

REVISTA DO

# COMINE

CONGRESSO MINEIRO DE EMPREENDEDORISMO

# COMINE

XV CONGRESSO MINEIRO DE EMPREENDEDORISMO



05 A 07 DE NOVEMBRO  
CENTRO DE CONVENÇÕES DO UNIPAM

JEITO SIMPLES  
DE PENSAR E CRESCER



VOLUME 3 / NÚMERO 1  
JAN./ABRIL DE 2019

ISSN 2527-2535

**REVISTA DO**  
**COMINE**  
CONGRESSO MINEIRO DE EMPREENDEDORISMO

# **XV CONGRESSO MINEIRO DE EMPREENDEDORISMO**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS**

## **REITOR**

Milton Roberto de Castro Teixeira

## **PRÓ- REITOR DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO**

Henrique Carivaldo de Miranda Neto

## **PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO, ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS**

Renato Borges Fernandes

## **DIRETORA DE GRADUAÇÃO**

Maria Marta do Couto Pereira Rodrigues

## **COORDENADORA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO**

Adriana de Lanna Malta Tredezini

A Revista do COMINE é um periódico acadêmico e científico, editado quadrimestralmente, destinado à publicação de trabalhos apresentados durante o Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado anualmente pelos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Sistemas de Informação, Publicidade e Propaganda, Jornalismo, Gestão Comercial e Agronegócios do Centro Universitário de Patos de Minas.

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

---

#### **EDITORA**

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

#### **CONSELHO EDITORIAL INTERNO**

Me. Adriene Sttéfane Silva, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM;  
Me. Ana Paula Vasconcelos, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM;  
Me. Carlen Fonseca Gonçalves, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM;  
Me. Claudio Roberto Vaz Teixeira, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM;  
Me. 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;  
Me. Sandro de Paula Matias, Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM.

#### **CONSELHO CONSULTIVO EXTERNO**

Dr. Alexandre Bossi Queiroz, Centro Universitário UNA, Brasil;  
Dr. Fabiano Azevedo Dorça, Universidade Federal de Uberlândia - UFU;  
Dra. Mirna Tonus, Universidade Federal de Uberlândia;  
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 de São Paulo - USP;  
Dr. Ronan Magalhães Souza, Universidade Federal do Pará - UFPA;  
Dr. Vidigal Fernandes Martins, Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Brasil;  
Dr. Vinícius Silva Pereira, Universidade Federal de Uberlândia - UFU.

#### **REVISÃO**

Geovane Fernandes Caixeta  
Ana Maria Caixeta Camargo

#### **DIAGRAMAÇÃO**

Elizene S. Oliveira Nunes  
Paula Boaventura Veloso

## SUMÁRIO

---

<b>A IMPORTÂNCIA DO COACHING NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>08</b>
<i>Ludmila Silva Magalhães</i>	
<i>Adriene Sttéfane Silva</i>	
<b>A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA COOPERATIVA CONSUMO DOS FUNCIONÁRIOS CMM E EMPRESAS VINCULADAS LTDA: UM ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>20</b>
<i>Victor Henrique Lopes Pedrosa</i>	
<i>Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos</i>	
<b>A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO.....</b>	<b>33</b>
<i>Natiane Cândida Pereira</i>	
<i>Carlen Fonseca Gonçalves</i>	
<b>A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO: CASO TOPETINHO – CORTE DE CABELO INFANTIL.....</b>	<b>46</b>
<i>Bruno Germano de Lima Santin</i>	
<i>Marlon Wender Pinheiro Costa</i>	
<b>ANÁLISE DO COMPRADOR: PERFIL DOS CLIENTES DE EMPRESA LÁCTEA DO ALTO PARANAÍBA.....</b>	<b>59</b>
<i>Guilherme Souza Reis</i>	
<i>Adriene Sttéfane Silva</i>	
<i>Renato Bomtempo</i>	
<b>ANÁLISE DOS IMPACTOS DA FORMALIDADE EM UMA EMPRESA DO SETOR DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA EM PATOS DE MINAS - CASO: SADEK AUTO CENTER.....</b>	<b>73</b>
<i>Andréa Maria Batista Rocha</i>	
<i>Eliphas Levi Pereira</i>	
<b>ANÁLISE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS APLICADOS NO MEIO ORGANIZACIONAL DO SETOR DE AGRONEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO....</b>	<b>85</b>
<i>Denise Guerra Furtado</i>	
<i>Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos</i>	
<b>AS PESQUISAS ELEITORAIS SÃO CAPAZES DE INFLUENCIAR O VOTO DOS ELEITORES? UM ESTUDO DAS INTENÇÕES DE VOTOS DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DO UNIPAM, SOB A ÓTICA DA ECONOMIA COMPORTAMENTAL.....</b>	<b>97</b>
<i>Dayane Rodrigues da Silva</i>	
<i>Adriana Vieira Ferreira</i>	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ÁGUA E TERRA PLANEJAMENTO AMBIENTAL LTDA.....</b>	<b>112</b>
<i>Poliana Roberta Costa Silva</i>	
<i>Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos</i>	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS URBANAS.....</b>	<b>123</b>
<i>Guilherme Alves Pinheiro</i>	
<i>Adriene Sttéfane Silva</i>	

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: DESCRIÇÃO E AVALIAÇÃO NOS SETORES UNIBOLSAS E TESOURARIA DO UNIPAM – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS.....</b>	<b>137</b>
<i>Amanda Gomes</i>	
<i>Cícero Fonseca</i>	
<b>COACHING: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA.....</b>	<b>152</b>
<i>Simone Queiroz</i>	
<i>Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos</i>	
<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ALINHANDO DESAFIOS ESTRATÉGICOS E CONTRIBUINDO PARA GESTÃO EMPRESARIAL.....</b>	<b>164</b>
<i>Marcella Natielly Alves Silva</i>	
<i>Laércio José Vida</i>	
<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA SUPERMERCADO E SACOLÃO CENTRAL – LTDA.....</b>	<b>178</b>
<i>Luiza Eduarda Damaso Duarte</i>	
<i>Laércio José Vida</i>	
<b>ESTRESSE OCUPACIONAL: UM ESTUDO COM GESTORES DE COOPERATIVA DE CRÉDITO.....</b>	<b>192</b>
<i>Laís Rodrigues Dias</i>	
<b>ESTUDO DA GESTÃO ÉTICA NA EMPRESA CÔRTE REAL CONSTRUÇÕES ELÉTRICAS EM PATOS DE MINAS-MG.....</b>	<b>207</b>
<i>Camila Beltrão de Oliveira</i>	
<i>Eliphas Levi Pereira</i>	
<b>GESTÃO DE CARREIRA E MARKETING PESSOAL: UM ESTUDO SOBRE OS CONCLUINTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO UNIPAM.....</b>	<b>221</b>
<i>Michelle Giane Pereira</i>	
<i>Cícero Luiz Fonseca</i>	
<b>GESTÃO DE QUALIDADE: UM ESTUDO SOBRE AS DIFICULDADES DA IMPLANTAÇÃO DE ISO 9001 EM UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS BIOLÓGICOS.....</b>	<b>234</b>
<i>Bruna Aparecida de Almeida</i>	
<i>Gustavo de Magalhães Vieira</i>	
<b>INCLUSÃO DE DEFICIENTES NO MERCADO DE TRABALHO: CARACTERÍSTICA DA ORGANIZAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS - UNIPAM.....</b>	<b>247</b>
<i>Darah Cristina Bispo Machado</i>	
<i>Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos</i>	
<b>LIDERANÇA: ESTUDO DO ESTILO DE LIDERANÇA DA SECRETARIA DE OBRAS URBANA.....</b>	<b>260</b>
<i>Rodaika Gonçalves</i>	
<i>Adriene Sttefane Silva</i>	
<b>MÉTODOS DE ENSINO: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO UNIPAM.....</b>	<b>275</b>
<i>Raiane Cristina Andrade</i>	
<i>Adriana Vieira Ferreira</i>	

<b>NUDGE: UMA ANÁLISE DO “EMPURRÃOZINHO” NA TOMADA DE DECISÃO FINANCEIRA DOS ESTUDANTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES EM MINAS GERAIS.....</b>	<b>288</b>
<i>Gisele Teixeira de Ávila</i>	
<i>Adriana Vieira Ferreira</i>	
<b>O DESAFIO EM MANTER COLABORADORES MOTIVADOS: UM ESTUDO DE CASO SUPERMERCADOS LIMA – III.....</b>	<b>300</b>
<i>Ketley Gonçalves Silva Cristian</i>	
<i>Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos</i>	
<b>O PAPEL DO COACHING E MENTORING NA POTENCIALIZAÇÃO DE RESULTADO DOS GESTORES: UMA ANÁLISE METODOLÓGICA DE FILMES.....</b>	<b>312</b>
<i>Ana Paula Maciel Martins Silva</i>	
<i>Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos</i>	
<i>Cláudio Roberto Vaz Teixeira</i>	
<b>PERCEPÇÃO SOBRE CARREIRAS INTELIGENTES: DIFERENÇAS ENTRE GERAÇÕES DE PROFISSIONAIS.....</b>	<b>325</b>
<i>Daiane da Costa Silva</i>	
<i>Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos</i>	
<b>PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: O CASO TOR PATOS USINAGEM .....</b>	<b>340</b>
<i>Monique Paola Santos Silva</i>	
<i>Eliphaz Levi Pereira</i>	
<b>PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE DE UMA EMPRESA NO RAMO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E COMÉRCIO DE CELULARES E COMPUTADORES EM CARMO DO PARANAÍBA (MG).....</b>	<b>353</b>
<i>Wesley Elias da Rocha Silva</i>	
<i>Laércio José Vida</i>	
<b>PLANO DE VIABILIDADE DE UM EMPREENDIMENTO: PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UM RESTAURANTE SELF SERVICE EM PATOS DE MINAS - MINAS GERAIS.....</b>	<b>366</b>
<i>Isabela Christina da Mota</i>	
<i>Eliphaz Levi Pereira</i>	
<b>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PERSPECTIVAS SOB A ÓTICA DE PROFISSIONAIS.....</b>	<b>376</b>
<i>Francielly Caetano da Silva Andrade</i>	
<i>Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos</i>	
<b>SUCESSÃO FAMILIAR: QUAL É O PERFIL E QUAIS SÃO OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS SUCESSORAS NO AGRONEGÓCIO?.....</b>	<b>390</b>
<i>Adriana Silva Araujo</i>	
<i>Roberto Alaor Piau Marques</i>	
<b>TEORIA DA BUROCRACIA APLICADA AO AMBIENTE FORENSE.....</b>	<b>404</b>
<i>Karolline Silva Oliveira</i>	
<i>Laércio José Vida</i>	

<b>UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS GERAÇÕES BABY BOOMERS, X, Y E Z NAS TOMADAS DE DECISÃO DO SETOR DE PLANEJAMENTO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PATOS DE MINAS – MG.....</b>	<b>417</b>
<i>Nayara Paula Gonçalves</i>	
<i>Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos</i>	
<i>Cláudio Roberto Vaz Teixeira</i>	
<b>SISTEMA ERP: UMA IMPORTANTE FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL.....</b>	<b>429</b>
<i>Bianca Alves Silva</i>	
<i>Gustavo de Magalhães Vieira</i>	
<b>ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GERENTES DO AUTO POSTO AVENUE E SUAS INFLUÊNCIAS NA MANUTENÇÃO E PROMOÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....</b>	<b>443</b>
<i>Priscilla Soares Ribeiro</i>	
<i>Adriene Stéfane Silva</i>	
<i>Pablo Fonseca da Cunha</i>	
<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: PARAFUSA FERRAGISTA.....</b>	<b>458</b>
<i>Victor Cândido Vale Soares</i>	
<i>Laercio Jose Vida</i>	
<b>ENDOMARKETING NA ERA INTELLECTUAL: IMPORTÂNCIA DO CLIENTE INTERNO PARA O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>471</b>
<i>Jessyka Rocha</i>	
<i>Carlen Fonseca</i>	
<b>GESTÃO DE CRISES: DA CONCEPÇÃO À ANÁLISE DO IMPACTO NAS TOMADAS DE DECISÃO.....</b>	<b>484</b>
<i>Marcus Vinicius Campos Conceição</i>	
<i>Laércio José Vida</i>	
<i>Tiago Josie Kohut</i>	
<b>O IMPACTO DAS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>497</b>
<i>Julya Ferreira Borges</i>	
<i>Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos</i>	
<b>PLANO DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DEAL GRÁFICA E CONSULTORIA EM MARKETING DIGITAL EIRELI – ME.....</b>	<b>509</b>
<i>Ana Flávia Ribeiro Martins</i>	
<i>Cícero Luiz da Fonseca</i>	
<b>PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE DE UMA GRAVADORA E PRODUTORA MUSICAL NO MERCADO DE PATOS DE MINAS (MG).....</b>	<b>523</b>
<i>Fabrcio Silveira</i>	
<i>Laércio José Vida</i>	
<b>PLANO DE NEGÓCIO: IMPLANTAÇÃO DE UMA LANCHONETE NA CIDADE DE PATOS DE MINAS/MG.....</b>	<b>535</b>
<i>Eliety Aparecida Albino</i>	
<i>Cícero Luiz Fonseca</i>	

## A IMPORTÂNCIA DO COACHING NAS ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>

**Ludmila Silva Magalhães**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: ludmila.magalhaes27@hotmail.com

**Adriene Stéfane Silva**

Orientadora do trabalho. Professora Me. do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: sttefane@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O presente artigo descreve a importância da aplicação do método *coaching* nas organizações, assim como a relevância do líder *coach* no contexto econômico atual. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo de abordagem qualitativa e descritiva a partir de questionários não probabilísticos. Conclui-se que a tendência do *coaching* é seguir crescendo, evidenciando melhores resultados tanto para os objetivos profissionais quanto para os pessoais.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Coaching*. *Coach*. Liderança. Líder.

**ABSTRACT:** This article describes the importance of applying the *coaching* method in organizations, as well as the relevance of the *coach* leader in the current economic context. For this, a bibliographical research and a field research of qualitative and descriptive approach were developed from non-probabilistic questionnaires. It is concluded that the tendency of *coaching* is to keep growing, showing better results for both professional and personal goals.

**KEYWORDS:** *Coaching*. *Coach*. Leadership. Leader.

---

### 1 INTRODUÇÃO

Não é novidade que o maior desafio das empresas que buscam alguma vantagem competitiva no mundo corporativo, independentemente do ramo de atuação, é apresentar resultados que superem a concorrência. Diante de um cenário econômico em crise, repleto de competitividade, globalização em alta e avanços tecnológicos que não param, percebe-se a necessidade de profissionais não apenas bem qualificados, mas também flexíveis às mudanças, treinados e preparados para representarem o diferencial da organização.

Tais exigências evidenciam o papel do *coaching* dentro das organizações ao orientar, treinar e modelar profissionais com conhecimentos e aptidões específicas para o ambiente atual dos negócios. Muitos indivíduos têm buscado tal formação e especialização em *coaching* por iniciativa própria, a fim de aperfeiçoar suas habilidades de liderança, traçar metas maiores e obter melhores êxitos. Nesse contexto, Porché e Niederer (2002) citam que qualquer indivíduo pode ser um orientador para ajudar os

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Gestão empreendedora, do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

demais, assim como toda pessoa pode melhorar sua própria vida ao receber orientação de outrem, pois o *coaching* é simples, eficaz e pode ser aplicado em diversas áreas da vida de qualquer pessoa.

O objetivo geral do estudo foi descrever a importância de se aplicar o *coaching* nas organizações, a fim de obter o desenvolvimento da equipe e consequente alavancagem da empresa. Como objetivos específicos, a pesquisa enfatizou a importância do líder *coach* no contexto econômico atual, relacionou as contribuições de tal método para pessoas e empresas e caracterizou as formas de se aplicá-lo de forma efetiva. Para um fácil entendimento dos leitores, foram definidos conceitos acerca dos termos utilizados ao longo no estudo.

Para alcançar tais objetivos com êxito, a pesquisa bibliográfica foi embasada em questionamentos como: qual é a real importância do *coaching* no cenário atual? Como o *coaching* impacta no rendimento dos colaboradores? Quais as formas de se aplicar eficazmente o *coaching* nas empresas? Qual é a relação entre *coaching* e liderança?

Apesar de a cultura tradicional focada apenas nos resultados monetários ainda ser predominante nas empresas, é notável o aumento do investimento por parte das empresas na cultura do *coaching*, evidenciando as melhoras nos resultados e no clima organizacional, a diminuição da rotatividade e a queda nos gastos com contratações, demissões e capacitações de novos funcionários.

## **2 COACHING**

Desde a descoberta e implementação do *coaching*, tal método tem impactado e transformado de forma impressionante a vida dos indivíduos ou das organizações que investem tempo e recursos para a aplicação das práticas indicadas pelos profissionais em seus cotidianos. Diante da alta competitividade do mercado, desenvolver habilidades e aprofundar conhecimentos representa significativo avanço frente aos concorrentes, sendo este um dos principais objetivos propostos pelo *coaching*.

De acordo com Lages e O'Connor (2004), o *coaching* empresarial tem se tornado fundamental por três motivos plausíveis. Primeiramente, muitos profissionais têm investido em suas carreiras por conta própria, fato que pode expandir as oportunidades dos profissionais. Dessa forma, as empresas percebem que a melhor maneira de manter talentos é investir em suas especializações e desenvolvê-los.

Segundo, o *coaching* é um método inteiramente focado no retorno à empresa, uma vez que esta aloca recursos precisamente nas áreas deficientes para que estas se desenvolvam e devolvam em forma de lucro o investimento da organização. Um terceiro ponto é que o método *coaching* tem se apresentado mais eficaz do que os treinamentos corporativos, pois o *coach* continua orientando os participantes após o treinamento, mantendo a inspiração ativa e auxiliando para que as mudanças se apresentem eficazes em longo prazo.

## 2.1 CONCEITUAÇÃO E HISTÓRICO DE *COACHING*

O *coaching* é um modelo de gestão que tem crescido cada dia mais, ganhando força entre os profissionais e gestores de empresas de diversos ramos de atuação, inclusive no Brasil, visto a grande crise econômica atual. Basicamente o *coaching* é uma metodologia de desenvolvimento que foca na evolução do indivíduo, com o intuito de ajudá-lo a alcançar suas metas de forma rápida, eficiente e concreta. Para Wolk (2008, p.9), “o *coaching*, mais que um treinamento, é entendido como uma disciplina, uma arte, um procedimento, uma técnica e, também, um estilo de liderança, gerenciamento e condução”.

Merlevede e Bridoux (2008) explicam que o termo *coaching* deriva do nome de um determinado veículo chamado “coche”, uma carruagem húngara inventada em uma cidade denominada “Kocs” por volta de 1.500; quem definia o caminho a seguir era o próprio passageiro. Algum tempo depois, a partir de 1.900 na Inglaterra, surgiu a figura do mentor individual que treinava e educava alunos no auxílio do desenvolvimento destes, partindo daí a adaptação de Kocs para o inglês *coach*, que significa treinador, e *coaching*, que significa treinamento.

A partir dos anos 80, iniciando-se nos Estados Unidos, tal expressão passou a conceituar um modo de atividade profissional, relacionando a habilidade de gerenciar pessoas e surgindo as primeiras técnicas de valorização de competências individuais, desde colaboradores dentro das organizações até atletas no meio esportivo (MERLEVEDE; BRIDOUX, 2008). Nesse mesmo período, a economia sofreu uma ampla expansão, aumentando o setor de serviços e rompendo os padrões habituais, onde muitas empresas passaram a investir tempo e recursos no capital intelectual, com treinamentos, palestras motivacionais, financiamentos de estudos, dentre outros.

O *coaching*, entendido como um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, estruturado com foco no presente e no futuro, se apresentou como uma opção para aqueles gestores que perceberam a relevância do conhecimento gerido por seus funcionários, auxiliando-os a compreender as razões dos erros e limitações e superá-los para alcançar suas metas. Downey (*apud* MATTOS; SOUZA, 2012, p. 13) também aborda que o *coaching* diz respeito ao suprimento das necessidades básicas e a autorrealização, remetendo o método também às áreas da psicologia.

Várias são as circunstâncias que levam uma pessoa ou uma empresa a iniciar um processo de *coaching*: uma crise pessoal, um conflito de valores ou um objetivo profissional. Nesse sentido, “o *coaching* representa uma poderosa ferramenta para desenhar o futuro e gerar um mundo diferente. Estar no papel de *coachee* e aprender a ser *coach* dos outros constitui, hoje, uma competência gerencial e um novo estilo de liderança e gestão” (WOLK, 2008, p. 11). Qualquer que seja o papel do indivíduo, as capacidades desenvolvidas através da dinâmica do *coaching* ajudam a gerar mudanças nas pessoas, nos vínculos e nas organizações.

## 2.2 OBJETIVOS E BENEFÍCIOS DO MÉTODO *COACHING*

De acordo com Mattos e Souza (2012), os objetivos do *coaching* no contexto empresarial vão além das conquistas individualistas, visto que os novos líderes têm

consciência da importância de apoiar o crescimento da equipe como um todo e ajudar as pessoas envolvidas a alcançar o sucesso almejado, aumentando a qualidade e produtividade da empresa.

Ao pensar em *coaching* é inevitável pensar também em metas e objetivos, tanto na área profissional como na área pessoal, pois ambos os cenários caminham paralelos para a efetivação plena de realização do indivíduo. Rodrigues (*apud* MATTOS; SOUZA, 2012, p. 15) salienta que:

O *coach* vai exercer a parceria necessária certamente usando suas ferramentas para fazer com que todo esse cenário, que em primeira vista pode ser desesperador, se transforme em um novo cenário, mas agora em um de desenvolvimento, desde que o *coachee* siga seus passos com parcimônia, sempre junto ao *coach*, acessando suas potencialidades.

As metas são o que impulsionam as organizações e os indivíduos para frente, visto que estes se mantêm em constante movimento, além de representar também o alicerce do *coaching*. Seguindo esta perspectiva, o *coaching* “[...] ajuda o cliente a explorar o presente e desenhar o futuro. Eles levam o cliente de onde eles estão para aonde eles querem ir fornecendo-lhes mais opções, e mais recursos, para suas jornadas.” (LAGES; O’CONNOR, 2004, p. 31).

O *coaching* gera potenciais mudanças em um curto período de tempo, permitindo que o indivíduo visualize quais são os pontos que precisam ser melhorados assim como os pontos fortes que devem prevalecer, além de valorizar suas crenças e valores, respeitar seus limites, promover o autoconhecimento e a autoconfiança. Marques (2017) cita que administrar significa direcionar, organizar, planejar, executar e, sobretudo, gerir talentos e financeiros, buscando sempre o melhor desempenho da empresa sem consumir e esgotar aqueles que se dedicam a ela.

Dentre as mudanças ocorridas no mundo corporativo, trabalhadores atuais esperam uma liderança cada vez mais democrática, que trabalhe em equipe e que desenvolva as capacidades pessoais de cada um. O *coaching* oferece métodos inovadores que atendem a estas necessidades. De forma geral, são visíveis alguns benefícios nos indivíduos como maior grau de autoconhecimento, aumento da produtividade, percepção de maior flexibilidade diante das situações, reconhecimento dos recursos para atingir metas, autoconfiança estimulada, capacidade de transformar planejamento em ação e metas em resultados (FERREIRA, 2008).

### 2.3 COACHING: TIPOS E MODELOS

O mercado de *coaching* cresceu expansivamente nos últimos tempos, surgindo novas especializações e mais opções de escolha para os clientes. Neste prisma, o *coaching* pode ser classificado, de forma geral, em *coaching* pessoal, *life* ou *personal*, em que o indivíduo busca o alcance de objetivos pessoais ou o desenvolvimento de competências; e o *coaching* profissional, *business* ou *executive*, voltado para metas organizacionais, além de desenvolver as habilidades de liderança dos profissionais.

No primeiro tipo de *coaching*, o pessoal, o processo utiliza técnicas e ferramentas para maximizar o foco do cliente, definido metas e objetivos e

desenvolvendo mudanças para que sejam alcançadas. Marques (2016) aponta que, dentre vários modelos que abrangem este tipo de *coaching*, podem ser citados o *coaching* familiar, tendo como foco a harmonia da família como um todo; o *coaching* de emagrecimento, oferecendo apoio àqueles que identificaram distúrbios alimentares; o *coaching* de relacionamento, que visa corrigir problemas de comunicação entre o casal; e o *coaching* esportivo, com intuito oferecer suporte a atletas ou profissionais do ramo.

Já no segundo tipo de *coaching* citado, o profissional, a produtividade e desenvolvimento de habilidades constituem foco do processo, onde a comunicação é aprimorada e resultados extraordinários podem ser alcançados. Marques (2016) menciona como nichos desta modalidade o *coaching* de carreira, que objetiva auxiliar o profissional no momento em que se encontra sua carreira; o *coaching* de liderança, que visa desenvolver habilidades de liderança; o *coaching* corporativo, oferecendo suporte a empresa através da identificação dos pontos de melhoria; e o *coaching* de vendas, que possui como foco alavancar as vendas da empresa.

Em se tratando de *coaching* empresarial, existem duas alternativas para se aplicar as técnicas de melhoramento: o *coaching* externo e o *coaching* interno. O *coaching* externo é quando o treinamento contratado pelas empresas é feito por um prestador de serviços terceirizado, objetivando oferecer aos líderes e profissionais um maior desenvolvimento e capacitação. Neste modelo, o *coach* contratado age dentro da organização por um período determinado.

Quanto ao *coaching* interno, este é realizado dentro das empresas por um profissional *coach* que trabalha para esta organização, atuando junto com os demais colaboradores para o desenvolvimento técnico, emocional e comportamental destes. A intenção é que a empresa possa contar internamente com seus próprios profissionais para se especializar na metodologia *coaching*, desenvolvendo atividades de capacitação e acompanhamento aos interessados da empresa, aplicando programas internos de *coaching* (MARQUES, 2016).

## 2.4 OS PERSONAGENS DO COACHING

A proposta do método *coaching* é promover o desenvolvimento através de soluções, alavancar resultados tanto pessoais como profissionais, e abrir caminho para uma performance de fato extraordinária. No entanto, assim como qualquer processo, o *coaching* só é possível devido a uma parceria entre protagonistas, aqui identificados como *coach* e *coachee*, que em sinergia apresentam excelentes resultados.

O primeiro personagem do processo é o *coach*, profissional que aplica o conhecimento, oferece ferramentas consistentes, técnicas específicas e metodologias comprovadamente eficazes. Wolk (2008, p. 10) considera que o “[...] papel como *coach*, mais do que ‘facilitador’, é de ‘provocador’. O *coach*, sendo um provocador, constitui-se como um facilitador de aprendizagem.” O *coach* tem como missão despertar mudanças através de perguntas estimuladoras, reflexões, alterações comportamentais e descobertas de potenciais antes ocultos.

O segundo protagonista, porém, não menos importante, é o *coachee*, nome definido para o cliente que passa pelas sessões de *coaching*, visando transformações

nas áreas pessoais e/ou profissionais ou mesmo para atingir um objetivo específico. Durante o processo, o *coachee* experimentará uma evolução em todos os sentidos, visto que o eixo do método é empenhar-se do ser humano como um todo para que todas as partes evoluam.

Para atingir os resultados esperados, o *coach* empenhará seus maiores esforços e utilizará as melhores técnicas a fim de que o *coachee* seja capaz de analisar e reconhecer sua missão de vida, definir seus objetivos e metas pessoais e profissionais, assim como traçar meios e ações para alcançar os resultados desejados. Decerto que qualquer que seja o papel do indivíduo, todos estão sujeitos a serem, ora *coach*, ora *coachee*, quando se trata de um objetivo em comum passível de alcance por intermédio de esforço mútuo (GUERRA *et al.*, 2016).

### 3 RELAÇÃO ENTRE COACHING E LIDERANÇA

Em um mercado cada vez mais exigente, é possível perceber a grande necessidade de uma gestão eficaz, conduzida por uma liderança capaz de gerir, captar e desenvolver profissionais de qualidade. Neste segmento, Soares (2015, p. 12) ressalta que “o fator liderança adquire atualmente importância fora do comum, principalmente dentro do contexto organizacional”. Para se adaptar às exigências do mundo corporativo atual, o *coaching* surge como uma poderosa ferramenta, uma vez que se trata de um processo de aceleração de resultados indispensável ao processo organizacional, sobretudo para as lideranças.

O método *coaching*, aliado com a gestão de uma liderança eficaz, acaba por proporcionar à empresa resultados únicos, colaboradores motivados, um clima organizacional de qualidade e muitos outros benefícios, tanto para a organização quanto para os indivíduos envolvidos. Neste sentido, os tópicos a seguir abordarão a relação efetiva entre o líder e o processo de *coaching*, assim como o papel de ambos dentro das organizações.

#### 3.1 A LIDERANÇA E SEU PAPEL NAS ORGANIZAÇÕES

Uma liderança pode ser entendida como uma gestão eficaz em que todos os participantes da equipe são guiados unanimemente para alcançar os resultados almejados pela empresa. A liderança bem sucedida é aquela que mobiliza e apoia os colaboradores para que trabalhem entusiasmados, além de auxiliar na definição de metas, execução de ações favoráveis e motivação na conquista dos objetivos definidos (SOARES, 2015).

A capacidade de influenciar e gerir pessoas nem sempre estão presentes no perfil de um indivíduo, sendo este o motivo de ter tantos líderes despreparados e inaptos para tais funções. Neste sentido, constata-se que nem todos líderes são administradores e nem todos administradores são líderes, visto que a liderança é um dom que está na pessoa ou que, no mínimo, é desenvolvido com auxílio de uma preparação adequada.

Claro (*apud* SOARES, 2015, p. 13) diz que “o líder hoje precisa criar um contato próximo e de confiança com seus liderados, que gere força plena para a batalha do dia

a dia e o enfrentamento dos desafios da atualidade”. De acordo com Chiavenato (2000), a liderança é um conceito necessário em todos os departamentos, setores e tipos de organizações, além de ser essencial a presença de um líder que saiba conduzir as mais diversas situações que se apresentem. Por este motivo, as empresas passaram a desenvolver habilidades de liderança em seus colaboradores, surgindo os conhecidos programas de desenvolvimento e treinamento de liderança.

Portanto, enfatiza-se a importância do papel de uma liderança presente e eficaz, perfazendo características únicas e funções que vão muito mais além do que simplesmente gerenciais. É importante notar que gerente não é sinônimo de líder, pois gerentes geram resultados a partir da orientação das atividades, já o líder possui a habilidade de suscitar e difundir a visão das pessoas, além de desenvolver aptidões que antes não apareciam. Nada impede que o gerente venha ser um líder, basta que o mesmo esteja interessado e engajado em descobrir e aprimorar seus talentos nesta área.

### 3.2 LÍDER COACH

O líder *coach* apresenta um estilo empreendedor que oferece novas ideias e soluções, motivando sempre e não permitindo que seus liderados percam o foco no objetivo. Para isso, apresenta um perfil que inspire as pessoas ao seu redor, é proativo, interage verdadeiramente com a equipe e age da melhor forma a atender as necessidades de ambos os lados, tanto dos colaboradores quanto da empresa (MARQUES *apud* MATTOS; SOUZA, 2012, p. 20).

A essência do líder *coach* não está em apenas utilizar ferramentas ou técnicas, mas, sobretudo, na forma de utilizá-las, quando se coloca na postura de escutar o liderado e ajudá-lo a desenvolver um caminho para o sucesso. Na liderança baseada no *coaching*, o líder é um facilitador do processo de aprendizagem, orientando indivíduos de modo que possam descobrir seus próprios potenciais e aplicando feedback para acompanhamento. As competências do líder *coach* são de grande relevância, visto que diversos autores concluem que a liderança *coaching* é o modelo mais adequado para o perfil do novo líder, pois promove o autodesenvolvimento das pessoas envolvidas.

Algumas características específicas auxiliam o líder no cumprimento de seus objetivos quanto ao acompanhamento e sucesso da equipe, dentre as quais citam-se o trabalho em equipe; o desenvolvimento de pessoas que compõe o time; o autoconhecimento de seus limites, valores, pontos fortes e pontos fracos; a inteligência emocional consigo e com os demais da equipe; uma comunicação boa, clara e estimulante; e a capacidade de fornecer feedback. Além destas, existem muitas outras competências que são abordadas por diversos autores conceituados e, inegavelmente, todas elas quando utilizadas corretamente agregarão no desempenho da liderança *coach*, se apresentando como diferencial (GUERRA *et al.*, 2016).

