional, proporcionando treinamentos aos funcionários, melhorando sua relação com seu trabalho, passando a fazer parte da empresa.

#### IMPACTOS GERADOS PELO ESTRESSE

Na tabela a seguir, serão demonstrados os impactos que o estresse proporciona na vida profissional e pessoal do servidor.

Tabela 4 Impactos gerados pelo estresse

Impactos gerados pelo estresse						Total
Impactos	1	2	3	4	5	IMI*
Conflitos com colegas de trabalho ou chefia	19,10%	20,20%	29,80%	19,10%	11,80%	47,03%
Atestado médico motivado pelo estresse	24,50%	20,20%	22,30%	24,50%	8,50%	44,30%
Alterações na pressão arterial	19,10%	21,30%	19,10%	26,60%	13,90%	49,68%
Disfunções gastrointestinais	22,30%	21,30%	20,20%	29,80%	6,40%	45,29%
Insônia	14,80%	18,10%	30,90%	20,20%	16,00%	51,87%
Lesão de esforço repetitivo	13,80%	14,90%	35,10%	20,20%	16,00%	63,12%
Dores musculares	8,50%	12,80%	28,70%	27,70%	22,30%	61,05%
Queda de rendimento no trabalho	10,60%	13,80%	29,80%	26,60%	19,20%	58,03%
Média total						51,30%

\*Índice médio de impactos

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2017).

Para chegar ao resultado final, o método de cálculo dessa questão foi semelhante ao da questão anterior, utilizando-se de média ponderada. De acordo com a tabela 4, o principal impacto identificado através das respostas do questionário foram dores musculares, com 61,05%, e o impacto com menor IMI foram atestados médicos motivados pelo estresse, com 44,30%. O funcionamento fisiológico é afetado devido ao estresse, e um dos sintomas é a tensão muscular, seguida de dores principalmente no pescoço, cabeça e ombros (CARVALHO; SERAFIM, 2004).

#### MECANISMOS DE REGULAÇÃO DO ESTRESSE UTILIZADOS

A tabela 5 demonstrará os mecanismos que os servidores da Prefeitura Municipal de Patos de Minas, que trabalham no Centro Administrativo, utilizam para minimizar os efeitos do estresse em suas vidas. Assim como nas duas questões anteriores, o método utilizado para responder a essa questão foi utilizando-se de uma escala de 1 a 5.

Tabela 5 Mecanismos reguladores de estresse

Mecanismos regulares de estresse						Total
Mecanismos	1	2	3	4	5	IMMR*
Atividade física regular	8,40%	9,60%	14,90%	27,70%	39,40%	70,45%
Tempo para repouso	6,40%	10,60%	25,50%	27,70%	29,80%	66,30%
Participação em grupos sociais ou religiosos	6,30%	12,80%	27,70%	30,90%	22,30%	62,84%
Alimentação saudável	3,20%	8,50%	21,30%	28,70%	38,30%	72,76%
Atividades de lazer	2,10%	7,40%	13,80%	37,20%	39,50%	76,26%
Média total						69,72%

\*Índice médio de mecanismos reguladores

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2017).

Os resultados obtidos na tabela 5 foram conseguidos utilizando-se da mesma metodologia das tabelas 5 e 6. O mecanismo regulador que obteve maior IMMR foram atividades de lazer, com 76,26%. Já o mecanismo com menor índice foi a participação em grupos sociais ou religiosos, com 62,84%. Há várias medidas de intervenção do estresse e, no que diz respeito aos trabalhadores, a atividade de lazer é fundamental, pois essa medida é muito relevante para o enfrentamento e superação do mesmo. A atividade de lazer permite ao corpo refazer-se adequadamente das tensões profissionais e pessoais, sendo imprescindível para evitar o aparecimento do estresse.

#### 6. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal verificar o nível de estresse dos servidores públicos municipais, que trabalham na sede do poder executivo municipal, bem como as causas e os mecanismos utilizados para controle do estresse empregados pelos mesmos.

O objetivo foi alcançado mediante aplicação de questionário fechado, não identificado, aplicado aos servidores do setor. Como fator limitante, a recusa de diversos servidores para responder à pesquisa, alguns alegando medo de responder devido a possíveis retaliações, outros simplesmente não quiseram responder por achar que a pesquisa era irrelevante. Além disso, a falta de apoio teórico específico sobre estresse no setor público dificultou a elaboração da revisão literária bem como da análise dos resultados obtidos na pesquisa. Cumpre salientar que,

por se tratar de um estudo de caso realizado em apenas um setor da administração municipal, não se pode generalizar o resultado para toda a organização ou para outros órgãos públicos.

A autora pretende, no futuro, com o conhecimento adquirido neste estudo, abordar mais esse tema, investigando o assunto de forma mais aprofundada, inclusive com proposição de melhorias e modelos que possibilitem minimizar os impactos do estresse nos órgãos públicos. Apesar da importância desse estudo, ele não teve como objetivo esgotar futuras pesquisas sobre o tema, mas sim contribuir para a comunidade acadêmica como referência para posteriores estudos mais aprofundados no assunto.

Para a autora, este estudo foi de grande importância para sua vida acadêmica e profissional, visto que já atua como gestora na área pública, possibilitando visualizar a realidade do órgão sob uma nova perspectiva.

#### 7. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2012.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Ed. Casa do Psicólogo, 2002.
- CARVALHO, Antônio V. de; SERAFIM, Ozéia C.G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CATALDI, Maria José Giannella. *O stress no meio ambiente de trabalho*. São Paulo: Ltr, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COUTO, H. A. *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: COP, 1987.
- DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Ciência Aplicada*, Blumenau, v. 2, n. 04, p. 01-13, 2008.
- FIORELLI, José Osmir. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. *Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas, 1997.

- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2012.
- GRANDJEAN, Etienne. *Manual de ergonomia: adaptando o trabalho ao homem*. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- GUIDO, L. de A. *Stress e coping entre enfermeiros de centro cirúrgico e recuperação anestésica*. São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo – USP. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/83/83131/tde-22122003-160217/publico/Laura.tese.pdf>. Acesso em: 17 de setembro de 2017.
- HANSON, Peter G. *Aproveite o seu stress*. São Paulo: Siciliano, 1989.
- LACOMBE, Francisco. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. *O stress está dentro de você*. São Paulo: Contexto, 2000.
- MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas, 2012.
- MYERS, David. *Introdução à psicologia geral*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PERKINS, John M. *Viver sem estresse: técnicas poderosas para a saúde e a longevidade trazidas dos Andes, de Yucatan e do Extremo Oriente*. São Paulo: Gente, 1995.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson, 2008.
- ROSSI, A. M. *Autocontrole: nova maneira de controlar o estresse*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1991.
- ROSSI, Ana Maria; PERRWÉ, Pâmela L.; SAUTER, Steven L. *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2007.
- SOUTO, Jorge Luiz. *Absenteísmo, preocupações constante das organizações*. Temas de Saúde Ocupacional. Eletrobrás. Gridis, 1998.
- VASCONCELOS, A. F. *Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectiva*. *Caderno de pesquisa em administração*. São Paulo, v.8, n. 1, jan./mar., 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2007.
- WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- WESTFALL, R. S. Robert Hooke. *Rice University (The Galileo Project)*. Tradução de René Lenhart. São Paulo: Hucitec, 2008.
- ZANELLI, Jose Carlos. *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

# LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS UNIPAM: ESTUDO DOS CUSTOS INCORRIDOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE EXAMES LABORATORIAIS

Máisa Francisca Pereira Caixeta  
Estudante de Graduação 8º período do Curso de  
Administração do Centro Universitário de Patos de  
Minas  
maisa.francisca@hotmail.com

João Wander Silva  
Orientador do trabalho. Professor Especialista do  
Curso de Administração do Centro Universitário de  
Patos de Minas  
jwander@unipam.edu.br





## RESUMO

Este estudo teve como finalidade realizar o levantamento dos custos dos exames do Laboratório de Análises Clínicas da FEPAM, através da abordagem da atividade de Gestão de Custos e identificação dos custos diretos e indiretos, evidenciando a utilização de critérios de rateio, a fim de revelar aos gestores da instituição as necessidades gerenciais de controle de custos dos elementos que compõem seus serviços, proporcionando ao administrador uma visão mais apurada e ampliada da Gestão de Custos. Este estudo despertou uma série de conhecimentos para o autor do trabalho, uma vez que foram tratados vários assuntos de forma teórica e prática e poderá propiciar melhorias para a instituição através da análise do seu resultado. O trabalho fundamentou-se no objetivo geral e nos específicos que se constituíram na consistência do tema escolhido e a metodologia estruturou-se com os seguintes tipos de pesquisas: a bibliográfica, que levantou os conceitos científicos sobre o estudo; a documental, que levantou informações internas da instituição; a quantitativa, que colheu dados e valores durante o período de realização da pesquisa. O resultado do estudo apontou o custo de cada exame encontrado através da soma entre o custo direto, o custo com pessoal rateado e os custos gerais rateados, que permitiram uma análise individual e unitária de cada exame, assim se conclui que o objetivo geral e os específicos foram cumpridos como proposto no estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Gestão de Custos. Custos diretos. Rateio de custos indiretos.*

## ABSTRACT

The objective of this study was to verify the costs of the tests carried out by the Clinical Analyses Laboratory of FEPAM, through the Cost Management activity approach and identification of direct and indirect costs, evidencing the use of apportionment criteria so as to demonstrate to institution managers the managing needs to control costs of the elements concerning their services, presenting to the administrator a more accurate and wide view of Cost Management. This study elicited a series of knowledge for the author of the study, since several subjects were dealt with theoretically and practically and could provide improvements for the institution through the analysis of its results. The work was based on the general and specific objectives that were constituted in the chosen theme consistency and the methodology was structured with the following types of researches: the bibliographical one, that raised the scientific concepts about the study; the documentary, that raised internal information of the institution; the quantitative one, that gathered data and values during the period of accomplishment of the research. The study result pointed to each test cost found through the sum of the direct cost, the prorated staff cost and the prorated general costs, which allowed for an individual and unit analysis of each test. Thus, it was concluded that the general and specific objectives were fulfilled as they proposed in the study.

**KEYWORDS:** *Endomarketing. Organizational climate. Action plan.*

# LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS UNIPAM: ESTUDO DOS CUSTOS INCORRIDOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE EXAMES LABORATORIAIS

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou a atividade da Gestão de Custos, aplicada no laboratório de análises clínicas da FEPAM, mensurando seus reais custos sobre seu maior serviço realizado: o setor de exames. Neste estudo, foram abordados temas relacionados à Gestão de Custos que auxiliaram na compreensão do estudo e na obtenção dos resultados desejados. Foram obtidos, por meio desta pesquisa, dados como origem dos custos, terminologias básicas, classificação de custos, tipos de custeio e metodologia aplicada.

A problemática que conduziu este estudo foi: como a empresa pode obter lucros e gerar resultados sem a devida gestão de custos, isto é, o real conhecimento de seu negócio? E de que forma ela pode tomar decisões sobre seus preços sem que haja controle de custos? Nessa conjuntura, a pesquisa visa a contribuir com os gestores, ressaltando a necessidade da mesma de ter os custos dos seus departamentos averiguados, para saber se estão dentro dos limites aceitáveis da gestão e se a forma como são apurados estão de acordo com a gestão de custos.

O objetivo geral desta pesquisa foi realizar o levantamento dos custos dos exames; serão mostradas aos gestores desta instituição as necessidades gerenciais de controle dos mesmos e dos elementos que compõem seus serviços. Além do objetivo geral, foram objetivos específicos: identificar quanto custa cada um dos diferentes tipos de exames e quais são seus custos diretos e indiretos, evidenciando a utilização dos métodos de custeio e rateio aplicado; levantar as despesas operacionais e administrativas na instituição e apurar o custo dos serviços oferecidos; por fim, levantar os conceitos científicos sobre o assunto em estudo, e descrever o resultado do estudo com base na literatura e a pesquisa documental.

Tal estudo justificou-se pela necessidade da diretoria executiva da FEPAM de apurar quanto custa cada exame executado no laboratório de análises clínicas.

Em suma, o motivo principal deste estudo foi demonstrar a importância de um sistema de gestão de custos para melhor condução da organização, proporcionando ao administrador uma visão mais apurada e ampliada da sua situação financeira, não só atingindo um desempenho

com menor custo, mas também ganhando lucratividade e competitividade no mercado, permitindo não somente gastar menos, mas, principalmente, gastar melhor.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura refere-se à obtenção de documentos para realizar um levantamento bibliográfico e uma fundamentação teórica dos assuntos relacionados ao tema. Os principais conceitos da área de custos darão suporte para a análise dos resultados obtidos no desenvolvimento do projeto. Assim serão abordados os seguintes contextos: origem dos custos, terminologias, classificações e tipos de custeio.

### Origem dos custos

De fato, a origem dos custos se deu após o advento da Revolução Industrial, pois, anteriormente a este marco da história, a contabilidade de custos praticamente não existia, já que as negociações resumiam-se basicamente em comercialização de mercadorias e trocas. Martins (2003, p. 23) afirma que "a Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria, tarefa essa que era difícil na empresa típica da era do Mercantilismo".

Com a Revolução Industrial, passou-se a exigir um registro mais preciso das atividades industriais e comerciais, pois as empresas passaram a adquirir matéria-prima para transformar em novos produtos. O novo bem criado era resultado da junção de diferentes materiais e esforços de produção, originando assim o que se assentou chamar de custo de produção ou fabricação. (BRUNI; FAMÁ, 2004).

### Gastos

Afirma-se, em consonância com Bruni e Famá (2004), que gastos representam o sacrifício financeiro que a entidade arca para a aquisição de um produto ou serviço qualquer. Conforme a contabilidade, serão, em um último momento, classificados como custos ou despesas, a depender de sua relevância na elaboração do produto ou serviço, ou seja, à medida que forem consumidos, receberão essa classificação.



## Desembolso

De acordo com Viceconti e Neves (2003), desembolso consiste no pagamento resultante da aquisição de um bem ou na obtenção de um serviço e pode ocorrer juntamente com o gasto (pagamento à vista) ou depois deste (pagamento a prazo). Ainda nesse sentido, Martins (2003) explica que o mesmo pode acontecer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada, portanto defasada ou não no momento do gasto.

## Investimento

De acordo com Martins (2003), investimento são gastos ativados com bem ou serviços, em função da vida útil ou de benefícios atribuíveis a períodos futuros. Dessa mesma forma, Santos (2005) acrescenta que os bens e direitos adquiridos que são estocados nos ativos da empresa para baixa, quando de sua venda, consumo, amortização, desaparecimento ou desvalorização, são exclusivamente denominados de investimento.

## Custo

Entende-se por custos os gastos incorridos no segmento fabril das empresas; desse modo, representa um gasto relacionado com um bem ou serviço, utilizado na geração de outros bens ou serviços. Trata-se de gastos relativos à atividade de produção, por exemplo, salários do pessoal da produção, matéria-prima utilizada no processo produtivo, aluguéis e seguros do prédio da fábrica, como também a depreciação e manutenção das máquinas e equipamentos da fábrica. (VICECONTI; NEVES, 2003).

## Despesa

Despesas são os gastos incorridos não no processo fabril, mas nos bens e serviços efetuados pelas áreas administrativas, comercial e financeiro, consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. Bruni e Famá (2004) explicam que as despesas não estão associadas à produção de um produto ou serviço; podem-se citar, como exemplo, os gastos com salários de vendedores e funcionários administrativos.

## Perda

Representa bens ou serviços consumidos de forma anor-

mal e pode ser tanto um gasto não intencional consequente de fatores externos extraordinários (que deve ser considerado como despesas e lançados justamente contra o resultado do período), quanto da atividade produtiva normal da empresa (nesse caso, deve ser classificado como custo de produção do período). (BRUNI; FAMÁ, 2004).

## Custos diretos

Custos diretos são aqueles que podem ser diretamente apropriados aos produtos fabricados, ou para cada tipo de obra a ser custeado, uma vez que existe uma medida objetiva de seu consumo na fabricação. Segundo Martins (2003, p. 48), "alguns custos podem ser diretamente apropriados aos produtos bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão de obra utilizadas e até quantidade de força consumida)".