### 3.3 A INFLUÊNCIA DO COACHING PARA UMA LIDERANÇA EFICAZ

A metodologia do *coaching* executivo tem ganhado grande notoriedade nas organizações do mundo inteiro, pois se trata de uma ferramenta de aceleração de

resultados e potencialização de competências e habilidades. Uma das habilidades despertadas pelo *coaching* é a organização, onde o líder aprende a aproveitar o tempo de maneira eficiente – gerando mais produtividade, organizar as tarefas segundo as prioridades – tornando o fluxo de trabalho mais objetivo.

Outra habilidade desenvolvida na liderança através do *coaching* é a gestão de pessoas, uma vez que um bom líder prepara seus colaboradores para todas as situações, instigando-os a tomar decisões de forma independente, quando é cabível a eles. O autogerenciamento também é uma habilidade desenvolvida no processo de *coaching* para lideranças, pois normalmente um líder não tem a oportunidade de receber feedback devido ao nível hierárquico (MARQUES, 2017).

Portanto, é perceptível que com o *coaching* o profissional líder adquire muitas ferramentas para atender sua necessidade quanto à gestão, além de potencializar seus conhecimentos e habilidades. Um excelente exemplo é um ferramenta oferecida pelo *coaching* conhecida como “tríade do tempo”, que auxilia os líderes a gerir o tempo e priorizar tarefas. Nesta ferramenta, a utilização do tempo é organizada dentro do que é ‘importante’ – tarefas que tem prazo para execução, mas não são urgentes –, ‘urgente’ – tarefas que surgem de forma inesperada e precisam ser resolvidas de imediato – ou ‘circunstancial’ – tarefas de pequeno ou nenhum valor produtivo (MARQUES, 2016).

O *coaching* pode auxiliar no clima organizacional de várias formas, mas principalmente no alinhamento da visão, missão e valores da empresa junto ao colaborador e à liderança. Através de conhecimentos e ferramentas oferecidos pelo *coaching*, o líder *coach* em sua gestão será capaz de agregar valor no desenvolvimento de seus liderados, além de gerar resultados excepcionais para a organização.

#### 4 METODOLOGIA

Para cumprir os objetivos propostos e compreender a importância do *coaching*, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e bibliográfico. Samara e Barros (2007, p. 50) salientam que “os estudos descritivos [...] procuram descrever situações de mercado a partir de dados primários, [...] relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa.”. Em tal estudo aplicou-se uma pesquisa bibliográfica feita a partir do levantamento de referências teóricas, publicadas por meios escritos e eletrônicos como livros e artigos científicos, mantendo como foco a importância do *coaching* nas organizações, assim como os conceitos básicos e benefícios do método.

Além da pesquisa bibliográfica, realizou-se também uma pesquisa de campo que, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), pode ser caracterizada pelas investigações em que se coletam dados junto a pessoas e situações. No presente estudo, a pesquisa de campo deu-se a partir de questionários não probabilísticas enviados por e-mail, mediante amostra coletada por conveniência, ou seja, os indivíduos que participaram da pesquisa foram selecionados por estarem prontamente disponíveis, não por terem sido selecionados por meio de um critério estatístico.

A amostragem foi realizada com cinco profissionais que obtiveram formação em *coaching*, os quais foram indicados por uma *coach* que já atua na respectiva área,

através de um questionário semiestruturado aplicado entre agosto e setembro de 2018. Com o intuito de obter agilidade e mediante a disponibilidade dos participantes, tal questionário foi enviado por e-mail a fim de observar o perfil de liderança exercido pelos entrevistados. Com os dados obtidos, realizou-se a análise dos resultados e discussão, revendo as diversas situações e opiniões acerca do cenário *coaching* e da atuação dos líderes *coach*.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para atender os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa de campo de caráter qualitativo, em que cinco profissionais de *coaching* responderam às perguntas previamente estabelecidas, sem que fossem identificados pelo nome, apenas como fonte de pesquisa. Foi possível observar que o *coaching* representa uma formação recente; os entrevistados se especializaram na área no máximo há dois anos. Apesar de o *coaching* ser uma prática antiga, o conhecimento sobre tal método começou a ser implantado nas empresas e na vida pessoal em um período relativamente recente.

Diversos autores como Goldsmith, Lyons e Freas (2003) concordam que o *coaching* é uma atividade que apresenta rápida expansão atualmente, visto que muitas pessoas estão buscando alguém qualificado para ensinar a desenvolver e melhorar. Também acrescentam que “o *coaching* agora ocupa um lugar de destaque no cenário gerencial. Ser um *coach* não só é legítimo como também se tornou altamente desejável” (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003, p. 13).

Dentre os entrevistados, observou-se também a predominância do curso “Life & Professional *Coaching*”, sendo que este abrange métodos tanto para o âmbito profissional como pessoal do cliente. A formação do profissional a ser contratado pela empresa ou pelo indivíduo é de grande importância, visto que existem aqueles que se dizem profissionais, porém não possuem a habilidade e certificação necessária para exercer um perfeito papel. Atualmente existem muitas empresas que oferecem cursos de *coaching*, principalmente na internet, que não condiz com informações efetivamente verdadeiras.

Percebe-se que, para os entrevistados, as formas de conceituar o *coaching* são variadas. No entanto, todas elas canalizam para um mesmo conceito em comum, em que o *coaching* é uma metodologia que, através de ferramentas e técnicas determinadas, auxiliam no desenvolvimento de competências para atingir objetivos propostos. É notável as amplas possibilidades que o método *coaching* permite ao *coachee* e, por isso, muitas vezes, o aprendizado recebido durante o processo tem se tornando um estilo de vida (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

Quanto aos objetivos do *coaching*, os entrevistados concordam que tal método visa desenvolver e transformar a vida das pessoas que se submetem ao processo, sempre mantendo o foco em uma determinada meta previamente estabelecida, em diversas áreas da vida do cliente. O grande desafio na vida das pessoas é o aprendizado e “a partir desse ponto de vista, referimo-nos ao aprender como um conceito que vincula aprendizagem e ação” (WOLK, 2008, p. 19).

Em se tratando dos motivos que levam à contratação de profissionais da área, de uma maneira geral, as pessoas e empresas recorrem ao método *coaching* com uma

finalidade: retirar-se de um estado atual que consideram insatisfatório e ascender a outro nível, outro objetivo, outra meta que acreditam ser mais adequado. Para tanto, um *coach* dedicado será capaz de alinhar estratégias, preparar profissionais para a atualidade, formar líderes eficientes, instigar a equipe e auxiliar na estruturação dos colaboradores.

Considerando o futuro do *coaching* no Brasil nos próximos anos, em meio a um período de grandes mudanças no contexto econômico, político e organizacional pelo qual o país tem passado, os entrevistados são bastante otimistas, notando que a tendência é investir no desenvolvimento e maior capacitação das pessoas e, neste contexto, o *coaching* é um excelente método de gestão. No entanto, conforme citado por um dos entrevistados, para ser um bom *coach*, além de requerer muito estudo e dedicação, é fundamental que eles se credenciem em uma associação ou confederação de *coaching* e busquem cada vez mais formações e atualizações para manterem os serviços de excelência.

No quesito liderança, para os entrevistados, um líder *coach* não apenas irá coordenar as atividades da equipe, mas também irá estimular e incentivar o time a fim de alcançar no nível máximo de cada um para a obtenção de resultados. Um líder que é também um *coach* entenderá os perfis comportamentais de cada colaborador, colocando em prática a inteligência emocional e preparando-os para as adversidades que poderão surgir, respeitando e compreendendo as emoções de cada um, visto que toda a equipe antes de ser funcionários são humanos (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

Solicitando aos entrevistados que definissem o líder *coach* em uma palavra, foram citadas “despertador”, “servir”, “competência e resultados”, “encorajador” e “agregador”, e todas elas, por fim, estão correlacionadas. Um bom líder *coach* deve ser aquele que desperta nos indivíduos a vontade e o entusiasmo de correr atrás dos objetivos. Para tanto, o líder não deve apenas ordenar o que fazer e esperar que todos façam por ele, mas, pelo contrário, deve servir aos outros, para que seja um modelo de confiança em que os outros membros da equipe irão se espelhar. Agindo assim, a equipe obterá resultados surpreendentes, destacando a competência do líder e do time, cada um exercendo com excelência seu papel dentro da equipe.

Referente aos impactos de uma liderança que possui algum tipo de formação *coaching*, segundo os profissionais entrevistados, estes são os mais positivos que se possa esperar, visto que o líder *coach* irá trabalhar e estimular de acordo com as características de cada funcionário. Um líder *coach* será capaz de identificar as oportunidades e talentos de forma individual, não apenas como equipe, de forma dinâmica e motivadora, a fim de alavancar os resultados do time.

Conforme citado por um dos entrevistados, uma equipe guiada por um líder *coach* terá uma visão aguçada de onde estão e aonde desejam chegar, no que se refere a metas e objetivos. Goldsmith, Lyons e Freas (2003) indicam que líderes *coaches* exemplares se asseguram de que o trabalho desempenhado pela equipe não seja algo sem fundamento, pelo contrário, tenha um propósito final. Assim, um líder *coach* eficaz irá proporcionar feedback construtivo, apropriado para o momento, justo e certo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que um dos maiores desafios enfrentado pelas empresas no mundo corporativo é apresentar resultados que superem os da concorrência. Em meio a um cenário econômico instável e uma tecnologia que não param de surpreender, é necessário que as empresas repensem seus modelos de gestão e invistam tempo e recursos no capital intelectual, ou seja, os colaboradores e funcionários que as compõem.

Tais mudanças exigem aperfeiçoamento pessoal e profissional dos envolvidos, o que evidencia o papel do *coaching* dentro das organizações ao orientar, treinar e modelar profissionais com conhecimentos e aptidões específicas para o ambiente atual dos negócios. Por meio de pesquisas realizadas, tanto a bibliográfica quanto a de campo, obtiveram-se informações a respeito da importância do *coaching* dentro das organizações, os benefícios que tal método apresenta, além da relação entre a liderança e o *coaching*.

Conclui-se que o *coaching* objetiva desenvolver e transformar a vida das pessoas envolvidas através do foco em determinada meta previamente estabelecida, em diversas áreas da vida do cliente. É importante que tanto o *coach* selecionado quanto *coachee* estejam comprometidos com a execução do processo, a fim de obter o sucesso do método. Na perspectiva do futuro do *coaching* nos próximos anos, quando aplicado no Brasil, espera-se um cenário absolutamente otimista, uma vez que o investimento na capacitação do capital intelectual tem apresentado uma alavancagem considerável.

Em relação à liderança, nota-se que um líder *coach*, além de coordenar as atividades da equipe, atuará como estimulador e incentivador do time, uma vez que entenderá os perfis comportamentais de cada colaborador e irá prepará-los para os diversos cenários possíveis. Uma liderança *coach* apresentará impactos positivos sobre o time, pois o líder trabalhará com as características individuais de cada funcionário, identificando os talentos existentes na equipe.

Levando em consideração as limitações de amostragem da pesquisa e fundamentado no potencial de crescimento do método *coaching*, torna-se imperativa a indispensabilidade de se realizarem mais pesquisas sobre o assunto. Destarte será possível verificar, ao longo do tempo, o avanço não somente desta nova forma de gestão, como também da relação entre o método *coaching* e a nova liderança despontada.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERREIRA, M. A. A. **Um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach**. 2008, 118 f. (Dissertação de Pós-graduação em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 2009, 120 f. (Dissertação de Pós-graduação em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

GOLDSMITH, M.; LYONS L.; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUERRA, J. S. S. *et al.* **Coaching: a importância do processo de coaching para o desenvolvimento de competências dos líderes**. 2016, 46 f. (Monografia de Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade G & P, Pederneiras, 2016.

LAGES, A.; O’CONNOR J. **Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros: como ser um coach master**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARQUES, J. R. **O que é coaching, coach, coaches e coachee?** 2016. Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-coaching-coach-coaches-e-coachee/>. Acesso em: 11 mar. 2018.

MARQUES, J. R. **Coaching para profissionais da Administração**. 2017. Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/coaching-para-profissionais-da-administracao/>. Acesso em: 28 mar. 2018.

MATTOS, G. J. S.; SOUZA, M. C. **A prática do coaching nas organizações**. 2012, 48 f. (Monografia de Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade de Pindamonhangaba, São Paulo, 2012.

MERLEVEDE, P. E.; BRIDOUX D. C. **Dominando o mentoring e o coaching com inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PORCHÉ, G.; NIEDERER J. **Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SAMARA, B. S.; BARROS J. C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SOARES, L. V. **A importância do líder coach no contexto atual**. 2015, 48 f. (Monografia de Pós-graduação em Gestão de Pessoas e Coaching) – Centro Universitário de Brasília, DF, 2015.

WOLK, L. **Coaching: a arte de soprar brasas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

## A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA COOPERATIVA CONSUMO DOS FUNCIONÁRIOS CMM E EMPRESAS VINCULADAS LTDA.: UM ESTUDO DE CASO<sup>1</sup>

**Victor Henrique Lopes Pedroso**

Graduando do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: victorpedroso3mg@hotmail.com

**Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos**

Orientadora do trabalho. Professora do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O tema liderança nas organizações é um dos mais discutidos na atualidade, pois é o líder que fica responsável por conduzir um grupo de pessoas, que seu propósito é levar os mesmos a atingirem os objetivos organizacionais e também sendo muito importante manter as necessidades dos colaboradores. Nesse sentido, o presente estudo buscou alcançar seu objetivo geral que foi analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional na empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda. Para chegar aos objetivos do estudo, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica, descritiva e de campo. No tocante à abordagem, a pesquisa foi quantitativa e qualitativa. O meio de pesquisa foi um estudo de caso. Na realização do estudo de caso, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas. Como resultados, observou-se que, na realidade da empresa quanto ao clima organizacional em relação ao líder existente, houve resultados satisfatórios. Já a realidade do clima organizacional em relação ao líder existente nesta empresa foi satisfatória, pois no geral a percepção dos colaboradores é de bom a regular. Desse modo, pode perceber-se que os aspectos comunicação, motivação e satisfação e liderança são fundamentais para se obter um bom clima organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima organizacional. Liderança. Líder.

**ABSTRACT:** Leadership in organizations is one of the most discussed topics today, because the leader is the person responsible for leading a group of people in order to achieve organizational goals and to maintain the needs of employees. In this sense, the present study sought to reach its general objective that was to analyze the influence of leadership styles in the organizational climate in the Cooperative Consumption of Employees CMM and Related Companies Ltda. In order to reach the study objectives, we used a bibliographical, descriptive and field research. Regarding the approach the research was quantitative and qualitative. The means of research was a study case. In the accomplishment of the case study a questionnaire with closed questions was applied. As results, it was observed that in the company's reality regarding the organizational climate in relation to the existing leader, it had satisfactory results. The

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Estudos de caso e gestão administrativa do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 8 de novembro de 2018.

reality of the organizational climate in relation to the existing leader in this company is satisfactory, since, in general, the employees' perception is good to regulate. In this way, it can be perceived that the aspects of communication, motivation and satisfaction are leadership are fundamental to get a good organizational climate.

**KEYWORDS:** Organizational climate. Leadership. Leader.

---

## 1 INTRODUÇÃO

O tema Liderança nas organizações atualmente vem sendo muito abordado devido à sua importância para os objetivos serem alcançados, pois o líder é aquele que consegue influenciar um grupo de pessoas com foco em alcançar os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores. Para Hunter (2006, p. 20), “liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão”.

Nesse sentido, a escolha do estilo de liderança é o fator principal de um líder para alcançar o objetivo, pois, dependendo de qual estilo de liderança que está sendo adotado, o clima organizacional pode ser agradável ou desagradável, com um ambiente desfavorável, levando-se ao fracasso do alcance dos objetivos.

Novos estudos mostram que apenas um estilo de liderança não é suficiente, pois no ambiente organizacional no dia a dia há muitas situações que são empecilhos para a continuidade dos processos já planejados. O líder então deve escolher qual melhor estilo de liderança, utilizando-o em determinada situação para resolver os problemas sem prejudicar nenhuma das partes envolvidas.

Para isso é necessário que o líder possa utilizar-se de vários estilos de liderança de acordo com as situações, permitindo então o sucesso como líder e, como consequência, o sucesso da organização.

Seguindo neste contexto justificou-se a reflexão se o estilo de liderança pode afetar diretamente no clima organizacional, levando então a satisfação ou insatisfação dos colaboradores.

Sob essa ótica, o presente estudo pautou-se na nesta problemática: como é a influência dos estilos de liderança no clima organizacional na empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda.?

O objetivo geral foi analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional na empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda. Para se chegar a esse objetivo geral, foram delimitados os objetivos específicos: os estilos de liderança existentes; a satisfação ou insatisfação com os estilos de liderança e, por meio de parâmetros comparativos, o que se leva em conta para se obter clima organizacional positivo ou negativo.

Nesse sentido, então, o estudo realizado nessa organização buscou respostas sobre o estilo de liderança e sua interferência no clima organizacional. Esse estudo foi de grande relevância para que a empresa entenda como lidar com os colaboradores e utilizar do estilo de liderança ideal para cada situação. Sem dúvida o que faz as organizações atingirem seus objetivos maiores são os colaboradores, que, satisfeitos

no ambiente de trabalho, proporcionam os melhores resultados possíveis para as ambas as partes.

Esta pesquisa foi muito importante no campo acadêmico, já que pode aliar a teoria e a prática utilizada na organização em estudo. Já no campo profissional tornou-se importante a partir de um olhar diferente por meio dos resultados obtidos que antes não eram vistos.

A pesquisa teve resultados benéficos para a organização, pois foi feita com os colaboradores e com o líder. A pesquisa mostrou o estilo de liderança do líder e como ele estava afetando nos resultados, podendo ser positivo ou negativo. Em virtude dos resultados, a empresa pode fazer mudanças ou melhorar o que for necessário.

O processo desenvolvido foi descrito; na metodologia, aplicaram-se pesquisas bibliográficas. A pesquisa teve uma abordagem quantitativa, com instrumento de coleta de dados no formato de questionário fechado. Estes foram direcionados aos colaboradores que tiveram o intuito de identificar qual a relação dos indicadores de liderança e indicadores de clima organizacional. A pesquisa teve também uma abordagem qualitativa, com instrumento de coleta de dados no formato de entrevistas e aplicabilidade no líder, que identificou seu estilo de liderança. Para analisar os dados, foi utilizado o programa SPSS para análise estatística dos questionários fechados e análise de conteúdo para as entrevistas.

## 2 CONCEITO DE LIDERANÇA

O tema liderança encontra-se presente em todas as organizações e é um assunto importante, principalmente quando se tem uma abordagem efetiva em relação à atuação do líder diante das pessoas que fazem parte do ambiente organizacional.

Maximiano (2000, p. 331) conceitua liderança:

Liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Com isso, os vários conceitos de liderança mostram que o líder é fundamental no ambiente de trabalho, pois são por meio de uma boa liderança que a organização terá colaboradores motivados, clientes satisfeitos, lucros, resultados positivos e um clima organizacional satisfatório com boas relações de trabalho.

Já para Kotter (1990) liderança vem a ser o ato de provocar uma mudança para que as pessoas sigam uma direção, em que pode haver obstáculos a serem passados, lidando com as necessidades das pessoas. Portanto, o líder deve entender em qual direção seguir e nunca se esquecer das necessidades humanas.

Para Gardner (1990), a liderança é a influência sobre um grupo de pessoas, no qual o líder induz os seus liderados em buscar de um objetivo. Sendo assim o líder é o direcionador para que os objetivos sejam alcançados, mas quem pode executar é um grupo de pessoas.

Para que se tenha uma liderança eficaz, deve-se influenciar a situação, a comunicação e os objetivos a serem alcançados (CHIAVENATO, 1999).

## 2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

O estilo de liderança vem de acordo com a situação que o líder terá, sendo com as pessoas ou com as tarefas.

Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. (MAXIMIANO, 2000, p. 343).

Ribeiro (2009) explica que a liderança autocrática vem a ser quando o líder direciona as metas para seus subordinados sem que eles participem das decisões. Ele sempre é o responsável pelas tomadas de decisões. Já na liderança democrática, os subordinados participam das decisões a serem tomadas para atingir os objetivos, mas sempre monitorados pelo líder. Por fim, a Liderança liberal é a total liberdade dos subordinados nas decisões para atingir a metas estabelecidas. O líder tem participação pequena, mas apenas apresenta os materiais necessários para que o grupo possa atingir as metas e informa o que é necessário.

A liderança autocrática ou autoritária não emite espaço para que o colaborador dê suas ideias nas tomadas de decisão da organização, podendo deixar o mesmo desmotivado para cumprir as suas tarefas. Frota (2002, p. 101) afirma que “O líder autocrático baseia sua atuação numa disciplina formal em busca de uma obediência imposta”.

Na liderança democrática, o subordinado tem participação nas decisões da organização e apoio do líder para que possa atingir as metas estabelecidas. Neto (2001) afirma que, com a participação dos colaboradores, cria-se um ambiente melhor para desenvolver uma melhor relação com o líder.

Por fim, a liderança liberal ou laissez-faire não é a mais indicada, pois, segundo Chiavenato (2003), o líder deixa total liberdade na tomada de decisões com o grupo; sem cobrança, a produção é baixa, o trabalho em equipe não é valorizado e não há muito respeito ao líder.

No entendimento de Neto (2001), o líder nunca exercerá só um estilo de liderança. O líder deve agir de acordo com as mudanças. Mattos (1973, p. 10) afirma: “Não resta dúvida de que o tipo de liderança desejável é o que melhor se adapta às características éticas, psicológicas e temperamentais do grupo liderado”. Portanto, é importante que o líder seja capaz de ter a percepção de qual melhor liderança aplicar no clima organizacional em que se encontra. Esse tipo de liderança é denominado pelos autores como líder situacional.

## 3 A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um fator de grande relevância para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Segundo Bergamini e Coda (1997, p. 99),

o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto

as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

De acordo com Chiavenato (2004), o clima organizacional é o estudo do comportamento de um grupo de pessoas, mostrando o relacionamento contínuo entre as pessoas e organizações sofrendo influencia. É importante que as relações entre pessoas sejam a melhor possível para que os objetivos sejam alcançados.

Para Siqueira (2008), o clima organizacional é importante para identificar quais fatores da empresa podem influenciar no comportamento dos funcionários no local de trabalho, como também sua vida externa e os resultados na organização. Então o líder deve enxergar quais são as variáveis que interferem no desempenho dos funcionários, pois, motivados, terão os resultados alcançados.

Chiavenato (1994) ainda diz que o clima organizacional é favorável quando as necessidades são alcançadas, com isso elevando a motivação; mas, sendo desfavorável, pode provocar uma desmotivação. Portanto, é importante que o clima organizacional seja favorável para ambas as partes, sendo assim os objetivos traçados serão alcançados com eficiência, agradando a todos.

Bergamini (2006) ainda completa que o relacionamento interpessoal em grupo é fundamental para que se consiga desempenhar um bom trabalho. Por isso, o trabalho em grupo estando positivo faz com que o clima seja favorável para que o resultado seja o melhor possível.

De acordo com as ideias abordadas, a influência do líder nesse ambiente é muito importante; ele pode mudar o que estiver errado, levando ao alcance dos objetivos da organização.

Ressalta-se que alguns aspectos como comunicação e motivação são fundamentais para o posicionamento positivo dos colaboradores no clima organizacional.

#### **4 COMUNICAÇÃO**

A comunicação é de extrema importância na atualidade, pois é através dela que ocorre a transmissão de informações. Portanto, a boa comunicação nas organizações é de grande importância para que os objetivos sejam alcançados.

De acordo com Maximiano (2011), a comunicação é essencial em qualquer atividade que seja feita em grupo. Pode-se entender que a base para que os trabalhos em equipe nas organizações sejam feitos com eficiência é a boa comunicação entre todas as partes envolvidas no processo.

Na compreensão de Chiavenato (2016), no processo de comunicação pode haver falha no entendimento da mensagem, pois todo o processo é feito em um sistema aberto, em que ruídos podem atrapalhar o entendimento final da mensagem. Dessa maneira, ocorrem interferências na compreensão da mensagem.

No entendimento de Gil (2016), a comunicação é de grande relevância nas organizações, pois se destaca em quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação que funciona como controle refere-se a como as pessoas se comportam, onde se define o que feito e o que não é

feito na organização. Na motivação, a comunicação funciona de maneira que mensura o comportamento dos colaboradores, pois, através da comunicação, descobre-se se há insatisfação ou satisfação. A comunicação é importante também na expressão emocional, pois, através dela, ajuda-se a transparecer os sentimentos dos membros da organização. Por fim, a comunicação ajuda no processo de informações que contribui para as tomadas de decisão.

## 5 MOTIVAÇÃO

A motivação nas organizações é um assunto muito discutido, pois, no mercado atual, os recursos humanos são a parte mais importante, sem eles a organização não chega aos seus objetivos. Portanto, com a motivação os resultados tendem a serem melhores.

De acordo com Cerqueira (1994), a motivação funciona internamente, mudando de acordo com as necessidades. Sendo assim, se as necessidades são realizadas na organização, os objetivos maiores serão alcançados.

Para Chiavenato (1994), a motivação é um dever da gerência, pois, apesar de estar no interior das pessoas, pode ser influenciada por fatores externos em relação ao relacionamento entre as pessoas ou pelo trabalho exercido. Assim a motivação deve ser trabalhada com cuidados para não ter o efeito contrário em relação aos colaboradores da organização.

Silva e Rodrigues (2007) entendem que a motivação depende de algumas influências, como a função do indivíduo, as características individuais e o trabalho a ser executado. Então a motivação está ligada ao que o indivíduo sente no interior. Portanto, a sua motivação estar no interior de cada ser humano.

Percebe-se então a importância da motivação na organização, pois, mantendo todos motivados nas suas funções, certamente as metas estabelecidas serão cumpridas. Para isso acontecer, o líder deve estimular os seus liderados positivamente, gerando motivação. Sendo assim, Hunter (2006) acredita que a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si à equipe. Motivar é influenciar e inspirar a ação.

## 6 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui natureza de pesquisa bibliográfica, de campo, descritiva, quantitativa e qualitativa. Teve como objetivo geral analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional de empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda.

### 6.1 COLETA DE DADOS

Os pesquisados responderam a um questionário fechado no dia 23 de agosto de 2018, na empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda., em uma quinta-feira, de 15h00min e 18h00min. Em seguida, depois de aplicados os questionários aos colaboradores, foi a vez de aplicar a entrevista junto ao líder, no momento não tinha disponibilidade. No dia 25 de agosto, no sábado, o entrevistador retornou à empresa para realizar a entrevista, que aconteceu de 09h00min a 10h00min. Foram 17 colaboradores envolvidos e 1 líder.

Após a aplicação dos questionários e da entrevista, partiu para o cadastramento e tabulação dos dados no programa SPSS. Para análise dos dados, utilizou-se de algumas técnicas, como o índice de frequência, índices de concordância, média ponderada e coeficiente de variação. A avaliação dos dados obtidos foi por meio de uma escala de pesos: discordo totalmente peso - 1, discordo peso - 2, nem concordo, nem discordo peso - 3, concordo peso - 4 e concordo totalmente peso - 5.

Para o cálculo de índice de concordância (IC) e demais técnicas utilizadas para avaliação dos dados obtidos, utilizou-se o modelo proposto por Caixeta *et al.* (2006), respeitando-se uma escala de valores, distribuída da seguinte maneira: “de 0 a 50% Péssimo, de 50,1 a 62,5% Ruim, de 62,5 a 75,0% Regular, de 75,1 a 87,5% Bom e 87,5 a 100% Ótimo.

## 7 RESULTADOS

### 7.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

De modo geral, teve a conclusão sobre o estudo do perfil dos sujeitos entrevistados que o sexo feminino é a maioria com (52,94 %), mas com pouca diferença do masculino (47,06 %), na faixa etária entre 31 e 40 anos de idade (35,29%), e casado (52,94%), possui ensino médio (82,35%), recebe até dois salários (88,24%), trabalha na empresa menos de 1 ano (29,41%).

### 7.2 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO AO LÍDER EXISTENTE

Para realizar a análise do clima organizacional em relação ao líder da empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda., já mencionado neste estudo, utilizou-se de um questionário, em que a pergunta citada abordava comunicação, motivação e satisfação e liderança. Utilizou-se também de perguntas abertas ao líder. O tratamento dos dados foi feita pelo sistema SPSS.

A seguir, apresenta-se a Tabela 1, que se refere à percepção dos colaboradores sobre o aspecto comunicação.

**Tabela 1 – Comunicação**

Variáveis	DT	D	NDNC	C	CT	IC	CONCEITO
Sou informado sobre as mudanças que ocorrem no meu setor	0	0	6,3	56,3	37,5	82,9	Bom
Os conflitos que acontecem no trabalho são resolvidos pelo próprio grupo	0	13	18,8	50	18,8	68,8	Regular
Recebo informações sobre as mudanças que acontecem na empresa	0	0	25	37,5	37,5	78,1	Bom
Todos os problemas são resolvidos com diálogo nesta empresa	0	13	12,5	37,5	37,5	75,0	Regular
Sinto que minha opinião é valorizada pelo meu gestor	0	6,3	18,8	37,5	37,5	76,6	Bom
Participo das decisões que afetam meu trabalho	6,3	19	31,3	18,8	25	59,5	Ruim
ICM						73,5	Regular

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2018.

A Tabela 1 evidencia um resultado razoável, pois o ICM fechou em (73,5%); conforme o conceito de escala é compreendido como regular. Compreende-se ser este outro aspecto a ser analisado pela empresa, podendo ser melhorado para mudar este

quadro.

Continuando a análise em relação ao impacto que envolve a liderança no clima organizacional, foram feitas perguntas para o líder a respeito dos processos de comunicação existentes na organização.

A análise objetivou identificar se o estilo percebido de liderança está de acordo com a satisfação em relação ao clima organizacional.

Nesse sentido foi questionado ao líder como é o processo de comunicação aplicado aos colaboradores. A resposta obtida foi: “A comunicação aos colaboradores é feita através de reuniões”. (Entrevistado A).

Outra pergunta ligada à comunicação foi se as mudanças são comunicadas aos colaboradores. A resposta: “Sim, as informações sobre mudanças são feitas em reuniões”. (Entrevistado A).

O que se analisa na questão da comunicação é que existe um processo normal, utilizando reuniões para a disseminação de informações. Observa-se nos índices mensurados que os colaboradores (73,5%) acreditam que a comunicação pode melhorar. Isso mostra que a empresa tem que trabalhar mais a comunicação para que possa ser melhorada.

No entendimento de Gil (2016), a comunicação é de grande relevância nas organizações, pois se destaca em quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação funciona como controle, como as pessoas se comportam, é por meio dela que se define o que será feito e o que não será feito na organização. Na motivação, a comunicação funciona como meio para mensurar o comportamento dos colaboradores, pois, através dela, descobre-se quem possui insatisfação ou satisfação. A comunicação é importante também na expressão emocional, pois ela permite que os membros da organização possam transparecer seus sentimentos. Por fim, a comunicação ajuda no processo de informações que contribui para as tomadas de decisão.

A seguir, a Tabela 2, que se refere à percepção dos colaboradores sobre o aspecto motivação e satisfação.

**Tabela 2 - Motivação e Satisfação**

Variáveis	DT	D	NDNC	C	CT	IC	CONCEITO
Sinto que sou valorizado nesta empresa	0	6,3	12,5	31,3	50	81,30	Bom
Realizo minhas tarefas com satisfação	0	0	0	37,5	62,5	90,63	Ótimo
Sei por que sou recompensado nesta empresa	0	6,3	6,3	56,3	31,3	78,25	Bom
As recompensas que recebo estão dentro das minhas expectativas	6,3	0	12,5	43,8	37,5	76,60	Bom
Sou premiado pela qualidade do meu serviço	6,3	18,8	31,3	18,8	25	59,45	Ruim
Sou recompensado quando desempenho bem minha tarefa	6,3	12,5	37,5	25	18,8	59,43	Ruim
O ambiente de trabalho atende às minhas necessidades físicas	0	6,3	6,3	50	37,5	79,73	Bom
Sou valorizado pelo meu esforço	0	6,3	25	37,5	31,3	73,50	Regular
Sinto-me satisfeito com meu salário e benefícios	6,3	0	0	50	43,8	81,30	Bom
ICM						75,58	Bom

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

A Tabela 2 mostra um melhor resultado do que o da tabela anterior, pois o ICM

fechou em (75,58%); conforme o conceito de escala, é compreendido como bom.

Dando andamento na análise em relação ao impacto que envolve a liderança no clima organizacional, foram feitas perguntas para o líder a respeito dos processos de motivação e satisfação existentes na organização.

A análise objetivou identificar se o estilo percebido de liderança está de acordo com a satisfação em relação ao clima organizacional.