## Custos indiretos

São aqueles que complementam a atividade e não são identificados diretamente nos produtos e serviços, assim beneficiam toda a produção de um bem ou serviço. Tendo em vista isso, para Viceconti e Neves (2003, p. 18) "são os custos que dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem apropriados aos diferentes produtos, portanto, são custos apropriados indiretamente aos produtos. O parâmetro utilizado para as estimativas é chamado de base ou critério de rateio".

## Custos fixos

Custos fixos são custos que se mantêm iguais, independentes da produção ou da rentabilidade da empresa. Como o aluguel da fábrica, que tem seu valor determinado independentemente do aumento ou diminuição do volume elaborado de produtos. Ao definir os custos fixos, Santos (2005) afirma que são aqueles no qual os valores independem do volume de produção ou venda e representam a capacidade que a empresa possui para produzir e vender bens, serviços e mercadorias.

## Custos variáveis

Classificam-se como custos ou despesas que variam proporcionalmente com o nível de produção ou atividade.

Bruni e Famá (2004 p. 32) ainda acrescentam que, "quanto maior a produção, maiores serão os custos variáveis". Dessa forma, os gastos variáveis estão associados a um produto.

## Custos semifixos

São os custos que são fixos dentro de uma determinada faixa de produção, mas que variam caso exista uma mudança, ou alteração dessa faixa, pulando assim o degrau. Bruni e Famá (2004, p. 32) afirmam que "correspondem a custos que são fixos em determinado patamar, passando a ser variáveis quando esse patamar for excedido".

## Custos semivariáveis

Denominação dada aos custos que passam a variar a partir de uma faixa de volume de produção, mantendo-se fixos dentro de certo limite e variando quando o patamar é excedido. Para Santos (2005, p. 39), "são os que variam em função do volume de produção ou venda, mas não exatamente nas mesmas proporções. Estes custos têm uma parcela fixa, a partir da qual passam a ser variáveis."

## Custeio por absorção

É caracterizado pela apropriação da totalidade dos custos aos produtos. Trata-se de um processo de apuração de custos, que tem como objetivo ratear todos os seus elementos (fixos ou variáveis) em cada fase da produção. Portanto, um custo é absorvido no momento em que for atribuído a um produto ou unidade de produção; desse modo cada unidade ou produto receberá sua parcela no custo até que o valor aplicado seja completamente absorvido pelo custo dos produtos vendidos ou pelos estoques. (VICECONTE; NEVES, 2003).

## Custeio variável

Em virtude de o método de absorção muitas vezes ser considerado falho e em relação as suas divergências, surge o sistema de custeio variável, que significa a forma de apropriação de custos, segundo Martins (2003). Ainda, ressalta-se que apenas os custos variáveis são aplicados aos produtos e aos custos fixos lançados diretamente ao resultado como se fossem despesas.

Em suma, pode-se complementar que o custeio variável

é um método de custeio para fins gerenciais, não sendo admitido seu efeito contábil e fiscal. Assim afirmam Bruni e Famá (2003, p.207): "embora questionável segundo o ponto de vista dos princípios e normas contábeis, o custeio variável assume grande importância na análise de decisões relativas a custos e preços".

## Custeio baseado em atividades (ABC)

O chamado custeio ABC pode ser determinado como um método de custeio baseado nas atividades que a empresa efetua no processo de fabricação de seus produtos. Segundo Martins (2003, p. 87), "é um método de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos".

O ABC difere do sistema de custeio tradicional, pelo fato de, no lugar das bases de rateio, que, muitas vezes, dificultam o processo de compreensão dos custos e impossibilitam um eficiente processo de gestão empresarial, empregar as atividades desenvolvidas dentro da empresa para alocar os custos, ao contrário dos sistemas que se baseiam em volumes, objetivando, assim, oferecer uma metodologia mais coerente de alocação de custos. (BRUNI; FAMÁ, 2004).

## 3. METODOLOGIA

A pesquisa é um processo que auxilia a construção do conhecimento e tem por objetivo principal gerar novos conhecimentos, unindo-os aos preexistentes. De acordo com Gil (2008), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. É um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.

## Pesquisa bibliográfica

Este estudo contempla, em primeira mão, uma pesquisa bibliográfica que busca esclarecer e exemplificar um problema através de referências técnicas encontradas em livros, artigos e dissertações. Seu objetivo é descobrir respostas e explicações para os problemas propostos, utilizando-se de recursos como documentos bibliográficos. É necessário conhecer a maneira como estão organizados os textos, bibliotecas, banco de dados e a melhor forma de sua utilização, uma vez que essas fontes



de informações estão sempre em forma de documentos escritos, impressos ou digitais. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

#### Pesquisa de campo

A pesquisa de campo é assim nomeada por se tratar da coleta de dados realizada "em campo", ou seja, no local onde realmente ocorrem os fenômenos e não existe a interferência do pesquisador e sim a observação dos fatos tal como ocorrem na realidade. Para isso, são usadas técnicas específicas como observação direta, formulários e entrevistas. (ANDRADE, 2010).

#### Pesquisa documental

Parte-se do pressuposto de que a pesquisa documental é indispensável em qualquer que seja o trabalho ou tema de pesquisa. A análise documental é fundamental, porque a maior parte das fontes escritas, ou não, são quase sempre a base do trabalho de investigação; é aquela que se realiza a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos. Tal afirmação pode ser justificada por Lakatos e Marconi (2003, p. 174): "a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois".

#### Pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa é uma das mais utilizadas no mercado, pois são as que apontam com maior exatidão e clareza o objeto pesquisado, isso se torna possível pelo fato de recorrer à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis. Nesse caso, podem-se citar como exemplo as estatísticas, que são muito utilizadas em anos eleitorais; assim, através da pesquisa de intenção de votos, busca-se estimar, por meio da amostra, o número total de eleitores que votariam em cada candidato. Sendo assim, essas medidas podem contribuir para decisões mais acertadas.

De acordo com Appolinário (2011, p. 150), trata-se de uma "modalidade de pesquisa na qual variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente. Os resultados também são analisados com o uso preponde-

rante de métodos quantitativos." Isto é, procura-se medir o grau em que algo está presente.

#### 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesta seção, foram descritos e analisados os dados coletados através de pesquisa bibliográfica, realizada no Laboratório de Análises Clínicas por meio de relatos documentais. Para facilitar as demonstrações dos dados, essa etapa foi dividida em quatro partes: a primeira descreve o Laboratório com suas atividades e os respectivos exames realizados; a segunda refere-se ao levantamento de gastos com pessoal e gastos gerais do laboratório; a terceira expõe o critério de rateio dos custos indiretos utilizado para se alcançar o custo individual; a última considera uma análise do custo total obtido de cada exame.

#### Atividades e exames realizados

É relevante destacar que o Laboratório de Análises Clínicas da FEPAM tem como objetivo a prestação de serviço de diagnóstico laboratorial que atende exames particulares, projetos acadêmicos, SUS e principalmente o atendimento ao estágio supervisionado, a fim de proporcionar aos alunos da área da saúde da IES um melhor desenvolvimento profissional.

Sintetizando a rotina do laboratório, o trabalho se inicia quando o paciente chega à recepção com o pedido realizado pelo médico ou preenche o autopedido; nesse momento é efetuado seu cadastro no software com os dados pessoais e os tipos de exames que serão realizados. Em seguida, o paciente é direcionado para o local da coleta, onde profissionais altamente capacitados recolhem as amostras necessárias, como sangue, para a realização de exames. Em alguns casos, como os exames de fezes e urina, o paciente é orientado e poderá fazer a coleta em casa e levar o material já coletado.

Depois, as amostras são encaminhadas ao seu respectivo setor para processamento. É importante ressaltar que, nessa etapa alguns tipos de exames, em específico aqueles realizados com menor frequência, são direcionados para o Hermes Pardini, laboratório terceirizado que realiza o exame. Logo após, o resultado é enviado ao software para que seja impresso e finalmente entregue ao paciente.

A seguir, são demonstrados apenas alguns dos tipos de exames realizados pelo Laboratório de Análises Clínicas da FEPAM, com suas respectivas quantidades e custos diretos incorridos no período de janeiro a junho de 2017.

Tabela 1 – Tipos de exames, quantidades e custos diretos unitários

Setor	Nome do Exame	Quant. Se- mestre	Vr. Custo Unit. Direto
Bioquímica	Creatinina	6.638	R\$ 0,034
	Glicose	4.125	R\$ 0,026
	Proteína C Reativa Quantitativa	10.610	R\$ 1,920
Hematologia	Hemograma Completo	16.117	R\$ 1,680
Urinálise	Urina Rotina	10.250	R\$ 1,200
TOTAL		47.740	

Fonte: Dados obtidos no LAC. Adaptado pela autora (2017).

Foram apontados somente 5 dos 110 tipos de exames, com suas respectivas identificações e quantidades. Os exames citados se mostraram mais relevantes totalizando 47.740 do total de 108.448 unidades que correspondem ao total de 110 exames. Esses dados foram coletados através de relatórios emitidos pelo sistema AutoLAC utilizado dentro do Laboratório para realizar as operações e o controle de exames.

Já o valor unitário de cada exame foi calculado através do levantamento de material utilizado em cada um; foi observado o kit de reagente necessário para realizar determinado exame e calculado da seguinte forma: valor do kit dividido pela quantidade de exames feitos por esse kit. É importante ressaltar que esses valores são muito aproximados, uma vez que existe certa variação na quantidade realizada por cada kit de reagente.

Além dos custos diretos encontrados, que são aqueles diretamente apropriados a cada exame específico, existem também outros custos indiretos e gastos que são usados de maneira geral, que ainda serão apropriados ao valor de cada um no decorrer deste estudo. A tabela apresentada a seguir se refere à relação de exames que são realizados de forma terceirizada pelo Laboratório Hermes Pardini.

Tabela 2 – Tipos de exames Hermes Pardini

Setor	Nome do Exame	Quant. Se- mestre	Vr. Custo Unit. Direto
Hermes	25-Hidroxivitamina D	137	R\$ 50,010
Pardini	Anticorpos Anti Raiva	142	R\$ 133,300
	Fator Anti-Nuclear (Hep2)	131	R\$ 8,920
	Microalbuminúria	573	R\$ 12,350
TOTAL		983	

Fonte: Dados obtidos no LAC. Adaptado pela autora (2017).

A presente tabela mostrou apenas 4 dos 175 diferentes tipos de exames que são realizados pelo Laboratório Hermes Pardini, que, apesar de apresentar uma variedade maior, ao analisar a quantidade total de exames revelada no período, ela é extremamente menor, somando apenas 2.632 unidades no total, no qual os apresentados correspondem a 983. Vale ressaltar ainda que, além do valor cobrado pelo Hermes Pardini, considerado como custo direto, existe a parte de cadastro do paciente, coleta e entrega do resultado, realizados pelo laboratório da FEPAM. Sendo assim, os custos envolvidos nessas etapas deverão também ser rateados e somados a esse valor que é cobrado pelo laboratório terceirizado.

Diante disso, ao analisar as tabelas 2 e 3, é possível identificar que os exames que ocorrem com grande regularidade são aqueles que o próprio laboratório realiza. Já os outros apresentam baixa frequência; muitos deles foram feitos apenas uma vez durante o período analisado, essa é uma das razões pela qual é preferível terceirizar esses exames. Outra explicação se dá pelo fato de o kit de reagentes ter certo prazo para ser usado, por exemplo, se um kit faz 100 exames e foi usado uma única vez dentro do prazo permitido, os outros 99 acaba se perdendo, e o custo desse exame se torna muito alto.

#### Gastos com pessoal

Além do salário propriamente dito, existe também uma parcela significativa de encargos sociais previstos em lei, tal como contribuição previdenciária, fundo de garantia, 13º salário, aviso-prévio e benefícios que podem ser oferecidos pela empresa por iniciativa própria ou compulsoriamente, como vale-transporte, alimentação, planos de assistência médica e odontológica, entre outros. Diante disso, a junção desses fatores, salário, encargos e benefícios, evidencia o real custo do funcionário para a empresa.

O gasto com pessoal foi encontrado através da identificação de cada colaborador que foi mencionado pela sua



respectiva função, a qual é necessária para o funcionamento das atividades desenvolvidas no laboratório. Os valores dos salários foram indicados pelo escritório de RH da FEPAM, aos quais foram acrescidos os valores referentes a férias, 1\3 de férias, 13º salário, 8% de FGTS e 1% de PIS; desse modo, chegou-se ao valor total de R\$ 342.327,24 que compõe o valor total dos gastos com pessoal a serem considerados no período de janeiro a junho de 2017.

#### Gastos gerais

Além dos gastos com pessoal mencionados anteriormente, existem aqueles gastos que são necessários para manter o funcionamento do laboratório como um todo e o desenvolvimento das atividades ali prestadas. Dessa forma, os gastos gerais existentes dentro do laboratório no período de 6 meses totalizaram o valor de R\$ 145.979,75 e pôde-se observar que os mesmos estão espalhados em setores distintos e por isso precisam ser muito bem identificados e analisados para que sua gestão seja realizada de forma positiva, evitando assim o rateio de forma inadequada.

É importante atestar que os valores foram passados pela controladoria da FEPAM. Dentre eles os mais significativos foram: o material de expediente, que é aquele utilizado em grande parte na recepção, proveniente das atividades de escritório; os alugueis, que são resultantes de algumas máquinas e aparelhos indispensáveis para a realização dos exames; as depreciações e a manutenção e reparos de imóveis e instalações.

Além dos gastos encontrados, é significativo evidenciar que não foram considerados valores com gastos de energia, água, telefone, internet e pessoal de conservação e limpeza, uma vez que estes são os itens mais comuns em todos os tipos de organizações. Tais gastos foram desconsiderados, já que o rateio dos mesmos são realizados diretamente aos cursos pelo número de alunos, da mesma forma que os custos do departamento do laboratório num momento posterior são assumidos pelos cursos que se utilizam das atividades por ele prestadas.

#### Rateio dos custos indiretos

Após identificar os custos diretos de cada exame com suas respectivas quantidades, faz-se necessário definir critérios para o rateio de todos os custos indiretos, que, por sua própria definição, só podem ser apropriados de forma indireta aos exames, por meio de estimativas. As-

sim sendo, essas formas de distribuição abrangem, em menor ou maior grau, certo subjetivismo. Para a pesquisa em estudo, o critério de rateio adotado foi definido com base no Custo Direto Total do período.

A fim de se obter um melhor entendimento quanto ao critério, serão explanados os cálculos que foram realizados para se alcançar o resultado final. Inicialmente, foi preciso definir o valor do custo direto total, que foi obtido através da multiplicação entre a quantidade de cada exame realizada no semestre e o valor do custo unitário direto encontrado. Em seguida, foi calculado o rateio percentual pelo custo direto, a fim de verificar quanto representa o custo direto de cada exame em relação ao custo direto total. Por exemplo, quanto o valor de R\$ 3,80, referente ao custo direto total do primeiro exame, representa do total do custo direto R\$ 221.940,073, em que o valor total corresponde a 100% e os R\$ 3,80 a 0,001712018%.

Esse percentual encontrado foi multiplicado pelo valor do custo indireto total do semestre, que são os gastos gerais e com pessoal mencionado anteriormente. Assim para descobrir o valor do custo indireto unitário foi preciso apenas dividir o valor total pela quantidade. Por fim, para se chegar ao custo unitário de cada exame, foi necessário dividir o custo total do semestre, que se refere à soma dos custos diretos e indiretos do período, pela quantidade total de cada exame realizado no período.

#### Custos totais dos exames

Logo após o rateio dos custos indiretos, foi possível chegar ao custo unitário de cada exame realizado, tanto daqueles realizados dentro do laboratório, quanto daqueles que são terceirizados pelo Hermes Pardini. A soma entre o custo direto, o custo com pessoal rateado e os custos gerais rateados permitiu uma análise individual e unitária de cada exame, como pode ser observado na tabela a seguir.