Neste sentido, foi perguntado ao líder qual procedimento é utilizado para que seus colaboradores se sintam valorizados e como parte integrante da empresa. A resposta foi: “Oriente e incentivo os colaboradores a se tornarem cada dia melhor no desempenho de suas funções dentro da empresa”. (Entrevistado A).

Em seguida, mais uma pergunta ligada à motivação e satisfação foi se o líder planeja ações junto à equipe, para alcançar metas e objetivos na empresa. A resposta: “Sim, melhorando a cada dia as condições de trabalho de todos, procurando efetuar o bem-estar de toda equipe dentro da empresa”. (Entrevistado A).

Por fim, a última pergunta ligada à motivação e satisfação foi se o plano de remuneração utilizado na organização é visto como justo pelo líder e pela sua equipe? A resposta: “Sim, devido ao alto índice de desemprego no país o plano aplicado pela empresa é bem aceito por toda equipe”. (Entrevistado A).

Pelo que foi analisado em relação à motivação e satisfação, o líder procura motivar seus funcionários diariamente e os mesmos estão satisfeitos. Dessa forma, observa-se que o índice mensurado pelos colaboradores (75,58%) mostra que estão satisfeitos com a maneira como o líder os valoriza. Portanto, esses resultados mostram que a empresa está no caminho certo, mantendo seus funcionários motivados para entregar seus melhores resultados com satisfação.

Para Chiavenato (1994), a motivação é um dever da gerência, pois, apesar de estar no interior das pessoas, pode ser influenciada por fatores externos em relação ao relacionamento entre as pessoas ou pelo trabalho exercido. Assim, a motivação deve ser trabalhada com cuidados para não ter o efeito contrário em relação aos colaboradores da organização.

Apresenta-se, em seguida, a Tabela 3, que se refere-se à percepção dos colaboradores sobre o aspecto liderança.

**Tabela 3 - Liderança**

Variáveis	DT	D	NDNC	C	CT	IC	CONCEITO
Nesta empresa nada é feito sem autorização do gestor	0	31,3	18,8	12,5	37,5	64,1	Regular
Aqui, o gestor pressiona o tempo todo	25	37,5	18,8	12,5	6,3	34,45	Péssimo
Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários	31,3	31,3	12,5	18,8	6,3	34,48	Péssimo
Nesta empresa, existe uma fiscalização permanente do gestor	12,5	18,8	25	31,3	12,5	53,18	Ruim
Posso contar com a colaboração do meu gestor sempre que precisar	0	0	0	37,5	62,5	90,63	Ótimo
Nesta empresa, você é livre para executar o seu trabalho	0	0	0	37,5	62,5	90,63	Ótimo
Nesta empresa, o gestor compartilha mudanças e opiniões	6,30	0	12,50	43,8	37,5	76,60	Bom
ICM						63,44	Regular

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Os dados da Tabela 4 demonstraram um ICM (63,44%), que, conforme o conceito de escala, é regular. Portanto, apesar de se tratar de um resultado regular, ainda assim é satisfatório, pois as perguntas sobre um líder autoritário não teve concordância por parte dos colaboradores; já as de um perfil mais liberal e participativo teve boa aceitação.

Em seguida, foi feita a análise do impacto que envolve a liderança no clima organizacional. Foram feitas perguntas para o líder a respeito do aspecto liderança.

A análise objetivou identificar se o estilo percebido de liderança está de acordo com a satisfação em relação ao clima organizacional.

Desse modo, foi questionado ao líder se ele impõe as atividades que devem ser feitas ou deixa a sua equipe livre para desenvolver do jeito como acha melhor. A resposta obtida foi: “Não, imponho, mas também não deixo a equipe livre. Porque somos uma equipe e trabalhamos em conjunto”. (Entrevistado A).

Outra pergunta ao líder foi quando há dúvidas acerca da execução, você orienta os seus colaboradores ou estimula a criatividade? Sendo resposta: “Estimulo a criatividade em um trabalho de equipe, estimulando a criatividade se consegue descobrir pessoas com espírito de liderança”. (Entrevistado A).

Em seguida, foi perguntado ao líder como ele percebe o investimento em treinamento e desenvolvimento. A resposta foi: “No sucesso da empresa. Se a empresa está indo bem é porque houve um investimento correto em treinamento e desenvolvimento”. (Entrevistado A).

Por fim, outra pergunta ligada à liderança foi se o líder estimula o trabalho em equipe. A resposta obtida foi: “Sim, para que algumas partes não fiquem sobrecarregadas nas suas tarefas habituais”. (Entrevistado A).

O que se analisa na questão da liderança é que o líder dá liberdade para os colaboradores praticarem o trabalho, mas, ao mesmo tempo, é participativo e estar presente quando há dúvidas. Portanto, observa-se, nos índices mensurados dos colaboradores, que 63,44% demonstram satisfação com a liderança exercida. Dessa forma, isso mostra que a liderança exercida na empresa está de acordo com a satisfação dos colaboradores.

Gardner (1990) diz que a liderança é a influência sobre um grupo de pessoas, no qual o líder induz os seus liderados para buscar um objetivo. Sendo assim, o líder é o direcionador para que os objetivos sejam alcançados, mas quem executa é um grupo de pessoas.

## 8 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou alcançar seu objetivo geral, que foi analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional na empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda.

Neste trabalho, foi utilizada pesquisa bibliográfica e de campo. Quanto aos meios de pesquisas, foi um estudo de caso na empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda. Foi possível analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional.

De modo geral, o perfil dos sujeitos entrevistados é, em sua maioria, do sexo feminino, porém com pouca diferença do masculino. A faixa etária dos participantes está entre 31 e 40 anos de idade, casados, possuem ensino médio, recebem até dois salários e trabalham na empresa menos de 1 ano.

Os objetivos específicos foram identificar os estilos de liderança existentes; a satisfação ou insatisfação com os estilos de liderança e, por meio de parâmetros comparativos, o que é considerado para se obter clima organizacional positivo ou negativo.

O primeiro objetivo específico, que foi identificar os estilos de liderança existentes, permitiu compreender que o estilo predominante na empresa é o democrático, pois o líder propulsiona liberdade para os colaboradores participarem e, ao mesmo tempo, disponibiliza-se a ajudar atingir os objetivos. Apesar de se tratar de um resultado regular no aspecto liderança, ainda assim é satisfatório, pois as perguntas sobre um líder autoritário não tiveram concordância por parte dos colaboradores; já as de um perfil mais liberal e participativo tiveram boa aceitação.

O segundo objetivo específico foi identificar a satisfação ou insatisfação com os estilos de liderança e pôde-se verificar que, na realidade da empresa, foram satisfatórios os resultados, pois, no geral, os colaboradores percebem o aspecto comunicação como regular; o aspecto motivação e satisfação como bom e o aspecto liderança como regular. Diante disso, percebe-se que a realidade na empresa em relação à liderança pode ser melhorada, pois, através do que foi estudado, a comunicação pode ser redefinida para uma maior satisfação dos colaboradores e melhorar ainda mais os resultados da empresa.

O terceiro objetivo específico foi identificar por meio de parâmetros comparativos o que leva a obter clima organizacional positivo ou negativo. Por meio da pesquisa, pode-se perceber que os aspectos comunicação, motivação e satisfação e liderança são fundamentais para obter um bom clima organizacional. Portanto, pode-se analisar que esses aspectos na realidade da empresa são adequados para gerar um clima organizacional positivo.

No geral, o resultado foi bem satisfatório para empresa, pois, de acordo com a percepção dos colaboradores, os resultados foram positivos.

Espera-se que este estudo possa ser de algum maneira aproveitado pela empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda., como foram importantes para seu autor, pois podem ser visualizadas as teorias estudadas na prática no dia a dia de uma empresa, podendo entender como a liderança interfere no clima organizacional.

Outra questão é que o presente estudo tem um elevado valor para o meio acadêmico, por demonstrar que o líder poderá influenciar no ambiente positivo dentro de uma organização. Porém, o estudo limita-se a um estudo de caso. Esperamos, no entanto, que seja inspirador para os próximos trabalhos acerca do assunto.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CERQUEIRA, WILSON. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 8. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron books, 1994.

FROTA, José Ananias Duarte. **Doutrina e comando**. Fortaleza: Premium; Edições Livro Técnico, 2002.

GARDNER, John W. **Liderança**: sucesso e influência a caminho da modernidade. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

HECKSHER NETO, Mário. **Precisamos de líderes**. Resende: [s.n.], 2001.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTOS, Carlos de Meira. **Chefia militar**. Rio de Janeiro: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 1973.

RIBEIRO, Antônio Lima. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2009.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

## A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO<sup>1</sup>

### ***Natiane Cândida Pereira***

Pós-graduanda em Gestão Estratégica de Negócios do UNIPAM. Graduada em Administração pela Faculdade Tecsona (FATEC).  
E-mail: natianeadm@gmail.com

### ***Carlen Fonseca Gonçalves***

Professora orientadora do curso de Gestão Estratégica de Negócios do UNIPAM. Mestre em Educação pela Universidade de Uberaba – UNIUBE. Pós-graduanda em Gestão Empresarial com Ênfase em Marketing pelo UNIPAM (2010). Graduada em Secretariado Executivo Bilíngue pelo UNIPAM (2008).  
E-mail: carlenfg@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Diante do mercado competitivo em que as organizações se encontram, é necessário ter excelentes profissionais à frente das mesmas. As mulheres observam mais e são mais detalhistas, conseqüentemente desenvolvem melhor trabalho em equipe e têm melhor interação com equipes multidisciplinares. O artigo estuda o processo de evolução da mulher no mercado de trabalho, mostra que as mulheres são capazes de ocupar altos cargos como de gestão ou liderança, nas grandes ou pequenas empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mulher. Evolução. Desigualdades. Conquistas.

**ABSTRACT:** Faced with the competitive market in which the organizations meet, it is necessary to have excellent professionals ahead of them. Women observe more and are more detailed, consequently develop better teamwork and have better interaction with multidisciplinary teams. The article studies women's evolution process in the labor market and shows that women are capable of occupying high positions such as management or leadership, whether in large or small companies.

**KEYWORDS:** Woman. Evolution. Inequalities. Achievements.

---

### 1 INTRODUÇÃO

Este artigo trata-se da inserção da mulher no mercado de trabalho no período de 1789 até os dias atuais. Tudo começou de fato com o ocorrido da I e da II guerra mundial (1914-1918 e 1939-1945) respectivamente, por motivos como a morte de seus maridos nas guerras ou a incapacidade de eles trabalharem por terem tido alguma parte do corpo mutilado, as mulheres teriam que sair de suas casas, para trabalharem com o objetivo de sustentar a família; então passaram a trabalhar nas fábricas que chegavam às cidades com a Revolução Industrial a partir do século XVII. As

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

mulheres submetiam-se a ganhar menos que os homens, na maioria das vezes trabalhavam até mais, ocupando sempre os piores cargos como repositor de bobinas e preparação de fios para tecelagem que não necessitam quase nada de esforço físico mas sim de mãos rápidas e ágeis. Era impossível chegar ao cargo de supervisor ou chefia. No decorrer do tempo, houve uma notável mudança nesse cenário, às mulheres já começavam a se inserir nas universidades como forma de capacitação de seu conhecimento, assim poderiam ocupar cargos melhores. É de grande importância que as organizações atuais possuam líderes ou gestores, homens ou mulheres que tenham fácil adaptação em trabalhar com equipes disciplinares. O objetivo deste trabalho foi investigar através de um estudo teórico e bibliográfico o começo da inserção da mulher no mercado de trabalho e a evolução no trabalho, como também as questões de desigualdades salariais e de cargos em relação aos homens. E não menos importante suas fraquezas, dificuldades e conquistas no mercado de trabalho.

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: mostrar onde tudo começou, as mudanças na estrutura do emprego na década de 80, as desigualdades e discriminação enfrentadas pelas mulheres, a grande transformação que o mundo da mulher passa e sua conquista no mercado de trabalho e sua participação nesse mercado.

## **2 HISTÓRIA: ONDE TUDO COMEÇOU**

Antes de as mulheres se inserirem no mercado de trabalho de fato, o único trabalho que exerciam era de dona do lar, como afirma Scott (2013, p. 21) “[...] as mulheres tinham um espaço de realização muito restrito, definido pelos papéis que “a natureza” lhes havia determinado [...]”. Mas, querendo mudança nesse cenário, conquista do seu espaço na sociedade, e devido ao fato de os cônjuges terem sido mortos ou mutilados na I e na II guerra mundial, precisavam sair de suas casas para irem trabalhar; foi então que a Revolução industrial contribuiu para o começo marcante da inserção da mulher no mercado de trabalho. Sanches e Gebrim (2003, p. 99) dizem que “[...] O crescimento de famílias com chefia feminina, seja pela dissolução do casamento, seja pela morte do marido ou, ainda, pela simples opção de viverem sozinhas, também impeliram a mulher para o mercado de trabalho”. A jornada de trabalho das mulheres nas fábricas era de aproximadamente 15 horas diárias, ganhando salários muito baixos; isso as levou a fazerem greves para reivindicar melhoras nas condições de trabalho e o fim do trabalho infantil, porque, além delas, as crianças faziam parte da mão de obra nas fábricas. Rios (*apud* Modelli, 2017) mostra que “O movimento feminista sempre esteve fortemente envolvido com o tema da igualdade. Isto é, igualdade nos direitos políticos (direito ao voto), direitos civis (ao divórcio) e direitos sociais (igualdade no mercado de trabalho, como direito à equidade salarial).”

Em 25 de março de 1911, aconteceu um incêndio em uma fábrica na cidade de Nova York, conhecida como companhia Triangle Waist Company, no qual 141 trabalhadores, entre mulheres e crianças foram mortas carbonizadas. Blaschkauer (2009) diz que “A tragédia acabou sendo chamada de, em livre tradução, o ‘trágico incêndio no Triângulo’. Após os relatos desesperados e as histórias das condições

subumanas que eram implantadas na fábrica, a revolução começava a dar voz e direito às pessoas, principalmente para as mulheres”.

A sociedade antes via o homem como o provedor de renda da família, tinha a ideia de que o mesmo trabalharia para a sobrevivência da família e a mulher era vista como doméstica, já que tinha o papel de cuidar do seu lar e de seus filhos. Abramo (2007) ressalta dizendo que existem duas situações na qual a mulher se insere no mercado de trabalho quando o homem que é o provedor principal de renda da família não pode cumprir esse papel, devido a situações de crise econômica, desemprego, doenças ou incapacidade definitiva ou temporária. Em caso da ausência da figura masculina (por morte ou separação), a mulher então assume esse papel de provedora. Outro motivo seria também uma inserção sempre complementar, eventual, instável.

Assim, a presença das mulheres no mercado de trabalho é marcada por baixos salários, ocupação de postos de trabalhos precários e discriminação. Fatores esses que serão relatados ao longo do artigo.

## 2.1 MUDANÇAS NA ESTRUTURA DO EMPREGO NO BRASIL NA DÉCADA DE 80

A década de 80 foi marcada por uma intensa crise econômica, havendo um endividamento externo, hiperinflação e baixa geração de postos de trabalho. Leal (2013) relata que “Para muitos economistas é considerada uma década perdida. O crescimento do PIB ao longo dos anos 80 foi de 1,6% ao ano. Pela primeira vez no século a renda per capita manteve-se estagnada por uma década inteira”. Isso mostra que não houve um processo de desindustrialização no país, ou seja, manteve a mesma estrutura produtiva industrial. Muitos estudiosos dizem que a hiperinflação se relaciona com o aumento dos gastos públicos durante o governo militar e pelo grande aumento do endividamento externo. Rossi *et al.* (2010) fala que os salários eram reajustados automaticamente assim que era divulgada a inflação do mês anterior, criando um efeito “bola de neve” onde a inflação de um mês era imediatamente a mesma para o mês seguinte.

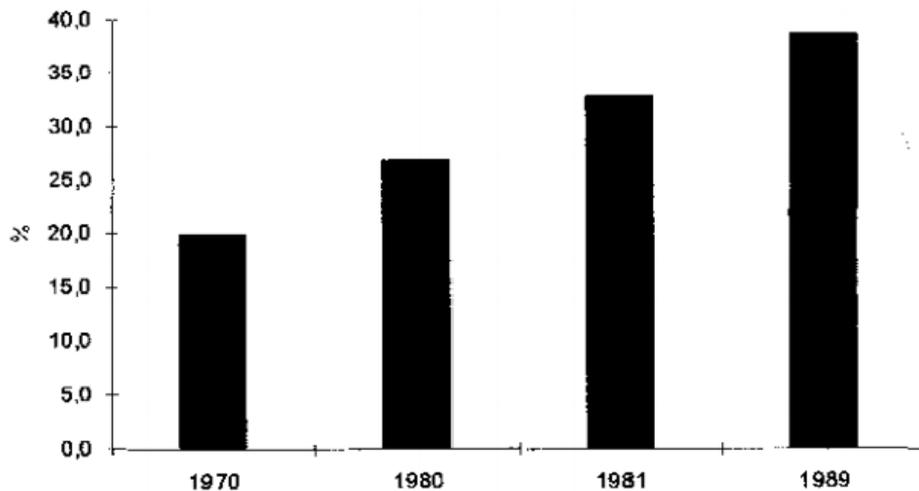
Entre os anos de 81 a 90, o setor terciário da economia foi o que mais se expandiu e gerou mais empregos para as mulheres. Esse setor abrigou atividades de baixa produtividade até as mais dinâmicas e modernas, em que os empregos públicos estão inseridos. Para Bruschini (1994, p. 183), “Ainda que a atividade das mulheres tenha crescido também no campo, onde a taxa feminina nacional de atividade alcança 36% no período analisado, o incremento foi muito mais significativo na zona urbana, graças à incorporação de quase sete milhões de novas trabalhadoras”. Estudiosos relatam que as mulheres estão presentes no mercado de trabalho em todas as faixas etárias, mas possuem participação mais elevadas nas idades de 30 aos 39 anos. Segundo Oliveira e Rios-Neto (2006, *apud* Maia *et al.*, 2015, p. 33), “o aumento da participação na força de trabalho observado nos anos 80 e 90 foram acompanhados por uma mudança em seu perfil etário, o que é compatível com um aumento da taxa de participação das mulheres casadas e mães”. Ou seja, mostra que as mulheres casadas e mais velhas são aquelas que dispõem a enfrentaram uma conciliação entre responsabilidades familiares e profissionais, isso para fazer parte de uma atividade economicamente ativa na sociedade. Bruschini (1994, p. 185) diz que “Apesar das

dificuldades, na década de 70 foi a mulher casada aquela que mais ingressou no mercado: enquanto 9,8% delas trabalhavam em 1970, 19,5% passaram a fazê-lo em 1980”. A presença dos filhos é o fator que mais impedia as mulheres da época de se inserirem no mercado de trabalho, pois a responsabilidade de cuidar deles seriam delas, e existia a insuficiência de recursos coletivos como as creches para deixar os mesmos enquanto estavam fora e também quando os rendimentos eram insuficientes para cobrir os custos com formas de remuneração particular para cuidar dos filhos. Assim, as mulheres tinham outra opção para irem trabalhar: deixar seus filhos com algum parente ou vizinho, como diz Bruschini (1994, p. 186):

Contudo, quando a necessidade econômica é tão premente que inviabiliza o exercício da maternidade em tempo integral, como nas famílias muito pobres ou nas chefiadas por mulheres, outros arranjos como a rede de parentesco ou de vizinhança poderão ser acionados para olhar as crianças enquanto a mãe vai trabalhar. O difícil equilíbrio entre atividades econômicas e familiares, que se torna mais frágil ainda pela presença de crianças, depende também do tipo de atividade econômica a absorver a trabalhadora.

Para Bruschini (1994, p. 186), trabalhadoras que possuem filhos mais velhos têm sua disponibilidade para o trabalho aumentada. “Cerca de 41% das mães de filhos maiores de sete anos trabalhavam em 1980, superando a taxa de atividade das que não eram mães”. A seguir, dados do IBGE (192). Wonsik mostra em um gráfico a elevada participação ativa da mulher no mercado de trabalho.

**Figura 1 – Taxa de atividade feminina no Brasil**



Fonte: WONSIK, 1995, p. 24 - Nota: Adaptada pelos autores;

A Figura 1 mostra o crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho. Até os anos de 1970 foi abaixo de 20%; em 1980, chegou a 26,09%; 32,09% em 1981 e, ao observar essa participação nos anos de 1989, esse percentual atingiu 38,07%. Mesmo diante da crise da década de 80, as mulheres aproveitaram a oportunidade de estarem inseridas no mercado de trabalho, e isso é refletido na ocupação dos cargos públicos que o Estado criou; a maior parte do quadro de

funcionários foi preenchida pelas mulheres.

## 2.2 DESIGUALDADES E DISCRIMINAÇÃO ENFRENTADAS

Este trabalho mostra a inserção da mulher no mercado de trabalho desde a época da I e da II guerra mundial até os dias atuais. Apesar das conquistas e avanços obtidos por elas nas últimas décadas, as desigualdades ainda são evidentes, em especial em alguns quesitos como a questão salarial e cargos gerenciais e de chefias. Scott (2013, p. 25) descreve que “O censo de 2010 mostrou que, enquanto o rendimento médio dos brasileiros homens fica em quase R\$ 1.400,00, o das mulheres ultrapassa, por pouco os R\$ 980,00. As brasileiras têm um rendimento médio cerca de 30% menor que o dos seus conterrâneos”. Já o autor Blaschkauer (2009) cita que, no final do século XVIII, a escritora britânica Mary Wollstonecraft falava sobre a questão de como a mulher era tratada. Alguns fatores já eram nítidos para mostrar o quanto elas eram consideradas de forma diferente, como são até hoje, péssimas condições de trabalho, carga horária pesada e salários bem mais baixo. Sanches e Gebrim (2003, p. 102) mostram que “Os rendimentos da mulher no mercado de trabalho são sempre inferiores aos dos homens, mesmo quando exercem a mesma função e têm a mesma forma de inserção”. A Agência Brasil (2018) mostra dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em que dizem que, em 2017, “o salário médio pago às mulheres foi apenas 77,5% do rendimento pago aos homens no Brasil. Enquanto eles receberam R\$ 2.410, elas ganharam R\$1.868. A porcentagem ficou levemente acima da registrada em 2016 (77,2%)”. Apesar do avanço no mercado de trabalho, de terem um nível maior de instrução em relação aos homens e serem as que mais frequentam as universidades, é possível verificar conforme mostra os autores que existe diferença salarial das mulheres em relação aos homens. Possui a disposição de exercer vários papéis em uma só pessoa, ser mãe, esposa, profissional, filha. Não deveriam ganhar a mesma remuneração que os homens, e sim deveriam ganhar mais. Outra desigualdade enfrentada pela mulher está relacionada à dificuldade de ocuparem cargos gerenciais e de chefias. Fato esse que acontece desde quando as mesmas começaram a se inserirem no mercado de trabalho. Giuliani (1989, p. 255) relata que, nos últimos anos da década de 70, “[...] as mulheres devem enfrentar a hostilidade dos preconceitos para fazer valer seu direito de participação nas organizações sindicais, e conseqüentemente, poderem ter acesso aos cargos de direção nestas entidades”. Cohen (2018) diz, em uma reportagem na revista *Exame*, que “No Brasil, as mulheres são 44% da força de trabalho, mas apenas 37% nos cargos de direção e gerência – sem dizer que boa parte desses cargos é em setores como recursos humanos ou comunicação, que raras vezes levam ao posto máximo da companhia”. Na visão da repórter da Agência Brasil Alana Granda (2018), as mulheres estão em desigualdade com os homens “no que se refere aos cargos gerenciais, tanto no setor público quanto no privado. Considerando cargos gerenciais por sexo, segundo os grupos de idade e cor ou raça, 62,2% dos homens ocupavam cargos gerenciais, em 2016, contra 37,8% das mulheres”. A sociedade pensa que a mulher não tem capacidade e conhecimento necessário para estar à frente de qualquer liderança em grandes ou pequenas empresas. Infelizmente, além das desigualdades que as mulheres enfrentaram e ainda

enfrentam na sociedade, é notável que exista também discriminação contra elas. Para Faganello (2009), “as mulheres ainda são discriminadas, vistas como o sexo frágil, como menos inteligentes e profissionais, como se tivessem sido feitas para serem submissas, donas de casa, empregadas domésticas, cozinheiras, passadeiras”. Crenças limitadas, que foram passadas de geração para geração, como frases machistas como “lugar de mulher é na cozinha” ou “isso não é coisa de mulher”, ao serem ouvidas, causam impactos negativos em todas as mulheres, acarretando insegurança nas e afetando suas carreiras. Conforme comenta Ormerod (2017), “Você sabia que o maior sabotador da carreira feminina é a insegurança? Como coach de vida e carreira, vejo isso na prática, diariamente, durante meus atendimentos. Além da minha experiência, várias pesquisas validam como inseguranças nos afetam”. Sobre outra questão de segurança, Reschke *et al.* (2013, p. 33) mostram, em uma reportagem da revista VOCÊ/AS, um trecho do livro *Lean In*, da americana Sheryl Sandberg, que diz que “Além dos obstáculos externos levantados pela sociedade, nós mulheres também somos tolhidas por barreiras dentro de nós mesmas. Nós nos refreamos de várias maneiras, em coisas grandes ou miúdas, por falta de autoconfiança, por não levantar a mão”.

Para que se possa mudar totalmente esse cenário de desigualdade, discriminação e dificuldades que perpetuam até hoje e por mais que seja algo lento, é necessário que se deem os primeiros passos. Pode-se começar com o fato de as organizações terem políticas que favoreçam a contratação de ambos os sexos (masculinos e femininos), não prevalecendo somente os homens. “O emprego, a renda, o acesso à educação e saúde são componentes que criam condições para que as mulheres conquistem a igualdade de condições de inserção e de competitividade no mercado de trabalho”. (GOLDSCHMIDT, 2017, p. 34). Todos esses fatores são de suma importância para se chegar à igualdade dos gêneros e acabar com pensamentos e crenças machistas.

### 2.3 O MUNDO DA MULHER PASSA POR UMA ENORME TRANSFORMAÇÃO

Quando se diz em crescente evolução da mulher no mercado de trabalho, significa que, desde quando elas começaram a se inserir nesse ambiente, sempre houve progresso nas conquistas dos seus direitos perante a sociedade e nas organizações. Também aconteceu a evolução de valores, como destaca Probst (2015, p. 45): “O mundo anda apostando em valores femininos, como a capacidade de trabalho em equipe contra o antigo individualismo, a persuasão em oposição ao autoritarismo, a cooperação no lugar da competição”. A mulher ela deixa de ser apenas uma parte da família e passa a exercer também vários outros papéis. Depois que as mulheres começaram a fazer reivindicações de seus direitos, greves, protestos o mundo delas foi se transformando tanto na sociedade quanto nas organizações; houve várias conquistas, conforme mostrado a seguir.

Direito ao voto. A Nova Zelândia foi o primeiro país do mundo a conceder o direito ao voto feminino; isso ocorreu no ano de 1893. Em 24 de fevereiro de 1932, o voto feminino no Brasil foi conquistado, só que se tratava de uma conquista, restrita. Na época, era permitido apenas que as mulheres casadas (com autorização do

marido), viúvas e solteiras com renda própria podiam votar. Só no ano de 1934 que as restrições impostas ao exercício do voto feminino foram definitivamente eliminadas no Código Eleitoral, mas ainda a obrigatoriedade do direito ao voto era dos homens. Só em 1946 que a obrigatoriedade do voto se estendeu às mulheres.

O trabalho feminino regulariza-se a partir do registro trabalhista. Em 21 de março de 1932, a carteira profissional foi instituída pelo Governo de Getúlio Vargas. Segundo Barbosa (2017), “Em 1969, a Carteira Profissional foi substituída pela Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), que garante acesso a direitos trabalhistas como seguro-desemprego, aposentadoria e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)”. Em 17 de maio de 1932, foi divulgado o decreto de nº 21.417-A, que rege medidas sobre o trabalho feminino. Para Venancio (2001), esse decreto proibiu o trabalho noturno das mulheres, não se enquadrando para aquelas que trabalhavam junto a outras pessoas da família, ou em serviços de telefonia, radiofonia, em hospitais, clínicas, manicômios ou sanatórios. Proibiu também o trabalho delas em atividades insalubres, o trabalho de mulheres grávidas, quatro semanas antes e quatro semanas depois do parto, e diante de um atestado médico declarando informações de complicação da saúde, essas quatro semanas poderiam ser prolongadas para seis. Era permitido que as mulheres rompessem o contrato de trabalho, sem nenhuma obrigação desde que estivessem grávidas. Nos seis primeiros meses de vida da criança, a mulher teria direito de dois intervalos diários e creches em locais onde trabalhassem mais de 30 mulheres. A jornada de trabalho foi instituída para 8 horas diárias de trabalho na indústria.

Licença maternidade. Intitulada pela Lei nº 11.770, de 09 de setembro de 2008, juntamente com a Lei Complementar nº 101/00, afastamento de 120 dias se tornou vigente no ano de 2010. De acordo com a Administração de Pessoal (2017), licença maternidade é “[...] o direito que a funcionária gestante tem de se afastar das suas funções laborais para dar à luz. Podendo regressar ao emprego assim que terminar o prazo da licença, independentemente da anuência do empregador - que não poderá demiti-la, a menos que por justa causa”.

Dia Internacional da Mulher. A data se consagrou em 8 de março de 1917, quando 90 mil operárias fizeram um manifesto conhecido como “Pão e Paz”. Mas, a data somente foi oficializada em março de 1921. Essa data se refere à celebração das conquistas sociais, políticas e trabalhistas das mulheres ao longo dos anos.

Lei Maria da Penha. Mais uma transformação ocorrida no mundo feminino. Essa Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006, foi criada para impedir que continuasse a violência doméstica e familiar contra as mulheres, eliminando todas as formas de discriminação contra elas.

Além das transformações no mercado de trabalho, as mulheres tiveram uma grande mudança em relação a padrões culturais da sociedade. Karen (2012) mostra que “a uma forma coletiva e específica de uma cultura, à qual estabelecem como sendo a ideal, designa-se de padrão cultural”. Ou seja, padrões culturais são padrões de comportamentos e pensamentos que são determinados por uma cultura, e as pessoas que estão naquele determinado grupo socializam com aqueles padrões e começam a seguir. Ribeiro (2012) diz que “Porém, os tempos mudaram e hoje não faz o menor sentido adotar a aparência física como critério principal para a avaliação da vida de

uma mulher, e de sua atuação profissional”. Em décadas passadas, a mulher, antes de ser avaliada por suas atitudes e qualidades, era avaliada, primeiramente, em função de sua aparência. Ribeiro (2012) diz que “Seu peso e sua aparência são tratados como assuntos públicos, como se ela estivesse o tempo todo precisando primeiro ser aprovada como enfeite, e só depois, segundo o ideal de beleza vigente, pudesse ser avaliada e aprovada como profissional”. A mulher tem que ter liberdade de escolher, ser quem ela quiser ser, ser magra ou gordinha, ter cabelos curto ou longo, se quer ser mecânica ou gestora de uma grande empresa, se quer ter filhos ou não. Borges (2015) fala que “[...] Essa postura afeta positivamente o meio social, formando uma mentalidade cultural empoderada, principalmente entre mulheres, em que o poder está na percepção da diversidade como algo positivo e se aceitar/amar, (re)conhecer sua identidade singular. O que irá influenciar a escolha de uma boa profissional e se irá estar apta a trabalhar na organização não será seu corpo nem sua beleza e sim suas atitudes, qualidades e conhecimentos.