Tabela 3 – Custos totais dos exames

Nome do Exame	Quant. Exames	Custo Direto		Custo Indireto		Custo Total		Custo Unitário
		Unid.	Total	Unid.	Total	Unid.	Total	
Coagulante	4.878	0,67	3.271,26	0,11	510,80	0,78	3.782,06	0,78
Clivado	4.173	0,67	2.801,25	0,04	592,22	0,71	3.393,47	0,81
Reativa C-Reativa Quantitativa	14.693	0,90	13.171,20	0,11	1.789,02	1,01	14.960,22	1,02
Hemograma Completo	18.117	0,68	12.398,58	0,11	1.999,42	0,79	14.398,00	0,80
Ureia Bioré	18.260	0,20	3.700,00	0,11	1.999,42	0,31	5.700,00	0,31
Di-Hidroxiacetona D	137	10,05	1.376,65	0,04	592,22	10,49	1.968,87	14,23
Anticorpo Anti-Estria	147	278,76	40.987,72	0,11	1.999,42	279,87	42.987,14	292,66
Fator Anti-Nucleo (IgG)	151	0,70	1.057,50	0,11	1.999,42	0,81	3.056,92	20,24
Hemoglobina	178	0,20	3.700,00	0,11	1.999,42	0,31	5.700,00	0,32

Ao analisar a tabela, evidencia-se que, em cada tipo de exame, incorrem custos diretos e indiretos, que foram identificados e definidos a partir de pesquisa documental, entrevistas e observação direta dos processos realizados

dentro do laboratório.

É necessário ainda relatar algumas particularidades existentes no decorrer dos cálculos feitos quanto ao critério de rateio, já que existem exames que não são realizados pelo próprio laboratório e assim não podem receber rateios de gastos pelos quais não são utilizados para os mesmos.

Os gastos com pessoal e o gasto com aluguel foram rateados somente para os exames que são realizados dentro do Laboratório de Análises Clínicas da FEPAM, uma vez que os exames feitos através do laboratório Hermes Pardini não são responsáveis e não se utilizam desses gastos. Dessa forma, se esses valores fossem atribuídos a esses exames, provocariam grandes alterações no custo final, por se tratar de valores relativamente altos que seriam atribuídos de forma inadequada.

A partir desses dados, se torna possível confrontar o valor de custo com o valor de venda de cada exame, verificando qual o seu real lucro ou prejuízo. E ainda analisar se existem recursos, ou exames que apresentam ociosidade e desperdícios que poderiam ser cortados ou minimizados, visando a atingir melhores resultados. Todavia, uma vez que o laboratório atende ao SUS, é preciso observar alguns exames, que precisam ser realizados se fizerem parte do conjunto de exames exigidos, independentemente de trazer lucro ou não.

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo realizar o levantamento dos custos dos exames do Laboratório de Análises Clínicas da FEPAM e mostrar aos gestores da instituição as necessidades gerenciais de controle de custos dos elementos que compõem seus serviços.

Dessa forma, a questão central que se colocou como premissa para a presente pesquisa foi demonstrar a importância de um sistema de gestão de custos para melhor condução da organização, proporcionando ao administrador uma visão mais apurada e ampliada da sua situação financeira, a fim de obter um desempenho a menor custo, ganhando lucratividade e competitividade no mercado.

Este trabalho apresentou algumas limitações. É relevante destacar a dificuldade em termos de falta de tempo, para uma análise mais profunda dos custos e processos envolvidos em cada exame e das particularidades e complexidade das atividades envolvidas no setor de análises clínicas.

Por fim, destaca-se que o estágio pode ser percebido como uma ferramenta de extrema relevância para a formação acadêmica e profissional do discente de Administração. Através de um processo de aprendizagem bastante utilizado, ele permite que os estudantes vivenciem experiências profissionais indispensáveis para o desenvolvimento de sua carreira.

Este trabalho se limita a este estudo de caso, não sendo adequado para outros estudos da mesma natureza em outras instituições e outros momentos. Este estudo é recomendado a futuros estudantes de administração ou à comunidade acadêmica em geral, caso queiram analisar o assunto como fonte de informação.

#### 6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APPOLINÁRIO, Fabio. *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRUNI, Adriano Leal; FAMA, Rubens. *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, Joel J. *Análise de custos: remodelado com ênfase para sistema de custeio marginal, relatórios e estudos de casos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VICECONTI, Paulo Eduardo V.; NEVES, Silverio das. *Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo*. 7. ed. São Paulo: Frase, 2003.

## LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO DO ESTILO DE LIDERANÇA NA SECRETARIA DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS-MG

Jôse Alice Caixeta  
Graduada do Curso de Administração do Centro  
Universitário de Patos de Minas  
josealice14@hotmail.com

Adriene Sttéfane Silva  
Orientadora do trabalho. Professora do Curso de  
Administração do Centro Universitário de Patos de  
Minas  
sttefane@unipam.edu.br

### RESUMO

Recentemente, têm-se observado diversas mudanças nas organizações públicas, em que o modelo burocrático deixa de existir e começa a surgir uma nova forma de governo, com a execução de estratégias voltadas para liderança. Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho foi analisar o perfil de liderança no contexto administração pública, no setor da saúde, no Município de Patos de Minas-MG. A abordagem à pesquisa foi qualitativa, a unidade de análise é a Secretaria Municipal da Saúde de Patos de Minas-MG e o universo da pesquisa foi de 03 gestores. O instrumento de pesquisa foi por entrevistas semiestruturadas, com três gestores da Secretaria de Saúde do município de Patos de Minas-MG. Após, foi feita a transcrição das entrevistas e dos dados analisados. Os resultados demonstraram que o estilo de liderança predominante adotado pelos gestores foi a liderança transformacional; possibilitaram, ainda, compreender a visão dos gestores em relação a características do líder, como lidam com o poder, a relação do departamento com a gestão do topo da empresa, a relevância do feedback, a motivação dos liderados. Concluiu-se que a melhor estratégia na administração pública é ter bons líderes que estimulem e motivem seus liderados.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Estilo de liderança. Gestão pública. Líderes.*

### ABSTRACT

Recently there have been several changes in public organizations, where the bureaucratic model ceases to exist and a new form of government begins to emerge, with the execution of strategies directed to leadership. In this sense, the objective of the present study was to analyze the leadership profile in the context of public administration in the health sector in the Municipality of Patos de Minas-MG. The research approach was qualitative, with the unit of analysis is the Municipal Health Department of Patos de Minas-MG and the research was carried out with 03 managers. The research instrument was done by semi-structured interviews, with three managers of the Health Department in the Municipality of Patos de Minas - MG. Afterwards the interviews were transcribed and the data analyzed. The results showed that the predominant style of leadership adopted by the managers was the transformational leadership; it also made it possible to understand the managers' views regarding the leader's characteristics, how they deal with power, the relationship the department staff have with top management, feedback relevance, the motivation of those who led ones. Therefore, it is concluded that the best strategy in public administration is to have good leaders who stimulate and motivate their lead people.

**KEYWORDS:** *Leadership style. Public management. Leaders.*

# LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO DO ESTILO DE LIDERANÇA NA SECRETARIA DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS-MG

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a globalização faz com que ocorram mudanças nas organizações assumindo um modelo voltado para liderança. Essas transformações trazem uma nova visão de gerenciamento, condenando a burocracia (isto é, o clima de rotina, de rigidez e de ameaça) e valorizando a simplicidade das relações interpessoais, a legalidade entre direção e serviços e a confiança entre os participantes. O gestor necessita saber lidar com cada colaborador, respeitando as diferenças individuais, tratando com a mesma importância todos e direcionando quanto ao comportamento e valores da empresa. O papel do líder tornou-se relevante para a captação e retenção, além de impactar na motivação dos colaboradores e no clima organizacional. (CHIAVENATO, 2010).

Por meio dos líderes que as organizações conseguem atingir metas e objetivos específicos, tornando-se fundamental a interação entre líderes e liderados. Entretanto, a falta de sinergia ocasionará perdas para ambas as partes, principalmente para a empresa, cuja causa pode ser atribuída ao tipo de liderança exercida. Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo (MAXIMIANO, 2012).

Seguindo esse modelo, as instituições públicas, compostas por pessoas que as representam, necessitam saber direcionar suas políticas administrativas dentro dessa nova proposta vigente. Os municípios necessitam de uma boa liderança para promover o dinamismo econômico e para melhorar a qualidade de vida da população. Nesse contexto, a boa administração municipal é fruto principalmente de um bom líder, que busque liderar com criatividade, ética e dinamismo.

Desse modo, compreende-se que a liderança tornou-se fator crucial para o sucesso dos mais variados tipos de organizações, em virtude de influenciar diretamente o alcance dos resultados esperados. O objetivo do presente estudo foi analisar o perfil de liderança no contexto administração pública no setor da saúde no Município de Patos de Minas-MG.

O estilo de liderança adotado pode surtir resultados semelhantes ou diferentes, dependendo da situação. Nesse sentido, esse estudo justifica-se pela relevância que

o estilo de liderança representa para as organizações. Entretanto, quando se juntam líderes e liderados, todos de estilos diferentes, o efeito pode ser ainda mais inesperado. As pessoas são diferentes, e os gestores encontram o desafio de adaptarem sua forma de lidar com cada um, buscando soluções que atendam a todos. Leadership style. Public management. Leaders.

Assim, a relevância da discussão conduz ao entendimento que a falta de liderança gerencial na organização pode ameaçar sua capacidade de sobrevivência, independentemente dessa organização ser pública ou privada. Nesse contexto, pressupõe-se que a habilidade de liderança deverá perpassar o papel do chefe, contudo nem todo chefe é líder. A ocupação de um cargo não torna alguém líder. São os comportamentos e as atitudes que revelam se uma pessoa, de fato, ocupa posição de liderança.

Cabe ressaltar que um bom líder conduz sua equipe a atingir uma maior competitividade da empresa, trazendo, assim, reflexos positivos nos resultados financeiros e no nível de desempenho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica utilizada neste estudo trata do aprofundamento de liderança. A seguir, são apresentados a evolução da teoria da liderança, a liderança transformacional, transacional e laissez-faire, os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional, assim como as diversas correntes de pensamentos de autores diversos que estudam o tema liderança.

### 2.1 LIDERANÇA

A liderança é a arte de saber delegar e está se tornando cada vez mais relevante na vida das organizações, pois ela define o rumo das organizações (CHIAVENATO, 2010). Desempenhando papel tão importante para qualquer organização, pública, privada ou mista, a liderança recebe grande atenção dentro do enfoque comportamental na administração. Para a organização produzir resultados, o gestor deve desempenhar muitas funções ativadoras. (BATISTA, 2012).

Segundo Robbins (2002, p. 371), "liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações,

facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas".

A liderança deve ser capaz de se moldar com rapidez ao turbilhão do dia a dia e envolver os seguidores nesse desafio, tornando-os mais participativos na tomada de decisões cotidianas. As principais características que os líderes atuais devem possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia. Todos devem buscar um objetivo comum, que agrade os líderes, os liderados e a organização. (BERGAMINI, 2008).

### 2.2 EVOLUÇÃO DA TEORIA DA LIDERANÇA

Há estudos que relatam a existência da liderança desde o começo das civilizações, porém não é possível definir explicitamente sua origem, nem a existência de uma teoria a esse respeito de forma científica. As técnicas eram elaboradas e testadas por meio de tentativas com acerto e erros (SILVA, 2014). Os primeiros estudos sobre liderança começaram com a identificação e localização de traços de personalidade típicos do líder. (CHIAVENATO, 2010).

A teoria administrativa começou mostrar interesse de forma mais sistematizada pela liderança a partir das primeiras escolas, que começaram a analisar como um campo de conhecimento. Os pressupostos iniciais sobre liderança eram baseados nos grandes líderes, capazes de influenciar inúmeros seguidores. Inicialmente focaram nos traços internos dos líderes, características únicas e singulares que pudessem diferenciá-los de não líderes. Essa é a perspectiva de liderança baseada nos traços. (SOBRAL & PECCI, 2008).

### 2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, TRANSACIONAL E LAISSEZ-FAIRE

A liderança transacional e a transformacional não devem ser encaradas como abordagens antagônicas de como conseguir que as coisas sejam feitas. A liderança transacional difere assim da liderança transformacional, pois o primeiro tipo o líder apenas indica quais os comportamentos a adotar e os objetivos a atingir, não influenciando, nem motivando os seguidores para a realização das metas desejadas. (GUIOMAR, 2010).

O líder transacional é aquele que guia e motiva seus subordinados na direção dos objetivos, esclarece o papel destes e a exigência da tarefa, proporciona recompensas e demonstra preocupação com as necessidades dos su-

ordinados. Já o líder transformacional é definido por sua habilidade especial para realizar inovações e mudanças no contexto organizacional. Esse tipo de líder inspira os seguidores a transcenderem seus interesses individuais em prol da organização, associada a um desempenho melhor, maior satisfação dos trabalhadores e menor rotatividade. (SOBRAL & PECCI, 2008).

A ausência do exercício da liderança é representada pela dimensão laissez-faire, ou seja, pela ineficácia nos resultados obtidos. Nesse estilo, não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o responsável não assume qualquer plano de ação, evita envolver-se em assuntos relevantes e adia a tomada de decisão, ignorando as suas responsabilidades e autoridades. Assim, o perfil de liderança ideal é aquele que é caracterizado por baixas frequências de laissez-faire, seguindo-se uma maior utilização dos estilos transacionais (aumentando da intervenção em crise para o reforço contingente) e, finalmente, a demonstração das áreas transformacionais, que constituem o grosso das ações (GOMES & CRUZ, 2007).

### 2.4 OS DIFERENTES TIPOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Estilo ou tipo de liderança é a forma como o líder é capaz de influenciar seus liderados, ou seja, como essa pessoa, como líder, motiva e impulsiona os outros. A maneira de agir e se relacionar do líder com seus subordinados imediatos interfere no ambiente organizacional, pois as pessoas vão adotar determinados comportamentos em função da maneira como o líder atua (ROWE, 2002). O líder eficaz dá atenção para as mudanças que emergem no nível de prontidão das pessoas envolvidas no trabalho para ajustar o estilo de liderança aos níveis atuais de prontidão dos seguidores. O estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados (CHIAVENATO, 2010).

A ligação entre o processo de motivação e liderança revela que o líder sempre é um instrumento do grupo. O líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho (BATISTA, 2012). Além da liderança, o clima organizacional também é um fator essencial na relação líder e liderado. O clima pode ser transformado, pela liderança, em um ambiente agradável em que as necessidades dos colaboradores sejam atendidas. Uma liderança ideal é algo difícil de ser definido, pois deve levar em consideração o estilo adotado pelo líder, sendo extremamente eficaz em determinada situação e, num



outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado (DUARTE, 2013).

Os estilos de liderança e o impacto produzido nos subordinados afetam o comportamento e a motivação para o trabalho. Diferentes estilos de liderança produzem reações diferentes e complexas, conduzindo a diferentes climas organizacionais. Também destacam a personalidade do chefe, que representa papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho (BATISTA, 2012). O líder deve gerir de forma eficaz a sua equipe, tendo em vista as diferenças que existem entre os liderados (OLIVEIRA et al., 2010).

Com isso, mostra que a figura do líder é imprescindível no ambiente de trabalho, pois, por meio de uma boa liderança, a empresa terá colaboradores motivados, um clima organizacional satisfatório com boas relações de trabalho, clientes satisfeitos, bons lucros, resultados positivos, entre outros (SILVA, 2014).

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se por um estudo de campo descritivo, uma vez que visou a apresentar os estilos de liderança adotados pelos gestores da Secretaria Municipal da Saúde de Patos de Minas-MG e as variáveis que influenciam ou fomentam a adoção desses estilos. Costa e Costa (2001, p. 62) afirmam que a pesquisa descritiva "é a mais tradicional das pesquisas. Ela descreve as características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno". Quanto à abordagem, a pesquisa foi qualitativa, a qual, segundo Gil (2008), visa a proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores.

A abordagem qualitativa permite a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação do estudo. Possibilita entender o estilo de liderança adotado pelos gestores da Secretaria Municipal da Saúde de Patos de Minas-MG.

A coleta de dados foi através de uma pesquisa de campo, cujo instrumento de pesquisa foi por entrevistas semiestruturada (APÊNDICE A), sendo que, mesmo com um roteiro definido, os participantes da pesquisa podem direcionar o rumo da pesquisa em suas interações com o pesquisador. A unidade de análise é a Secretaria Municipal da Saúde de Patos de Minas-MG, e o universo da

pesquisa é formado por 3 gestores.

Realizada no período de 1º a 30 de agosto do ano de 2017, sendo participativa e individual e aplicada pela própria pesquisadora. Após isso, foi realizada a transcrição das entrevistas, em que foi necessário avaliar o seu conteúdo, objetivando a coleta dos dados apresentados pelas formas metodológicas utilizadas no trabalho. Sua análise consistiu, fundamentalmente, em buscar uma ligação entre os resultados obtidos e os resultados encontrados por autores renomados, permitindo um embasamento teórico e consolidado.