#### 2.4 CONQUISTA DO ESPAÇO NO MERCADO DE TRABALHO E A PARTICIPAÇÃO NESSE MERCADO

Na época da I e da II guerra mundial, as mulheres começaram a se inserir no mundo do trabalho; depois de algumas greves, reivindicações de direitos, foram alcançadas várias conquistas perante a sociedade e organizações conforme foi mostrado no decorrer do artigo. Mas, apesar do grande avanço que as mulheres tiveram em relação a sua participação no mercado de trabalho, nos dias atuais sua presença ainda é menor em relação à dos homens. A ONU Brasil (Organização das Nações Unidas) (2018) publicou dados da OIT (Organização Internacional do Trabalho) em que mostra a participação das mulheres no mercado de trabalho no ano atual. “De acordo com o relatório, a taxa global de participação das mulheres na força de trabalho ficou em 48,5% em 2018, 26,5 pontos percentuais abaixo da taxa dos homens”. Quando se trata de cargo de chefia, a porcentagem é menor. Almeida (2017) afirma que “Elas representam 37% dos cargos de direção e gerência. No topo, nos comitês executivos de grandes empresas, elas são apenas 10% no Brasil”. Mas, mesmo sendo uma parcela menor no mercado hoje, as mulheres já estão inseridas em quase todas as áreas de trabalho. Elas são motoristas, professoras, empregadas domésticas, trabalhadoras rurais, vendedoras, autônomas, advogadas, bancárias, entre tantas outras profissões. Santos, Jacob e Santiago (2008) informam dados divulgados pela Dieese (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos) que dizem que no “ano de 2001, no setor formal da economia, 29,4% das mulheres no Brasil trabalhavam na prestação de serviços; 20% estavam ocupadas em atividades agrícolas; 17% em empregos domésticos; 17,4% em atividades sociais; 13,5% no comércio de mercadorias; e 9% em indústrias”. Santana e Matos (2018) falam sobre as principais ocupações em que as mulheres estão inseridas no mercado, que são “setores tidos em muitos discursos como profissões “naturalmente” femininas (empregos domésticos, magistério, enfermarias, na assistência social, etc.)”. Ainda se prevalece a diferença salarial; as mulheres são bem menos remuneradas que os homens. Cavallini (2018) diz que “Pesquisa realizada pelo site de empregos Catho neste ano

com quase 8 mil profissionais mostra que elas ganham menos que os colegas do sexo oposto em todos os cargos, áreas de atuação e níveis de escolaridade pesquisados – a diferença salarial chega a quase 53%”. Outro autor destaca a diferença salarial: “Mesmo assim, e ainda contando com um nível educacional mais alto, elas ganham, em média, 76,5 % do rendimento dos homens”. (PERET, 2018). Pati do site *Exame.com* (2017) fala que “O salário das mulheres é, em média, 24% menor do que o dos homens em todo o mundo. Os dados são do relatório do Pnud, órgão das Nações Unidas para o desenvolvimento humano”. Outro aspecto para a contribuição dessa transformação foi que, depois que elas passaram a estudar, conseguiram ter mais espaço no mercado de trabalho. Reschke (2013) diz que “Elas são maiores nas universidades brasileiras, têm mais anos de estudo que os colegas do sexo masculino e já se destacam em áreas antes dominadas por eles”. Isso mostra o quanto a educação teve uma grande contribuição para que a mulher alcançasse mais espaço no mercado de trabalho. A mulher antes era vista como uma pessoa dócil, frágil e delicada; com a evolução que elas tiveram no mundo do trabalho, suas características sofreram alterações, não perdendo as características predominantes antes, mas evoluindo-as. Além de serem vistas como dóceis, frágeis e delicadas, passaram a ter características como fortes, guerreiras, persistentes e comunicativas. A Sra. Lindinalva Rodrigues Dalla Costa (2013), promotora de Justiça do Ministério Público do Mato Grosso, diz que “[...] no mundo de hoje, onde as mulheres estão no mercado de trabalho – e isso é irreversível –, nós temos que procurar reeducar os homens para esse novo estilo de vida, em que as mulheres não precisam mais de provedores, elas precisam de companheiros”. Ou seja, diante das grandes transformações que aconteceram tanto na vida social, profissional e pessoal da mulher, ela se tornou independente, conseguindo cuidar de seus filhos, se manter, investir na educação sem precisar da renda de seu companheiro. Contudo, apesar de ainda existirem algumas diferenças entre os homens e mulheres no mercado de trabalho, desde que começaram a se inserirem nesse mercado, as mulheres tiveram grande evolução, passaram a ser mais reconhecidas, estão mais presentes nas organizações e ganham salários melhores do que antes. Para que se consiga chegar a igualdade dos direitos entre homens e mulheres, é um processo lento, mas é necessário começar a mudança de visão e fazer algumas ações. As organizações têm forte contribuição para o alcance dessa igualdade, poderão dar mais chances às mulheres de mostrarem sua capacidade e competência para atuar. Nem todas as mulheres desejam alcançar cargos de chefias, mas não podem deixar de se lançarem na carreira sem medo, não se retraindo por alguns preconceitos que são presentes na sociedade diante delas. Para aquelas que têm objetivos de alcançarem cargos mais altos, entendam que podem ser grandes gestoras e líderes de pequenas ou grandes empresas. Podem alcançar esse objetivo independentemente de suas condições conjugais, quantidade de filhos, por terem características de serem delicadas, acolhedoras ou maternas.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo da história, as mulheres vêm conquistando cada vez mais seu espaço e fazendo grandes transformações na sociedade, deixando de ser vistas somente como

donas do lar, submetidas a seus filhos e cônjuge. No decorrer dessa trajetória, é notável seu destaque em diversas profissões, assumindo grandes cargos, dentre eles nas áreas políticas e nas organizações. A busca das mulheres pelo conhecimento, pelo estudo, pela realização de seus sonhos e pela conquista de direitos trabalhistas, levou à grande capacidade e competência para estarem à frente de organizações. Em virtude de suas características, passaram a ocupar cargos que eram vistos como masculinos.

Conclui-se que, por mais que as mulheres estejam conquistando seu espaço no mercado de trabalho, ainda existe certa diferença em relação a questões salariais, mesmo ocupando o mesmo cargo que os homens e tendo o mesmo tempo de casa que eles. É desejado que as mulheres sejam, positivamente, despertadas para aguçar o desejo de quererem crescer cada vez mais profissionalmente.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís Wendel. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?**. 2007. 328 f. Tese (Doutorado) - Curso de Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-23102007-141151/pt-br.php>>. Acesso em: 21 set. 2018.

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL. **Tudo o que você precisa saber sobre licença maternidade**. 2017. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-licenca-maternidade/>>. Acesso em: 30 set. 2018.

AGÊNCIA BRASIL. Mulheres ganham 77,5% do salário dos homens no Brasil, diz IBGE. 2018. **Economia UOL**. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2018/04/11/desigualdade-salarial-homem-mulher-ibge.htm?next=0001H13247U48N>>. Acesso em: 26 set. 2018.

ALMEIDA, Cássia. Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas. 2017. **O Globo Economia**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908>>. Acesso em: 01 out. 2018.

BARBOSA, Annina. **Vargas cria Carteira Profissional nos anos 30, em meio à modernização do País**. 2017. Disponível em: <<https://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/vargas-cria-carteira-profissional-nos-anos-30-em-meio-modernizacao-do-pais-21071368>>. Acesso em: 30 set. 2018.

BLASCHKAUER, Dani. **Dia da mulher tornou-se internacional após revolução, violência e mortes**. 2009. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Mundo/0,,MUL1031728-5602,00-DIA+DA+MULHER+TORNOUSE+INTERNACIONAL+APOS+REVOLUCAO+VIOLENCIA+E+MORTES.html>>. Acesso em: 24 set. 2018.

BORGES, Luana. **Mulher padrão, pessoas padrão**. 2015. Disponível em: <<http://benditabf.com.br/2015/07/07/mulher-padrao-pessoas-padroes/>>. Acesso em: 28 set. 2018.

BRUSCHINI, Cristina. O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. 1994. **Estudos feministas**. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/viewFile/16102/14646>>. Acesso em: 25 set. 2018.

CAVALLINI, Marta. Mulheres ganham menos que os homens em todos os cargos e áreas, diz pesquisa. 2018. **G1 Economia**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-que-os-homens-em-todos-os-cargos-e-areas-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em: 01 out. 2018.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS. Pró-Reitoria de Ensino Pesquisa e Extensão. **Manual para Normalização de Trabalhos Acadêmicos**. Centro Universitário de Patos de Minas. Pró-Reitoria de Ensino, Pesquisa e Extensão. 4. ed. rev. ampl. Patos de Minas: Unipam, 2011.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A; SIVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p 60 – 61.

COHEN, David. **E o salário das mulheres? Um tema de 2018**. 2018. Negócios. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/e-o-salario-das-mulheres-um-tema-de-2018/>>. Acesso em: 26 set. 2018.

FAGANELLO, Cláucia Piccoli. Discriminação de gênero: uma perspectiva histórica. **X Salão de Iniciação Científica PUCRS**. Centro Universitário Ritter do Reis. Porto Alegre – Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <[http://www.pucrs.br/edipucrs/XSalaoIC/Ciencias\\_Sociais\\_Aplicadas/Direito/71377-CLAUCIAPICCOLIFAGANELLO.pdf](http://www.pucrs.br/edipucrs/XSalaoIC/Ciencias_Sociais_Aplicadas/Direito/71377-CLAUCIAPICCOLIFAGANELLO.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2018.

GANDRA ALANA (Rio de Janeiro). Agência Brasil. **IBGE: mulheres ganham menos que homens mesmo sendo maioria com ensino superior**. 2018. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-03/ibge-mulheres-ganham-menos-que-homens-mesmo-sendo-maioria-com-ensino-superior>>. Acesso em: 26 set. 2018.

GIULIANI, Paola Cappellin. Silenciosas e combativas: as contribuições das na estrutura sindical do Nordeste, 1976/1986. In: COSTA, Albertina de Oliveira; BRUSCHINI, Cristina (Org.). **Rebeldia e Submissão: estudos sobre condição feminina**. São Paulo: Vértice, 1989. cap. 11, p. 255-256.

GOLDSCHMIDT, Cristina. **Os desafios da mulher no mercado de trabalho**. 2017.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/os-desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/102180/>>. Acesso em: 26 set. 2018.

KAREN. **Cultura, socialização e padrão cultural**. 2012. Disponível em: <<http://portfoliopsi12.blogspot.com/2012/04/nkjzxm.html>>. Acesso em: 30 set. 2018.

LEAL, Edson Pereira Bueno. **Economia Brasileira – Década de 1980**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/economia-brasileira-decada-de-1980/69426/>>. Acesso em: 25 set. 2018.

LINDINALVA RODRIGUES DALLA COSTA (Brasília). Câmara dos Deputados - DETAQ. **Debata sobre o problema da erotização das crianças através de imagens, músicas nos meios de comunicações, cartilhas educativas e demais exposições**. 2013. Disponível em: <<http://www.camara.leg.br/internet/sitaqweb/textoHTML.asp?etapa=11&nuSessao=0832/13&nuQuarto=0&nuOrador=0&nuInsercao=0&dtHorarioQuarto=14:00&sgFaseSessao=&Data=25/6/2013&txApelido=DIREITOS%20HUMANOS%20E%20MINORIAS&txFaseSessao=Audi%C3%Aancia%20P%C3%ABlica%20Extraordin%C3%A1ria&txTipoSessao=&dtHoraQuarto=14:00&txEtapa=>>>. Acesso em: 01 out. 2018.

MAIA, Katy *et al.* A mão de obra feminina no mercado de trabalho brasileiro: discriminação salarial por gênero. **Revista de Centro de Ciências Sociais em Perspectiva**. 2015. v. 14. n° 26. p 30 - 53. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/10860/8641>>. Acesso em: 25 set. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017. p 79 – 200.

MODELLI, Lais. **Nada de incêndio na fábrica! Está é a verdadeira história do 8 de março**. 2017. Disponível em: <<https://azmina.com.br/reportagens/esqueca-o-incendio-na-fabrica-esta-e-a-verdadeira-historia-do-8-de-marco/>>. Acesso em: 24 set. 2018.

ORMEROD, Fabi. **Os desafios da mulher no mercado de trabalho**. 2017. Carreira. Disponível em: <<https://www.profissas.com.br/os-desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 26 set. 2018.

ONU BRASIL (ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS) (Brasil). **OIT: participação das mulheres no mercado de trabalho ainda é menor que dos homens**. 2018. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/oit-participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-ainda-e-menor-que-dos-homens/>>. Acesso em: 01 out. 2018.

PATI, Camila. **Conheça as 11 profissões em que mulheres ganham mais que homens**. 2017. Disponível em:

<<https://guiadoestudante.abril.com.br/universidades/conheca-as-11-profissoes-em-que-mulheres-ganham-mais-do-que-homens/>>. Acesso em: 01 out. 2018.

PERET, Eduardo. Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem. 2018. **Agência IBGE Notícias**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem>>. Acesso em: 01 out. 2018.

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 28 set. 2018.

RESCHKE, Cibele *et al.* **Mulheres**: elas vão fazer a nova revolução no trabalho? São Paulo, v. 872, n. 179, p.28-42, 2013. Mensal.

RIBEIRO, Assis. **O padrão estético da mulher na mídia**. 2012. Disponível em: <<https://jornalggn.com.br/blog/luisnassif/o-padrao-estetico-da-mulher-na-midia>>. Acesso em: 28 set. 2018.

SANCHES, Solange; GEBRIM, Vera Lucia Mattar. O trabalho da mulher e as negociações coletivas. 2003. **Estudos Avançados**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v17n49/18399.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2018.

SANTANA, Priscila; MATOS, Eline. **Entendendo a economia**: mulher, mercado de trabalho e desigualdade. 2018. Disponível em: <<https://esquerdaonline.com.br/2018/06/30/entendendo-a-economia-mulher-mercado-de-trabalho-e-desigualdade/>>. Acesso em: 01 out. 2018.

SANTOS, Iara Amora dos; JACOB, Sheila; SANTIAGO, Luisa. **Mulheres trabalhadoras**: vida e direitos. 2008. Disponível em: <<http://nucleopiratininga.org.br/wp-content/uploads/2018/01/Cartilha-CAMTRA.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2018.

VENANCIO, Giselle Martins. **Lugar de mulher é... na fábrica; estado e trabalho feminino no Brasil (1910-1934)**. 2001. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/historia/article/viewFile/2664/2201>>. Acesso em: 30 set. 2018.

WONSIK, Estela Regina. **Mudanças no perfil da PEA feminina na década de 80 na região metropolitana de São Paulo**. 1995. 60 f. Monografia (Especialização) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1995. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000296259&opt=4>>. Acesso em: 25 set. 2018.

## A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO: CASO TOPETINHO – CORTE DE CABELO INFANTIL<sup>1</sup>

**Bruno Germano de Lima Santin**

Graduando do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: brunosantin@unipam.edu.br

**Marlon Wender Pinheiro Costa**

Orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: marlon@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** A segmentação de mercado consiste em identificar um mercado heterogêneo e dividi-lo em grupos com interesses semelhantes, sabendo que, a partir do momento em que os consumidores são diferenciados pelas suas preferências, fica mais fácil identificar e oferecer o produto/serviço ideal. A Topetinho – Corte de Cabelos Infantis busca o seu diferencial através da segmentação de mercado como estratégia, sendo necessário o estudo para investigar os princípios da empresa, as vantagens, técnicas e a relevância que essa estratégia tem para o crescimento organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia. Marketing. Segmentação de Mercado.

**ABSTRACT:** Market segmentation consists of identifying a heterogeneous market and dividing it into groups with similar interests, knowing that once consumers are differentiated by their preferences, it is easier to identify and offer the ideal product / service. Topetinho - Children's Haircut seeks its differential through market segmentation as a strategy, and the study is necessary to investigate the company's principles, advantages, techniques and the relevance that this strategy has for organizational growth.

**KEYWORDS:** Strategy. Marketing. Market segmentation.

---

### 1 INTRODUÇÃO

A cada dia o mercado está cada vez mais exigente, as coisas já não são mais como antigamente, os consumidores possuem acesso rápido e fácil à informação e buscam o melhor para satisfazerem suas necessidades, as empresas possuem vários concorrentes e, para se destacar, ter uma estratégia que difere dos demais, é fundamental conseguir atender de maneira positiva os clientes. Diante de tal situação, é necessário compreender as necessidades e os desejos do consumidor para assim então oferecer o que ele almeja.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – A segmentação de mercado como diferencial competitivo: Caso Topetinho – Corte de Cabelo Infantil

Existem diferentes técnicas para facilitar a compreensão dessas necessidades, porém, durante este trabalho, o foco será a importância da segmentação de mercado como estratégia de marketing, a qual consiste em identificar um mercado heterogêneo e dividi-lo em grupos com interesses semelhantes, sabendo que, a partir do momento em que os consumidores são diferenciados pelas suas preferências, fica mais fácil identificar e oferecer o produto/serviço ideal. Portanto, a principal problemática deste estudo é entender a relevância que a segmentação de mercado possui como estratégia. Segundo Kotler (1996, p. 257), “segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas”.

Com a existência dos fatos mencionados acima, a empresa Topetinho – Corte de Cabelos Infantis busca o seu diferencial através da segmentação de mercado como estratégia, visto que há a presença de clientes que diferem em suas necessidades, desejos e atitudes.

Cada potencial cliente age de maneira diferente. Sabendo disso, o ideal é oferecer para ele um produto/serviço que supere as suas expectativas e quebre a barreira do convencional. Quando se conhece melhor o seu potencial cliente, há uma série de benefícios como a proximidade dele, a publicidade feita de maneira exclusiva, a oferta de produtos e serviços extremamente competitivos, dentre outros. Com base nesses benefícios, há a facilidade de analisar as oportunidades do mercado e a tomada de decisões.

Portanto, fica imposta como tema principal a segmentação de mercado. Esse tema será delimitado na segmentação de mercado como um diferencial competitivo: Caso Topetinho – Corte de Cabelo Infantil.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a relevância que a estratégia de segmentação tem para a empresa Topetinho, e os objetivos específicos são: definir a segmentação de mercado; identificar as bases para usar a segmentação de mercado como estratégia; analisar os benefícios da segmentação de mercado; identificar o composto mercadológico da empresa Topetinho

Notando a importância da segmentação de mercado para o crescimento organizacional, acaba sendo necessário o estudo da empresa Topetinho – Corte de Cabelos Infantis para investigar os princípios da segmentação de mercado, as vantagens, as técnicas e a relevância que essa estratégia tem para o crescimento empresarial.

## **2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO**

### **2.1 DADOS IMPORTANTES**

Razão Social: Raisa Lara Brito Tavares ME

Nome fantasia: Topetinho – Corte de Cabelo Infantil  
Endereço: Rua Barão do Rio Branco, 2455 – Centro  
Cidade: Patos de Minas – MG  
CEP: 38.700-170  
Telefone: (34) 3821-9491  
CNPJ: 15.542.980/0001-21

## 2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Com a intenção de atuar no ramo estético para crianças, a Raisa Lara Brito Tavares ME foi fundada em 12 de abril de 2012. A Topetinho – Corte de Cabelo Infantil está localizada no mesmo endereço desde a data de sua inauguração, situada na Rua Barão do Rio Branco nº 2455, bairro Centro em Patos de Minas.

Durante o tempo de funcionamento, a empresa passou por algumas mudanças básicas no seu layout, como pinturas e troca de mobiliário, sempre com o propósito de modernizar sua estrutura para continuar atendendo seus clientes da melhor maneira.

A empresa trabalha com serviços de corte de cabelo e também comercializa produtos como xampus, gel e acessórios, todos os seus produtos e serviços são voltados apenas para o público infantil.

A Topetinho – Corte de Cabelo Infantil está classificada como microempresa optante pelo Simples Nacional. Atualmente, a empresa é administrada pela proprietária, além de possuir dois colaboradores em seu quadro de funcionários.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão abordados os conceitos de diversos autores sobre os assuntos relacionados à estratégia de segmentação de mercado.

### 3.1 MARKETING

Segundo Armstrong (2007), o marketing pode ser definido como um processo social e administrativo, em que existe a troca de ideias, valores e desejos entre os indivíduos e organizações para ambos conseguirem o que querem, a organização cria a necessidade e oferta seu produto/serviço para seu consumidor final, e o mesmo acolhe a fim de resolver essa necessidade. O autor ainda afirma que, mais especificamente nos negócios, envolve a construção de relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes.

### 3.2 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

Segundo Boone e Kurtz (2009), para instigar a tomada de decisões do consumidor, a estratégia de marketing pode ser classificada em quatro grandes áreas: produto, preço, praça e promoção. Com a junção dessas áreas, forma-se então o composto mercadológico, ou também conhecido como 4 P's de Marketing, que tem como função atender às necessidades e desejos de um mercado específico.

O primeiro 'P', que indica produto, é o objetivo fundamental de comercialização, os desejos e as necessidades de cada cliente são satisfeitas com o desenvolvimento desta área (LAS CASAS, 2012). Para Kotler (2006), o produto ou serviço é a base do funcionamento para todo e qualquer tipo de negócio.

O segundo 'P', que indica preço, é o que gera a receita financeira, diferente dos demais elementos do mix de marketing, que geram custos. As organizações tentam aumentar os preços até onde é permitido o nível de diferenciação (KOTLER, 2006).

O terceiro 'P', que indica praça, é conceituado por Las Casas (2012, p. 307) como "um conjunto de organizações que atuam de forma sistemática e se inter-relacionam com o objetivo de exercer determinadas funções de marketing, como transferir posse e, principalmente, distribuir produtos e serviços ao consumidor".

O quarto 'P', que indica promoção, acaba sendo muitas vezes confundido com promoção de vendas, porém a área de promoção está relacionada diretamente à comunicação (LAS CASAS, 2012).

### 3.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A segmentação de mercado apareceu como uma estratégia para auxiliar os profissionais de marketing e os gestores a se sobressaírem em relação as demais empresas.

Segundo Stanton (1980), a segmentação de mercado é o meio para tornar o mercado globalizado, heterogêneo, de um produto e dividi-lo em vários subgrupos, sendo que um destes propende a ser homogêneo nos seus aspectos fundamentais.

O mercado é constituído de clientes, que diferem uns dos outros em certos pontos. Podem diferir nas necessidades, desejos, atitudes, comportamentos, localizações e práticas de compras. Por meio da segmentação de mercado, os mercados maiores e heterogêneos são divididos em segmentos menores que possam ser atingidos de modo mais eficiente com produtos e serviços que proporcionam o alcance das necessidades específicas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

### 3.4 BASES PARA A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), não existe um único modo para segmentar um mercado. Existem diferentes variáveis que devem ser utilizadas pelos profissionais de marketing para encontrar a melhor maneira de observar a estrutura do mercado. As principais variáveis como base para segmentação são geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

#### 3.4.1 Segmentação geográfica

Conforme Dias (2003), é imprescindível a segmentação geográfica para se realizar um bom trabalho na segmentação de mercado. Os locais onde as pessoas trabalham, moram ou passam as férias possuem grande efeito sobre o comportamento de compras, ou seja, quando se conhece melhor onde e como as

pessoas vivem, fica mais fácil atender às suas necessidades e desejos, com mais chance de sucesso nessa empreitada.

Os critérios para utilizar a segmentação geográfica podem ser países, Estados, municípios, comarcas, bairros e microrregiões dos bairros. É dever do profissional de marketing saber os objetivos de penetração e/ou ocupação de mercado pretendida, para assim então selecionar o critério mais adequado (DIAS, 2003).

#### 3.4.2 Segmentação demográfica

A segmentação demográfica é um dos meios mais utilizados para distinguir grupos de clientes por várias razões. Uma dessas principais razões é que as necessidades e os desejos dos consumidores estão ligados diretamente a variáveis demográficas. Na segmentação demográfica, o mercado é dividido em vários grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, religião, raça, geração, nacionalidade, classe social entre outras. (KOTTLER; KELLER, 2006).

#### 3.4.3 Segmentação psicográfica

Segundo Kotler e Keller (2006), a psicografia é a ciência que estuda a psicologia e a demografia para compreender melhor os consumidores. Tendo isso em mente, a segmentação psicográfica divide os compradores através de variáveis, baseadas no estilo de vida, na personalidade e nos valores. Pessoas que se enquadram no grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes.

De acordo com Dias (2003, p. 23), “a segmentação psicográfica divide o mercado com base no modo como as pessoas pensam e levam suas vidas”. As pessoas são diferentes, e cada uma tem seu estilo de vida, como o agressivo e o pacato, o racional e o emocional, os que votam em diferentes partidos, entre outros.

#### 3.4.4 Segmentação comportamental

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 251), “na segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos segundo seus conhecimentos, atitude, uso e resposta a um produto”. As principais variáveis comportamentais neste tipo de segmentação são as ocasiões, benefícios, status do usuário, índice de utilização, estágio de prontidão e atitude em relação ao produto.

### 3.5 SELEÇÃO DO MERCADO-ALVO

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 173), “um mercado-alvo consiste em um conjunto de compradores com necessidades ou características em comum que a empresa decide atender”.

Lamb (2004) define mercado-alvo como um grupo de pessoas ou empresa para as quais uma empresa desenvolve, implementa e mantém um composto de marketing

com o intuito de atender os desejos e as necessidades desse grupo, gerando em trocas mutuamente benéficas.

### 3.6 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO

Segundo Kotler e Armstrong (2007), o posicionamento do seu produto ou serviço é a maneira como os consumidores enxergam os principais atributos do mesmo, ou seja, o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes. Isso acontece com bastante frequência. A Ferrari é posicionada como carros luxuosos e de status, a Volvo posiciona-se em relação à segurança, o Porsche e o BMW se posicionam como carros de alto desempenho, e assim por diante.

### 3.7 OS BENEFÍCIOS DA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Com o uso da estratégia de segmentação de mercados, a empresa poderá obter vantagens. Primeiramente, poderá verificar e comparar as oportunidades de marketing, analisando as necessidades de cada segmento e o nível de satisfação do mesmo; se o nível for baixo, pode representar uma ótima oportunidade de marketing.

Em segundo lugar, a organização com um segmento em mente pode desenvolver produtos e serviços específicos para atender os desejos dos diferentes clientes e agregar valor na diferenciação.

Por último, a empresa pode criar programas e orçamentos de marketing com base em uma ideia mais definida sobre as características de segmentos específicos de mercado (KOTLER, 1996).

## 4 METODOLOGIA

A metodologia do trabalho é o plano escolhido para o estudo e desenvolvimento do trabalho (MATTAR, 2010). Foi escolhida para o desenvolvimento do trabalho a pesquisa exploratória, visto que proporciona um maior entendimento em relação ao tema e à problemática da pesquisa. O método de abordagem escolhido foi qualitativo e quantitativo, mais conhecido como quanti-qualitativo.

Os métodos de procedimentos escolhidos são a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, além de informações cedidas pela proprietária e gestora da empresa Topetinho – Corte de Cabelos Infantis. Conforme Rodrigues (2002), o estudo de caso une as informações da empresa com o objetivo do estudo. A pesquisa cria um elo entre os questionamentos iniciais e as conclusões impostas.

Foram utilizadas fontes do tipo primárias e secundárias, que foram a entrevista feita com a gestora da empresa estudada e informações encontradas em livros, artigos e publicações avulsas expostas em sites acadêmicos.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão analisados os dados colhidos através de uma entrevista semiestruturada, para pais e mães que não são clientes do Topetinho – Corte de

Cabelo Infantil, contendo onze questões a respeito da segmentação de mercado na área de cortes de cabelo. Ao final, será apresentado o composto mercadológico da empresa e, posteriormente, algumas sugestões de melhoria por parte do autor.

#### 5.1 GÊNERO DOS ENTREVISTADOS NÃO CLIENTES

Foi identificado que do total de entrevistados 5 eram do sexo masculino, perfazendo 17% do total. Já o restante é composto por 25 pessoas do gênero feminino, equivalente a 83% do total.

#### 5.2 FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS NÃO CLIENTES

Durante a análise da pesquisa, foi possível notar que do total de respondentes apenas 2 pessoas possuíam entre 18 e 24 anos, compondo 7% do total, e 2 pessoas possuíam acima de 51 anos, sendo equivalente a 6%. Entre 25 e 30 anos, houve apenas 5 respondentes, entre 41 e 50 anos, 9 pessoas responderam. Contudo, é possível observar que a maior parte dos entrevistados se encontram entre 31 e 40 anos, 12 pessoas responderam, o que é equivalente a 40% do total.

#### 5.3 ESTADO CIVIL DOS ENTREVISTADOS NÃO CLIENTES

Conseguiu-se medir que 56% das pessoas já se encontram casadas, e 7% estão em união estável. Por outro lado, 27% das pessoas entrevistadas são solteiras e 10% encontram-se divorciadas.

#### 5.4 RENDA BRUTA MENSAL NÃO CLIENTES

Do total de 30 pessoas entrevistadas, é possível observar que a maioria possui uma renda bruta mensal entre R\$2001,00 a R\$3000,00, equivalente a 37%. 3% das pessoas recebem acima de R\$5001,00, 13% recebem entre R\$4001,00 a R\$5000,00, e também 13% recebem até R\$1000,00. No intermédio, ficaram as pessoas que possuem uma renda bruta mensal entre R\$1001,00 a R\$2000,00, perfazendo 17%, e pessoas que recebem entre R\$3001,00 a R\$4000,00, também com 17% do total.

#### 5.5 ANÁLISE DOS PENSAMENTOS E ATITUDES EM RELAÇÃO AO CORTE DE CABELO DE CRIANÇAS

É possível perceber que a maior parte, 47%, leva os filhos para cortar o cabelo mensalmente, 17% levam de 2 em 2 meses, e 33% levam os filhos em um prazo maior que 3 meses. De acordo com as respostas, a maior parte dos entrevistados preferem utilizar o serviço mensalmente, ou se não em um período maior, como acima de 3 meses.

## 5.6 HÁBITO DE TROCAR O CABELEIREIRO(A) DO(A) FILHO(A)

Foi verificada a questão da fidelidade dos clientes aos salões em que cortam os cabelos dos filhos. 14 pessoas disseram que não trocam, equivalente a 46%, e 12 pessoas responderam que raramente trocam, perfazendo 40%. Do restante dos entrevistados, apenas 2 pessoas costumam trocar e as outras 2 pessoas disseram que na maioria das vezes trocam o lugar onde cortam os cabelos dos filhos.

## 5.7 ASPECTOS MAIS CONSIDERADOS AO LEVAR OS FILHOS PARA CORTAR O CABELO

Em relação aos aspectos que os clientes olham quando levam seus filhos para cortarem o cabelo, o atendimento foi a principal característica respondida, compondo 32% do total. 15% observam o preço; 7%, a estrutura física; 4%, a localização; 16%, os atrativos para as crianças; 9%, a rapidez no atendimento; 17%, um serviço diferenciado.

## 5.8 ANÁLISE DAS PESSOAS EM RELAÇÃO A SALÕES ESPECIALIZADOS EM CORTES DE CABELOS INFANTIS

Do total de entrevistados, foi possível observar que boa parte já conhece algum salão especializado em cortes infantis, sendo 20 pessoas, equivalente a 67%. 10 pessoas responderam que não conhecem ou nunca viram nenhum salão especializado em cortes infantis em Patos de Minas e região.

## 5.9 SALÕES ESPECIALIZADOS EM CORTES INFANTIS QUE OS NÃO CLIENTES CONHECEM

Nesta questão, é possível observar respostas das 20 pessoas que disseram que já conheciam algum salão especializado em cortes infantis. Do total de respondentes uma boa parte já conhece o Topetinho, equivalente a 70%. O restante compõe 30%, e conhece salões variados, como o Salão 5 Estrelas, Barbearia Terra Nova, Pequenos, Stella Mendonça e Brooklin.

## 5.10 DISPOSIÇÃO DOS NÃO CLIENTES PARA LEVAR OS FILHOS PARA CORTAR O CABELO EM UM SALÃO INFANTIL

Esta questão identifica a quantidade de pessoas que estariam dispostas a levar alguma criança para cortar o cabelo em um salão especializado em cortes infantis. 25 pessoas responderam que levariam sim, equivalente a 83% do total, as 5 pessoas restantes responderam que talvez levariam. De todos os entrevistados ninguém disse que não levaria.

## 5.11 VALOR QUE OS NÃO CLIENTES ESTÃO DISPOSTOS A PAGAR PELO SERVIÇO DE CORTE DE CABELO ESPECIALIZADO EM CRIANÇAS

Foi elaborada uma pergunta em que o respondente deveria escrever o quanto estava disposto a pagar por este tipo de serviço. Apenas 6% pagariam até R\$20,00, 27% pagariam até R\$25,00 e outros 27% estariam dispostos a pagar até R\$30,00. 13% responderam que pagariam até R\$35,00, 10% até R\$40,00, 7% até R\$45,00 e por último, 10% dos respondentes disseram que pagariam até R\$50,00 por este serviço.

## 5.11 COMPOSTO MERCADOLÓGICO DO TOPETINHO – CORTE DE CABELO INFANTIL

Nesta etapa, será apresentado o composto mercadológico em que o Topetinho – Corte de Cabelo Infantil trabalha.

### 5.11.1 Produto

O principal serviço oferecido pela empresa é o corte especializado para o público infantil. Há também a venda de produtos como xampus, géis, pomadas e acessórios infantis. Para o acompanhamento do serviço principal, é oferecido um ambiente tematizado e entretenimento para as crianças, como videogame, brinquedos, profissionais especializados para lidar com os pequenos, cabelo colorido que sai com água e lacinhos para as meninas.

Recentemente, a gestora e proprietária da empresa também está oferecendo curso de como fazer tranças no cabelo das meninas.