Este estudo científico busca, por meio de uma pesquisa aplicada, exercer um levantamento de dados dos estilos de liderança adotados pelos gestores da Secretaria Municipal da Saúde de Patos de Minas-MG, demonstrando à organização a eficiência da boa liderança frente aos seus liderados. Visa a conhecer os diferentes estilos de liderança e o mais adequado para o atual cenário na gestão pública e possibilita ainda a troca de conhecimentos por parte de gestor e aluno.

Dessa forma, foi possível mapear o estilo de liderança dos gestores da Secretaria, possibilitando por meio das análises dos resultados obtidos, sugestões que visem a melhorias no gerenciamento dos conflitos e no aumento do poder de estimular pessoas na busca por melhores resultados e diferenciais competitivos.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, identificou-se a formação acadêmica dos participantes da pesquisa em questão: um entrevistado possui o Ensino Médio completo e dois possuem formação acadêmica em Enfermagem. O tempo em que trabalham na instituição variou de 9 a 11 anos; atualmente exercem cargo de gestores na Atenção Básica da Saúde. O número de funcionários comandados por cada entrevistado varia, sendo que o Diretor de Atenção Básica coordena mais de 700 subordinados, o Encarregado Administrativo de Atenção Básica são 25 colaboradores entre administrativos e estagiários e a Coordenadora da Atenção Primária, aproximadamente 400 pessoas.

Notam-se pela análise do estilo de liderança exercido pelos entrevistados três perfis diferentes, sendo democrático, liberal e liderança transformacional. Os dados da pesquisa possibilitaram identificar ainda, na visão dos entrevistados, qual o melhor estilo de liderança que se adapta à organização. Verificou-se o estilo estratégico, o democrata e a liderança transformacional. O estilo de liderança que mais se adapta na organização é similar ao estilo adotado por cada gestor.

O atual modelo de gestão pública vem realizando grandes transformações e exige um novo estilo de liderança, que substitua um modelo baseado na hierarquia e centralização do poder. Nesse sentido, estudos realizados por Guiomar (2010) identificaram que os grupos com um líder transformacional geram mais ideias, afetando a organização para atingir os resultados. Em relação ao estilo de liderança, os estudos têm apontado que o estilo transformacional exerce uma maior influência no desempenho individual e no desempenho de equipes.

Diante do exposto, verifica que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança para alcançar a eficácia dos subordinados.

Democrata. As questões são debatidas dentro do grupo onde o líder assiste e estimula o debate, dar liberdade para o grupo escolher o projeto de trabalho bem como montar as equipes de execução, ter objetivos, buscar os fatos para críticas e elogios. (Entrevistada A).

A liderança estratégica, pois é capaz de influenciar as pessoas tomarem decisões de forma voluntária e rotineira, com impacto e resultados a longo prazo. (Entrevistada B).

Transformacional, porque é estimulado recompensas ao servidor (Entrevistada C).

Verificou-se que as principais habilidades interpessoais consideradas necessárias a um líder pelos entrevistados foram: ser objetivo, saber ouvir e acatar sugestões, ter paciência, ter perseverança, ser otimista, assumir o trabalho juntamente com a equipe, carisma, inspiração, consideração pessoal e visão, responsabilidade e motivar o grupo a atingir um bom desempenho.

Bergamini (2008) associa a liderança com características pessoais, como carisma e firmeza, estabelecendo inclusive atributos que seriam considerados ideais para um líder, como lealdade, coragem, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade e confiança.

Entretanto para ser um líder de sucesso, é relevante que ele possua características dando ênfase na responsabilidade no caráter, no processo de comunicação, na espontaneidade e na honestidade, além é claro de outras habilidades.

Ser objetivo, saber ouvir, ter paciência, ter perseverança e ter otimismo. (Entrevistada A).

Assumir o trabalho juntamente com a equipe, não apenas

dar ordens; saber ouvir os demais e acatar sugestões que forem úteis ao grupo; não tomar decisões importantes sozinho; responsabilidade e comprometimento com a equipe; saber motivar os demais para um bom desempenho de suas atividades na busca de bons resultados. (Entrevistada B).

Carisma, Inspiração, Consideração Pessoal e Visão (Entrevistada C).

Os dados obtidos mostraram que dois dos entrevistados consideram que o diretor é quem tem maior poder dentro da hierarquia, no cargo de maior influência, sendo ouvido pelo grupo na organização. O outro relatou ser o prefeito, pois ele é o gestor do município. A relação entre os departamentos e a gestão de topo da empresa acontece de forma democrática. Entretanto, às vezes, acontece de forma negativa por parte dos superiores. Além de ser orientado através de fluxogramas de funcionamento.

A liderança democrata, de acordo com Chiavenato (2010), promove ênfase na responsabilidade e no comprometimento pessoal, além de promover integração dos membros, analisando uma qualidade positiva das relações entre os colaboradores.

É necessário ressaltar que, por se tratar de liderança em um órgão público, quem tem o maior poder será quem está no topo da hierarquia. No caso dos municípios, o Prefeito detém o maior poder, seguido pelo poder legislativo e assim por diante. Porém, ele governa de forma democrática, com um ambiente participativo. Assim, influencia os membros do grupo com uma comunicação cordial e espontânea, facilitando o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos seus líderes.

A partir dos relatos obtidos, constata-se o que motiva o líder a assumir a liderança é o desejo de prosperidade buscando o melhor para si, mudar a realidade obtendo resultados positivos, estimular as pessoas a buscar o melhor de si, conseguir sucesso profissional juntamente com a equipe, a vontade de colaborar para a melhoria do município. Entretanto, ao assumir a liderança, ele lida com o poder, e um dos entrevistados relatou lidar com dificuldades, pois a liderança traz muitas decisões difíceis e nem sempre pode ser boa para os liderados ou organização, porém, ao atingir os resultados, ganha o respeito. Outro relatou a necessidade de cuidado com o poder, para não exercer de forma arbitrária, pois o verdadeiro líder não é aquele que apenas dá ordens, mas acompanha a execução das tarefas, motivando os colaboradores. Por fim, o último dos entrevistados relatou que depende do perfil do líder.

Os líderes públicos são envolvidos por inúmeros objetivos, com diferentes racionalidades e interesses, o desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer com que uma ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas (NEZ, 2008).

O líder deve assumir a liderança não apenas pela satisfação pessoal, mas também pelo desejo de mudar e auxiliar nas mudanças e crescimento do município, satisfazendo as necessidades da população. A ação do líder diante da equipe liderada deverá fazer com que haja um relacionamento interpessoal favorável para que se tenha êxito em sua gestão e atributos para que se desenvolva uma gestão democrática capaz de atender as necessidades não só local como social, sem exercer sua autoridade e, por meio do seu poder de influência, inspirar e motivar seus liderados.

Os resultados demonstraram, ao perguntar sobre orientar e demonstrar aos liderados como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades, dois dos entrevistados disseram que orientam e demonstram com frequência, ajudam a descobrir o caminho para a resolução dos problemas. O outro relatou que, na maioria das vezes, auxilia, não se importa em orientar quando os liderados têm alguma dificuldade, entretanto tem dificuldades de lidar com a orientação da mesma tarefa para o mesmo colaborador por mais de uma vez.

O líder tem, nesse sentido, um papel inovador, visando ao crescimento de uma organização. Encontrando problemas em sua equipe, procura ajudar, incentivar, mostrar em que a equipe equivocou-se, tudo isso para que seja concertado da melhor forma para não ocorrer os mesmos problemas, assim motiva para o trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Sim, com frequência, ajudo a descobrir o caminho para resolução dos problemas. (Entrevistada A).

Na maioria das vezes. Não me importo em orientar, no entanto, tenho dificuldades quando as pessoas realizam determinada tarefa de forma diferente do que foi orientado, mesmo chegando-se ao resultado esperado. Particularmente tenho dificuldades em orientar a mesma tarefa à mesma pessoa mais de uma vez (Entrevistada B).

Sim (Entrevistada C).

Nota-se, através do relato dos entrevistados, que a motivação dos colaboradores é de responsabilidade dos líderes, afinal um líder desmotivado tem uma equipe desmotivada. É necessário colocar a motivação na base do trabalho, buscar maneira de motivá-los e levá-los a

alcançar melhores resultados. A desmotivação dos servidores é um grande entrave no desenvolvimento do líder. Consta-se ainda que compensar os funcionários pelos resultados obtidos ajuda-os a focarem-se nos objetivos da empresa – a meritocracia vem sendo debatida, pois o estímulo e a motivação melhoram a qualidade e a produtividade. O reconhecimento pelo serviço prestado torna os colaboradores mais motivados, desenvolvendo melhor o seu trabalho na busca pelos resultados da organização.

Segundo Bergamini (2008), um líder dirige um grupo, e pode haver vários tipos, que mudam de acordo com a necessidade de cada empresa. O indivíduo deve estar motivado para alcançar resultados eficientes, e essa motivação pode ser influenciada através do ambiente externo e do convívio com as pessoas.

Quando os membros da equipe acreditam que seus direitos e interesses serão considerados pelo líder, há um efeito positivo entre liderança e compromisso do liderado. Portanto, a falta dela causa desinteresse pelo trabalho e faz do colaborador um mero cumpridor de suas tarefas, limitando sua visão e desviando-a do processo em geral.

Ao analisar a responsabilidade e a autonomia dos entrevistados nos setores de atuação, verificou-se que a responsabilidade se traduz na condução da equipe democraticamente para atingir metas e resultados, com autonomia por parte da gestão, criando e discutindo projetos, colocando em práticas sem consultar a gestão superior, porém sempre informada das decisões tomadas. Outro relatou que são atribuídas responsabilidades e é cobrado em relação aos resultados, no entanto não tem autonomia suficiente para resolver os problemas de sua responsabilidade.

Porém, nota-se, ainda, que a autonomia possa ser relativa dependendo da relevância de cada problema. Nos últimos cinco anos, não houve condições de avaliar diferença na gestão, uma vez que ela era de forma fechada sem ouvir e valorizar o colaborador, e um deles não atuava no setor anteriormente.

Para que ocorra esse processo de estruturação nas organizações, há a necessidade de que haja gestores mais autônomos, que tenham mais iniciativa e responsabilidade (BATISTA, 2012).

Para que a liderança seja eficiente, faz-se necessário que o líder possua autonomia em relação às decisões tomadas, novos sistemas de gestão, que sejam capazes de suprir as necessidades da organização. Contudo, na gestão pública nos últimos cinco anos, dois gestores passaram

no poder, alterando seus governos e conseqüentemente seus estilos de liderança. Ao alterar o gestor, altera toda a equipe que acompanha na gestão do município.

Ao analisar a prática do feedback por parte dos líderes em relação aos desempenhos dos liderados, verificou-se que é um item que deve ser melhorado, pois a falta de tempo e o acúmulo de atividades não dão a devida atenção ao acompanhamento. O pouco tempo de gestão também prejudica, porém nota-se o empenho para colocar em prática o feedback.

O líder tem papel primordial em envolver e comprometer os seus liderados com a visão e as metas das empresas. Para isso, a competência comunicativa é essencial. A eficácia da comunicação depende da escolha do canal adequado, da escuta eficaz e da utilização do feedback. (CHIAVENATO, 2010).

O retorno é fundamental para alinhar as expectativas da organização ao desempenho do colaborador, para retornos positivos ou negativos, pautados em elogios, quanto para críticas construtivas. O retorno possibilita visualizar, entender e compreender suas potencialidades, pontos de melhoria e o impacto de suas ações nos resultados da empresa, além de colaborar consideravelmente nos processos motivacionais.

Este é um item que tenho que exercitar mais, procurar os feedbacks dos colaboradores, estou planejando motivar mais este item, preciso melhorar neste quesito, por achar ele muito importante, e acompanhar o desempenho é de extrema importância, precisamos melhorar. (Entrevistada A).

Às vezes. Mas devido ao acúmulo de atividades e falta de tempo, acabo não acompanhando ou dando a atenção como deveria. (Entrevistada B).

Estamos trabalhando para isso, como temos pouco tempo de Gestão, estamos nos empenhando para que a prática do feedback seja efetiva. (Entrevistada C).

Os resultados demonstram que a motivação e empenho dos líderes são abalados em momentos de tensão ou falta de tempo. Os entrevistados relataram que são desmotivados em até 20% diante dos obstáculos, pois a motivação oscila muito diante das dificuldades, das pressões, quando o serviço está sobrecarregado ou em situação de conflito, apesar de eles tentarem manter a motivação.

Com o aumento da complexidade e do nível de mudanças no ambiente organizacional, vêm sendo requeridas lideranças experientes e hábeis para lidar com as oportunidades, ameaças e os conflitos organizacionais (OLIVEI-

RA et al., 2010).

O líder precisa saber lidar e agir sobre pressão, pois sua forma de agir serve de exemplo para os demais, seus valores fomentam nas pessoas o que elas têm de melhor e, dessa forma, exercendo uma influência positiva para com os demais, além de agregar valor pessoal.

Acho que 80% sim, às vezes sinto 20% menos motivado por estes motivos. (Entrevistada A).

Não. A minha motivação oscila muito diante das dificuldades e obstáculos. Muitas vezes penso em desistir. Não sou bom em trabalhar sob pressão ou com falta de tempo (Entrevistada B).

Com certeza a motivação é abalada quando o serviço está sobrecarregado ou em situações de conflito. Mas tento manter sempre a motivação. (Entrevistada C).

Os dados obtidos possibilitaram avaliar os recursos empregados, verificando que estes dependem do setor avaliado. Nem sempre o emprego dos recursos traz eficiência ao resultado, à motivação, à objetividade, há otimização do trabalho e o comprometimento da equipe auxilia a obter melhores resultados. Porém, em alguns departamentos, o emprego de recursos materiais e dos recursos pessoais é crucial para a realização dos trabalhos e para atingir os resultados com eficiência.

A escassez de recursos financeiros, ou a falta de investimentos em instrumentos de controles para a geração de informações, pode influenciar negativamente nessa visão, considerando-se que a falta de dados impede uma análise com maior propriedade sobre a real necessidade de determinado gasto ou de determinado investimento (OLIVEIRA, et al., 2010). O emprego dos recursos públicos adequados auxilia na motivação do colaborador a atingir os resultados esperados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, verificou-se que os gestores entendem a liderança como a capacidade de influenciar a equipe, visando a atender os objetivos da instituição, sendo necessário para isso o desenvolvimento de habilidades humanas e interpessoais. A liderança transformacional destacou-se como melhor estilo para a gestão pública. O líder transformacional conhece a cultura e os valores da organização, valorizando a criatividade e a inovação, estimula a mudança e busca cultivar esses valores e comportamentos em sua equipe.

Cada líder possui características próprias e maneiras diferentes para lidar com os liderados. Dessa forma, al-

gumas características são relevantes para um bom líder público: os dirigentes devem ser bem selecionados, ter conhecimento técnico dos processos de trabalho de sua equipe, agir sempre com base na ética e na justiça, sabendo orientar o seu grupo, incentivando a capacitação constante e fazendo com que sintam mais engajados e excutam suas atividades de forma mais eficiente.

Na pesquisa, fica evidente a existência de dificuldades em liderar no cotidiano dos gestores. Isso talvez ocorra porque a organização passou por processo de mudança há pouco tempo e houve mudanças na gestão do topo da hierarquia. Sugere que a organização invista na formação dos líderes, incentivando e implementando programas de capacitação e educação permanente.

Houve limitações na pesquisa quanto aos prazos para realização, por se tratar de um órgão público, em específico a Secretaria de Atenção Básica de Saúde, há uma burocracia a ser seguida, com protocolos para autorização da realização do estudo. A quantidade reduzida de entrevistados dificultou uma comparação mais ampla em relação aos estilos de lideranças na gestão pública.

Os resultados do estudo constituem informações relevantes para os alunos do curso de Administração e para futuros gestores, pois relatam informações que viabilizam um melhor direcionamento da maneira de liderar os subordinados. O estudo demonstra o desenvolvimento de uma administração pública eficiente, com foco em resultados, orientada para a prestação de serviços de qualidade para o usuário e bem organizada. Sugerem-se futuras pesquisas sobre uma abordagem mais específica do estilo de liderança adotada pelos gestores públicos, analisando outros departamentos. Seria interessante explorar mais o assunto da liderança fazendo uma análise da atual situação dos gestores do país e como estão lidando com as adversidades da gestão.