### 5.11.2 Preço

O principal serviço, que é o corte de cabelo infantil, tem como preço hoje R\$35,00. As outras fontes de receitas são os produtos complementares, como as diversas pomadas, que são encontradas no preço de R\$20,00 a R\$35,00, as tiaras infantis, com preço de R\$20,00 a R\$30,00, os xampus, condicionadores e finalizadores com um preço médio de R\$25,00, pompons e lacinhos com preço médio de R\$7,00, além do curso de tranças e penteados que está sendo disponibilizado recentemente, no valor de R\$100,00.

### 5.11.3 Praça

A praça é o fator que representa como o produto ou serviço é distribuído para o consumidor final. O Topetinho – Corte de Cabelos Infantil disponibiliza os seus produtos e serviços na loja física, situada na Rua Barão do Rio Branco, 2455, no Centro de Patos de Minas.

#### 5.11.4 Promoção

O Topetinho – Corte de Cabelo Infantil promove sua marca através de várias maneiras, como divulgação em redes sociais (Facebook, Instagram), cartões de visita, cartões de fidelidade, sorteios e ações sociais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como principal objetivo explicar a segmentação de mercado e verificar a relevância que essa estratégia possui para a empresa Topetinho – Corte de Cabelo Infantil.

Portanto, a pergunta principal que foi colocada como motivo para realização da pesquisa foi: é viável atender apenas um público em específico, especializando em apenas um segmento ao invés de um todo?

Para a obtenção da resposta desta pergunta, foi necessário avaliar o questionário aplicado. De acordo com o questionário representado pelos não clientes, é perceptível que pais e mães costumam levar os seus filhos para cortar o cabelo mensalmente ou acima do período de três meses, sendo fieis aos salões que escolhem para os filhos, levando em consideração o atendimento, atrativos para as crianças, um serviço diferenciado aliado a um preço justo. Boa parte dos não clientes entrevistados fica sabendo dos salões por meio de amigos, familiares ou até pela própria loja física. Quando perguntado se estariam dispostos a levar suas crianças a um salão especializado em cortes infantis, a maioria afirmou que levaria e que estaria disposta a gastar um valor de até R\$30,00.

Atualmente, o Topetinho possui uma ampla carteira de clientes, porém ainda possui a capacidade de atender mais clientes sem a necessidade de uma loja extra. De acordo com as informações recebidas pelas respostas dos questionários, seria interessante a implantação de um cupom de desconto para quem indica um amigo ou familiar, promoções para clientes novos, o impulsionamento das publicações nas redes sociais, a divulgação em outras mídias, como o rádio. Isto porque várias pessoas estão dispostas a utilizar o serviço, mas não conhecem a maneira como é realizado e o preço cobrado.

Com base nos resultados do questionário, pode-se afirmar que atender um público específico ao invés de um todo é válido e extremamente viável em certos setores, como é o caso do Topetinho, em que é viável a segmentação de mercado. A empresa já opera há mais de 6 anos focada apenas no público infantil e tende a crescer cada vez mais nos próximos períodos. Isto porque as pessoas que não utilizam o serviço estão dispostas a começar a utilizar, desde que o serviço seja de qualidade, diferenciado e com preço dentro do mercado. Além disso, ao segmentar um mercado, existe um melhor controle para garantir que os desejos dos consumidores sejam atendidos de forma especializada e única.

## REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Gary. KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 12. ed. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2009.

DIAS, Sérgio Robertos Org. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012. 528 p.

MATTAR, João. **Metodologia científica na era da informática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva 2010.

RODRIGUES, Cássia Regina Botelho. **A imagem da câmara dos deputados: modelos determinantes da imagem organizacional segundo a teoria da gestão do conhecimento**. Brasília: Câmara dos Deputados: Coordenação de Publicações, 2002.

STANTON, William John. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

**ANEXO**

**Pesquisa sobre a segmentação de mercado em cortes de cabelos infantis para não clientes do Topetinho – Corte de Cabelo Infantil**

Prezado senhor (a). Eu, Bruno Germano de Lima Santin, aluno concluindo do curso de Administração do UNIPAM 8º período noturno, turma A, precisando desenvolver meu trabalho de conclusão de curso, TCC, sob a orientação do professor especialista Marlon Wender, e tendo necessidade de desenvolver uma pesquisa de campo através de um questionário, venho solicitar ao Sr (a) a gentileza de responder as perguntas para ser validada a pesquisa, sendo que as respostas serão de suma importância para conclusão do meu trabalho. Saliento que as informações são exclusivas para uso acadêmico. Obrigado pela atenção e participação.

1 – Sexo

Masculino  Feminino

2 – Estado Civil

Solteiro  Casado  União Estável  Divorciado  Viúvo

3 – Faixa Etária

18-24 anos  25-30 anos  31-40 anos  41-50 anos  Mais de 51 anos

4 – Renda Bruta Mensal

Até R\$1.000,00  De R\$1001,00 a R\$2.000,00  
 De R\$2.001,00 a R\$3.000,00  De R\$3.001,00 a R\$4.000,00  
 De R\$4.001,00 a R\$5.000,00  Acima de R\$5.001,00

5 – Você conhece algum salão especializado em cortes infantis em Patos de Minas?

Não  Sim. Qual? \_\_\_\_\_

6 – Com que frequência você leva, ou costumava levar o (a) seu (sua) filho (a) para cortar cabelo?

Quinzenalmente  De 2 em 2 meses  
 Mensalmente  Acima de 3 meses

7 – O que você mais considera, ou considerava ao levar o (a) seu (sua) filho (a) em um salão de cortes de cabelo?

(Assinale no máximo até 3 opções).

Atendimento  Preço  
 Estrutura Física  Localização  
 Atrativos para as crianças  Rapidez no atendimento  
 Serviço diferenciado

8 – Você costuma, ou costumava trocar o lugar em que leva, ou levava o seu (sua) filho (a) para cortar o cabelo?

- ( ) Sim                      ( ) Raramente  
( ) Não                      ( ) Na maioria das vezes

9 – Você estaria disposto (a) a levar uma criança (até 5 anos) para cortar o cabelo em um salão especializado no atendimento com crianças e montado com atrativos para as mesmas?

- ( ) Sim  
( ) Não  
( ) Talvez

10 – Como você ficou sabendo do salão de cortes de cabelo em que leva, ou costumava levar o seu (sua) filho (a)?

- ( ) Anúncio nas redes sociais                      ( ) Amigos/Familiares  
( ) Panfletos e/ou cartões de visita                      ( ) Busca da Internet  
( ) Através da loja física                      ( ) Outro \_\_\_\_\_

11 – Quanto você estaria disposto a pagar por este tipo de atendimento (corte de cabelo especializado em crianças)? \_\_\_\_\_

## ANÁLISE DO COMPRADOR: PERFIL DOS CLIENTES DE EMPRESA LÁCTEA DO ALTO PARANAÍBA<sup>1</sup>

**Guilherme Souza Reis**

Graduando do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: guilhermesrml@unipmam.edu.br

**Adriene Stéfane Silva**

Docente do UNIPAM, orientadora.

E-mail: sttefane@unipam.edu.br

**Renato Bomtempo**

Docente do UNIPAM, coorientador.

E-mail: renatob@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo averiguar e analisar as características dos compradores organizacionais da empresa X, do ramo lácteo do Alto Paranaíba, buscando interpretar suas características gerais, tanto quanto o nível de satisfação atual apresentado pelos mesmos em fatores cruciais para o comprador, como a qualidade do produto e a satisfação perante a venda e entrega de tais mercadorias. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um questionário quantitativo e qualitativo, aplicado via *Google Forms*, com foco direcionado aos gestores ou representantes das empresas. Os resultados contaram com aprovação considerável dos clientes e também sugestões dos clientes para a empresa, com isso foi possível averiguar quais características são mais fortes na empresa e quais necessidades se apresentam maiores na empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing. Consumidor. Lácteos.

**ABSTRACT:** This study aimed to investigate and analyze the characteristics of the organizational buyers of company X, from the dairy products branch in Alto Paranaíba, seeking to interpret its general characteristics, as well as the current level of satisfaction presented by them in crucial factors to the buyer, such as the quality of the product and satisfaction with the sale and delivery of such merchandise. The research was developed through a quantitative and qualitative questionnaire, applied through *Google Forms*, with a focus directed to the managers or representatives of the companies. The results had considerable customer approval and customer input to the company, so it was possible to find out which features are stronger in the company and which needs are greater in the company.

**KEYWORDS:** Marketing. Consumer. Dairy Products.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam sempre preços mais baixos e prazos de entrega menores, utilizando estratégias de compra e venda entre as mesmas, criando assim características de um Mercado Empresarial. Do outro lado da cadeia comercial, os bons clientes são exigentes, obrigam que as empresas sempre estejam em constante atualização e desenvolvimento para sempre serem as melhores do mercado. O mercado está praticamente saturado em todas as áreas, fazendo com que os fornecedores busquem com fervor por melhorias em qualidade, velocidade de entrega e sempre mais valor para seus produtos. Esta pesquisa teve como foco identificar as características dos fornecedores e clientes da empresa X do ramo lácteo. Sun Tzu (2011) diz que, ao se conhecer a si mesmo e a seus inimigos, ganham-se todas as disputas; ao se conhecer e não conhecer o inimigo, ganha-se metade das disputas, e ao desconhecer a ambos, nunca se ganha. Desta forma, o objetivo geral deste estudo é analisar o perfil dos compradores perante a empresa X, visando compreender e potencializar a melhoria das relações B2B. Para atingir o objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos: verificar o perfil de atacadistas, varejistas e compradores finais da empresa; verificar o perfil das empresas da qual a empresa X compra produtos; verificar a satisfação com os atuais métodos de pagamento, qualidade de produto e prazos de entrega, compilar e analisar resultados.

## 2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Por questão de sigilo a empresa participante do estudo será referenciada como empresa X. Ela encontra-se no mercado há mais de 25 anos, conta aproximadamente com 70 colaboradores diretos e emprega indiretamente mais de 300 pessoas. A empresa X opera no ramo lácteo com produção semanal aproximada de 30 toneladas e envia tal produção em frete próprio para grande parte de Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Distrito Federal e algumas outras localidades via frete contratado. A empresa conta com uma equipe que vem se qualificando para atender cada vez melhor suas tarefas. A empresa incentiva e apoia a formação de seus colaboradores, capacitando-os ainda mais.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho busca entender os clientes da empresa X, quais seus perfis, suas opiniões e suas visões sobre a qualidade da empresa e dos produtos oferecidos.

### 3.1 MERCADO B2B

Kotler e Keller (2012) relatam a finalidade do aumento da eficiência e eficácia, ambos, fornecedores e clientes, buscam constantemente novas e inovadoras maneiras de gerenciar e melhorar relacionamentos. Gestão de cadeia (*SCM – Supply chain management*), *CRM (Customer relationship management)* e *ERP (enterprise resource*

*planning*) são ferramentas muito utilizadas atualmente com tal finalidade ou apoio à mesma. Fatores como disponibilidade, alternativas, importância do produto, complexidade do mesmo e dinâmica de mercado são fatores de grande importância nos relacionamentos e compras resultantes dos mesmos. De acordo com Kotler e Keller (2012) há uma necessidade maior e crescente de coordenação vertical entre todos os fornecedores e compradores, de forma que esse relacionamento possa sempre evoluir de mera transação para uma relação de valor de ambas as partes. A relação entre fornecedor/comprador pode ser definida em oito categorias com base em tais fatores. São eles, compra e venda básica, compra com poucas informações, transação contratual, fornecimento para o cliente, sistemas cooperativos, colaboração, adaptação mútua e cliente é o rei. Ainda seguindo as palavras de Kotler e Keller (2012), muitos pesquisadores chegaram à conclusão de que estabelecer uma relação com fornecedores e clientes gera um conflito de segurança e adaptação já que é criado uma confiança e costume entre ambas as partes, isso melhora muito o trabalho em conjunto, porém cria inconveniências na necessidade de inovação, o que pode vir a apresentar riscos. A partir do momento em que os compradores não conseguem monitorar bem o desempenho de seu fornecedor, este pode vir a desonrar os acordos previamente estabelecidos devido ao oportunismo. O oportunismo deve ser utilizado em parcerias como ferramenta de melhoria, porém é visto e utilizado majoritariamente como trapaça ou ineficiência perante contratos, e os mesmos acabam sendo violados em diversas formas. Tal oportunismo é uma grave ameaça para toda e qualquer relação *B2B*.

### 3.2 COMPRAS ORGANIZACIONAIS

Estudos de Kotler e Keller (2006) discorrem que o processo da decisão de compra tanto de produtos quanto de serviços identifica, escolhe e avalia entre fornecedores e marcas as melhores opções; isso para os autores é a definição de compra organizacional. Kotler e Armstrong (2008) relatam acerca de três tipos de compras, sendo esses os principais tipos na visão dos autores, denominados por compra simples, compra de sistemas e nova compra. Na primeira modalidade, os compradores realizam sempre os mesmos pedidos sem nenhuma alteração; os mesmos são realizados pelos responsáveis pelas compras, e os vendedores ou fornecedores procuram preservar a qualidade e quantidade dos produtos vendidos, os fornecedores costumam apoiar os sistemas automáticos de pedidos, já que o mesmo reduz o tempo da emissão. Inúmeras vezes as empresas preferem comprar várias soluções de somente um fornecedor; essa ação denomina-se compra de sistemas, sendo que, neste caso, são produtos, serviços e componentes, já que existe uma integração entre todos os sistemas da empresa, o que economiza tempo para os gestores em todos os níveis da empresa, além de possibilitar uma rápida tomada de decisão tanto na área de compras quanto em todas as outras áreas da empresa. Após o processo de identificação do problema, torna-se necessário verificar a quantidade de itens e as características tanto quanto a qualidade. Durante este processo os requisitos podem auxiliar o profissional responsável pelas compras ou grupo comprador na escolha dos produtos. Como dito por Kotler e Armstrong (2008), após a definição das

características dos produtos requisitados, o comprador ou grupo de compras deve buscar fornecedores capacitados para os mesmos. Criando assim uma pequena lista de fornecedores, que poderá ser utilizada na avaliação e qualificação dos mesmos. Os compradores solicitam as propostas de vendas e produção dos fornecedores previamente listados e qualificados, em que, caso necessário, é enviado um descritivo dos produtos para a empresa ou fornecedor. Posteriormente, é realizada a requisição de compra para o fornecedor com todos os detalhes em acordo; ao final do processo é executada a análise do fornecedor e de seu desempenho, prosseguindo ou não com a parceria.

### 3.3 SEPARAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE MERCADOS

O mercado do setor de negócios pode ser separado em quatro partes, como dito por Cobra (2015): mercado comercial, mercado industrial, mercado de organizações governamentais e o mercado de instituições. Conclui-se que o mercado comercial é o maior em meio ao *B2B (business to business)*, já que incorpora todas as empresas, serviços prestados direta e indiretamente e indivíduos que adquirem quaisquer produtos. O mercado de organizações governamentais é de grande interesse para várias empresas e sociedades empresariais, já que é formado por órgãos do governo, sendo estaduais, federais ou municipais, os quais utilizam produtos e ou serviços originários de empresas para realização das demandas governamentais. Grande também é o mercado industrial, que é formado por atacadistas e varejistas, os quais adquirem produtos industrializados e revendem a outros fabricantes ou consumidores finais. Finalmente o mercado de instituições, que se forma por organizações sem fins lucrativos, de caráter privado ou público e tais empresas realizam compras de todas as categorias de produtos de que necessitarem. As cooperativas e empresas médias se destacam por sua flexibilidade a qual não pode ser atingida pelas empresas e cooperativas de pequena escala nem as grandes, as quais já estão em situação contrária, ou seja, por possuírem fornecedores e produtos em excesso acabam enrijecendo ainda mais as regras empresariais, deixando assim de prestar suporte aos fornecedores. Porém é importante ressaltar que essa relação dos fornecedores - empresa e empresa - empresa é uma via de mão dupla. Como Kotler e Keller (2006) citam, existem três tipos de compras: compra de rotina, a qual normalmente representa pouco valor financeiro, baixo valor ao cliente e baixo risco. Existem também as compras de produtos de alto valor e custo que apresentam também alto risco, logo este tipo de compra exige mais dos fornecedores e das empresas. Como via de mão dupla também existe a situação em que o cliente ou empresa compradora necessita de produtos estratégicos, que representam altos custos e valores, além de alto risco para o comprador; por este motivo o mesmo busca fornecedores confiáveis e com excelente reputação no mercado. A última situação relatada é conhecida como compra de gargalo, sendo assim uma compra de baixo valor e normalmente baixo custo, porém pode existir o risco de falta de estoque de tal produto. Portanto, o cliente buscará fornecedores conhecidos que possam garantir o estoque da empresa. Kotler e Keller (2006) mencionam em seu livro que, em busca de aumentar a

eficiência e a eficácia das relações B2B, clientes e fornecedores buscam inúmeras maneiras de controlar e gerenciar os relacionamentos. SCM, CRM, WMS, dentre outras formas de logística, estão cada vez mais presentes para auxiliar esse gerenciamento de relações.

### 3.4 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Torna-se importante prezar sempre pela boa educação e qualidade de atendimento durante a comunicação com qualquer cliente. Segundo Cobra (2015), existem sete deslizes que representam extremo perigo em qualquer atendimento. São eles:

- 1 Automatismo** – realizar um atendimento repetitivo, ou monótono e indiferente;
- 2 Apatia** – não se importar com os funcionários da outra empresa ou clientes finais, recepcionistas ou quais forem.
- 3 Frieza** – realizar um atendimento com indiferença, rispidez, impaciência ou hostilidade.
- 4 Passeio** – transferir o cliente de departamento sem possuir inicialmente o objetivo de solucionar o problema apresentado pelo mesmo.
- 5 Livro de Regras** – normalmente a desculpa mais utilizada para disfarçar o péssimo atendimento, colocando sempre as normas da empresa acima da satisfação do cliente e auxílio ao mesmo.
- 6 Dispensa** – buscar livrar-se dos clientes sem auxiliá-lo inicialmente, ignorando suas necessidades e problemas e utilizando expressões como “não trabalhamos com isso”, “está em falta no estoque” e “ainda não recebemos as entregas”, sem previamente consultar se realmente possuem ou não tal produto em estoque.
- 7 Condescendência** – tratar o cliente como uma criança ou incapaz que não sabe o que quer ou aonde quer chegar.

Após a análise dessas informações, conclui-se com os estudos de Cobra (2015) que existem graves riscos no atendimento em relação à qualidade do processo; sem um bom relacionamento com os clientes, toda e qualquer empresa corre um enorme risco de perder grande parte de seus clientes, portanto sem um bom relacionamento com os clientes uma empresa tem grandes dificuldades em sobreviver. É necessária sempre grande atenção para as relações durante os atendimentos, tanto em venda quanto ao SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), já que todas as possibilidades relatadas previamente são possíveis em todas as empresas e relações de cliente e vendedor ou prestador de serviço. Torna-se importante entender a percepção do cliente ao se avaliar tal questão, já que todos os que buscam as empresas desejam um bom atendimento e produtos ou serviços de qualidade independentemente de sua posição social, quando não o encontram isso afeta negativamente a visão da empresa aos olhos dos clientes e isso se transpõe nos círculos de convivência pessoal de cada atendido, o que conseqüentemente cria uma opinião boca a boca negativa gerando um impacto desfavorável muito mais rápido e de maior escala do que um erro da empresa que não envolve o atendimento. Kotler (2000) se refere a um cliente

altamente satisfeito como aquele que permanece fiel por mais tempo, compra mais com novos lançamentos e se torna um *promoter* da empresa, falando bem da mesma via mídias populares (boca a boca, redes sociais, etc.), além de não buscar marcas concorrentes. Para auxiliar na mensuração e manutenção, existe a possibilidade da utilização de algumas ferramentas, e as mesmas são vistas como fontes de constante melhoria e novas ideias, são algumas delas:

**1 Sistemas de Reclamações e Sugestões** – uma organização que foca ativamente no feedback de seus compradores facilita suas sugestões e reclamações, consequentemente gera um ciclo melhor e mais rápido de melhoramento de produtos e processos. Atualmente várias empresas aderiram ao feedback digital, o que facilita muito o prazo de resposta e a exclusividade, autenticidade e proximidade de cada resposta.

**2 Pesquisas de Satisfação** – acredita-se que menos de 6% dos clientes que se encontram insatisfeitos reclamam, já que existem outros produtos no mercado e é de maior conveniência alterar fornecedores. Empresas proativas prezam medir os índices de satisfação sempre que possível e prezam pela boa relação e publicidade do *Marketing Boca a Boca*, já que é um dos mais influentes para os novos compradores.

**3 Compras Simuladas** – também conhecido como cliente oculto, é quando a empresa contrata um avaliador externo e o mesmo simula ou realiza uma compra, avaliando cada processo e atendente que o recebe. Tal avaliação atualmente é comum, porém de grande importância para as empresas que utilizam tal sistema, o mesmo pode auxiliar na avaliação de pontos fortes e fracos e testam características específicas nos colaboradores.

**4 Análise da perda de Clientes** – algumas empresas entram em contato com seus antigos clientes que deixaram de realizar aquisições com as mesmas para efetuar uma verificação dos motivos que o estimularam a tal decisão. Se houver crescimento no nível do índice de perda é um indicador de que a empresa não está obtendo sucesso no objetivo de satisfazer seus clientes atuais, e deve ser remediado o mais rápido possível.

Pesquisas realizadas por Kotler (2000) demonstram que consumidores que não estão satisfeitos com uma marca ou empresa relatam seu desapontamento para bem mais que o dobro do número de pessoas que seriam mencionadas caso a experiência seja positiva, o que nos indica novamente a grande importância da qualidade dos atendimentos, além das vantagens de manter a taxa de clientes insatisfeitos ao mínimo possível.

### 3.5 PRODUTOS

*Marketing de Produtos* possui como referência e objetivo conectar produtos e pessoas, encontrando os consumidores específicos para os produtos corretos. Descrevendo de forma objetiva, seria desenvolver e definir o posicionamento do produto perante o mercado e o consumidor, a mensagem objetivo da empresa a ser transmitida ao consumidor, os diferenciais competitivos e como se destacam dos

concorrentes. Todo produto possui estágios de vida, os quais caracterizam informações importantes para as empresas; o marketing de produto possui maior influência antes deste ciclo. Como relatado por Content (2018), é possível separar as fases do Marketing de Produtos em sete partes. São elas:

**1 Desenvolvimento do perfil dos consumidores** – neste momento, é de suma importância compreender o perfil dos clientes e definir exatamente quais os nichos de clientes serão os compradores em potencial dos produtos.

**2 Posicionamento e mensagem** – responde-se a três perguntas neste momento: qual a utilidade do produto? Quem irá utilizá-lo? Como o produto desenvolvido é diferente da concorrência e como ele se destaca? Após as perguntas respondidas, inicia-se um processo interno de conscientização do produto.

**3 Educação da empresa sobre o posicionamento e mensagem** – apresentados a toda a organização os novos produtos, é possível manter um alinhamento com todos os colaboradores envolvidos, auxiliando assim no entendimento, o que reduzirá erros e ações desnecessárias.

**4 Criação de um plano de lançamento** – esta etapa do processo envolve vários profissionais de diferentes áreas dentro da empresa; liderados pelo setor de Marketing os mesmos irão trabalhar com foco em prazos e divisão de tarefas, acelerando o processo e demonstrando mais resultados.

**5 Criação de conteúdo para o lançamento** – ocorre a união do *Marketing de Produtos* com o *Marketing de Conteúdo*, buscando o foco na descoberta da melhor forma de exibição do produto; é de importância considerável, já que, quanto melhor o conteúdo gerado para o lançamento, maior será o impacto do produto e sua visibilidade no mercado.

**6 Preparação da equipe** – novamente o foco passa para as questões internas da organização; o foco principal é garantir que todos da organização estejam prontos para o lançamento.

**7 Lançamento** – durante e após o lançamento, há a necessidade do foco e prontidão para eventual necessidade de reajustes nos produtos conforme as respostas do mercado.

Qualidade é um conceito multidimensional, e sua interpretação é variável, possibilitando uma vantagem competitiva sobre qualquer concorrente. Tais qualidades possuem 8 dimensões. São elas:

**1 Desempenho** – ou performance, dimensão que refere às características primárias de um produto. Para um computador seriam, por exemplo, o *clock* do processador, a quantidade de *RAM*, capacidade da *VGA*, entre outros fatores.

**2 Características acessórias** – ou *features* são características que adicionam detalhes, características supérfluas que adicionam e valorizam o produto. O acento regulável do carro, a aparência dos atendentes e prestadores de serviço, brindes que acompanham produtos.

**3 Confiabilidade** – ou *reliability*, reflete a possibilidade de um produto vir a falhar ou não dentro de um período de tempo. Uma boa reputação é um excelente diferencial

no mercado; como prova existem saudosistas do fusca até o dia atual, por sua certeza de poucos problemas que levariam a manutenção.

**4 Durabilidade** – ou *durability*, é a medida da vida útil de um produto, extremamente relacionada com a confiabilidade e extremamente valorizada em alguns tipos de produtos.

**5 Atendimento** – ou *serviceability*, é correlacionado à velocidade e qualidade do atendimento, além da cortesia e competência dos atendentes. Consumidores não estão apenas interessados em eventual quebra dos produtos, também se preocupam com o tempo entre o problema e a solução. É uma dimensão explorada pela *DELL* que possui o melhor suporte para notebooks, ou a *Caterpillar*, que promete a entrega de qualquer uma de suas peças em 48h úteis.

**6 Aparência** – ou *asthetics*, é uma dimensão bastante subjetiva que se refere à forma como o consumidor visualiza o produto. Pode ser muito ou pouco importante, varia de acordo com o mercado visado.

**7 Conformidade** – ou *conformance*, diz respeito ao grau em que as peças são executadas correspondendo ao projeto. É trabalhando com essa dimensão que se obtêm ganhos de produtividade, redução de trabalho e diminuição dos custos. É seguir a lógica de fazer certo da primeira vez, devido a essa dimensão, que um processador da *AMD* possua a mesma qualidade de um *Intel*.

**8 Qualidade Percebida** – ou *perceived quality*, é a mais subjetiva das dimensões, já que se associa a uma série de fatores combinados, como aparência, tradição, reputação e gosto pessoal, e a quesitos pessoais ao consumidor; por isso variam de indivíduo para indivíduo. Existem slogans que se correlacionam com tal dimensão, como “não é uma *Brastemp*”.

#### 4 METODOLOGIA

A intenção da pesquisa é avaliar e interpretar as características dos compradores e parceiros da empresa X do ramo lácteo, que fornece para distribuidores e/ou clientes finais. Conta com cerca de 80 colaboradores e mais de 120 produtores de leite cru, atendendo compradores de Minas Gerais, São Paulo, Distrito Federal. Para Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa é quali-quantitativa por possuir peso em número de pesquisa, porém com destaque de cada uma das pesquisas avaliadas. A pesquisa será também considerada descritiva por representar a opinião dos compradores e fornecedores parceiros da empresa e registrá-las em formato de formulário. A amostragem de pesquisa será considerada não probabilística intencional. Planeja-se enviar a pesquisa para os compradores junto da entrega, e que a mesma seja respondida em pouco tempo, durante a entrega da mercadoria. O questionário será composto de 11 questões, sendo que são 6 questões para mapear o perfil do entrevistado, 3 questões para avaliar a satisfação geral, e um campo opcional para opiniões finais. A população foi de aproximadamente 30 clientes dos quais foram analisados 73%. As questões permitiram a análise dos perfis por meio de escala de *Likert* com cinco níveis de resposta, sendo a resposta crescente correspondente à satisfação do entrevistado e assim fica a definição, “[...] uma escala *Likert* é uma das mais populares (e confiáveis) [...] mede atitudes e comportamentos utilizando opções

de resposta que variam de um extremo a outro (por exemplo, de nada provável para extremamente provável)." (Survey monkey, 2016)

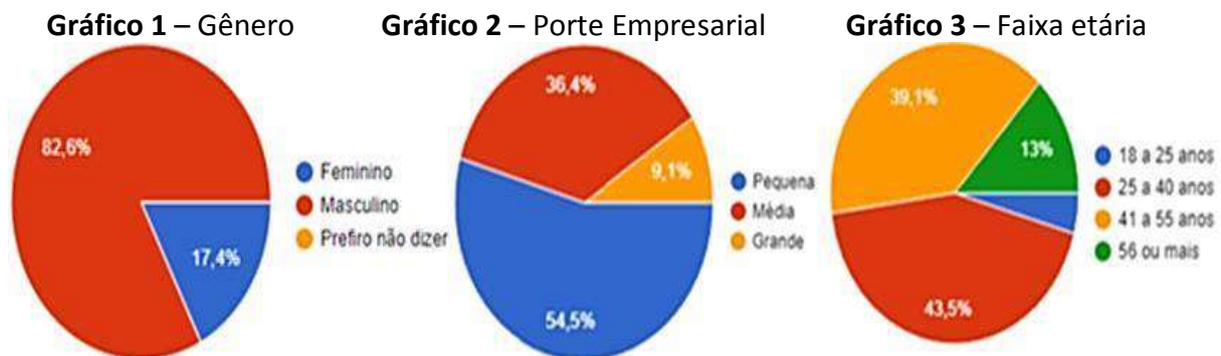
Segue a lógica:

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo
- 3 Indiferente/Neutro
- 4 Concordo
- 5 Concordo Totalmente

Após a coleta dos dados, a análise e tabelamento dos gráficos foi realizada via formulários Google. Após o tabelamento os resultados foram confrontados, comparados, analisados e informados à empresa.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na pesquisa, realizada via Formulários Google, foi encaminhada diretamente para os clientes da empresa X por seu departamento de vendas, resultando em 23 respostas como objetivo do estudo e apresentando resultado positivo perante a qualidade da empresa, seus produtos e serviços.

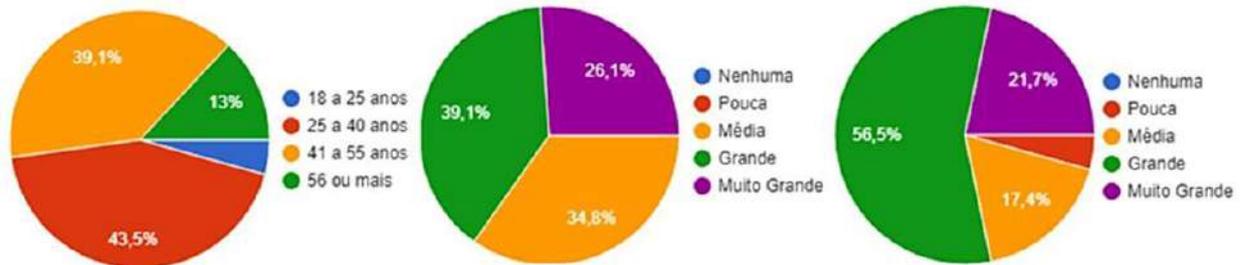


Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Os gráficos gerados via *Google forms* mostraram que da amostra uma maioria significativa é masculina, contando com 82,6% do total. O percentual de mulheres nas empresas vem crescendo com o passar dos anos, 17,4% já são representados por elas no comando das empresas. Fato notório com o passar dos anos, já que o mercado se abre cada vez mais sem distinção de gênero. Na pesquisa realizada pela empresa *Grant Thornton*, "de 2017 para 2018, a presença de mulheres em cargos de liderança passou de 66% para 75% ao redor do mundo. No Brasil 29% das companhias possuem mulheres em postos de chefia, ultrapassando a média global que apresentou 24%." (Grant Thornton, 2018). Já no gráfico de tamanho empresarial, 54,5% (o que corresponde a 12 empresas) consideram suas empresas como empresas pequenas, o que representa algo positivo, já que a oscilação de clientes de empresas pequenas não causa um impacto tão grande na empresa pesquisada. Resultado satisfatório, levando em consideração o fato de que existem 6,4 milhões de empreendimentos e destes 99%

são MPE (Micro e Pequenas Empresas) (Sebrae - SP, 2018). O gráfico 3 representa diversidade de idade, contando com 10 clientes que representam a maior faixa etária presente na amostra, porém é de grande valor a informação que clientes de 18 a 25 anos estão entrando como clientes da empresa, mesmo sendo minoria, em 4,3%. É relatado pelo jornal *O Globo*, que cresce a participação de jovens em novos negócios, passando de 50% para 57% o percentual de participação de pessoas entre 18 a 37 anos de idade no total geral dos empreendedores em fase inicial no ano de 2017. (*O Globo*, 2018).