Portanto, conclui-se que a melhor estratégia na administração pública é ter bons líderes, que estimulem e motivem seus liderados e que ouvem sua equipe e não deixem de analisar cada um de seus membros individualmente, para saber seus anseios, sonhos e perspectivas. Afinal, a liderança bem sucedida consegue-se com colaboradores motivados e satisfeitos.

## 6. REFERÊNCIAS

BATISTA, A. A. *Estilos de liderança na gestão da Prefeitura Municipal de Panambi*. 2012. 39 f. Dissertação (Especialista em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2012.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, M.A. F.; COSTA, M. F. B. *Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas*. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

DUARTE, T. T. *Liderança e clima organizacional*. 2013. 32 f. Dissertação (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, Brasília, 2013.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*, vol.18, n. 3, São Paulo, 2007.

GUIOMAR, A. S. B. *Relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire e o comprometimento organizacional*. 2010. 90 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Mestre em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário PISPA, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NEZ, E. *Desenvolvimento de liderança no serviço público*. Colider: 2008. (mimeo).

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 6, 2010.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva: 2002.

ROWE, W.G. Liderança Estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 1, p.7-19, jan./mar. 2002.

SILVA, J. B. Evolução de liderança e postura dos líderes atuais. *Ciências Jurídicas Empresas*, v. 15, n. 1, Londrina, 2014, p. 119-127.

SOBRAL, F; PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.



# O PRAZER E O SOFRIMENTO DA GERAÇÃO Y NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Patrick Pereira Silva  
Estudante de Graduação 8º período do Curso de  
Administração do UNIPAM  
patrickpsilvamg@hotmail.com

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos  
Orientadora do trabalho. Professora do Curso de  
Administração do UNIPAM, Mestre em Administração  
na área de concentração Organização e estratégia  
anapaula@unipam.edu.br



## RESUMO

Este estudo tem por objetivo descrever a relação entre vivências de prazer e sofrimento no trabalho, motivação e satisfação com a vida para profissionais pertencentes à chamada Geração Y. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva, baseada nos critérios da análise dos núcleos de sentido (ANS), que permite a identificação e explicação dos aspectos simbólicos e reais vindo dos entrevistados, da qual 11 profissionais de uma agência de publicidade e propaganda responderam à pesquisa baseada na psicodinâmica do trabalho. Os resultados encontrados permitem mostrar a ocorrência de vivências positivas e negativas, bem como a sua influência na motivação e na satisfação com a vida. Além disso, permitindo enxergar o efeito das vivências no trabalho e suas implicações individuais e nas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Geração Y. Psicodinâmica do trabalho. Vivências de prazer e sofrimento.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to describe the relationship between experiences of pleasure and suffering at work, motivation and satisfaction with life for professionals belonging to the so - called Generation Y. A qualitative, descriptive research was carried out based on the criteria of the analysis of the sense nuclei (ANS), which allows the identification and explanation of the symbolic and real aspects coming from the interviewees, of which 11 professionals from an advertising agency responded to research based on work psychodynamics. The results show the occurrence of positive and negative experiences, as well as their influence on motivation and satisfaction with life. In addition, allowing to see the effect of the experiences in the work and its individual implications and in the organizations.

**KEYWORDS:** Y generation. Work psychodynamics. Experiences of pleasure and suffering.

## O PRAZER E O SOFRIMENTO DA GERAÇÃO Y NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### 1. INTRODUÇÃO

O trabalho no século XXI é entendido como um elemento de formação de redes sociais, de trocas afetivas e econômicas, necessidades fundamentais à vida das pessoas, na medida em que desempenha uma ligação direta nas diversas maneiras de elas se conectarem socialmente. É por meio do trabalho que elas se expressam e se afirmam de forma psicossocial, realizando projetos e sonhos e contribuindo com o desenvolvimento da sociedade e do ambiente organizacional.

Dentre o conjunto de profissionais presentes no mercado, as organizações têm se deparado com um grupo formado por jovens que nasceram aproximadamente no período entre 1980 e 1990, os quais possuem atualmente idade de 26 a 36 anos e fazem parte da chamada Geração Y, a qual apresenta características e comportamentos marcados por uma determinada época e influência social, política e cultural. Com a chegada dessa geração ao mercado de trabalho, surgiu a necessidade de estudos e pesquisas com a finalidade de compreender como ela enxerga e canaliza o trabalho na ótica de seus fatores positivos e negativos. Sendo que os ambientes organizacionais podem, por um lado, oferecer condições para o crescimento pessoal e, por outro, se constituir em uma nova fonte de frustrações desencadeando sentimentos de opressão, exploração ou exclusão.

Nesse contexto, esse estudo se propôs a responder às seguintes perguntas: como se configuram as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais da Geração Y? Quais os principais impactos que essas vivências causam nas organizações?

O objetivo geral dessa pesquisa foi apresentar e descrever a relação entre vivências de prazer e sofrimento no trabalho sob a ótica de profissionais pertencentes à Geração Y, alinhado os aspectos contidos na motivação e a satisfação no ambiente organizacional, tendo, como objeto de estudo, colaboradores de uma agência de publicidade e propaganda.

Delimitaram-se, nesse âmbito, os objetivos específicos, que foram identificar as motivações e o sentido do trabalho para os indivíduos dessa geração, identificando o que buscam nos locais de trabalho em que se inserem e o que lhes é determinante no ingresso e/ou permanência

em tais espaços de atuação, quais os fatores que podem ser associados ao prazer e satisfação no trabalho bem como evidenciar as possíveis causas que desencadeiam o sofrimento nessa geração.

Para isso, foram utilizados procedimentos metodológicos específicos, como a realização de pesquisas bibliográficas com relação aos estudos sobre o valor do trabalho para o homem, bem como as características que a Geração Y tem no trabalho e, por fim, analisar e compreender a psicodinâmica do trabalho, descrita por Dejours, apresentando suas considerações sobre o prazer e o sofrimento no trabalho. Ainda confirmando o tema proposto e para alcançar os objetivos descritos neste estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo com gestores e colaboradores pertencentes à Geração Y, compreendendo como esses indivíduos associam o trabalho com a motivação e a satisfação com a vida profissional e pessoal.

### 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como objetivo apresentar estudos que demonstram os sentidos do trabalho e sua centralidade na vida do indivíduo, destacando os profissionais da Geração Y, e estudar com detalhes a psicodinâmica do trabalho, descrevendo as características e concepções desenvolvidas por Christophe Dejours.

#### O SENTIDO DO TRABALHO PARA O HOMEM AO LONGO DOS TEMPOS.

O trabalho sempre teve um papel fundamental na vida do ser humano, sendo que, nos mais diversos períodos da história, o homem se relacionou com o trabalho de diferentes formas. Influenciando a sua evolução ao longo dos anos, ganhando mais importância a partir do desenvolver da história, não se limitando ao caráter de sobrevivência, mas se tornando um dos principais valores da sociedade, conforme é afirmado por Oliveira (2006, p. 6), o trabalho é "a atividade desenvolvida pelos seres humanos, sob determinadas formas, para produzir riquezas".

Considerando que o ato de trabalhar é fundamental para as pessoas, pois se trata da sobrevivência e da inclusão do



indivíduo, o trabalho não só tem o caráter de gerar meios para sobreviver, mas também é uma forma de inserção social do indivíduo. Dessa forma, o homem usa o trabalho para se expressar e afirmar-se de forma psicossocial e, por meio dele, realiza projetos e sonhos e, dessa forma, contribui para a sociedade (TAMAYO, 2004).

Segundo Barros e Carreiro (2011), em seus estudos, o trabalho também passou a ser considerado um integrador social para o indivíduo, a partir da revolução industrial; o trabalho passou a ganhar a conotação de "elo" social, em que pessoas que compartilham da mesma cultura e pensamentos passaram a se unir em torno de ideologias que buscavam melhores condições de vida.

Mendes (2007, p. 21) afirma que o trabalho tem a função de proporcionar a construção social e de impactar na identidade dos indivíduos, ressaltando:

[...] o trabalho continua sendo o mediador insubstituível da realização pessoal no campo social. Não há fatalidade na evolução atual. O trabalho é e continuará sendo central em face da construção da identidade e da saúde, da realização pessoal, da formação das relações entre homens e mulheres, da evolução da convivência e da cultura [...].

A partir do momento em que o trabalho é visto com um agente estruturante da sociedade, ele também sofre com as inúmeras transformações sociais. Barros e Carreiro (2011) exemplificam que, nas últimas décadas, com avanço da tecnologia, a propagação do capitalismo e as crises econômico-financeiras, o mercado de trabalho sofreu mudanças significativas.

A respeito dessas transformações no mundo do trabalho, os autores Kilimnik e Morais (2000) destacam que, a partir da década de 90, os estudos sobre as formas de prazer no trabalho ganharam maior destaque, já que este foi relacionado à possibilidade de maiores ganhos com relação à produtividade e qualidade organizacional. Sendo que as organizações poderiam ser beneficiadas, verificou-se que, se os profissionais se sentissem realizados e tivessem condições favoráveis para melhores resultados em seus ambientes de trabalho, não apenas o trabalhador sairia ganhando, mas também a própria

organização.

## PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A psicodinâmica do trabalho inicialmente foi construída com base nos referenciais teóricos da psicopatologia, moldando para um conceito próprio com base no desenvolvimento de novos estudos e pesquisas realizado por Christopher Dejours a partir dos anos oitenta, tendo, como métodos, objetivos e conceitos, uma abordagem diferente das demais (MENDES, 2007).

A partir dos estudos de Dejours (1992) definiram-se os critérios nos quais o trabalho se estabelece, como um dos meios em que a identidade dos indivíduos é construída, tendo nessa relação à forma como o trabalho é descrito e no seu estado real, destacando as diferenças entre eles; onde o indivíduo busca meios para conseguir exercer sua liberdade, mantendo sua saúde e integridade, assim a normalidade passa a ser objeto de investigação e não a doença, como pode ser confirmada a seguir:

A Psicodinâmica do Trabalho é antes de tudo uma clínica. Ela se desdobra sobre um trabalho de campo radicalmente diferente do lugar da cura. Afirmar que ela é uma clínica implica que a fonte de inspiração é o trabalho de campo, e que toda a teoria é alinhavada a partir deste campo (DEJOURS, 1992, p. 137).

É objeto da psicodinâmica do trabalho averiguar a relação das dinâmicas entre o contexto organizacional e as características individuais do trabalhador que se manifestam nas vivências de prazer e sofrimento, nas estratégias de ação utilizadas como mediadoras das contradições existentes no ambiente organizacional, nas patologias, na saúde e nas doenças decorrentes do trabalho (MENDES, 2007).

De acordo com os estudos de Dejours (1999), o trabalho pode ser maléfico ou benéfico psicossocialmente, tendo em vista a forma como o indivíduo é inserido no ambiente organizacional sem qualquer amparo para se sentir aceito no meio, assim o trabalho ganha tanto um fator novo, da exploração de algo novo, como a pressão de se estar em um ambiente desconhecido e que anseia por resultados.

Assim, "o trabalho pode ser compreendido como um território ambivalente, uma vez que tanto pode dar origem a processos de alienação e, mesmo, de descompensação psíquica, como pode ser fonte de saúde e instrumento de emancipação" (DEJOURS, 1999, p. 47).

## O PRAZER NO TRABALHO

O prazer, no sentido psíquico, é resultado do funcionamento, de forma equilibrada do ser humano, tanto nos aspectos corporais, quanto nos sentidos psicológicos, conforme é afirmando por Toledo e Guerra (2009). Sendo assim, a capacidade de adaptação a diversas situações, que estão em constante mudança, sem sofrer qualquer tipo de impacto negativo ou aflição, também é levada em consideração.

Schutz (1974) também defende que o prazer é o sentimento que provém da realização do potencial de cada um. Essa realização traz ao indivíduo o sentimento de autoconfiança, de ser uma pessoa importante, competente e amigável, que tem capacidade de lidar com situações à medida que surgem, que tem a capacidade de usar plenamente suas próprias capacidades e de ser livre para expressar seus sentimentos.

O prazer é um dos objetivos de se trabalhar. Resulta do sentir-se útil e produtivo. É indissociável dos sentimentos de valorização e reconhecimento. É vivido quando o sujeito se dá conta de que o trabalho que desenvolve é expressivo e importante para a organização e para a sociedade, quando é aceito e admirado pelo que realiza e quando o trabalho se constitui em um modo de deixar sua marca pessoal, não sendo visto simplesmente como uma máquina, um objeto (FERREIRA; MENDES, 2007).

## O SOFRIMENTO NO TRABALHO

Os estudiosos Lourenço, Ferreira e Brito (2009) afirmam que o trabalho também pode ser visto de forma negativa, estando associado ao sofrimento. Nesse caso, ele não traz satisfação, alegria e prazer para os trabalhadores. Trata-se, então, de uma questão que envolve profissionais de várias áreas de atuação, de diferentes status e níveis hierárquicos de organizações de todos os portes e setores da economia.

O sofrimento no trabalho é uma das consequências da persistência do indivíduo em conviver em um ambiente que é contrário a ele. Houve tempos em que as doenças associadas ao trabalho eram, em sua maioria, somáticas. Entretanto, essa realidade tem mudado, principalmente,

nos anos pós-1960, quando o trabalho começou a ganhar elementos muito mais psicopatológicos (LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2009).

Esse sofrimento se instala na vida do trabalhador quando as mudanças na organização na qual está inserido não são mais praticáveis (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994), quando o capital financeiro e a tecnologia se impõem ao sujeito, quando seus direitos são retirados, como justificativa do crescimento da competitividade do mercado e quando o desemprego espreita a vida tanto daqueles indivíduos que estão empregados quanto daqueles que perderam seus empregos (BOTTEGA & MERLO, 2010).

## GERAÇÕES

Os fatores de prazer e sofrimentos sempre estiveram ligados ao sujeito em seu ambiente de trabalho. Mas esses elementos começaram a ganhar importância quando os estudos a respeito das gerações começaram a ganhar visibilidade. No início dos estudos a respeito das gerações, elas eram definidas a cada vinte e cinco anos. Conforme estudos de Solomon (2008), diante da rapidez em que a sociedade muda e se transforma, impactando os indivíduos, esse período sofreu uma alteração. A classificação de uma nova classe genealógica acontece a cada dez anos. Devido a esse fator, as organizações estão convivendo cada vez mais com pessoas de gerações diferentes; essa convicção encontra suporte entre estudiosos do comportamento humano, ao sustentar que um corte de idade consiste de pessoas de idade semelhante que passaram por experiências parecidas. Estas têm as mesmas recordações sobre seus heróis culturais, eventos históricos importantes, etc.

Reconhecendo a consistência da contribuição de Solomon acima descrita, pode-se aceitar a proposição de Oliveira (2010), segundo a qual a Geração Tradicional é formada por pessoas com mais de 70 anos; a Baby Boomers é formada por pessoas com idade entre 50 e 70 anos, seguida da Geração X, que tem entre 32 e 50 anos, e pela Geração Y, nascidos entre 1980 e 1999, e a mais recente a Geração Z, daqueles nascidos a partir dos anos 2000. Oliveira (2010) complementa, afirmando que o que forma cada geração não é necessariamente a data de nascimento e, sim, o contexto em que ela viveu enquanto estava se formando.

## GERAÇÃO Y

Segundo especialistas, integrariam a Geração Y os jovens nascidos entre as décadas de 1980 e 1990, tendo



características muito especiais, pois acompanharam a nascente revolução tecnológica atual quando crianças. Outros estudiosos (CARVALHO; NASCIMENTO & SERAFIM, 2012) incluem na Geração Y jovens nascidos a partir do fim dos anos 1970 e início da década de 1980 até os primeiros anos de 2000 (2003-2004). Também não existe um consenso em relação à nomenclatura adotada. Tapscott (1999), por exemplo, sugere nomes como Geração Net ou N-Gen. Solomon (2008) sugere "EchoBoomers" ou ainda "Milenials".

Oliveira (2010) define os integrantes dessa geração como flexíveis, individualistas, competitivos, acostumados a fazer escolhas, fazendo questão de produzir conteúdo, não apenas de recebê-lo pronto. Adquiriram uma atitude questionadora, que acaba colidindo com o modelo tradicional de hierarquia. A Geração Y é a geração das pessoas que nasceram basicamente na mesma época do início das evoluções tecnológicas e, por consequência, da globalização, dois eventos que certamente influenciaram nas características, nos ideais e no comportamento desses indivíduos (LANCASTER & STILLMAN, 2011).