**Gráfico 4 – Satisfação com os produtos**  
**Gráfico 5 – Satisfação com a entrega**  
**Gráfico 6 – Satisfação com os métodos de pagamento**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018

É de fácil visualização que os produtos possuem uma ótima recepção pelos clientes, e que tal característica é tomada como característica da marca. Falar de satisfação é algo complicado, já que, como citado pelo Sebrae, “é importante entender que satisfação e qualidade são coisas diferentes. Satisfação tem um sentido mais amplo: ela é mais inclusiva e é influenciada pelas percepções da qualidade do serviço ou produto, pelo preço, por fatores pessoais, entre outros.” (SEBRAE MERCADOS, 2017). A empresa apresenta em grande maioria uma satisfação adequada para a qualidade de produtos que a mesma comercializa, porém nota-se certa insatisfação com a entrega, 34,8%, o que pode ser atribuído à recepção dos produtos ou aos métodos empregados pelos colaboradores durante a execução da mesma. E como é definido pela *e-commerce* Brasil, “Sabemos, na maioria das vezes por experiência própria, que a qualidade da entrega dos produtos é essencial para garantir a satisfação em uma compra. Porém, nem sempre os varejistas têm em mãos estudos e números que comprovem isso.” (*E-COMMERCE BRASIL*, 2014). Nota-se com esta análise, menor grau de satisfação com os métodos de pagamento, mesmo extremamente minoritária. É válido levar em consideração que a empresa fornece um prazo de até trinta dias para o pagamento dos produtos ou um desconto para o pagamento à vista. E tal conduta é considerada inapropriada, já que, de acordo com informações do Sebrae, o prazo fornecido para o pagamento de tais produtos acarreta em juros que possuem base nas médias do mercado. (SEBRAE, 2018).

**Gráfico 7** – “Problemas com as entregas nos últimos 3 meses?”

**Gráfico 8** – “Problemas com os produtos nos últimos 3 meses?”

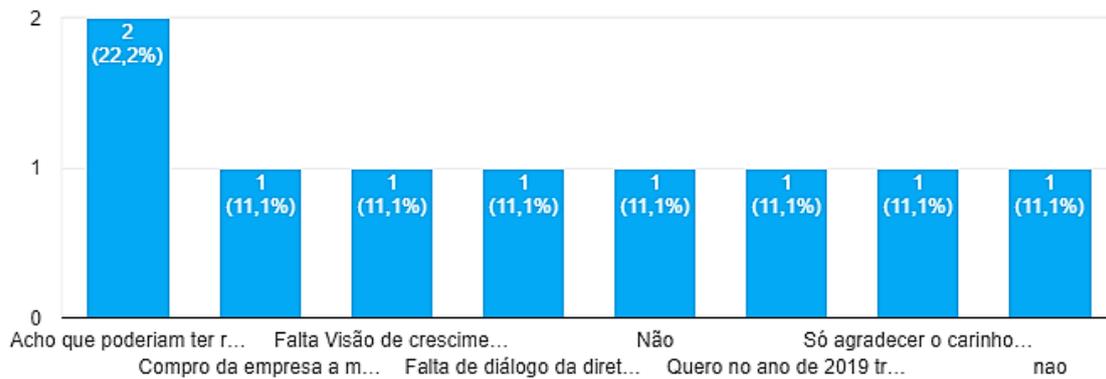
**Gráfico 9** – Satisfação com a equipe de vendas



Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Novamente os problemas acarretados são de uma minoria e acarretados por complicações dos colaboradores responsáveis pela entrega, já que variações nos horários das entregas são definidas pelos compradores durante tal ato. Fatores como confiabilidade são decisivos durante a escolha de um fornecedor, tanto na qualidade quanto da confiabilidade da entrega do produto, e o mesmo é um dos oito parâmetros de qualidade definidos por Rezende (2012). Notam-se, no grupo de respostas, pequenas falhas, 13,6%, e uma confiabilidade na qualidade de 86,4% dos produtos. Portanto, tais ocorrências são incomuns e devem ser atendidas imediatamente pelo SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) da empresa. Como dito por Rezende, “Confiabilidade reflete a possibilidade de um produto vir a falhar, ou não dentro de um período de tempo.” (Rezende, 2012). Maioria expressiva dos clientes mapeados encontra-se satisfeita com a equipe de vendas, apresentando somente duas insatisfações no tempo analisado, ambos possuem fácil resolução com estratégias de CRM (*Customer Relationship Management*). Com a adequação do *software*, as questões de atrasos e falhas da equipe seriam sanadas, já que o mesmo consegue de forma automática realizar procedimentos que demandam tempo da equipe, aumentando a disponibilidade para tarefas de real foco.

**Gráfico 10 – “Gostaria de acrescentar algo?” 2018**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Os comentários excludentes aos agradecimentos foram “Falta de diálogo da diretoria com os clientes”, “Compro da empresa há mais de 15 anos peço para falar com a proprietária para fazermos algum tipo de negociação ela nem retorna”, “Acho que poderiam ter requeijão bisnaga para transformar”. As vozes dos clientes passam informações variadas: pedir para introduzir de novos produtos no mercado, requisitar diálogo com a diretoria, algo que não é produtivo, foge à rotina e sua organização interna, que designa um profissional para tal finalidade e se tornaria um processo sem resultados e extremamente oneroso. Os clientes que utilizaram a oportunidade de comentário aberto para agradecer comprovam o fato da excelência em qualidade dos serviços prestados e produtos oferecidos pela empresa.

## 6 CONCLUSÃO

Como abordado anteriormente, há uma necessidade crescente de compreender o mercado atuante das empresas. O estudo realizado com a base de clientes da empresa X demonstrou que a mesma não compreendia os anseios de seus clientes e suas características essenciais para a aquisição de seus produtos. O estudo em forma de pesquisa de opinião com os clientes em questão demonstrou as características destes e sua satisfação ou não, perante os produtos e serviço de vendas. Observa-se também a necessidade de um controle das relações com os clientes e um controle maior com a carga e descarga (entrega) de seus produtos. As limitações atuais podem ser sanadas integrando um módulo de CRM ao pacote de softwares utilizados atualmente na empresa, e a delegação de um colaborador capacitado que realizará a verificação de cada carregamento e seu local de descarga, confirmando com o cliente para evitar insatisfação e/ou falhas nas entregas. É recomendada para a empresa a instalação do módulo de CRM do software que atualmente utiliza, o Totvs, e a delegação da tarefa de verificação da carga e local de descarga ao coordenador de logística. Além de estudos com periodicidade pré-definida pela empresa para verificação dos aspectos abordados no presente estudo. Finalmente, esta pesquisa mostrou-se eficiente para o aprimoramento do grau de satisfação dos clientes da empresa X, uma vez que atendeu aos seus objetivos, resultando em diretrizes para o fortalecimento da relação empresa/cliente através de

suas oitavas, oportunizando a partir daí a potencialização de sua lucratividade e o crescimento da atividade.

## REFERÊNCIAS

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Elsevier - Campus, 2015.

CONTENT, Rock R. **O marketing de produto é um dos principais tipos de marketing**. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/marketing-de-produto/>>. Acesso: 14 de maio de 2018.

GRANT THORTON. **Women in business 2018**: saindo da teoria, para a prática. 2017. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/insights/articles-and-publications/wib-2018/>>. Acesso em: 11 de set. 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

REHM, Stefan. **A qualidade do serviço de entrega e a satisfação do consumidor**. 2014. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/qualidade-servico-de-entrega-e-satisfacao-consumidor/>>. Acesso em: 11 set. 2018.

REZENDE, André. **O que realmente é qualidade do produto?** 2012. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/o-que-realmente-significa-qualidade-do-produto/>>. Acesso em: 14 mai. 2018.

SEBRAE NACIONAL. **A satisfação do cliente em foco**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/a-satisfacao-do-cliente-em-foco/>>. Acesso em: 11 set. 2018.

SEBRAE NACIONAL. **Fornecedores e os prazos de pagamento**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fornecedores-e-os-prazos-de-pagamento,71db347ea5b13410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 13 set. 2018.

SEBRAE NACIONAL. **Pequenos negócios em números**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 11 de set. 2018

SEBRAE NOTÍCIAS. **Cresce a participação de jovens que abrem negócios**. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2018/05/cresce-participacao-de-jovens-que-abrem-negocios.html>>. Acesso em: 11 de set. 2018

SURVEY MONKEY. **A ESCALA de Likert explicada**. 2016. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

TZU, Sun; **A arte da guerra**. Tradução de Neury Lima. São Paulo: Hunter Books, 2011.

# ANÁLISE DOS IMPACTOS DA FORMALIDADE EM UMA EMPRESA DO SETOR DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA EM PATOS DE MINAS CASO: SADEK AUTO CENTER<sup>1</sup>

**Andréa Maria Batista Rocha**

Graduanda do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: andrearochoa@unipam.edu.br

**Eliphas Levi Pereira**

Orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: eliphaspereira1@yahoo.com.br

---

**RESUMO:** Esse trabalho teve como finalidade elaborar um estudo dos impactos da transformação de informal para formal da empresa Sadek Auto Center em Patos de Minas, na área de funilaria e pintura, apontando vantagens ou desvantagens dessa transformação. O resultado do estudo apontou que o impacto da formalização da empresa requer um planejamento de aumento de vendas, observando que esse aumento possa cobrir os custos correntes da atualidade e custos projetados com a formalização e ainda gerar lucro.

**PALAVRAS-CHAVE:** Custo. Despesas. Formalidade. Informalidade. Lucro.

**ABSTRACT:** This work aimed to elaborate a study of the impacts of the transformation of informal to formal of the company Sadek Auto Center in Patos de Minas, in the area of bodywork and painting, pointing advantages or disadvantages of this transformation. The result of the study pointed out that the impact of the formalization of the company requires a planning of sales increase, noting that this increase can cover current costs and projected costs of formalization and still generate profit.

**KEYWORDS:** Cost. Expenses. Formality. Informality. Profit.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Todo sonho ou desejo que se tenha na vida exige que se dedique tempo com um cuidadoso planejamento. Não diferente disso, no mundo dos negócios é extremamente importante que se calcule toda e qualquer escolha ou atitude que será tomada na busca pela criação do próprio negócio. Para adentrar nessa empreitada, é necessário que se façam estudos, análises, planejamentos, enfim, estudos sobre possibilidade e viabilidade de se empreender no atual contexto nacional.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado dia 5 a 7 de novembro de 2018.

A Sadek Auto Center é uma empresa privada, que iniciou suas atividades de maneira informal na área automotiva em 2017, com foco no setor de funilaria e pintura. Com o intuito de crescimento e rentabilidade e com capacidade para tal, foi realizado um estudo sobre planejamento, para que a empresa seja direcionada e devidamente instruída para seguir num caminho de gradativo desempenho no mercado, optando por continuar ou seguir na informalidade.

O mercado escolhido para se atuar é o setor automotivo, reparação automotiva, especificamente a área de Auto Center, através da prestação de serviços de lanternagem ou funilaria e pintura de veículos automotores.

Trata-se de um nicho que segue em alta crescente, sem ser atingido de modo drástico pelo atual panorama de crise. Dados do ano de 2015 remontam que Patos de Minas possui uma frota de 56.909 (cinquenta e seis mil, novecentos e nove) veículos compreendidos entre automóveis, caminhonetes e utilitários. (IBGE-2015).

Qual a realidade das empresas diante da carga tributária? Qual o peso do registro ou não registro dos colaboradores? Essas e muitas outras questões que a maioria dos empreendedores enfrenta ao longo de décadas são efetivamente problemas que a formalidade pode ou não responder.

A consciência do empreendedor acerca de ações que visam maximizar lucros, ou seja, o conhecimento de procedimentos administrativos que envolvem o planejamento dos recursos, movimentação financeira e seu controle, análise do planejamento e replanejamento para ajustes aos desvios ocorridos, envolvendo setores operacionais da empresa, é fator crucial para o sucesso da organização, inclusive seu planejamento tributário.

No Brasil, a carga tributária é de 35% do PIB. Isso significa que os cofres públicos recebem um valor que equivale a mais de um terço do que o país produz. Existem mais de 90 mil oficinas, que empregam mais de 745 mil profissionais, para estas empresas que atuam no *aftermarket* (mercado de reposição), suportar a alta carga tributária torna-se um verdadeiro desafio, já que mais de 90% do setor é composto por empresas de pequeno e médio porte, em que se encaixa a organização estudada; nesse sentido, os impostos acabam causando impacto significativo no negócio. (NUNES; MARTINS 2013).

O trabalho tem como fundamento o seguinte objetivo geral: estudar a transformação da empresa Auto Center em Patos de Minas, na área de funilaria e pintura, de informal para formal, apontando vantagens e/ou desvantagens.

Este trabalho se justifica, porque seus resultados serão básicos para tomada de decisão do empreendedor em permanecer ou sair da informalidade e porque o estudo agregará conhecimentos acadêmicos à autora, uma vez que é concluinte do curso de Administração.

## 2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Razão Social: SADEK AUTO CENTER EIRELI ME  
Nome Fantasia: SADEK AUTO CENTER  
CNPJ: 28.395.364/0001-37  
IE: 003022005.00-07

Alvará de Funcionamento: 4658/2017  
Telefone: (34) 3823-9384  
Endereço: Av. Joaquim Cândido Silveira, 139 – Cidade Nova  
Cidade: Patos de Minas  
Estado: Minas Gerais  
CEP: 38.706-410  
Ramo de atividade: reparação automotiva - funilaria e pintura  
Início das atividades: 01/02/2017

## 2.1 ANÁLISE AMBIENTAL: POLÍTICO-ECONÔMICA E SOCIAL

Constitui o ambiente político de uma organização o seu relacionamento com esferas diversas que podem interferir em suas atividades, como Federal, Estadual e Municipal, que emitem leis e normas que podem direcionar o comportamento de tais organizações como obrigatoriedade recolhimentos tributários, obediências às normas que regulamentam certas questões como as leis trabalhistas, e até licenças para exploração de certas atividades e seus controles. Considera-se também como ambiente político o relacionamento empresarial com seus fornecedores, clientes, colaboradores e a comunidade em geral onde se insere a empresa.

No campo econômico a própria atividade empresarial movimentada a economia através de seus recebimentos e pagamentos, investimentos, reinvestimentos, aplicações financeiras, geração de lucro e formação de patrimônio econômico. A geração de emprego e renda, bem como recolhimento de tributos ao fisco, também estão dentro do contexto econômico. No campo social, devido à empresa estar recentemente instalada, ainda não desenvolve ações de cunho social.

## 3 INFORMALIDADE

Para definir o conceito de “informalidade”, é necessário se amparar com suas delimitações por ser variável e distinto em cada região ou país. Existem três interpretações possíveis para a “informalidade”:

(1) os economistas, com a oposição formal / informal; (2) os juristas, com a oposição legal / ilegal; e (3) o senso comum com a oposição justo / injusto. Eficiência, legalidade e legitimidade são três dimensões subjacentes a esses princípios constitutivos do contrato. (NORONHA, 2003, p. 112).

### 3.1 PASSOS PARA LEGALIZAÇÃO

Dos passos principais para formalizar a empresa, existe a inscrição da mesma no Cadastro Nacional Pessoa Jurídica (CNPJ), que compreende as informações cadastrais das entidades de interesse das administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Esse número identifica uma pessoa jurídica e outros tipos de arranjo jurídico sem personalidade jurídica (como condomínios, órgãos públicos, fundos) junto à Receita Federal brasileira (órgão do Ministério da Fazenda). Nele estão contidas: data de abertura, nome da empresa,

título ou nome fantasia – se tiver, código e descrição da atividade econômica principal – o CNAE, código e descrição das atividades econômicas secundárias – se tiver, Código e descrição da natureza jurídica, endereço e situação cadastral, quando da consulta sítio dada Receita Federal. A administração do CNPJ compete à Secretaria da Receita Federal do Brasil. (BRASIL Ministério da Fazenda, 2017).

Ademais a inscrição da empresa no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas não traz desvantagem, pois, na realidade, existem incentivos fiscais, que podem desafogar os pequenos e médios empreendedores nos tributos. O governo é parceiro das empresas, pois é um de seus maiores compradores, sob essa perspectiva tornar-se fornecedor desse grande comprador é bastante vantajoso. No entanto, para que essa parceria possa ser efetivada, a empresa precisa: estar inscrita no CNPJ, estar em dia com os impostos e as contribuições previdenciárias. (BRASIL Ministério da Fazenda, 2017).

### 3.2 OBRIGATORIEDADE PARA LEGALIZAÇÃO DA MÃO DE OBRA

A oferta de trabalho e demanda de mão de obra dentro da informalidade, num primeiro momento aparentemente parece sanar uma problemática, que é a necessidade tanto do empregador de contratação de mão de obra e do outro lado a necessidade do trabalhador em vender sua mão de obra. No entanto, numa leitura do Artigo 41, da Consolidação das Leis de Trabalho, observam-se os seguintes e claros dizeres: Em todas as atividades será obrigatório para o empregador o registro dos respectivos trabalhadores, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho.

Art. 41 - Em todas as atividades será obrigatório para o empregador o registro dos respectivos trabalhadores, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho. (Redação dada pela Lei nº 7.855, de 24.10.1989). Parágrafo único - Além da qualificação civil ou profissional de cada trabalhador, deverão ser anotados todos os dados relativos à sua admissão no emprego, duração e efetividade do trabalho, a férias, acidentes e demais circunstâncias que interessem à proteção do trabalhador. (Consolidação das Leis Trabalhistas, 2013).

### 3.3 INFORMALIDADE E REDUÇÃO DE CUSTOS NÃO SALARIAIS

Segundo Loayza (1996), um dos mais bem conhecidos efeitos econômicos decorrentes da informalidade é a redução substancial dos custos não salariais do trabalho, em particular os benefícios trabalhistas e as contribuições para a seguridade social. Nesse mesmo contexto, o autor ainda afirma que os custos da informalidade se resumem a dois tipos: as penalidades impostas à firma quando a infração é detectada e a incapacidade das firmas informais de se beneficiarem parcial ou integralmente dos bens ofertados pelo governo, dentre os quais o sistema judicial e a polícia. Este segundo aspecto tem como consequência a impossibilidade de as firmas exercerem plenamente o direito de propriedade sobre seus produtos e capital, o que aumenta a incerteza e os custos de transação e monitoramento dos negócios informais.

### 3.4 PAPEL DO EMPREENDEDOR OU IMPORÂNCIA

Na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado. [...] O empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócio (CHIAVENATO, 2005).

### 3.5 MEI, MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Microempreendedor Individual (MEI) é a classificação dada à pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. O enquadramento é facilitado, assim como as regras, sendo necessário para o futuro MEI, um faturamento de no máximo até R\$ 60.000,00/ano e não ter nome vinculado à outra empresa como titular ou mesmo sócio. Outras vantagens são as de que o microempreendedor individual pode também gerar emprego, desde que esta contratação seja de uma única pessoa e a remuneração da mesma seja fixada no salário mínimo da categoria a ela associada; o próprio registro do MEI sob um CNPJ, além da isenção de tributos federais, sendo enquadrado no Simples Nacional. O fator que possibilitou dessa condição para que trabalhadores informais regularizem suas situações foi a Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008. (PORTAL BRASIL, 2017).

### 3.6 QUALIDADE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Além de ser pressuposto mínimo a ser oferecido aos clientes e fazer parte da missão de empresas comprometidas, a qualidade na prestação dos serviços é um fator fundamental para fortalecimento das mesmas no mercado.

Segundo Paladini (2000, p. 11), “a decisão gerencial entre produzir ou produzir com qualidade estava sendo substituída pela decisão estratégica de produzir com qualidade ou pôr em risco a sobrevivência da organização”.

A oferta de mercadorias, tanto quanto a oferta de serviços, deve obedecer um padrão mínimo de qualidade, para que haja satisfação, na entrega, e principalmente no recebimento do objetivo proposto.

### 3.7 PROFISSIONAL AUTÔNOMO

É profissional capaz de desempenhar suas atividades laborais, de maneira independente. O profissional autônomo é aquele que possui determinadas habilidades técnicas, manuais ou intelectuais e decide trabalhar por conta própria, sem vínculo empregatício. O trabalho autônomo, à medida que é realizado, por conta própria,

rende benefícios diretos ao trabalhador, que, em troca, também deve suportar os riscos desta atividade. (GUIA TRABALHISTA, 2016).

### 3.8 IMPOSTOS INCIDENTES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE FUNILARIA

O CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) 4520-0/02 entende o segmento ao qual pertence a organização estudada como atividade de exploração de serviços de lanternagem ou funilaria, e serviços de pintura de veículos automotores, os quais podem optar pelo SIMPLES Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas ME (Microempresas) e EPP (Empresas de Pequeno Porte), instituído pela Lei Complementar nº 123/2006, desde que a receita bruta anual de sua atividade não ultrapasse a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) para micro empresa e R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) para empresa de pequeno porte e respeitando os demais requisitos previstos na Lei.

Nesse regime, o empreendedor poderá recolher os seguintes tributos e contribuições, por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), que é gerado no Portal do SIMPLES Nacional (BRASIL Ministério da Fazenda, 2017):

- IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica);
- CSLL (contribuição social sobre o lucro);
- PIS (programa de integração social);
- COFINS (contribuição para o financiamento da seguridade social);
- ISSQN (imposto sobre serviços de qualquer natureza);
- INSS (contribuição para a Seguridade Social relativa a parte patronal).

No caso de início de atividade no próprio ano-calendário da opção pelo SIMPLES Nacional, para efeito de determinação da alíquota no primeiro mês de atividade, os valores de receita bruta acumulada devem ser proporcionais ao número de meses de atividade no período, ressaltando que a alíquota pode variar de 6% a 17,42%, dependendo da receita bruta auferida pela empresa. (SEBRAE, 2017).

### 3.9 LUCRO

No âmbito da sociedade capitalista, caracterizada pela propriedade privada de recursos econômicos, o lucro é a remuneração pelo uso do fator de produção Capacidade Empresarial, considerando-se a combinação dos demais fatores de produção (Terra, Capital e Trabalho). Cada fator recebe uma recompensa pela sua participação no processo de produção, sendo que as remunerações pelo uso da Terra, Capital e Trabalho são, respectivamente, Renda de Terra, Juro e Salário. O lucro é, em suma, a recompensa e a motivação para a instalação e continuidade de um empreendimento na sociedade capitalista. (FUJI, 2004).

### 3.10 RENTABILIDADE

Na economia, a rentabilidade é o vínculo que existe entre o lucro econômico que se obtém de determinada ação e os recursos que são exigidos para a geração de certo benefício. Para chegar se à rentabilidade, é necessário dividir o lucro da empresa em um determinado período pelo valor do investimento inicial (ou o valor atual do negócio). O resultado em percentual representará a rentabilidade no período correspondente.

Assim se pode saber o quanto do lucro líquido representa sobre o total de investimentos, sob a seguinte fórmula:  $\text{Rentabilidade} = \text{Lucro Líquido} \times 100 \div \text{Valor Investido}$ .

Iudícibus (1995, p.90) observa: "O melhor conceito de "dimensão" poderá ser ora volume de vendas, ora valor do ativo total, ora valor do ativo operacional, ora valor do patrimônio líquido, ora valor do capital social etc. Todos têm suas vantagens e desvantagens".

### 3.11 RETORNO

Retorno é considerado o montante dos recursos que se recebe ou que se espera receber, quando há um dispêndio de capital, ou seja, quando há um investimento, existe a ideia que o mesmo trará retorno. Para Ross, Westerfield, Jordan (2000), "Se você comprar um ativo de qualquer tipo, seu ganho (ou perda) no investimento será denominado retorno sobre o investimento".

### 3.12 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DRE

A demonstração de resultado é o movimento entre datas, de receitas e despesas, que nada mais são que entradas e saídas. Dessa forma, poderá se julgar lucro ou prejuízo acumulado no período do exercício.

As Demonstrações do Resultado do Exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causadas no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa. As receitas representam normalmente aumento do Ativo, através de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações. Aumentando o Ativo, aumenta o Patrimônio Líquido. As despesas representam redução do Patrimônio Líquido, através de um entre dois caminhos possíveis: redução do Ativo ou aumento do Passivo Exigível. (MATARAZZO, 1995, p. 47).

### 3.13 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem às despesas e custos. Diante desta análise não haverá lucro nem mesmo prejuízo, trata-se de uma igualdade entre receitas e despesas. Demonstra o quanto é necessário vender ou produzir para que as receitas se igualem aos custos e despesas, indicando em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa estará igualando suas receitas e

seus custos. Com isso, é eliminada a possibilidade de prejuízo em sua operação. (SEBRAE, 2017).

### 3.14 FLUXO DE CAIXA

Fluxo de Caixa é uma ferramenta de controle, que auxilia na visualização e na compreensão das movimentações financeiras num período preestabelecido. De suas maiores utilidades, é auxiliar na visualização de sobras ou faltas de caixa antes mesmo que ocorram, possibilitando ao gestor, planejar melhor suas ações.

Segundo Zdanowicz (2003 p.128), o fluxo de caixa é uma ferramenta para que o administrador possa planejar e ter o controle financeiro da empresa. Assim, enfatiza que todo o negócio deve ter esse instrumento, independentemente do tamanho ou setor de atividade, porque, na sua concepção para obter o sucesso, deverá projetar o seu fluxo de caixa no mínimo para 3 meses.

Estrutura básica do Fluxo de Caixa constitui-se por saldo inicial, que é capital disponível em caixa, assim como a disponibilidade financeira que a empresa tem em bancos, entradas de caixa, constituídas por recebimento de vendas e outros recebimentos do dia, saídas de caixa são representadas pelos pagamentos efetuados durante o dia, chegando-se ao saldo operacional, que é o resultado das entradas subtraídas as saídas; o saldo final de caixa é encontrado somando-se o saldo inicial mais o saldo operacional.

### 3.15 FATURAMENTO

Conjunto dos recebimentos, expresso em unidades monetárias, obtidos por uma empresa em determinado período com a venda de bens ou serviços. Em outros termos, é o número de unidades vendidas multiplicado pelo preço de venda unitário. Diferencia-se de receita, que também inclui os valores obtidos de outras fontes, como aplicações financeiras ou vendas a prazo. (SANDRONI, 1999).

Pode-se compreender, como faturamento, a soma de todos os valores arrecadados pela empresa devido à realização de sua atividade comercial, seja comercializando bens, seja ofertando prestação de serviços.

### 3.16 RECEITA

Em termos contábeis, é a soma de todos os valores recebidos em dado espaço de tempo (um dia, um mês, um ano). Numa empresa comercial, a receita é formada pelas vendas à vista, pela parte recebida referente às vendas a crédito e pelos eventuais rendimentos de aplicações financeiras. No orçamento público, receita é a soma das arrecadações de impostos, taxas, contribuições, multas etc. Os rendimentos de fonte certa compõem a receita ordinária, enquanto os incertos ou eventuais formam a receita extraordinária. (SANDRONI, 1999).

## 4 METODOLOGIA

Nessa seção, descrevem-se os tipos de pesquisas que contemplam o estudo, ou seja, os métodos ou caminhos que devem ser seguidos para se atingir os objetivos propostos.

### 4.1 NATUREZA DAS PESQUISAS

Conceito de Fonseca (2002), métodos significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

## 5 ANÁLISES E DISCUÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, descreve-se a análise de viabilidade econômica financeira, a fim de verificar se transformar a empresa em estudo de informal para formal é viável. Essa conclusão só foi possível após uma análise minuciosa de todos os valores que se envolveram no estudo de acordo com o levantamento de investimento necessário, custos e despesas.

### 5.1 ANÁLISE DA POSSIBILIDADE DA FORMALIZAÇÃO

Analisando a confrontação da receita da empresa considerando valores que ainda não existem sem a formalização, a mesma apresenta um lucro líquido de R\$ 624,00 de acordo com valores levantados. Nota-se que esta situação, sendo um lucro irrisório, entende-se que, nesse momento, as receitas podem ser tratadas como iguais às despesas, o que não é interessante para o empreendedor, pois toda empresa deve visar à obtenção de lucro não só como retorno do capital investido como para garantir a sobrevivência da mesma e também sua expansão. Sendo assim, pode-se deduzir que, independentemente do estudo da expansão, a empresa deverá ter como meta seu crescimento.

Quanto ao aspecto para formalização, nota-se que se esta fosse, levado adiante nesse momento, a receita bruta não suportaria o novo volume de custos que obrigatoriamente seriam incorridos com a formalização. Para que esse entendimento tenha consistência chegou-se após apuração de valores ao prejuízo R\$22.651,11. Além do mais se entende que só será possível a formalização com o aumento da receita da prestação de serviços em patamares que venham cobrir todos os custos e considerando os mesmos constantes, que se apresentarão com a formalização e assim gerar um montante de lucro que seja interessante para o empreendedor e o crescimento da empresa.

## 5.2 POSSIBILIDADE PARA A LEGALIZAÇÃO

Para que a empresa possa se legalizar, é necessário traçar um novo patamar de faturamento que fosse suficiente para zerar o prejuízo apresentado pela simulação da legalização e ainda gerar um lucro mínimo satisfatório para o empreendedor e que também propicie pelo menos o início do crescimento do negócio. Neste sentido e de acordo com cálculos efetuados, uma nova demonstração de resultado baseada em custos que permaneçam constantes com uma projeção de aumento de vendas de 51,7019069% em relação ao faturamento do resultado do período corrente e provisionado cobriria o prejuízo e também garantiria uma taxa mínima de 15% de lucro líquido, e assim concluir que nesse caso a legalização se tornaria viável, salvo riscos futuros de instabilidade econômica e de mercado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral o estudo dos impactos financeiros da formalização num comparativo com dados apurados em momentos específicos da história recente de uma empresa do setor de reparação automotivo da cidade de Patos de Minas, tendo sempre em foco o grande questionamento sobre a formalização ou não, de empresas deste setor, dado à cultura, em especial da região em que o objeto do estudo se encontra. Em relação à prestação de serviços, que é importante setor da economia, um prévio estudo confiável de viabilidade é primordial. Contudo, este estudo não se caracteriza como estático no processo do desenvolvimento da organização; ao contrário, se destaca como um elemento direcionador de futuras decisões e de possíveis correções de rumo durante o processo de estabilização e crescimento da empresa. Dado essa importância, é necessário o desenvolvimento de um estudo com base em conceitos e dados objetivos e consistentes, deixando de lado análises subjetivas.

Fundamentado nesses princípios, o empreendedor deve estar atento às análises apuradas, assim, esse estudo contribuiu para identificar informações relevantes sobre a proporção deste impacto. Quais ações o gestor deve executar diante do tema estudado e ainda as decisões que tomará para minimiza-los. Discutiuse durante todo desenvolvimento do trabalho questões de suma importância para a empresa e o empreendedor; aspectos fundamentais para a construção de uma organização sólida, mesmo diante do atual contexto de crise que afeta todo o mercado. Por esse motivo, o trabalho realizado procurou tratar de conceitos como: Prestação de serviço de Funilaria e Pintura, Fluxo de Caixa, Ponto de Equilíbrio, Faturamento, Impostos Incidentes entre outros com o objetivo de trazer à tona informações que possam inspirar segurança quanto à confiabilidade de sua análise. Durante a elaboração deste trabalho, a escolha do tema, desde a pesquisa do referencial teórico, coleta de informações internas da empresa, reuniões com o gestor, discussões sobre o andamento da organização e orientações com os docentes, foram ações que vieram reforçar os conhecimentos profissionais e acadêmicos da autora, aliando-se à experiência prática de uma elaboração orçamentária, sua análise e interpretação aos conhecimentos acadêmicos adquiridos em sala de aula. Ao término

deste trabalho, pode-se dizer que o objetivo ao qual ele se propôs foi atingido, que foi a colocação em prática de conceitos da análise de viabilidade e a interpretação dos indicadores.

Uma limitação na realização do estudo refere-se à dificuldade na organização de dados financeiros colhidos na empresa, uma vez que não há colaborador disponível para o repasse destas informações específicas, cabendo ao gestor o acúmulo de mais esta função, além da execução dos serviços de funilaria. Outra limitação foi o acesso ao levantamento de dados, pois a movimentação financeira nem sempre se processa através de controles internos previamente preparados, ficando um pouco difícil seu levantamento, classificação e mensuração para se obter maior fidelidade aos resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Receita Federal do Brasil**: informações Gerais sobre CNPJ. Última modificação 08/05/2017 10h56. Disponível em: <<https://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/cadastros/cadastro-nacional-de-pessoas-juridicas-cnpj/informacoes-gerais-sobre-o-cnpj>>. Acesso em: 17 maio 2017.

BRASIL. **Ministério da Fazenda**. Receita Federal do Brasil, Simples Nacional. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Default.aspx>>. Acesso em: 16 maio 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS TRABALHISTAS (CLT). Obra coletiva com colaboração de: CURIA Luiz Roberto, CÉSPEDES Livia, NICOLETTE Juliana. São Paulo: Saraiva, São Paulo, 2013.

DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA. São Paulo: Editora Rideel, 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FUJI, Alessandra Hirano. **O conceito de lucro econômico no âmbito da contabilidade aplicada**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772004000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000300004)>. Acesso em: 27 jul.2017.

GUERREIRO, Reinado. **Mensuração do resultado econômico**. São Paulo: Caderno de Estudos FIPECAFI, 1991.

GUIA TRABALHISTA. **Diferenciação entre trabalhador autônomo e empregado**. Disponível em:

<[http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/autonomo\\_x\\_empregado.htm](http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/autonomo_x_empregado.htm)>. Acesso em: 10 maio 2017.

IBGE: **Frota de veículos da cidade de Patos de Minas**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=314800&idtema=153&search=minas-gerais|patos-de-minas|frota-2015>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LOAYZA, N. **The economics of informal sector**. A simple model and some empirical evidence from Latin American. Carnegie Rochester Series in Public Economics, v. 45, p. 129-162, 1996.

MATARAZZO, Dante C. Matarazzo. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NUNES, Wesley; MARTINS, Cléa. O país dos impostos. **Revista Mercado Automotivo**. Jun. 2013. Disponível em: <<http://www.revistamercadoautomotivo.com.br/O-Pais-dos-impostos/356/r/>>. Acesso em: 14 abr. 2017

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. Pearson Prentice Hall, 2004.

PORTAL BRASIL. **Portal do Microempreendedor – MEI**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/microempreendedor-individual>>. Acesso em: 17 maio 2017.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.; MINARDI, Andrea Maria Accioly Fonseca; SANVICENTI, Antônio Zoratto. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SEBRAE. **Como montar um serviço de funilaria e pintura**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-de-funilaria-e-pintura,33d87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 12 maio de 2017.

SEBRAE. **Ponto de Equilíbrio**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ponto-de-equilibrio,67ca5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre, Novak Multimedia, 2003.

# ANÁLISE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS APLICADOS NO MEIO ORGANIZACIONAL DO SETOR DE AGRONEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO<sup>1</sup>

**Denise Guerra Furtado**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: deniseg.furtado@gmail.com

**Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos**

Orientadora do trabalho. Professora Me. do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Esse estudo objetiva analisar a aplicação do processo de Gestão de Pessoas no setor de agronegócios, identificando diferenças entre Gestão de Pessoas e Recursos Humanos e comparando os métodos utilizados pelos gestores. A metodologia foi por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa qualitativa documental através de um questionário semiestruturado para colher informações. Apontou-se que os processos utilizados pelos gestores são positivos, mas há pequenas ações que podem ser melhoradas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas. Indicadores. Recursos Humanos.

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the application of the process of People Management in the agribusiness sector, identifying differences between People Management and Human Resources and comparing the methods used by managers. The methodology used was a bibliographic research and qualitative documentary research through a semi-structured questionnaire to collect information. It was pointed out that the processes used by managers are positive, but there are small actions that can be improved.

**KEYWORDS:** People management. Indicators. Human Resources.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Organizações são essencialmente compostas de pessoas, e são pessoas, ou seja, material humano, que, se trabalhado de maneira adequada, irá garantir o sucesso da organização, permitindo tomadas de decisão mais assertivas e uma consequente maximização dos lucros, que é um dos principais objetivos do novo modelo de gestão no mundo globalizado.

Uma boa execução da gestão de pessoas permitirá que a maioria das necessidades dos colaboradores seja suprida, acreditando-se assim que cada

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Estudos de caso do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

colaborador esteja inserido em cargo no qual esteja apto ao desempenho de suas funções.

A empresa que busca essa conduta, certamente, estará à frente das demais. Nesse entendimento, este estudo abordou, além do objetivo geral descrito, os seguintes objetivos específicos: identificar as diferenças entre Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, caracterizar indicadores de Resultado, bem como realizar um comparativo entre os métodos e processos utilizados pelos gestores, além de buscar na literatura conceitos científicos sobre o tema.

Dessa maneira, com a finalidade de demonstrar, entre outras circunstâncias, a necessidade efetiva de uma correta aplicação das estratégias de gestão pessoas, foram abordadas as características básicas que irão auxiliar no bom desempenho entre organizações e pessoas, para que a adoção de boas práticas torne-se um hábito rotineiro.

A compreensão dos processos que antecedam à efetiva prestação de serviço é ponto importante dentro desse contexto, assim os processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas para formação de equipes com um perfil adequado ao negócio é de extrema relevância. As ações desenvolvidas pelos setores devem contribuir para os objetivos mais amplos do negócio e serem coerentes, ou seja, deve haver um alinhamento estratégico, o qual permitirá recrutar profissionais de excelência, selecioná-los, ajudá-los a atingir seu pleno potencial e mantê-los comprometidos e alinhados, consoante a política e cultura da empresa e à execução do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Em todos os tipos de investigação, a revisão de pesquisas e estudos teóricos relacionados com o problema a ser investigado são bastante convenientes, pois não existe campo do conhecimento inteiramente novo ou inexplorado, ou seja, toda criação ou descoberta utiliza elementos do passado. Essa teoria tem a finalidade de servir de suporte para a análise dos resultados obtidos.

### **2.1 AS ORGANIZAÇÕES ATUAIS E O MUNDO GLOBALIZADO**

Vive-se na era do conhecimento, na qual o capital humano e suas infinitas capacidades são vistas como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. De acordo essas inúmeras capacidades, tem-se que:

A globalização, em seu sentido radical, deveria ser considerada como o desenvolvimento de uma nova estrutura econômica, e não simplesmente uma mudança conjuntural voltada para um maior comércio e investimento internacionais dentro de um conjunto existente de relações econômicas. Um tipo ideal extremado a partir desse ponto de vista nos habilita a diferenciar graus de internacionalização, eliminar algumas possibilidades e evitar confusão entre declarações (HIRST; THOMPSON, 1998, p. 22).

Das consideradas novas formas de se gerir as organizações, é importante considerar os impactos econômicos, tecnológicos, impactos políticos, além da valorização do capital humano, pois esta última, tal como a globalização que é

vivenciada por todos, transcende barreiras territoriais, dinamizando fortemente as relações entre as pessoas.

Pode-se afirmar que um dos grandes desafios da Gestão de Pessoas é geração de sustentação para o comprometimento dos indivíduos perante as organizações e esse comprometimento só é possível quando estes mesmos indivíduos percebem que seu relacionamento com as empresas lhes agrega valor. Ademais, num contexto globalizado no qual estamos inseridos, é essencial a participação de capital intelectual, ou seja, capital humano.

## 2.2 RECURSOS HUMANOS

Para que se inicie este estudo, é relevante o entendimento, tal como a diferenciação de duas terminologias que serão amplamente abordadas no decorrer deste trabalho, portanto será necessário identificar as diferenças entre Gestão de Pessoas e Recursos Humanos.

Assim sendo, Recursos Humanos é uma área da estrutura formal das organizações; pode ser entendida como um departamento, tal como o departamento financeiro, ou setor de vendas, ou seja, recursos humanos é uma área que tem a função de suporte a todos os demais órgãos da empresa, pois é através de recrutamento, seleção, contratação, treinamento, benefícios, que os demais setores são supridos.

Segundo Chiavenato (2005, p.53), o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos.

A evolução histórica da função de recursos humanos começa por volta do século XVII, com Descartes, quando se resolveu adotar o racional como solução do contemporâneo, o racionalismo atinge o seu apogeu no século XIX, ao ser aplicado às ciências naturais e sociais”. (MARRAS, 2000, p. 22).

É defendido por uma vertente de autores que a administração de Recursos Humanos é agente importante para organizações, pois busca vantagem competitiva, estando congregada e não desassociada das táticas da empresa.

## 2.3 GESTÃO DE PESSOAS

O termo Gestão refere-se à administração, portanto Gestão de Pessoas é o conjunto de atividades realizadas pelos gestores que compõem as diversas áreas de uma empresa. Tais ações têm como objetivo administrar de forma eficaz os profissionais, os bens e serviços. Algumas atividades são: Relacionamento interpessoal; Desenvolvimento profissional; Cultura organizacional; Comunicação holística; Processos motivacionais; Trabalho em equipe; Planejamento; Capacidade de flexibilidade e Liderança entre outros.

Ainda conceituando Gestão de Pessoas (GIL, 2001, p. 17) afirma que “a expressão gestão de Pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos [...] é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais

para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.

A Gestão de Pessoas é fomentada pela participação dos colaboradores e deve atuar como ferramenta que agrega todas as áreas da organização, proporcionando desenvolvimento, cooperação e conseqüente crescimento da organização.

## 2.4 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Macêdo (2007, p. 139), "A gestão de pessoas é um campo em constante ebulição". Dessa forma, a moderna Gestão de Pessoas atravessou algumas fases, tomando rumos divergentes no contexto histórico. Uma dessas fases, e conseqüentemente a mais contemporânea, vislumbra o conceito de homem organizacional, e não mais homem econômico, o material humano das organizações, passou a ser visto como capital intelectual e, como tal, indivíduos passaram a serem reconhecidos como seres pensantes, capazes de trazerem ideias, de promoverem a fixação e a evolução da organização no mercado.

## 2.5 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Knapik (2008, p.38), "as mudanças constantes impulsionadas por novos modelos de gestão e de processos visam, principalmente, reduzir custos, minimizar etapas de trabalho e agregar valores que são percebidos pelos clientes".

Deve-se procurar selecionar correta e adequadamente o desenvolvimento de lideranças, saber atender seus clientes, recompensar o bom desempenho, controlar os custos e manter tratamento justo perante aos funcionários, entre outras competências. Chiavenato (2014) ressalta que o processo de gestão de pessoas envolve: "Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar Pessoas". Expostas as modalidades aplicadas aos processos de gestão de pessoas, estas serão vistas no decorrer deste estudo.

### 2.5.1 Processo de Agregar Pessoas

O processo de Agregar Pessoas tem como finalidade eleger indivíduos com perfis apropriados para cada função, de maneira que o candidato possa desenvolver todo seu conhecimento em uma função por ele escolhida, desempenhando uma carreira dentro da organização, em que agregue junto ao seu capital intelectual demais habilidades para o cargo e assim se desenvolvendo rapidamente, fazendo com que a empresa alcance os resultados almejados (VIEIRA, 2010).

### 2.5.2 Processo de Recompensar Pessoas

De acordo com Dutra (2002), a valorização das pessoas é concretizada com as recompensas recebidas por elas como contrapartida pelo trabalho. Assim, segundo o autor, as recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, ou seja, econômicas, de crescimento pessoal e profissional,

segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se, dentre outros.

Entre os componentes que envolvem recompensa de pessoas, estão remuneração, incentivos e benefícios. Para Chiavenato (2008, p. 274), recompensa significa “uma retribuição, retroação ou reconhecimento pelos serviços de alguém”.

### 2.5.3 Processo de Desenvolver Pessoas

Essa fase, nos processos de gestão de pessoas, está relacionada diretamente com a capacitação e com o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo na organização, envolvendo também seu treinamento e desenvolvimento.

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e a exigências dos papéis funcionais, e o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros das organizações (BOAS; BERNARDES, 2009, p.171)

### 2.5.4 Processo de Manter Pessoas

São os processos utilizados para criar não só condições aceitáveis no ambiente de trabalho, mas também condições psicológicas aceitáveis na execução das tarefas dos colaboradores, em que se incluem-se clima, disciplina, a administração da cultura organizacional, segurança e qualidade de vida, entre outras.

A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros das organizações são capazes de satisfazerem suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização. A qualidade de vida no trabalho envolve uma constelação de fatores como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir possibilidades de participar. (CHIAVENATO, 2009, p.352)

## 2.6 INDICADORES DE RESULTADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Acompanhando as tendências do mundo globalizado, a grande maioria das organizações busca aderir às modalidades mais modernas no intuito de avaliar os resultados de seus negócios, que são os chamados Indicadores Chave de Performance ou Indicadores Chave de Desempenho ou *Key Performance Indicators (KPIs)*. O *KPI* pode ser definido como indicador de desempenho que têm impacto significativo sobre o desempenho global de uma organização nas áreas de planejamento, controle estratégico, tático e operacional (GUNASEKARAN; PATEL, 2004).

Os indicadores de desempenho são fundamentais, visto que possibilitam mensurar o desempenho de diversos aspectos de uma organização, como crescimento da equipe, competitividade e até mesmo produtividade.

### 2.6.1 Índice de Retenção de Talentos

A finalidade desse índice é evidenciar as estratégias direcionadas ao capital humano da organização, ou seja, as táticas utilizadas para a manutenção do ‘banco de talentos’ da empresa, o qual é composto por profissionais identificados como potenciais candidatos a futuras oportunidades.

### 2.6.2 Produtividade

“A produtividade é uma decorrência da eficiência, ou seja, à medida que a produção é eficiente, ela alcança níveis de produtividade. Isso porque a produtividade é a combinação excelente entre insumos e resultados.” (CHIAVENATO, 2005, p. 15).

### 2.6.3 Avaliação de Aprendizagem

A utilização desse índice é aplicada quando da análise dos resultados de eficiência dos programas de treinamento. Esse índice pode medir a progressão das equipes, através de avaliações realizadas pelos gestores. Observa-se que é por meio de práticas como a avaliação de aprendizagem que a gestão organizacional pode perceber eventuais ganhos, como a possibilidade de orientar futuros investimentos para que resultados positivos sejam percebidos pela organização, fazendo um alinhamento de gestão de pessoas com os objetivos e metas da empresa. (SAMMARTINO, 1995).

### 2.6.4 Investimento em Treinamento

Este índice é responsável por mensurar a produtividade das equipes que recebem capacitação e está relacionado com o desempenho dos colaboradores, entendendo que experiência e criatividade são fatores indispensáveis para o desenvolvimento de todos. Utiliza-se da sigla em inglês ROI – *Return On Investment*. Na tradução para o português, significa Retorno sobre o Investimento. Nesse contexto, Retorno sobre o Investimento em Treinamentos é considerado o retorno em termos de lucro por quantias monetárias despendidas nos ordenados e benefícios dos colaboradores.

## 3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica consiste no levantamento e revisão autores e conceitos, a partir de um referencial teórico básico, utilizando-se da análise de conteúdo para identificar percepções dos autores, como adquirir subsídios com a finalidade de elaborar conceitos que contribuirão para a pesquisa.

Para o desempenho deste trabalho, foram utilizados procedimentos metodológicos com uso de regras ou critérios que servem de referência no processo de busca da explicação ou da elaboração de previsões em relação a questões ou problemas específicos.

A modalidade de pesquisa utilizada no contexto desse trabalho foi a pesquisa

exploratória e a descritiva. A primeira busca informações e maiores familiarizações com o foco de solucionar os conflitos. A segunda vem analisar o índice de conhecimento da organização em relação à aplicação das técnicas do processo de gestão de pessoas. Ademais serão exemplificadas nuances organizacionais, observadas através da realização da entrevista na empresa.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentadas as entrevistas realizadas com os gestores do segmento de agronegócios da cidade de Patos de Minas, os quais contribuíram para análise da temática proposta, mediante questionário aplicado.

##### 4.1 QUESTIONÁRIO

Na visão de Marconi e Lakatos (2011, p. 48), "Toda pesquisa implica o levantamento de dados de várias fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregados." A entrevista foi feita com 05 (cinco) gestores das principais empresas do segmento de agronegócios em Patos de Minas. A primeira pergunta que foi feita aos gestores das empresas segue transcrita abaixo, juntamente com as respostas dos respectivos gestores, que aqui serão classificados como: gestor: A, gestor B, gestor C, gestor D e gestor E.

Pergunta: Existe um processo padrão de Recrutamento e Seleção? Se sim, como é desenvolvido?

Sim, existe um Processo padrão. Havendo novas demandas de contratação, é emitida uma Requisição de Pessoal pelo gestor solicitando a abertura do processo seletivo. O documento é recebido pelo departamento de Gestão de Pessoas e encaminhado à Diretoria Executiva para validação e aprovação. Após esta etapa, em conjunto com o gestor, é definido o perfil da vaga a partir da Descrição de Cargos e inicia-se a divulgação do Processo Seletivo, tanto interna como externamente por meio do site, redes sociais da empresa, etc. O Processo Seletivo em si é personalizado para cada vaga, compreendendo em sua grande maioria as etapas de preenchimento de formulários de identificação do candidato, preenchimento de *assessment* (avaliação de perfil), dinâmica em grupo, prova de conhecimentos específicos, entrevista individual com o gestor. (GESTOR A).

Sobre a importância do processo de Recrutamento e Seleção, o gestor "A" afirmou:

O Processo de Recrutamento e Seleção é a porta de entrada do possível futuro colaborador, sendo assim, cartão de visita da empresa. É de suma importância fazer o planejamento de todas as etapas, desde a abertura, divulgação até o retorno aos candidatos, a fim de que os valores da empresa sejam transmitidos durante todo o processo, no caso aqui da empresa, credibilidade, ética e comprometimento. Além disso, a participação efetiva do gestor em todas as etapas é essencial, pois é dele a decisão final da contratação, sendo o Gestor de Pessoas apenas o facilitador e direcionador do processo. (GESTOR A).

Sim. Ao receber a Abertura de Vaga aprovada (documento interno com informações

detalhadas da vaga, inclusive requisitos exigidos do candidato) que norteiam todo o processo, iniciamos o processo de recrutamento através dos currículos que recebemos pelo site, e-mail, pessoalmente na recepção. Realizamos entrevistas com RH e em uma segunda fase com RH e Gerente Solicitante. Para cargos de liderança, administrativos e motoristas realizamos avaliações psicológicas. Para motoristas realizamos testes na função. Encaminhamos para exame médico o candidato que apresentou as melhores características e estando apto, solicitamos os documentos, concluindo o processo com a apresentação completa dos documentos e contratação. (GESTOR C).

Analisando as respostas dos gestores, fica evidente que há a compreensão dos processos que antecedem a contratação e efetiva prestação de serviço, que é o Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas para formação de equipes, equipes estas com um perfil adequado o negócio. Esse entendimento dos entrevistados é de extrema relevância, pois contratações assertivas trarão consequentes resultados positivos às organizações, e isso é uma das bases do Processo de Agregar Pessoas.

O que temos padronizado é o processo de como acontece: primeiramente fazemos o recrutamento através de currículos e/ou redes sociais, selecionamos os currículos com o gestor, após passa-se com a entrevista com o departamento de recursos humanos, depois o gestor; e, caso for aprovado, passa para última etapa que é avaliação psicológica. (GESTOR E).

Observando-se a participação do GESTOR “E”, fica evidente a afirmação de Chiavenato (2014), quando o teórico ressalta que o processo de gestão de pessoas envolve “Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar Pessoas”. Assim, procurar selecionar correta e adequadamente o desenvolvimento de pessoas, saber atender seus clientes, recompensar o bom desempenho, controlar os custos e manter tratamento justo perante aos funcionários, entre outras competências, certamente, influenciará no crescimento das organizações.

Pergunta: Existe aplicação de avaliação de desempenho? Se sim, qual método é utilizado?

Sim, existe aplicação de avaliação de desempenho. O modelo adotado atualmente abarca os indicadores de desenvolvimento comportamentais. É realizada a autoavaliação e avaliação pelo gestor. Para o próximo ano estamos adotando um modelo que contempla além dos aspectos comportamentais, indicadores de processos e do negócio. (GESTOR A).

Continuando, o GESTOR “C” frisou a importância do processo de avaliação de desempenho, com o seguinte dizer: “Uma excelente estratégia, pois desenvolvendo as pessoas logo a empresa se beneficiará de profissionais mais capazes e satisfeitos e que melhor corresponderão às necessidades da empresa”.

Mesmo não aplicando avaliação de desempenho, o GESTOR “D” afirmou:

Muito importante porque vai observar se o colaborador da empresa teve um desempenho positivo, se esforçou para fazer bem seu trabalho durante o ano, procurou desempenhar bem suas atividades, trabalhou em equipe, não fazendo corpo mole diante do trabalho e etc. E pontos negativos: desunião com os colegas, não trabalhou em equipe, fazendo corpo mole para com o trabalho, escorando trabalho no

colega, agindo com falta de educação com os colegas. (GESTOR D).

A resposta do GESTOR “E” foi negativa: “Não, no momento não fazemos”. Contudo, é ressaltada por ele a importância do processo: “É um momento de feedbacks, isso é muito importante para o desenvolvimento do colaborador”.

Pergunta: Existe aplicação de remuneração estratégica? Se sim, qual método é utilizado? E qual a importância do processo de remuneração estratégica? Foram tabuladas as respostas que se seguem:

Sim, a remuneração é fixa e os colaboradores do setor comercial recebem comissões. Para além das comissões, existem os bônus de fornecedores e o bônus da empresa. Ao final da safra são apurados os resultados e havendo atingimento das metas, são distribuídas as premiações aos colaboradores. (GESTOR A).

O processo de remuneração estratégica possibilita reconhecer o desempenho do funcionário e a sua contribuição para o alcance do resultado da empresa. Possibilita também o engajamento maior dos colaboradores, pois eles sabem que apenas com a sua contribuição e dos colegas é que o resultado poderá ser atingido e assim eles serem bonificados. (GESTOR A).

O GESTOR “B”, diante do questionamento “Existe aplicação de remuneração estratégica? Se sim, qual método é utilizado?”, respondeu “Não”.

O GESTOR “C” respondeu negativamente: “Não temos”. Ao passo que sua visão sobre a importância do processo de remuneração estratégica é afirmativa: “Sabendo os colaboradores que terão oportunidade de obter melhores ganhos, os mesmos se envolvem mais e desenvolvem um senso de propriedade maior, ganhando, assim, tanto os colaboradores quanto a empresa.”

Diante do desempenho da força produtiva e do alcance de resultados que alavancem não só o crescimento organizacional, como também o dos colaboradores, espera-se que haja um fator de recompensa bem descrito na política da organização, de modo que este seja um incentivador dos colaboradores. Nesse sentido, a remuneração estratégica visa ao atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, ou seja, econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se, dentre outros.

A quarta e última pergunta do questionário proposto aos gestores foi a seguinte:

Em relação a Treinamento e Desenvolvimento, qual o planejamento utilizado?

O planejamento de Treinamento e Desenvolvimento é realizado com base nos *gaps* encontrados a partir das avaliações, de adaptação ao período de experiência por exemplo, ou da avaliação de desempenho anual. Além disso, o dinamismo do mercado e lançamento de novos produtos e estratégias também são deflagradores para programação de novas capacitações. (GESTOR A).

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e a exigências dos papéis funcionais, e o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros das organizações

(BOAS; BERNARDES, 2009, p.171)

Como processo de desenvolvimento dentro de Gestão de Pessoas, o treinamento, todos os gestores comungam que nesse contexto globalizado, é essencial acompanhar as novas tendências do segmento. E aqui, enfatiza-se a fala do GESTOR “B”, que é enfático ao afirmar que “[...] treinamento não é obrigatório, mas é essencial”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como foco um olhar sobre os processos de gestão de pessoas no segmento do agronegócio, setor de significativa expressão na economia brasileira, este estudo não se caracteriza como estático no processo de Gestão de Pessoas; ao contrário, o mesmo se destaca como documento orientador de futuras decisões e de possíveis correções de rota durante os processos citados.

Contudo, mesmo diante de respostas positivas que demonstram a utilização de processos assertivos, nota-se que, de um universo considerável de mecanismos que se utilizados acarretariam resultados de excelência, a maioria das empresas, mediante seus gestores, se atém a um percentual muito pequeno dessas práticas.

Por esse motivo, o trabalho realizado procurou trazer à luz conceitos como Processos de Gestão de Pessoas, Recursos Humanos e Indicadores de Resultado no Processo de Gestão de Pessoas.

Durante a elaboração deste trabalho, desde a pesquisa do referencial teórico, a escolha das empresas, a confecção do questionário, todas essas ações vieram reforçar os conhecimentos profissionais e acadêmicos da autora, aliando-se à experiência prática de como, efetivamente, ocorrem os processos de Gestão de Pessoas, em organizações de um segmento específico.

Ao término deste trabalho, pode-se dizer que o objetivo ao qual ele se propôs foi atingido, que foi analisar os processos de gestão de pessoas aplicado no meio organizacional, em específico no setor de agronegócios, na região de Patos de Minas

Este estudo é recomendado àqueles que necessitarem realizar práticas assertivas nos Processos de Gestão de Pessoas, seja no segmento do agronegócio, seja em qualquer outro segmento comercial ou industrial.

## REFERÊNCIAS

BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de produção**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, Barueri, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001, p. 17.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; MCGAUGHEY, R. E. **A framework for supply chain performance measurement international journal of production economics**, 2004, v. 87, n. 3, p. 333-347.

HIRST, Paul; THOMPSON, Grahame. **Globalização em questão**: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade. Tradução de Wanda Caldeira Brant. Petrópolis/RJ: Vozes, 1998.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ipbex, 2008.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro, FGV, 2007.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MELO, F. A. O.; SANTOS, A. R.; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACHADO, T. F. **A influência da gestão de pessoas no desempenho empresarial através do perfil do líder**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

SAMMARTINO, W. **Influência das políticas e práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional**: um estudo de caso na área industrial de uma empresa

do setor de telecomunicações. São Paulo. 1995, p. 187. São Paulo: Atlas. 2002.

VIEIRA, Fábio Lopes. **O impacto do recrutamento e seleção na empresa**: Sant Louis Seguros. Disponível em: <<http://fabiolvieira.blogspot.com/2010/02/o-impacto-do-recrutamento-e-selecao-na.html>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

## AS PESQUISAS ELEITORAIS SÃO CAPAZES DE INFLUENCIAR O VOTO DOS ELEITORES? UM ESTUDO DAS INTENÇÕES DE VOTOS DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DO UNIPAM, SOB A ÓTICA DA ECONOMIA COMPORTAMENTAL

**Dayane Rodrigues da Silva**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: dayane\_rds@yahoo.com.br

**Adriana Vieira Ferreira**

Professora orientadora (UNIPAM)

E-mail: avieira@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O presente estudo teve como objetivo verificar se os alunos do Curso de Administração do UNIPAM são influenciados pelas pesquisas eleitorais. Especificamente, objetivou-se compreender se os eleitores são contagiados pela pesquisa eleitoral, votando em crenças e ideias de grupos majoritários ou se tomam as suas decisões a partir de suas próprias convicções. Para isso, realizou uma pesquisa com 124 alunos através de um modelo de cédula eleitoral em dois momentos diferentes. No primeiro momento, foi apenas solicitado que os alunos votassem em quem, naquele momento, seria sua opção de voto. No segundo momento, foi apresentada a pesquisa eleitoral mais recente e discutido o que esperam da eleição e como poderia impactar o resultado na economia. Em síntese, o *nudge* aplicado deu um “empurrãozinho” na necessidade de tomada de decisão. A economia comportamental permite observar que o ser humano toma decisões contrárias ao seu bem-estar ou seus princípios agindo de forma automática tomando decisões baseando somente na melhor estratégia ou através de grupos majoritários.

**PALAVRAS-CHAVE:** Nudge. Pesquisa Eleitoral. Voto.

**ABSTRACT:** The present study had as its objective to verify if the students of Business Administration Course at UNIPAM are influenced by the polls. Specifically, it aimed to understand whether voters are infected by the polls, voting on the beliefs and ideas of major groups, or whether they make their decisions from their own convictions. To do this, it carried out a research with 124 students through an electoral ballot model in two different moments. At first, the students were asked to vote on the candidate who would be their voting option at that moment. In the second moment, it was presented the most recent and discussed polls on what they expect from the election and how it could impact the outcome in the economy. In short, the applied nudge gave a "push" in the need for decision making. Behavioral economics allows us to observe that the human being makes decisions contrary to his or her well-being or principles acting automatically by making decisions based only on the best strategy or through majority groups.

**KEYWORDS:** Nudge. Election poll. Vote.

---

## 1 INTRODUÇÃO

A economia de um país depende muito das decisões tomadas por seus representantes, pois o governo, por meio das Políticas Econômicas, possui o poder de interferir na demanda agregada, restringindo ou incentivando o consumo, assim como na liquidez da economia.

A relação das preferências eleitorais e seus impactos econômicos são bastante observados pelos economistas. Como no Brasil a desigualdade social é muito grande, o brasileiro tende a escolher seu candidato pelo momento atual, pela imagem que o governo passa para a população. Em 1998, após a implementação do Plano Real, o PSDB venceu com folga, conseguindo a reeleição de Fernando Henrique. A grande maioria dos votos veio do Nordeste. Já em 2002, após uma crise econômica forte, o Nordeste foi determinante na eleição de Lula, do PT (TREVIZAN; MELO, 2018).

A decisão do voto pode ser influenciada por diversas maneiras. A imprensa é um elemento importante das disputas presidenciais brasileiras. Pesquisas realizadas pelo Ibope (2014) revelaram que 70% dos eleitores decidem seu voto através do horário político. A reputação do candidato, o pragmatismo, a avaliação do governo vigente e as pesquisas eleitorais são fatores que influenciam na decisão do voto.

Neste estudo, foi avaliado como as pesquisas de intenção de voto influenciam a escolha do eleitor, ou seja, buscou-se compreender se os eleitores são contagiados pela pesquisa eleitoral, votando em crenças e ideias de grupos majoritários ou se tomam as suas decisões a partir de suas próprias convicções. O objetivo geral do estudo foi observar como o indivíduo manifesta diante das decisões, se eles decidem seu voto a partir da experiência pessoal, mídias digitais, propaganda eleitoral e se a decisão parte de práticas simplificadas, aceitam soluções apenas satisfatórias, se agem por impulso na decisão, buscando apenas rapidez no processo de escolha ou se são fortemente influenciados por fatores emocionais e pelo comportamento dos outros. O objetivo específico é observar o comportamento do aluno de Administração analisando suas escolhas através de acontecimentos diferentes.

Para responder a essa indagação, foram analisados alunos do curso de Administração em dois momentos diferentes: no primeiro, foi solicitado que votassem sem nenhum material sobre eleições; no segundo, foi apresentada a pesquisa eleitoral mais recente e questionados o que esperam dessa eleição. Após o pequeno debate, foram solicitados que votassem novamente. Após a pesquisa foram comparados os resultados.

## 2 ECONOMIA COMPORTAMENTAL

A economia tradicional assume que todos os agentes econômicos são plenamente racionais. Em um mundo ideal, as propagandas, os preços âncora, dentre outras ações, não influenciariam as escolhas dos consumidores. Dentro dessa perspectiva, as decisões seriam tomadas a partir da análise dos custos e dos benefícios e nas preferências existentes. A teoria da escolha racional possui o pressuposto que as pessoas são auto interessadas, isto é, cada pessoa tem sua preferência e toma suas

decisões a partir delas e de outros fatores como sua renda de forma completamente racional.

Além disso, um “homem racional”, para tal teoria, é aquele que gasta o mínimo de recursos disponíveis, tomando suas decisões econômicas de maneira lógica, ou seja, a teoria da escolha racional preserva o *Homo Economicus*. Um homem racional, de acordo com a teoria, deve apresentar um desempenho nas tomadas de decisões superior a um homem irracional, dado que aquele propende a ser mais eficiente, já que o elemento sorte costuma a ficar em segundo plano (DOWNS, 1999).

Downs (1999) utiliza a análise econômica para mostrar sua teoria da escolha racional a fim de enfatizar a aplicação dessas proposições para a compreensão do funcionamento da política. O autor faz uma análise das estratégias racionais que tanto governantes e eleitores utilizam para atingir seus objetivos, ou seja, a satisfação do próprio interesse – os governantes querendo ganhar as eleições ou os eleitores querendo se sentir úteis por meio do voto.

A visão da economia comportamental é mais realista sobre a natureza humana. Além de investigar fatores relacionados com o bem-estar, reciprocidade, o poder dos outros, possui ferramentas poderosas de forte entendimento dos consumidores. Experimentos controlados são suas principais ferramentas utilizadas, podendo observar os diversos comportamentos do ser humano à medida que as escolhas são apresentadas ou seu contexto.

A economia é uma ciência que afirma que os agentes econômicos são racionais, isto é, que as pessoas possuem o objetivo de atingir o máximo do seu bem-estar, usando de forma eficiente as informações acessíveis. Possui várias maneiras para simular a realidade, permitindo aos economistas a construção de conceitos e realização de análises que auxiliam em situações da realidade.