#### GERAÇÃO Y E O MERCADO DE TRABALHO

A Geração Y precisa visualizar um significado naquilo que faz, ou seja, para eles não é apenas legal ter um trabalho que faça sentido para si, mas, sim, é uma necessidade. O papel do líder nessa questão é de grande importância e relevância, pois é ele quem vai inspirar uma visão participativa. Segundo Lancaster (2011), esses jovens profissionais não querem ouvir a visão do líder, mas esperam ouvir como suas ideias e suas expectativas vão se efetivar. Desejam se descobrir no mapa que o líder está traçando, e procuram gestores preparados para contribuir para a concepção do significado daquilo que praticam.

Em função de suas características, tornou-se um desafio para as empresas lidar com os indivíduos da Geração Y. A imagem das organizações é a de que esses jovens não conseguem se adaptar a regras impostas, sendo eles extremamente suscetíveis ao questionamento e a desobediência das leis da empresa. Ao mesmo tempo, são altamente inventivos e inovadores, são trabalhadores relacionais, imersos em fluxos de todas as ordens, com uma inteligência associada ao coletivo, produzindo constantemente novas figuras de subjetividade. (OLIVEIRA 2010).

Segundo Lancaster (2011), o fator determinante para a permanência de um profissional da Geração Y no

emprego é a identificação com os valores da empresa, a transparência das tarefas de cada profissional e, principalmente, o feedback regular do trabalho executado. A visão sobre a ética e a forma como enxergam o trabalho divergem bastante da visão tradicional do trabalho.

Esta é uma geração que não é a melhor para lidar com avaliações negativas ou corretivas. Lancaster (2011) justifica isso, por ela não ter tido muita permissão para errar, assim o fracasso dói mais quando acontece. É muito melhor vivenciar pequenos erros e poder se aprimorar do que ser destruído pelos grandes fracassos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Levando em consideração os objetivos propostos, optou-se para a coleta de dados uma pesquisa qualitativa descritiva com foco na análise temática, consistindo em um desdobramento do texto em unidades e em categorias a partir da investigação dos temas abordadas no discurso (BARDIN, 2004).

O agrupamento da categoria das entrevistas será realizado pela associação de ideias consideradas semelhantes. Sendo submetidas a análise de núcleo de sentidos ou ANS, uma adaptação da categorial desenvolvida por Bardin (2004). Esse método tem a finalidade de agrupar o conteúdo latente e manifesto do texto, com base em temas constitutivos de um núcleo de sentido, em definições que deem maior suporte às interpretações". (FERREIRA & MENDES, 2007, p. 73).

Mendes (2007) descreve a forma básica como ocorre a categorização dos critérios de semelhança:

Os temas são categorizados pelo critério de semelhança de significado semântico, lógico e psicológico. O status de núcleo de sentido é dado pela força dos temas, que ao serem recorrentes criam uma consistência em torno daquele núcleo. (MENDES, 2007, p. 73).

Sendo assim, a pesquisa foi realizada de forma individual, com 4 gestores e 7 colaboradores da Agência de publicidade e propaganda SHIFT, sendo realizada nos meses de agosto e setembro de 2017. Utilizaram-se amostragens não-probabilísticas; neste caso, são consideradas várias características para poder mensurar a visão de cada membro da organização sobre a

forma como ele vivencia o trabalho, apresentando as suas situações de prazer e sofrimento no ambiente organizacional.

#### DADOS DOS ENTREVISTADOS COLETADOS NA PESQUISA.

Conforme levantando através dos dados das entrevistas, constatou-se que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino: 73% dos profissionais do sexo masculino, contra 27% do sexo feminino. Com relação à idade, verifica-se que prevaleceu a média etária entre 21 a 24 anos, sendo possível perceber que a empresa é formada exclusivamente por profissionais e gestores da Geração Y. Quanto à formação acadêmica e escolaridade dos 11 profissionais que participaram da pesquisa, 72% dos profissionais estão cursando o ensino superior. 19% já têm curso superior concluído e que 9% concluíram o ensino médio, mas não iniciaram nenhum curso acadêmico.

A pesquisa identificou que 45% dos profissionais entrevistados tem uma carga horária de 40 horas semanais, tendo um percentual de 55% que exercem carga horária diferente dos demais, que pode ser compreendido com 33% correspondendo aos cargos que necessitam de uma demanda própria, como, por exemplo, fotografia, designer e suporte web, bem como 16% dos profissionais que têm carga diferenciada, como estagiária, sendo que os demais correspondem aos cargos de gestão. Terminando, outro fator relevante foi que 45% dos entrevistados informaram realizar outra atividade, fora do ambiente de trabalho, o que demonstra ser mais uma característica da Geração Y, que tendem a ser multitarefados, conseguindo desenvolver várias atividades ao mesmo tempo ou de forma paralela, sem que isso afete diretamente a atividade profissional principal. (OLIVEIRA, 2010.)

#### CATEGORIAS DA ANÁLISE DOS NÚCLEOS DE SENTIDOS (ANS)

Após a descrição do perfil da amostra, foi realizada uma análise descritiva, avaliando os resultados obtidos de acordo com os fatores relacionados aos critérios da Análise dos Núcleos de Sentido (ANS), destacando as quatro categorias encontradas a partir dos dados da pesquisa, que correlacionam com vivências de prazer no trabalho, vivências de sofrimento no trabalho e satisfação com a vida. As categorias encontradas foram Contexto do trabalho, Custos do trabalho, Sentido do trabalho e Estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho. (FERREIRA & MENDES, 2007).

#### CONTEXTO DO TRABALHO

A primeira categoria analisada é o contexto do trabalho que possui como subcategorias a organização do trabalho, as condições do trabalho e as relações socioprofissionais. Nesse contexto, os entrevistados ressaltaram que veem uma importância relativa para a atividade que exercem, interligando essa importância tanto com fatores socioeconômicos quanto como desenvolvimento profissional e social. Fatores como ritmo e planejamento são essenciais para a execução das tarefas. Mesmo que os prazos sejam definidos pelos clientes, a gestão consegue repassá-los para que não haja sobrecarga.

Muito relevante! Para mim, meu trabalho é importante, porque é de onde vem o meu dinheiro. Além de ser a fonte para pagar minhas contas é onde eu consigo aperfeiçoar e aprender mais sobre designer e outras coisas que serão importantes para mim no futuro. (D)

As condições de trabalho e as relações socioprofissionais também são importantes para os entrevistados e para o desenvolvimento das relações sociais dos indivíduos da Geração Y, como ressalta Oliveira (2010). Esse autor identifica esses elementos como propagadores da satisfação no ambiente de trabalho. Para os profissionais que participaram da pesquisa, a empresa apresenta um bom ambiente de trabalho, proporcionando segurança e oferecendo material necessário para o desenvolvimento das suas atividades.

#### CUSTOS DO TRABALHO

Conforme Ferreira e Mendes (2007), os custos do trabalho devem ser analisados considerando os custos físicos, os custos cognitivos e o custo afetivo.

Os custos físicos relacionados ao trabalho dos profissionais da Agência SHIFT se mostrou mínimo, levando em consideração que não há esforço físico necessário para a realização das tarefas. Os entrevistados citaram o esforço intelectual, como criatividade e desenvolvimento, como esforços exigidos para a realização de suas tarefas; dessa forma, fica explícito esse custo cognitivo dos profissionais, principalmente quando tem que lidar com situações de

imprevisibilidade.

Muito pouco, o esforço maior é usar a criatividade pra conseguir fazer algo que agrada o cliente. (I)

Com relação aos custos afetivos, os dados dos profissionais informaram que existe liberdade para demonstrar sentimentos no ambiente organizacional e que não são exigidos disfarces de sentimentos. Por não haver essa limitação de sentimentos, já houve momentos de descontrole emocional no ambiente de trabalho por motivos de estresse junto a clientes, afirmação expressa principalmente pelos profissionais ligados à gestão da agência:

Sim, a gente mostra quando está ou não satisfeito com algo. Tento lidar com as minhas emoções, não sou muito de mostrar o que estou sentindo. Não com os colegas de trabalho, mas já falei mais alto com um cliente que nunca estava satisfeito com nada que criávamos. (D)

#### SENTIDOS DO TRABALHO

Os sentidos do trabalho, conforme Ferreira e Mendes (2007), devem ser analisados levando em consideração as vivências de prazer e sofrimento no trabalho entre os profissionais. Ficou evidenciado que os profissionais entrevistados se identificam com o trabalho, havendo uma satisfação pessoal pela atividade realizada. A motivação está diretamente relacionada à possibilidade de superação na atividade realizada. Da mesma forma, foi afirmado que o reconhecimento é algo fundamental para os profissionais, que, mesmo não tendo um retorno financeiro extra, eles prezam e se sentem reconhecidos na organização:

Tenho reconhecimento quando entrego algo no tempo certo, e consigo atender a vontade do cliente. O pessoal me parabeniza. Mas financeiramente não tem nenhuma gratificação. (B)

É por meio do reconhecimento que o indivíduo encontra elementos para a construção. Para Barros (2009), é fundamental que o indivíduo se reconheça naquilo que faz, assim ele vivencia situações de prazer resultando em um desenvolvimento profissional.

Com relação ao prazer, a afirmativa está baseada em duas vertentes, uma ligada ao ambiente de trabalho e outra a possibilidade de aplicar suas ideias no cotidiano da empresa, o que demonstra a importância de se estar em um ambiente favorável para expressar ideias. Ambas foram citadas como elementos que ajudam na relação de prazer e trabalho:

Sim. Geralmente eles fazem reuniões e todo mundo que tem alguma ideia pode falar. Isso é importante, porque têm empresas que a pessoa é apenas mandada, aqui pelo menos a gente pode dar alguma sugestão. (D)

Oliveira (2010) define os integrantes dessa geração como flexíveis, individualistas, competitivos, acostumados a fazer escolhas, fazendo questão de produzir conteúdo, não apenas de recebê-lo pronto.

As vivências de sofrimento dos entrevistados foram analisadas e apresentaram alguns elementos em comum. A realização de tarefas que serão desperdiçadas ou refeitas é um dos grandes fatores de sofrimento descritos pela maioria dos profissionais da Agência SHIFT. Estes se sentem frustrados quando há pressão em relação ao tempo ou quando uma ideia ou design é negado por um cliente.

Relacionamento externo, no caso com alguns clientes e

algumas situações que pedem alteração ou cancelam o serviço quando o trabalho está sendo finalizado. (I)

Outro fator relevante que foi citado como fonte de sofrimento tem relação com a situação contratual dos colaboradores, que possuem apenas vínculo de contrato com a empresa e temem que a situação econômica do país possa afetar a agência e causar demissões, sem que eles saiam assegurados de forma trabalhista. Há também a competição de profissionais no mercado querendo entrar na empresa, causando insegurança por parte dos profissionais contratados. Dejours (1999) diz que a segurança é um fator fundamental para o bem-estar e desenvolvimento do profissional.

A única insegurança é em relação à demissão. O país está em crise, então, eu fico com medo dos *meninos* (Gestores) terem que cortar o pessoal. (D)

Para Dejours (1994), o sofrimento no trabalho é decorrente de um conjunto de fatores resultantes das formas de realizar o trabalho e das relações mantidas no meio organizacional e que elas podem fornecer sentimentos de sofrimento caso não sejam minimizadas.

#### ESTRATÉGIAS DE DEFESA E ENFRENTAMENTO NO TRABALHO

No que se referem ao contexto do trabalho, as estratégias de defesa dos profissionais da Agência SHIFT, em sua maioria, foi informado que o diálogo com os gestores e colegas é fator que ajuda a enfrentar situações de sofrimento no ambiente organizacional. Os profissionais compreendem que os elementos que causam sofrimento não são possíveis de ser contidos, uma vez que não dependem deles para combatê-los e que, em sua maioria, são fatores externos à organização. Como destacado na afirmação abaixo, a possibilidade de mudança não assusta ou afeta de forma direta esses profissionais:

Converso com o responsável para tentar melhorar o que está causando, caso não houver melhorias, infelizmente eu busco outro emprego. Não é legal trabalhar insatisfeito e sem melhoria nenhuma para esta insatisfação. (G)

Como afirma Mendes (2007), para transformar um trabalho que faz sofrer em um trabalho prazeroso, é necessário que a organização do trabalho propicie maior liberdade ao trabalhador para rearranjar seu modo operatório e usar sua inteligência prática, engajar-se no coletivo, identificando ações capazes de promover vivências de prazer.

#### 4. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi apresentar e descrever a relação entre vivências de prazer e sofrimento no trabalho sob a ótica de profissionais pertencentes à Geração Y. Conforme análise dos dados, notou-se que as relações socioprofissionais são positivas, existindo uma cooperação entre os colaboradores, o que minimiza o sofrimento diante de situações de emergências e que possibilitam uma liberdade em executar as tarefas e expor as opiniões. Também, constatou-se que, mesmo o ritmo de trabalho sendo intenso e existindo uma pressão por parte tanto dos clientes externos quanto da gestão, os entrevistados não caracterizaram esses elementos como fatores de sofrimento.

Em contrapartida, elementos que desagradam os indivíduos, como refazer tarefas ou não terem suas ideias aprovadas, podem resultar em sentimentos de frustração. Fatores externos e econômicos também podem ser pontuados como catalizadores de sofrimento para os indivíduos entrevistados. A falta de estabilidade e a insegurança quanto ao futuro são elementos que, no decorrer da pesquisa, foram mencionados, demonstrando que esses fatores podem desencadear sofrimento no trabalho.

No entanto, a Geração Y apresenta uma capacidade de adaptação com mais facilidade, estando aptos a mudanças e abertos ao diálogo, principalmente quando sentem necessidade de se expressar, o que pode ser usado como ferramentas de combate ao sofrimento dentro das organizações.

Com base no exposto, esta pesquisa cumpriu seu objetivo principal, mostrando a importância das vivências de prazer

e sofrimento dessa geração no ambiente organizacional. As organizações devem estar atentas, propiciando mecanismos, a fim de identificar as habilidades de cada indivíduo, de modo que criem uma identificação direta com a atividade a ser realizada, visando a sua valorização particular e propiciando que haja um ambiente agradável para toda equipe, garantindo assim não só a construção de um clima favorável à satisfação pessoal e profissional, mas também a satisfação nos lucros da organização. Sugere-se ainda ampliar este estudo, a partir da ótica da Psicodinâmica do Trabalho estudada por Christophe Dejours, buscando empresas particulares e públicas que realizam tarefas repetitivas e frequentes, a fim de analisar e compreender como o vazio intelectual a que é submetido o trabalhador da Geração Y se torna o mais grave sentimento de sofrimento no ambiente de trabalho.

## 5. REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, V. A.; CARRETEIRO, A. P. Clínicas do trabalho: contribuições da psicossociologia no Brasil. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (orgs.). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, 2011.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, nov./dez. 1995.

BOTTEGA, C. G.; MERLO, A. R. C. Prazer e sofrimento no trabalho de educadores sociais com adolescentes em situação de rua. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, Porto Alegre, v. 13, 2010.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. K. G. *Administração de recursos humanos*. v. 1, 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DEJOURS, C. Christophe Dejours: *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.

----- Sofrimento, prazer e trabalho. In: ----- *Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: FGV, 1999.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise de prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento – ITRA: Instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: MAGNÓLIA, Ana (org). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

KILIMNIK, Z. M.; MORAIS, L. F. O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional. *Revista da Angrad*, São Paulo, 2000.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN D. *O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho*. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOURENÇO, C. D. da S.; FERREIRA, P. A.; BRITO, M. J. de. O significado do trabalho para uma executiva: a dimensão do prazer. In: *Encontro nacional da associação dos programas de Pós-graduação em Administração, 2009*. São Paulo, 2009.

MARX, K. *Para a crítica da economia política. Salário, preço e lucro. O rendimento e suas fontes*. São Paulo: Abril Cultural, col. "Os economistas", 1982.

MENDES, A. M. *Psicodinâmica do trabalho: teoria, métodos e pesquisa*. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007.

OLIVEIRA, C. R. *História do trabalho*. 5. ed. São Paulo. Ática, 2006.

OLIVEIRA, S. *Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos*. São Paulo: Clube de Autores, 2010.

SOLOMON, M. R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SAMPAIO, J. J. C.; MESSIAS, E. L. M. A epidemiologia em saúde mental e trabalho. Cap. 7. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (orgs.). *Saúde mental & trabalho: leituras*. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

SCHUTZ, W. C. *O prazer: expansão da consciência humana*. Rio de Janeiro: Imago Editora Ltda., 1974.

TAMAYO, A. (Org). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAPSCOTT, D. *Geração digital: a crescente e irreversível ascensão da Geração Net*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

TOLEDO, D. A. C.; GUERRA, A. C. Um estudo sobre o prazer no trabalho: pensando dimensões de análise. In: Encontro nacional da associação dos programas de pós-graduação em administração, 33. 2009, São Paulo. *Anais ... São Paulo: ANPAD*, 2009.



## TREINAMENTO BEHAVIORIAL PARA LÍDERES: DESENVOLVIMENTO DE ALTA PERFORMANCE

Marcelo Henrique de Barcelos  
Estudante de Graduação 8º período do Curso de  
Administração do UNIPAM  
marcelobarcelos@unipam.edu.br

Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos  
Orientadora do trabalho. Professora do Curso de  
Administração do UNIPAM  
anapaula@unipam.edu.br

Renato Borges Fernandes  
Coorientador do trabalho. Professor do Curso de  
Administração do UNIPAM  
renatoborges@unipam.edu.br

### RESUMO

Liderança é a capacidade de influenciar um grupo em um único objetivo. Atualmente, para enfrentar metas de mercado, é preciso criar novos modelos para que os líderes desenvolvam capacidades e habilidades alinhadas à modernidade. Uma das ferramentas para o desenvolvimento de competências são os treinamentos de alta performance, que trazem capacitação para os grandes líderes e equipes, promovendo mudanças importantes em seus comportamentos. Neste sentido, objetivou-se, com esta pesquisa, identificar o quão significativa foi a mudança antes e depois dos treinamentos de liderança. Para isso, realizou-se coleta de dados através de questionários com líderes que participaram de treinamentos de desenvolvimento de competências, com análise quantitativa e qualitativa. Os resultados foram validados, evidenciando uma mudança significativa na evolução da performance após capacitação de treinamento dos líderes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Performance. Behaviorismo.

### ABSTRACT

Leadership is an ability to influence a group on a single goal. Today, in order to face market goals, new models must be created for leaders to develop skills and abilities aligned with modernity. One of the tools for developing competencies is the high performance training, which can empower leaders and teams, promoting important changes in their behavior. In this sense, this research aimed at identifying how significant the change was before and after the leadership training. In order to accomplish this, data were collected through questionnaires with leaders who participated in skill development training, with quantitative and qualitative analysis. The results were validated, evidencing a significant change in the evolution of the performance after leaders' training.

**KEYWORDS:** Leadership. Performance. Behaviorism

# TREINAMENTO BEHAVIORIAL PARA LÍDERES: DESENVOLVIMENTO DE ALTA PERFORMANCE

## 1. INTRODUÇÃO

Pesquisar sobre comportamentos de lideranças é fundamental para o ambiente organizacional e necessário para que os gestores entendam o que fazer para desenvolver e conseguir sustentabilidade em seus negócios. O significado de liderança mudou ao longo dos tempos e se modernizou. Atualmente, é tratado como a chave da gestão eficaz.

Chiavenato (2017) corrobora explicando que o coaching é uma das ferramentas que transcende a performance dos líderes, o que faz com que os eles mesmos reflitam sobre seus comportamentos ou atitudes, partindo do seu estado atual e atingindo seu estado desejado. Visa a aperfeiçoar a performance pessoal dentro das organizações.

Schreiber (2012) acredita que a obtenção de alta performance do líder seja possível apenas por meio da liderança transformacional, que estimula seus seguidores para resultados cada vez maiores. Diante desse pensamento, surge então a problemática: qual a influência das ferramentas de treinamento de liderança na mudança do comportamento de líderes? Este estudo visa entender a influência dos treinamentos de desenvolvimento sustentável para líderes no comportamento de suas competências. Considerando o âmbito acadêmico e científico, o tema escolhido apresenta grande relevância, pois contribui para os estudos de desenvolvimento de liderança e equipes de alta performance.

Ao longo da trajetória da humanidade já se passaram pelo menos três "divisores de águas" que revolucionaram o modo como o homem pensava sobre seus conceitos. Inicialmente, Copérnico (1543, apud SARAIVA, 2004) transformou o pensamento da época ao provar que a Terra não era o centro do universo, mas o Sol. Freud (1915, apud GARCIA-ROZA, 2009) evidenciou a existência do inconsciente como o responsável pela maior parte dos pensamentos e atitudes humanas, contrariando a teoria de que tudo o que o homem fazia era resultado de sua vontade consciente. Darwin (2017) abordou outra teoria, que transformou o pensamento humano a partir da Teoria Evolucionista em 1859, a qual defende que os seres vivos devem se adaptar ao meio para sobreviverem. A partir das revoluções citadas, conclui-se que o homem está em meio a sistemas de contínuas mudanças. Assim também acontece no mundo corporativo com os líderes.

Considerando a Antiguidade, Gomes (2017) diz que aproximadamente há três milhões de anos o perfil dos líderes de alta performance era o do líder "sábio", "místico" e "intuitivo", que, por vezes, as religiões impunham suas doutrinas trazendo esse perfil de autoritarismo aos mesmos. Seguindo com pensamento do autor, conseqüente ao marco da Revolução Industrial surge um novo perfil de liderança inspirado no pensamento analítico, mas ainda era centralizado e não tinha interferência das práticas dos funcionários. Nessa conjuntura, percebe-se que os líderes passaram também por uma evolução, buscando novos métodos que fizessem com que eles buscassem mudanças comportamentais significativas em seus desempenhos, para encarar grandes empecilhos e sobreviver no mundo dos negócios, por isso buscam ferramentas inovadoras que incorporam o sucesso de suas performances.

O líder é o personagem principal deste estudo, sendo de grande relevância pesquisar sobre seus alcances e resultados exigidos pelo atual mundo em evolução constante. Bons líderes podem fazer com que uma empresa sobreviva às crises e até mesmo se destaque em meio às outras. Os treinamentos de mudança de comportamento, hoje é uma das principais ferramentas utilizadas no desenvolvimento de lideranças. É uma poderosa ferramenta de mudança, utilizada há cerca de 30 anos pelas maiores empresas do mundo (CHIAVENATO, 2017).

Esta pesquisa tem o objetivo de avaliar o processo de aceleração dos líderes a partir de aplicações de ferramentas que desenvolvem o comportamento dos mesmos para melhores resultados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### Liderança

Para Bitencourt (2010), a palavra liderança originou-se do inglês no início do século XX, *lead*, que significa chumbo, devido às perseguições com armamento que os líderes sofriam quando não eram aceitos pelos seus liderados. Adaptando o termo, o mesmo significa: líder, liderança, liderar.

Chiavenato (2017) retrata que liderança é o poder interpessoal de influenciar outra pessoa ou grupo a uma determinada situação dirigida por meios de processos de

comunicação humana para a consecução de um interesse comum. A liderança faz cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. Este conceito vem mudando na Teoria das Relações Humanas. A liderança então passa a ser considerada uma ferramenta para a alta performance das organizações, considerando os líderes como personagens que reproduzem a gestão da mudança, facilitando a busca dos objetivos da empresa e de seus liderados.

Existem três perfis de liderança segundo Pereira (2017): o autocrático, que é o líder que fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, tornando imutável o seu objetivo; o democrático, que coloca as diretrizes para serem debatidas pelo grupo, estimulado e assistido por ele; por fim, o liberal, que dá liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do mesmo.

Por assim ser, cada líder, em seu contexto, necessita estar em consonância com a evolução do novo modelo de liderança do mercado. Para isso, busca a gestão da mudança através de seus comportamentos que o behaviorismo explica.

### Behaviorismo nas organizações

O Behaviorismo iniciou no século X com base em uma metodologia científica clara e objetiva, cercada de comprovações experimentais com inseguranças em razão da época. Concentrou-se nos comportamentos do indivíduo, como aprendizagem, reforço, estímulo de reações em respostas e hábitos em vivências, deixando um pouco de lado os subjetivos teóricos, passando a observar o comportamento do ser humano e o que ele tem para dizer (CHIAVENATO, 2015).

Pavlov (1927, apud LARENTIS, 2012) fez um experimento com um cachorro que mudou a história do behaviorismo, que é exemplo de comportamento. Ele observou que o cão salivava quando olhava um alimento. Ele então colocou um som e toda vez que dava o alimento induzia o cão a salivar quando ouvisse o som. Assim, o comportamento de salivar tornou-se reflexo condicionado pelo som. Com esse estudo, passou-se a entender melhor os níveis de aprendizados, através de treinamento seguido de comportamento.

Outro filósofo fisiologista behaviorista, John Watson diz que o homem é fonte de estudo como quaisquer outros animais. Ele constatou que o ser humano aprende através de imitações e observações, seguido de comportamento e reproduções que são reflexos com os quais convivem

no ambiente. E nega os instintos, como falas e reflexos, os quais têm origem hereditária (WHATSON, 1925 apud PINHEIRO et al., 2015).

O condicionamento e reforço operantes têm sido aplicados no mundo dos negócios, em que são usados com sucesso em programas de modificação de comportamento para reduzir as faltas e abusos das licenças médicas e para melhorar o desempenho e a segurança no trabalho. Essas técnicas são empregadas para ensinar habilidades ocupacionais, especialmente os trabalhadores com deficiências, costumando ter êxito onde fracassam os métodos de treinamento mais tradicionais (SHULTZ, 2002, p. 286).

Skinner (1969, apud JONES & GEORGE, 2012), criador da teoria do behaviorismo radical, esboçou a Teoria do Condicionamento Operante. Frederic Skinner desenvolveu um experimento com ratos albinos e atribuiu a sua teoria podendo ser utilizada com qualquer pessoa a partir de um número de reforço de uma razão fixa obtendo a resposta desejada. Batizou de Modelagem quando um reforço pode ser positivo com recompensa ou negativo com ações que evitam uma consequência indesejada. Pode-se exemplificar com empresas que estimulam seus funcionários com comissões por vendas ou a falta delas. A técnica também foi atribuída a escolas, hospícios e empresas, que transformavam comportamentos negativos em comportamentos aceitáveis. Skinner ensina que de todos os métodos de treinamento não se deve usar da punição para um comportamento esperado, mas reforçar para a mudança.

A partir dos pensamentos dos filósofos behavioristas, pode-se concluir que os treinamentos possuem importância no comportamento dos líderes frente ao mercado em evolução, por isso há necessidade dos mesmos buscarem treinamentos especializados.

### Treinamento behaviorial

Para Borges et al. (2013), treinamento constitui um conjunto de procedimentos que geralmente partem da empresa. Busca condicionamentos de conhecimentos e aprendizagem dos colaboradores. O treinamento também é um processo contínuo que evidencia a aprendizagem e contribui para as metas gerais da empresa, agregando o valor e missão pessoal e coletivos. Assim aplicados ocorrem mudanças positivas nos comportamentos gerais das equipes.

De acordo com Noe (2015), o investir em treinamentos de gestão de pessoas é a mesma coisa que investir em qua-

lidade de serviços da empresa. Os resultados desses treinamentos são formados pela coletividade dos integrantes da organização. Tem como objetivo a ambientação dos funcionários, desenvolvendo competências e capacidade de se autodesenvolver em um comportamento necessário para prosperidade da empresa.

Segundo Chiavenato (2014), é necessário que as organizações estimulem os seus profissionais para um amplo conhecimento de forma estratégica para o seu sucesso, assim fazendo com que os mesmos busquem conhecimentos, habilidades, competências e informações para o desenvolvimento pessoal e coletivo do grupo.

Pereira (2017) fala das teorias do comportamento, como explicações de como os líderes se comportam nas organizações. Essas teorias não identificam o que diz sobre as condições críticas que explicam o comportamento dos líderes. Caso seja diferente essa identificação, pessoas deverão ser treinadas para que se desenvolva performance de liderança com eficácia, diminuindo custos para a organização.

Rocha-Pinto et.al. (2015) explicam que o treinamento é o processo para evolução observacional do comportamento do homem, trazendo para si a mudança para a expansão de si mesmo. Esses treinamentos são encontrados em coaching, que será reverenciado no próximo tópico.

### Coaching

Coaching vem do inglês e tem fundamentos com os esportes. Significa treinamento, surgiu dos treinadores de esportes que desenvolviam treinos e atividades para melhor performance dos atletas. Denomina-se coach os treinadores, coachees os atletas que passam pelo treinamento, sendo esses termos também aplicados dentro das corporações para definir o processo, quem treina e quem passará pelo treinamento. Hoje o coaching é considerado uma escola de práticas de liderança e autoconhecimento, desenvolvendo comportamentos das equipes e nivelando a satisfação das empresas (GONZALES, 2016).

Krzyzewski (2016) abordou a liderança afirmando que o coaching redefine o líder. Traz para ele e sua equipe maturidade para o novo e para gestão da mudança, saindo de um ponto de partida sem agressividade de forma natural, com ferramentas estratégicas, chegando a um comportamento desejado, dando atenção ao valor intrínseco dos liderados e do seu trabalho, ouvem, aprendem e fazem perguntas certas.

Segundo Araújo (2009), coaching é uma relação de parceria que revela e transcende a potência das pessoas de forma a alavancar os índices de performance. Tem mais função de aprender do que de ensinar. Nesse contexto, atua como um colaborador. Acrescenta ainda que o coaching funciona como uma ferramenta para as empresas, tendo este objetivos de atender às demandas ligadas às capacidades e habilidades comportamentais dos líderes. Dessa forma, faz com que essas capacidades sejam efetivas no inconsciente, traçando estratégias na administração para mudanças, na liderança, no trabalho em equipe, nas soluções de conflitos e até mesmo no ato de lidar com o estresse e tornando-a produtiva.

Para que um líder possa motivar e criar relações comportamentais positivas com seus seguidores, são utilizadas técnicas eficazes para que se construam crenças positivas para desenvolvimento infinito das capacidades e habilidades de cada um. Essa ferramenta de nome coaching pratica e gerencia os meios e metas dos objetivos das empresas. Trata-se também de inteligência emocional, a qual traz vivências reparadoras para a ressignificação das fragilidades. Uma equipe de alta performance consiste na união de toda equipe e na gestão de um bom líder. Através do coaching, surge um novo estilo de liderança por intermédio do personagem nomeado líder coach, que pode ser um guia para a evolução da transcendência de uma equipe de alta performance (ARAÚJO, 2009).

O líder coach, segundo Araújo (2009), é um personagem que passou pelos treinamentos de coaching e tem a capacidade de liderar, tomar decisões rápidas com precisão e eficiência. Esse profissional desenvolve a autoliderança, o autoconhecimento e auxilia sua equipe a superar suas metas. Entre as principais características do coach, destaca-se um líder mais humano, que desenvolve sua equipe para analisar maneiras para um melhor desempenho dos liderados. Ele também cria um clima (ambiente) de apoio para influenciar pessoas na mudança do comportamento.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui natureza experimental, qualitativa, quantitativa, descritiva. Teve como objetivo central identificar e oferecer informações exploratórias a respeito da mudança de comportamento dos líderes que passaram por desenvolvimento sustentável de líderes de alta performance.

#### COLETA DE DADOS

Os pesquisados responderam a um questionário (Apêndice A) no período de junho a setembro de 2017. A partir

dos dados coletados, realizou-se, através do software IBM SPSS, estudo estatístico descritivo e analítico. Foram utilizadas para esta pesquisa as medidas de média, desvio padrão e erro de desvio de média, que, segundo Fávero e Belfiore (2017), são medidas de tendência central, as quais podem caracterizar o comportamento dos elementos de uma série. Para identificar o comportamento do desenvolvimento, utilizou-se da análise qualitativa, para pautar a interpretação e explicação da mudança comportamental.

Como critério de inclusão, participaram da pesquisa apenas líderes de outros colaboradores e/ou equipes e que passaram por treinamento de alta performance para líderes. Foram automaticamente excluídos os líderes que não se dispuseram a participar do estudo por qualquer motivo.

Os benefícios para os participantes foram paralelos às possibilidades de autointervenção quanto à performance de liderança dos pesquisados, conseqüente à melhoria do comportamento dos líderes e/ou liderados após a autoanálise em razão do autoconhecimento que a pesquisa proporcionou.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### PERFIL DOS LÍDERES

Foram analisados 52 líderes de diferentes perfis, departamentos e áreas de atuação. Esse grupo lidera 1.619 pessoas que representa uma média de 31,1% de diferentes perfis onde 100% dos entrevistados participaram de treinamentos de alta performance para líderes com carga horária superior a 60 horas.

Existem três perfis de liderança segundo Pereira (2017). A pesquisa aplicada identificou que apenas 5,8% dos líderes se julgaram com o perfil autocrático, sendo os demais 94,2% com o perfil democrático e nenhum com perfil liberal. Assim percebe uma relevância quanto à quantidade de perfis de líderes democráticos e não tendo nenhuma participação de líderes liberais.

#### PERFORMANCE ANTES E DEPOIS

Aplicado o questionário, os líderes fizeram uma autoavaliação, atribuindo a eles mesmos notas de 1 até 6, com os seguintes pesos: peso 1, que indica nenhuma mudança; peso 2, com pouca mudança; peso 3, com mudança regular; peso 4, com mudança mediana, peso 5, com mudança significativa; peso 6 com total mudança de comportamento. Os pesquisados colocaram suas respectivas notas conforme suas mudanças de comportamentos que explica o behaviorismo segundo Pavlov (1927, apud LA-

RENTIS, 2012); Chiavenato (2015); (WHATSON, 1925 apud PINHEIRO et al., 2015), Schultz (2002); Skinner (1969, apud JONES & GEORGE, 2012). Segue a tabela indicando uma média das notas, variando de acordo dados de cada participante.

Tabela 1 – Média de Mudança de Comportamento

Habilidades	Média	N	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média	
1	Planejamento e execução (antes)	3,81	52	,971	,135
	Planejamento e execução (depois)	5,31	52	,544	,075
2	Capacidade de criar ambiente de apoio e rapport(antes)	3,81	52	1,011	,140
	Capacidade de criar ambiente de apoio e rapport (depois)	5,12	52	,676	,094
3	Minha visão sistêmica de mim e da equipe(antes)	3,83	52	1,115	,155
	Minha visão sistêmica de mim e da equipe depois)	5,37	52	,486	,067
4	Minha gestão de disciplina e de todos da equipe(antes)	3,92	52	,926	,128
	Minha gestão de disciplina e de todos da equipe (depois)	5,27	52	,598	,083
5	Feedback com liderados (antes)	3,65	52	1,312	,182
	Feedback com liderados (depois)	5,25	52	,653	,091
6	Raciocínio estratégico (antes)	4,15	52	1,319	,183
	Raciocínio estratégico (depois)	5,37	52	,561	,078

7	Motivação do grupo (antes)	4,27	52	1,012	,140
	Motivação do grupo (depois)	5,29	52	,536	,074
8	Inteligência emocional ao lidar com situações e liderados (antes)	3,90	52	1,159	,161



	Inteligência emocional				
	ao lidar com situações e liderados (depois)	5,04	52	,559	,077
9	Flexibilidade e resiliência (antes)	3,88	52	1,199	,166
	Flexibilidade e resiliência (depois)	5,00	52	,714	,099
10	Ouvir liderados na essência (antes)	3,87	52	,841	,117
	Ouvir liderados na essência (depois)	5,33	52	,648	,090
11	Capacidade de analisar				
	maneiras de melhor desempenho (antes)	4,17		,785	,109
	Capacidade de analisar				
	maneiras de melhor desempenho (depois)	5,12	52	,511	,071
12	Criar novos modelos e				
	inspirar novas lideranças (antes)	3,85	52	,937	,130
	Criar novos modelos e				
	inspirar novas lideranças (depois)	4,98	52	,577	,080
13	Capacidade de				
	influenciar liderados na mudança do comportamento (antes)	4,17	52	,857	,119
	Capacidade de				
	influenciar liderados na mudança do comportamento (depois)	5,06	52	,502	,070
14	Comunicação com liderados (antes)	4,19	52	1,067	,148
	Comunicação com liderados (depois)	5,08	52	,652	,090
15	Inovação e criatividade (antes)	4,19	52	1,030	,143
	Inovação e criatividade (depois)	4,96	52	,740	,103

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados tiveram grande relevância quanto à mudança de comportamento dos líderes. No quesito planejamento e execução, antes da aplicação do treinamento, a nota média dada pelos participantes foi 3,81. Após a realização do treinamento, a nota média subiu para 5,31.

Em quesito capacidade de criar ambiente de apoio à nota da média foi de 3,81, que evoluiu para uma média de 5,12. Na questão visão sistêmica dos líderes e da equipe antes do treinamento, a média das notas eram de 3,83 passando para 5,37, que foi a mesma média do quesito de raciocínio estratégico, que antes era de 4,15. De todas as medidas de mudança comportamental pós-treinamento, a visão sistêmica e raciocínio estratégico foram as de maiores competências segundo os dados deste trabalho.

Quanto à gestão de disciplina do líder e da equipe, a mudança teve uma nota com média de 3,92 com uma mutação para 5,27; já com o feedback com os liderados a média foi de 3,65 no qual foi a de menor medida, que representa o sistema que os líderes tinham mais dificuldade em suas competências, mas depois mudou para uma média de 5,25.

A média das notas do grupo antes quanto motivação do grupo foi de 4,27, sendo base de menor dificuldade de competência, que mudou para média de 5,29.

Antes do treinamento, inteligência emocional tinha uma média de 3,90 passando para 5,04; já na performance, quanto à flexibilidade, era de 3,88 passando para 5,0; o quesito ouvir liderados, a média era de 3,87 passando para 5,33.

No sistema capacidade de analisar maneiras de melhor desempenho, mostrou-se uma evolução nas notas lançadas pelos líderes, que obtiveram média de 4,17 para 5,12; já em capacidade de criar novos modelos e inspirar novas lideranças foi de 3,85 para 4,98.

Em sequência, o quesito capacidade de influenciar liderados na mudança de comportamento apresentou notas com média de 4,17 evoluindo para 5,06. Ainda com liderados, o líder julgou sua capacidade de influenciar o comportamento dos mesmos, tendo uma evolução nas notas das médias que antes era de 4,17 e pós-treinamento 5,06. E na sua comunicação com eles, constatando uma mudança de 4,19 para 5,08.

Por fim, os líderes avaliaram sua performance quanto à capacidade de inovação e criatividade, tendo uma nota com média de 4,19 com aumento para 4,96, sendo a média mais baixa de mudança de comportamento pós-tre-

namento. As medidas de desvio padrão e erro padrão da média encontram-se na tabela 1, que mostra qual a significância dos resultados analisados.

#### MUDANÇA NO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES

Os pesquisados responderam quais mudanças eles tiveram pós-treinamento que explica Pereira (2017), com objetivo de mensurar as mudanças e validar com respostas a da das análises antes e depois que os mesmos responderam. Muitas respostas foram idênticas, que seguem nos próximos parágrafos de forma resumida por ordem que mais se repetiram até de menos repetição.

Os líderes falaram das "ferramentas de gestão de liderança" abordadas nos treinamentos. Grande maioria dos pesquisados afirmou a importância delas para a sua performance, que vai ao encontro com as ideias de Araújo (2009).

O "feedback com liderados" foi listado por um grande grupo dos líderes. Alguns ainda citaram as diferentes formas de lidar com feedback e repassar isso aos colaboradores, para que não seja de forma ofensiva e sim com produtividade.

A "gestão de tempo nas atividades", os participantes declaram "ter conseguido planejar melhor suas metas e objetivos, de forma eficaz e com tomada de decisão certa no momento certo. Esse resultado está em conformidade com Borges et al. (2013).

Os líderes também falaram da "ressignificação" em suas atitudes para com os liderados. Um deles ainda se expressou dizendo "que agora consigo ouvir meus liderados na sua essência". Dois deles ainda frisaram: "agora eu tenho mais paciência depois do treinamento, passando valorizá-los e flexibilizando a dinâmica do grupo".

Os líderes ainda acentuaram a delegação de atividades e comprometimento com as suas afazeres e a resiliência com as atividades dele e do grupo. Citaram também: "visão sistêmica da equipe" e "inteligência emocional para lidar com seus liderados", o que vai ao encontro das ideias de Araújo (2009).

Outros sistemas que os líderes elencaram com duas ou mais repetição foram a "automotivação", "persistência nos objetivos", "reuniões mais produtivas", "criatividade para desenvolver ferramentas melhorar os processos". Tudo isso são ferramentas encontradas nos treinamentos de coaching, segundo Araújo (2009).

#### LÍDERES DIFERENTES DOS COMUNS

Os pesquisados foram questionados se eles se sentiam líderes diferentes dos outros comuns por ter passado por treinamentos de alta performance em liderança segundo Borges et al. (2013), que explica sobre os processos de treinamento, para desenvolver capacidades e habilidades: 96,2% responderam sim; 3,8%, não.

Afirmaram ainda que se sentem líderes diferentes e justificaram suas respostas, como segue abaixo, de forma breve. As primeiras foram as que mais se repetiram até as que menos se repetiram.

A grande parte dos pesquisados ressaltou que o motivo de ser um líder diferente foi o "aprendizado das técnicas e ferramentas que auxiliam nos obstáculos da dinâmica do meu trabalho", tornando-as mais conscientes na gestão de conflitos em seu uso, condicionando de forma inconsciente. Esse comportamento condicionado, segundo Skinner (1969, apud JONES & GEORGE, 2012), é explicado com a Teoria do Condicionamento Operante, que traz resultados eficientes para os mesmos.

Outra competência que os líderes levantaram encontrou-se na fala de um dos entrevistados que diz que "aumentou meu poder de percepção, ressignificação dos problemas e soluções das minhas atividades do dia a dia". Outros disseram que "nunca tinham parado para pensar em sistemas que hoje faço reflexões". Araújo (2012) afirma que o coaching oferece treinamentos para desenvolver essas competências.

Outros líderes falaram da "qualidade de tempo", que, por meio de gerenciamento, proporcionou grandes melhorias. Um deles sublinhou que, "depois do treinamento, tenho mais tempo que antes". Borges et al. (2013) também afirmam existir melhor gerenciamento de tempo pós-treinamento.

Muitos entrevistados ressaltaram o aumento da capacidade de ouvir seus liderados na sua essência. Um deles disse que agora pode "olhar para o liderado em outra ótica, valorizando os pontos positivos e estimulando o fortalecimento dos pontos fortes". Araújo (2009) compactua com essa mudança, acrescentando que o coaching traz essa mudança para o líder ter outra visão para com seus liderados.

Alguns líderes afirmaram que estão mais atentos quanto a "situações de gestão estratégica", de "plano de ação", de ter desenvolvido melhor convivência com os liderados e buscar mais a confiança a partir das suas próprias atitudes. Araújo (2009) proclama os mesmos sistemas elencados nas ferramentas de coaching.

Outra resposta dos pesquisados que chamou atenção foi:

"antes eu não conseguia ver minha função de líder, agora consigo me colocar no meu sistema". Em conformidade com as ideias de Chiavenato (2015), pode-se dizer que houve uma evolução desse líder.

4.5 INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO NA MUDANÇA DO COMPORTAMENTO Para analisar a influência do treinamento do comportamento dos líderes,

perguntou-se sobre o quanto o treinamento de liderança influenciou na mudança do comportamento para uma melhor performance como líder. Em seguida, perguntou-se sobre o quanto o líder se dedicou no treinamento. Por entender que a dedicação é importante para a mudança do comportamento. Fávero e Belfiore (2017).

## 5. CONCLUSÃO

Após a pesquisa realizada com os líderes que participaram do treinamento e desenvolvimento de alta performance e com as bibliografias analisadas, foi possível afirmar que eles, após os treinamentos, tiveram uma mudança significativa, tornando suas competências melhores.

A temática dessa pesquisa é abrangente, não sendo possível esgotá-la. A mesma permitiu analisar os diferentes perfis de líderes, evidenciando, como maioria, os democráticos e o quanto foram relevantes as mudanças de seus comportamentos após participarem dos treinamentos. Concluiu-se que os líderes que participaram dos treinamentos tiveram uma melhor performance em razão das ferramentas e técnicas que utilizaram para lidar com sua rotina de liderança.

## 6. REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. *Gestão de pessoas estratégias organizacionais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BITENCOURT, C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORGES L; MOURÃO L. et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2013.

CHIAVENATO, I. *Construção de talentos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2017.

----- *Gestão de pessoas: o novo papel dos re-*

curso humano nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

----- *Remuneração benefícios e relações de trabalho*. São Paulo: 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

COSTELLA, J; GROCHWAIK K. *Constelações organizacionais*. São Paulo: Cultrix, 2001.

DARWIN, C. R. *A origem das espécies*. Canadá: FV Éditions, 2017.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. *Análise de dados: estatística e modelagem multivariadas com excel, spss e stata*. São Paulo: Elsevier, 2017.

GONZALEZ, F. *Manual de coaching*. Rio de Janeiro: Clube dos Autores, 2016.

GARCIA-ROSA; L. A. *Freud e o inconsciente*. 24. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

KRZYZEWSKI, M. *Liderar com o coração: as palavras-chave para o sucesso de um dos maiores treinadores*. São Paulo: Sextante, 2016.

GOMES, A. S. *O essencial de 2016: uma seleção dos melhores artigos da revista HSM Management*. São Paulo: Casa Educação, 2017.

JONES, G. R; GEORGE, J. M. *Fundamentos da administração contemporânea*. 4. ed. São Paulo: AMGH, 2012.

LARENTIS; F. *Comportamento do consumidor*. Curitiba: IESDE, 2012.

NOE, R. A. *Treinamento e desenvolvimento de pessoas*. Porto Alegre: AMGH, 2015. PEREIRA, P. P. *Uma liderança de valor*. São Paulo: Scortecci, 2017.

PINHEIRO, R. M et al. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

ROCHA-PINTO, S. R. et al. *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

SARAIVA, M. F. O; OLIVEIRA FILHO, K. S. F. *Astronomia e astrofísica*. 2. ed. São Paulo: Livraria da Física, 2004.

SCHREIBER, D. *Inovação e desenvolvimento organizacional*. Nova Hamburgo, Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2012.

SCHULTZ, D. P. *História da psicologia moderna*. São Paulo: Cultrix, 2002.

QUESTIONÁRIO						
<b>1. Você já participou de treinamentos de liderança?</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não						
<b>2. Existem liderados na minha equipe.</b>						
<b>3. Qual estilo de liderança você mais se encaixa?</b> <input type="checkbox"/> Eu líder, fixo as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. <input type="checkbox"/> As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido por mim. <input type="checkbox"/> Dou liberdade para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima minha.						
<b>4. Analisando sua performance antes e depois do treinamento de alto desempenho de liderança classifique o quadro:</b>						
<b>NOTAS DE 1 A 6 QUANTO:</b> 1- Nenhuma mudança. 2- Pouca mudança. 3- Mudança Regular. 4- Mudança Mediana. 5- Mudança significativa. 6 -Total mudança.						
					<b>ANTES</b>	<b>DEPOIS</b>
1 Planejamento e execução						
2 Capacidade de criar ambiente de apoio e <i>support</i>						
3 Minha visão sistêmica de mim e da equipe						
4 Minha gestão de disciplina e de todos da equipe						
5 Feedback com liderados						
6 Raciocínio estratégico						
7 Motivação do grupo						
8 Inteligência emocional ao lidar com situações e liderados						
9 Flexibilidade e resiliência						
10 Ouvir liderados na essência						
11 Capacidade de analisar maneiras de melhor desempenho						
12 Criar novos modelos e inspirar novas lideranças						
13 Capacidade de influenciar liderados na mudança do comportamento						
14. Comunicação com liderados						
15 Inovação e Criatividade						
<b>5. Classifique o quanto o treinamento de liderança influenciou na mudança do seu comportamento para uma melhor performance como líder?</b>						
	1	2	3	4	5	6
<b>6. Cite 3 mudanças que aconteceram no seu comportamento que mudou sua performance.</b>						
<b>7. Quanto eu me dediquei no treinamento para melhor desenvolvimento da minha performance.</b>						
	1	2	3	4	5	6
<b>8. Eu me sinto um líder diferente dos outros por ter passado por treinamentos de alta performance em liderança para desenvolver minhas capacidades e habilidades?</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se sim, o que difere os outros comuns?						