Esse cenário pode ser percebido ao se observar as campanhas socioambientais que empresas de grande porte realizam na atualidade. O modelo comportamental de racionalidade limitada, desenvolvido por Simon (1955), cria uma alternativa ao argumento claro tradicional de racionalidade, abstrato, apoiado na imposição de pressupostos e regras de conclusão para retirar proposições normativas. O modelo comportamental de racionalidade limitada tenta compreender como de fato as pessoas tomam decisões resgatando elementos da psicologia. O raciocínio de racionalidade limitada atribui à existência de um "mundo único" constituído por diversas variáveis, em razão poderiam afetar-se mutuamente, mas que não ocorre na maioria do tempo. Na análise da relação entre alternativas e consequências esta hipótese tem implicações diretas. Nesta análise da relação, é preciso separar entre aquela que existe ‘objetivamente’ e a que está na cabeça do tomador de decisão, certo que o tomador de decisão tem pouco conhecimento ou pequenas partes, em torno de suas decisões, não possuindo relação certa entre alternativas e consequências (SIMON, 1955).

Essa visão alternativa, apresentada pela Economia Comportamental (EC), afirma que muitas das escolhas dos agentes econômicos não resultam de uma deliberação cuidadosa. De certa forma, todos são influenciados por sentimentos gerados de modo automático, informações lembradas e estímulos evidentes no ambiente.

Os indivíduos possuem limitações no processo de decisão racional. Isso ocorre porque a pessoa não tem capacidade de absorção disponível levando a fazer um recorte específico da situação, assumindo argumentos com alto teor subjetivo. O conceito elaborado por Simon traz pessoas que buscam decisões satisfatórias, lembrando que decisão satisfatória é a que apresenta a melhor solução encontrada diante daquela situação, ou seja, ela não precisa ser perfeita, ela só precisa encaixar e tornar satisfatória naquela situação. O modelo comportamental de racionalidade limitada tem a finalidade de resgatar elementos da psicologia para compreender como as pessoas tomam decisões (DANA, 2018).

### 3 HEURÍSTICAS OU VIESES

Heurística nada mais é que atalhos mentais que facilitam na tomada de decisão. A utilização de heurísticas pode ocasionar vieses, ou seja, uma tendência sistêmica de infringir alguma forma de racionalidade prevalecente. O que acontece é que os vieses acabam formando limitações na capacidade de tomarmos decisões racionais. Estes erros impedem que a decisão tomada seja perfeita.

A nova visão do nosso processo decisório, baseada em várias pesquisas na área da psicologia aplicada, mostrou que nosso raciocínio é bastante limitado e que nossas decisões são fortemente influenciadas pela percepção que temos da realidade.

Segundo Kahneman, primeiro psicólogo a ganhar prêmio Nobel de economia em 2002, a mente humana é dividida em dois componentes, como uma metáfora, chamados de Sistema 1 e de Sistema 2.

O sistema 1 age rápido, automático, sem haver esforço ou consumo de energia. As decisões cotidianas, em sua maioria, são tomadas pelo sistema 1, como completar uma sentença, digamos que operamos no modo automático.

Já o sistema 2 é lento, lógico, exigindo maior concentração e maior gasto de energia do nosso corpo. Se apresentarmos o cálculo “20x14”, você terá que se concentrar para resolver a multiplicação. Kahneman (2002) afirma que suas pupilas dilatam, seus batimentos aceleram, entre outras mudanças fisiológicas. Decisões que requerem maior esforço mental são tomadas pelo sistema 2.

Os agentes, geralmente, apresentam algumas características de cada uma das opções de escolha e focam nas análises sobre os componentes que distinguem as opções de escolha para facilitar o processo de decisão. Nesse contexto, dois problemas podem se demonstrar com objetivos parecidos e mesmo assim a forma como é apresentada as alternativas é suficiente para mudar a escolha padrão do comportamento contrário ao risco para o comportamento de exposição ao risco (BAZERMAN; MOORE, 2009). Há vários vieses cognitivos que podem ser classificados e descritos de acordo com heurísticas que lhe dão origem, segundo Kahneman e Tversky (1974):

- Heurística da disponibilidade: ao avaliar um tópico, conceito, método ou decisão específica o indivíduo se baseia em exemplos imediatos que chegam a sua (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).
- Heurística da representatividade: sua característica é a classificação ou julgamento

com base na semelhança com um caso típico comum (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

- Heurística da ancoragem: as pessoas usam como referência a primeira informação recebida para a tomada de decisão, pois acredita que ela é mais confiável. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).
- Heurística do afeto: trata de deixar as simpatias e antipatias determinarem as crenças acerca do mundo. É quando se atribui bom ou ruim a certas experiências (KAHNEMAN, 2002).

Os vieses de disponibilidade reatam que os episódios ocorridos frequentemente são mais lembrados que os demais e que os episódios mais prováveis são mais lembrados que os improváveis, como informações familiares são mais acessadas facilmente pela memória de longo prazo e parecem mais realistas ou primordiais.

Bazerman e Moore (2009) examinam dois tipos de vieses que podem surgir da ancoragem, o ajuste insuficiente da âncora e os vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos. O ajuste insuficiente da âncora existe porque indivíduos estipulam valores com base em um valor inicial, a partir desse valor, estabelecem um valor final. Os vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos se verificam na valorização da probabilidade de eventos conjuntivos e à tendência de menosprezar a probabilidade de eventos disjuntivos.

As tensões comuns onde a opinião se divide entre o que deve fazer e o que deseja fazer podem ser relacionados com o viés motivacional. Bazerman e Moore (2009) analisam os autores que explicam esses conflitos em termos de múltiplos “eus”. Pessoas têm preferências que os colocam em oposição com eles próprios, promovendo vontades conflitantes. Em quase todos os conflitos de decisões, um de nossos “eus”, escolhe uma decisão que provê benefício imediato em vez de uma escolha que proporcione maiores recompensas futuro. Nesse caso, coexistem dois “eus”, o de curto prazo ou “eu do querer” e o de longo prazo ou “eu do dever”.

Em relação às ilusões positivas, quando dosadas, são benéficas à saúde física e mental, pois protegem a autoestima, colaborando para a persistência em tarefas difíceis. As ilusões positivas necessitam de constante vigilância dentro de um contexto de tomada de decisão, pois elas também impactam negativamente no processo de aprendizagem. A crença do acerto infalível dificulta o alcance da verdadeira sabedoria adquirida na constatação do saldo resultante do processo comparativo entre boas e más decisões. Para Baratella (2007) a tendência do indivíduo de supervalorizar suas capacidades de previsão e controle de situações futuras refere-se ao excesso de confiança.

#### **4 OPÇÕES DEFAULT**

As pessoas seguem o fluxo de opções predefinidas. Várias decisões que tomadas durante o dia possui uma opção padrão.

Muitas decisões tomadas todos os dias têm uma opção padrão, que são admitidas ou não. Padrões são as opções que são pré-selecionadas se uma pessoa não fizer uma escolha ativa.

Os padrões possuem influência quando os indivíduos aceitam regularmente,

mesmo que tenha consequências significativas. Enquanto nos comportamos de maneira louca de acordo com as leis da teoria econômica padrão, na economia comportamental comporta-se de maneira previsivelmente preguiçosa.

Estabelecimento de default é o Nudge mais mencionado porque que são linhas de ação determinadas previamente e que vigoram se o tomador de decisão não tiver nenhuma resposta contrária. Quando envolve incerteza ou inércia a tomada de decisão sobre o efeito defaults é particularmente eficaz. Por exemplo, “requerer que as pessoas declarem sua opção por não doarem seus órgãos tem sido associado a taxas de doação mais elevadas” (AVILA; BIANCHI, 2015).

## 5 NORMAS SOCIAIS

As pessoas possuem tendências de repetir o que as pessoas ao nosso redor estão fazendo. A tendência é de fazer o que aqueles ao nosso redor já estão fazendo. As normas podem ser explícitas como placas de proibido fumar ou implícito como dar os parabéns ao aniversariante. Existem normas que possuem efeitos automáticos nos indivíduos como fazer silêncio dentro de uma biblioteca.

Intervenções comportamentais usando normas sociais têm sido bem sucedidas em varias áreas e a maioria é baseada em dizer às pessoas o que outras pessoas fazem em uma situação semelhante. Avila e Bianchi ressaltam em seu livro:

Um dos nudges mais eficazes consiste em informar às pessoas que a maioria das outras apresenta determinado comportamento. Essa informação frequentemente é tanto mais eficaz quanto mais ela for específica e ligada a uma determinada localidade (“a esmagadora maioria das pessoas da sua comunidade paga seus impostos em dia”). O uso de normas sociais pode reduzir o comportamento criminoso e também comportamentos que sejam prejudiciais, criminosos ou não (como abuso de álcool, tabagismo e discriminação). É verdade que às vezes a maioria das pessoas, ou um bom número delas, apresenta comportamento indesejável. Nesses casos, pode ser útil salientar não o que a maioria faz, mas o que a maioria pensa que as pessoas deveriam fazer (p. ex. “90% das pessoas na Irlanda acham que todos precisam pagar seus impostos em dia”) (AVILA, F.; BIANCHI. *et al.*, 2015).

## 6 NUDGE

Segundo Thaler e Sunstein (2008), as pessoas fazem escolhas erradas na tomada de decisão, escolhas essas que não fariam se estivessem atentas e possuísse completa informação da situação, habilidades cognitivas e autocontrole.

Existem ferramentas comportamentais que podem ajudar os profissionais a selecionar, formular ou aplicar *nudges*, que foram definidos assim por Thaler e Sunstein (2008, p. 72):

Um nudge [...] é qualquer aspecto da arquitetura de escolha que altera o comportamento das pessoas de um modo previsível sem proibir quaisquer opções nem alterar significativamente seus incentivos econômicos. Para que uma intervenção seja considerada um mero nudge, deve ser fácil e barato evitá-la. Nudges não são imposições. Disponibilizar as frutas ao nível do olhar é considerado nudge. Proibir junk food,

não.

O termo “Paternalismo Libertário”, criado por Thaler e Sunstein (2008), defende a ideia de que os arquitetos da escolha têm a missão de influenciar o comportamento das pessoas na direção de escolhas que tornem suas vidas melhores e aumentem sua riqueza.

Paternalismo Libertário não substitui a vontade das pessoas, mas incentiva comportamentos em determinada direção. O termo “libertário” foi acrescentado à palavra paternalismo justamente para destacar o cuidado dos autores em manter a liberdade de escolha dos indivíduos e em incentivar políticas que mantenham ou aumentem essa liberdade (THALER; SUNSTEIN, 2008). A principal regra do Paternalismo Libertário é permitir que as pessoas sejam livres para optarem pelo que gostam ou optar por escolhas que não são as melhores naquela ocasião.

Para os autores, um arquiteto da escolha é uma pessoa ou entidade, como um governo, que projeta um quadro de opções que incentiva as pessoas a tomarem decisões que as façam escolherem o que é “melhor” para elas. A arquitetura da escolha descreve a maneira como as decisões são influenciadas pela forma como as escolhas são apresentadas.

Segundo Thaler e Sunstein (2008):

As pessoas irão precisar de nudges para decisões que são difíceis e raras, para quais elas não recebem pronto feedback, e quando elas têm problema em traduzir aspectos da situação em termos que elas consigam facilmente entender [...] para escolhas que têm efeitos postergados; as que são difíceis, infrequentes, e oferecem feedback pobre; e para aquelas em que a relação entre escolha e experiência é ambígua. (THALER; SUNSTEIN, 2008, p.72)

Algumas situações nas quais os *nudges* podem ser usados envolvem as escolhas de um indivíduo separadas de suas consequências no tempo, podem atuar em situações em que os benefícios são recebidos no presente e as consequências são vistas no futuro, como comer fast food ou fumar. Nesses exemplos o *feedback* é insatisfatório, pois os resultados só serão vistos ao longo do tempo.

O sistema automático realizado por Thaler e Sunstein (2008) conclui que existem pessoas que influenciam indiretamente as escolhas de outras pessoas. Esses influenciadores são chamados de arquitetos e devem ficar atentos aos estímulos que desejam refletir para que sua arquitetura tenha o entendimento correto e o estímulo seja consistente com a ação desejada.

Além dos *feedbacks*, os incentivos também auxiliam numa boa arquitetura de escolhas. Os incentivos certos serão oferecidos às pessoas certas pelos arquitetos racionais. Existem muitos tipos de incentivos, mas, na maioria das vezes, as pessoas recaem sobre os econômicos.

Tornar as informações sobre as várias opções disponíveis em determinada situação mais esclarecedora é uma maneira de mapear as situações, facilitando a escolha do indivíduo, que levaria em consideração o que cada situação tem de vantagem e desvantagem.

Filtragem colaborativa também é outra estratégia apresentada pelos autores Thaler e Sunstein (2008) para resolver um problema da arquitetura de escolha. Nessa

estratégia, determinado arquiteto da escolha usa as escolhas feitas por pessoas com gostos similares ao do cliente em questão para aumentar as chances de disponibilizar opções que os agradem, tornando as escolhas difíceis mais fáceis. É na organização da arquitetura de escolha de uma determinada maneira que os indivíduos podem ser “cutucados”, sem tirar a sua liberdade de escolha.

## 7 METODOLOGIA

Essa pesquisa possui natureza qualitativa, quantitativa, descritiva. A amostragem utilizada é classificada como não probabilística, do tipo por conveniência. O caso estudado analisou os alunos através de problemáticas expostas aos alunos, observando seu comportamento através das análises das pesquisas eleitorais de 2018 e fatos acontecidos no período eleitoral.

### 7.1 CARACTERIZAÇÃO E INSTRUMENTO DA PESQUISA

Para verificar se a população em estudo era afetada pelo *Nudge*, foi utilizado para a coleta de dados cédulas com as opções de voto ao cargo de presidente. Cada participante da pesquisa recebeu uma cédula com os nomes dos candidatos a presidência e também com opções de voto nulo, branco, nenhum ou não sabe.

Para que esse efeito pudesse ser testado, foram necessários dois momentos diferentes de pesquisa. No primeiro, foi utilizada uma versão “neutra” em que somente foi questionado que, se as eleições fossem hoje, qual seria a opção de voto dos participantes. No segundo momento, foi utilizada uma pesquisa eleitoral recente e questionados sobre o que esperar das eleições e como as pesquisas podiam influenciar na decisão do voto pedindo a eles que votassem novamente em seguida. Por questão de conveniência, a pesquisa foi realizada em sala de aula de acordo com a disponibilidade do professor durante a última semana de agosto e a primeira de setembro.

## 8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

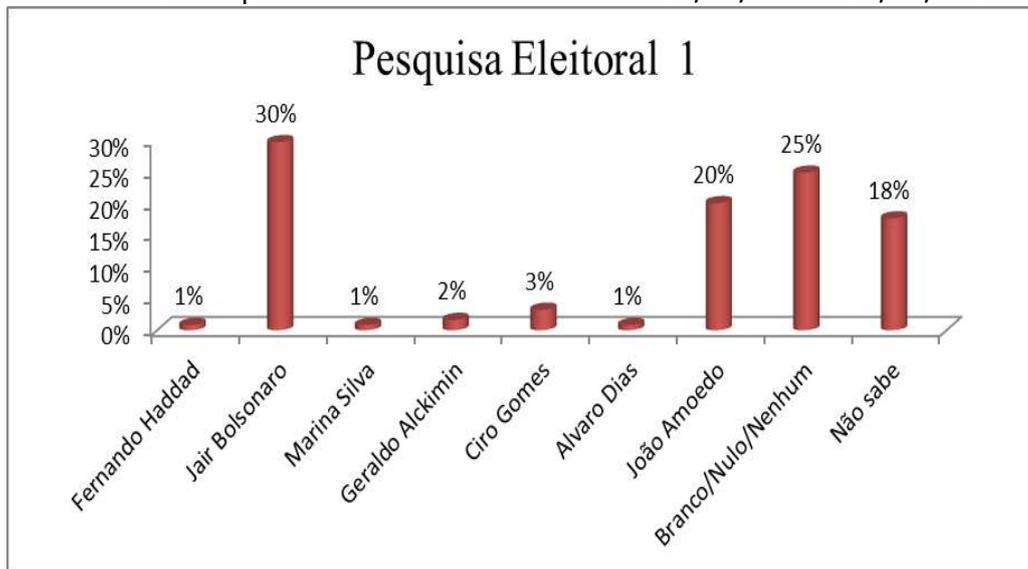
O universo do estudo foi formado por 124 alunos do curso de Administração. Finalizada a aplicação da pesquisa, foi realizada a tabulação dos dados utilizando o software Microsoft Excel.

### 8.1 ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA PESQUISA

Foi declarado aos alunos que estavam participando de uma pesquisa eleitoral; a pesquisa foi espontânea e voluntária. Ela foi realizada no período de 20/08/18 a 22/08/2018.

Para Manhanelli (1988), pesquisa eleitoral é um método utilizado pelos institutos de pesquisa para explorar, por amostragem, a intenção de voto dos eleitores, tendo funções de informação bem como de propaganda eleitoral. Após a contagem dos votos, chegou-se ao seguinte resultado:

**Gráfico 1-** Pesquisa eleitoral realizada nos dias 20/08/2018 a 22/08/2018



Fonte: Resultado da pesquisa

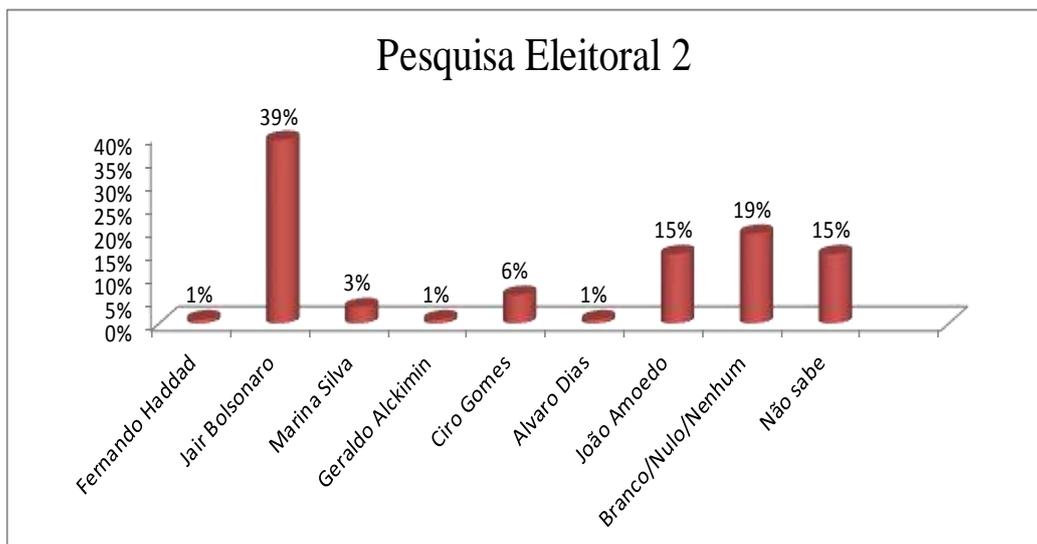
Na tabela 1, pode-se observar que 30% dos alunos tem como intenção de voto Jair Bolsonaro (PSL), 18% ainda não escolheram seu candidato e 25% pretendem votar em branco.

## 8.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS DA SEGUNDA PESQUISA

Na segunda etapa, foi realizada com aplicação de um *nudge*. Thaler e Sunstein (2008) usam o termo *nudge* para qualquer aspecto da arquitetura de escolha que consegue alterar, de forma previsível, as escolhas ou comportamento dos indivíduos, sem excluir qualquer opção ou modificar, significativamente, as consequências econômicas.

Na segunda etapa foi exposta aos alunos uma pesquisa eleitoral recente e, a partir da análise dessa pesquisa foi realizado um debate. No debate os alunos expuseram suas opiniões sobre esse momento eleitoral, o que esperam dele, se são influenciados por ela e se a internet influencia nas decisões dos eleitores. Após esse debate foi solicitado que votassem novamente. A partir disso, o resultado foi o seguinte:

**Gráfico 2-** Pesquisa Eleitoral realizada nos dias 03/09 a 05/09



**Fonte:** Resultado da pesquisa, 2018

Foi observado que os eleitores que votariam brancos e nulos diminuíram (6%), os que não tinham escolhido seu candidato também diminuiu (3%). O candidato Jair Bolsonaro, que tinha maior intenção de voto na pesquisa, aumentou seu número de votos em 9% pontos percentuais.

Nesse caso, o *nudge* aplicado deu um “empurrãozinho” na necessidade de tomada de decisão. Os indivíduos analisados nas pesquisas relataram que, mesmo votando em branco ou nulo, não influenciariam no resultado à presidência, com isso, votariam em Jair Bolsonaro, para não “perder seu voto”. Vale ressaltar que o *nudge* trata de um paternalismo de meios e não fins. Foi apresentada a pesquisa e observado quais eram os resultados da pesquisa daquele determinado período e, em nenhum momento, os alunos foram induzidos a modificar o seu voto. Sobre o *nudge* sendo meios e não fins. Sustain (2017) afirma:

Considere, por exemplo, um aparelho de GPS. Ele vai identificar a melhor rota para você, de acordo com a localidade que você identificar; ele te deixa melhor a partir de tuas próprias condições. Ele aumenta a navegabilidade. Ao mesmo tempo, ele é paternalístico, no sentido de que possui a pretensão de saber, melhor do que você, de como chegar aonde você quer ir. Seu paternalismo é um de meios e não de fins. (SUNSTEIN, 2017)

Durante o debate, alguns alunos revelaram pontos importantes nos quais se podem identificar vieses e enquadrá-los em algumas dimensões da economia comportamental.

O aluno 1 relatou: “muitas pessoas não sabem em quem votar e “vai” pela pesquisa e “vota” no que está melhor nas pesquisas”. Já o aluno 2 ressaltou: “vou votar no Bolsonaro mesmo, porque meu voto não vai fazer diferença”. Por essas ressalvas, as normas sociais agiram como forma de influenciar o comportamento. “As normas sociais podem influenciar o comportamento, porque os indivíduos tomam as sugestões do que os outros fazem e usam suas percepções das normas como um

padrão com o qual comparar os seus próprios comportamentos.” (DOLAN *et al.*, 2012, p. 268, tradução nossa). Nessas falas, também se pode enquadrar a heurística da ancoragem, aonde os alunos se embasaram aos valores da pesquisa eleitoral, tornando-a uma âncora para sua tomada de decisão.

O aluno 3 questiona: “uma pessoa com mais estudo que eu, quando fala de economia, eu gosto de escutar, porque notoriamente estudou mais que eu, então isso muda meu modo de pensar.” Nesse caso, a pessoa com mais estudo age como arquiteto da escolha, alterando o comportamento das pessoas e, sem proibir, faz com que escolham outras opções.

A heurística da disponibilidade também foi observada durante a pesquisa em que os alunos foram influenciados por ocorrências ou eventos recentes em sua memória. No caso, o aluno 4 afirma: “esse ano é o primeiro ano que está mais distribuído, o PT e o PMDB não estão monopolizando devido as várias roubalheiras que eles fizeram”. Observou-se também na fala do aluno 5: “você pode perceber que quem mais fala dele, no caso do Bolsonaro, é quem não vai votar nele e isso acaba gerando uma intriga nas redes sociais, e quem por exemplo, vai contra as ideias de outro partido e é a favor das ideias do Bolsonaro, da intenção de voto pra ele, pro Bolsonaro”. O aluno 6 também questionou: “tem muita gente lá que está com o “rabo preso” com vários partidos e tem esse negócio de favor, que eu acho muito teatral, então não tem o meu voto”.

Segundo o presente estudo podemos relatar que o *Nudge* aplicado teve resposta positiva diante dos alunos do curso de Administração, no qual foram contagiados pela pesquisa eleitoral modificando seu voto, agindo por impulso na tomada de decisão ou votando em ideias de grupos majoritários.

### 8.3 A PERCEPÇÃO DOS ALUNOS SOBRE O PERÍODO

Diante dessa pesquisa, pode-se considerar que os alunos do curso de Administração estão descrentes com o momento político atual. Esperam que um partido mais extremista assuma a presidência e que proponha ações mais radicais para os problemas sociais.

Diante disso, o aluno 7 ressalta: “o Bolsonaro pra mim é o “menos ruim”, a proposta do Bolsonaro é o que a massa quer ouvir, pra trazer voto pra ele”. O aluno 8 complementa: “o povo “revoltou”, um cara de direita tirar o governo de esquerda que ficou durante anos, diante de tanta falcatura que o governo fez, acho que isso é mais uma revolta do povo, querer colocar um governo de direita”.

Sobre a internet, eles acreditam que ela possui forte influência sobre os eleitores, já que é utilizada pelos os políticos como produtos durante o período eleitoral. Afirmam que as pesquisas eleitorais têm forte influência sobre os eleitores, pois as pessoas que não decidiram em quem votar são influenciadas pelas mídias, assim como as *Fake News*. Questionaram que as propagandas de imagem impactam muito mais do que as de texto.

Sobre as *Fake News*, o aluno 9 afirma: “às vezes eles colocam somente uma parte da entrevista nas redes sociais, coloca só uma parte da fala e corta o resto, deixando as pessoas se influenciarem somente por esta parte, sem saber o contexto

em que ela está inserida”.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito dessa pesquisa foi observar o comportamento do aluno de Administração analisando suas escolhas através de acontecimentos diferentes. Para alcançar esse objetivo, foram realizadas pesquisas eleitorais em momentos diferentes, uma espontânea e outra com aplicação do *nudge*; na aplicação utilizaram uma pesquisa eleitoral recente e discutimos sobre o momento político atual.

A abordagem da economia comportamental permite observar que o ser humano toma decisões contrárias ao seu bem-estar ou seus princípios agindo de forma automática tomando decisões baseando somente na melhor estratégia.

A aplicação do *nudge* pode ser entendida por mudanças inteligentes no contexto em que estamos podendo mudar as escolhas de forma previsível, modifica o comportamento das pessoas sem proibir nenhuma opção nem alterar de modo significativo os incentivos financeiros, agindo de forma transparente.

Como principal resultado, observou-se que os alunos foram influenciados pelas pesquisas eleitorais, o que pode ser identificado pela redução do número de votos brancos e nulos, quando comparado com a primeira pesquisa. Houve, também, um aumento considerável no candidato que, de acordo com a pesquisa apresentada, possuía mais intenção de votos.

A pesquisa interfere diretamente no nosso cotidiano, influenciando indivíduos através de normas sociais que acompanham grupos majoritários, comparando suas opções com suas convicções.

Com o grande alcance que a internet permite, as *fake news* ganham projeção e se afirmam como verdadeiras, tomando proporções capazes de influenciar o voto dos eleitores.

Portanto as pesquisas eleitorais, utilizadas como *nudge*, foram efetivas ao direcionarem as intenções dos votos dos indivíduos analisados, principalmente observando os indecisos ou que votariam em branco/nulo. Torna-se evidente, porém, que não é claro o potencial do *nudge* para estimular resultados concretos para o aumento das intensão de votos para o candidato de maior percentual de votos. O instrumento utilizado oferece pistas notáveis de que haja, provavelmente, uma causa direta entre aplicação de estratégias de *nudging* e esse tipo de resultado.

## REFERÊNCIAS

AVILA, F.; BIANCHI, A. (orgs.) (2015). **Guia de economia comportamental e experimental**. São Paulo. EconomiaComportamental.org. Disponível em: <<http://www.economiacomportamental.org/guia/>>. Acesso em 30 abr. 2018.

BARATELLA, F. M. **Excesso de confiança: estudantes versus gerentes**. 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Processo decisório**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

DANA, S. **A racionalidade dos agentes econômicos e suas limitações**: a contribuição de Herbert Simon para a ciência econômica. 2018. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/blog/samy-dana/post/racionalidade-dos-agentes-economicos-e-suas-limitacoes-contribuicao-de-herbert-simon-para-ciencia-economica.html>>. em: 29.abr.2018.

DOLAN, P. *et al.* Influencing behavior: the mindspace way. **Journal of Economic Psychology**, New York, v. 33, p. 264-277, 2012.

DOWNS, Anthony. **Uma teoria econômica da democracia**. São Paulo: EDUSP, 1999.

FISCHHOFF, B.; SLOVIC; LICHTENSTEIN. Knowing with certainty: the appropriateness of extreme confidence. **Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance** 3; p.552-564. 1977.

KAHNEMAN, D. **Maps of bounded rationality**: a Perspective on Intuitive Judgment and Choice. Princeton University, 2002.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Prospect theory**: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, p. 263-291, March, 1979.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Judgment under uncertainty**: Heuristics and biases. *Science*, 1974.

MANHANELLI, C.A. **Estratégias eleitorais**: marketing político. 3. ed. São Paulo: Editora Summus, 1988.

SIMON, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. **Quarterly Journal of Economics**, 1995. vol. 69, n. 1, fevereiro, p. 99-118.

SUNSTEIN, Cass R. **Republic**: divided democracy in the age of social media. Princeton: Princeton University Press, 2017.

THALER, R.; SUNSTEIN, C. **Nudge**: o empurrão para a escolha certa. Tradução Marcelo Lino. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

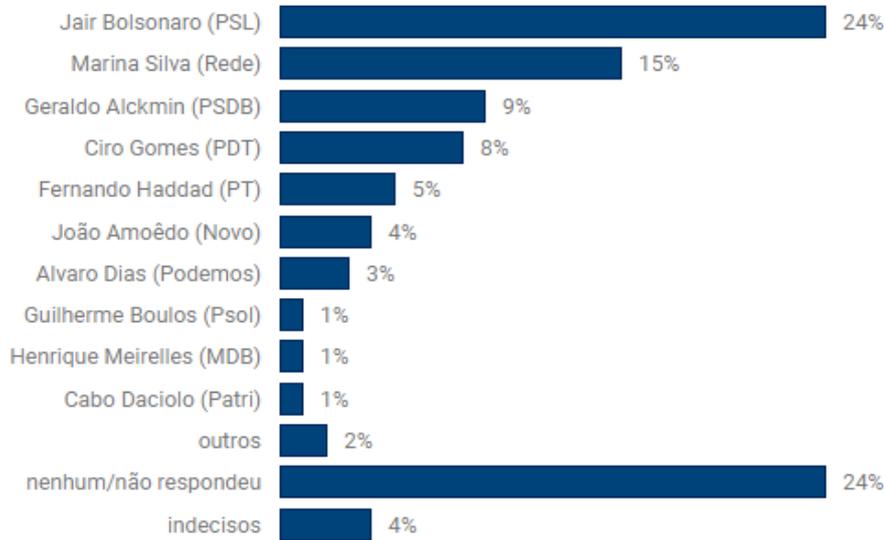
TREVIZAN, K; MELO, L. **O que esperar da economia em 2018**. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/o-que-esperar-para-a-economia-em-2018.ghtml>>. Acesso em: 6 mar. 2018.

**APÊNDICE – CÉDULA ELEITORAL**

<input type="checkbox"/>	Fernando Haddad (PT)
<input type="checkbox"/>	Jair Bolsonaro (PSL)
<input type="checkbox"/>	Marina Silva (Rede)
<input type="checkbox"/>	Geraldo Alckmin (PSDB)
<input type="checkbox"/>	Ciro Gomes (PDT)
<input type="checkbox"/>	Alvaro Dias (Podemos)
<input type="checkbox"/>	João Amoêdo (Novo)
<input type="checkbox"/>	Branco/nulo/nenhum
<input type="checkbox"/>	Não sabe

## ANEXO - PESQUISA ELEITORAL

### intenções de voto para presidente - cenário sem Lula estimulada em (%)



fonte: FSB Pesquisa | metodologia: a pesquisa ouviu 2.000 pessoas em 27 unidades federativas entre os dias 25 e 26 de agosto. A margem de erro é de 2,0 pontos percentuais e o nível de confiança é de 95%. O registro no TSE é BR06062/2018.

**PODER360**

## CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ÁGUA E TERRA PLANEJAMENTO AMBIENTAL LTDA<sup>1</sup>

***Poliana Roberta Costa Silva***

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: polianarobertacosta@gmail.com

***Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos***

Docente do UNIPAM. Mestre em Administração na área de Estratégia e Competitividade.

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Ter um bom relacionamento com os colaboradores, saber liderar e motivar a equipe são pontos importantes que contribuem para um bom clima organizacional. O objetivo deste trabalho foi analisar o clima organizacional da empresa Água e Terra Planejamento Ambiental LTDA. no intuito de analisar, por meio da percepção dos colaboradores, se o clima organizacional da empresa é satisfatório ou não. Foi realizada uma pesquisa descritiva, com a aplicação de um questionário, a fim de identificar a percepção dos colaboradores em relação aos seguintes quesitos: recompensa, sistemas de informações, controle e pressão, apoio da chefia e organização, conforto físico e coesão entre os colegas. Os dados foram coletados de fontes primárias mediante questionário e tabulados através do software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Os resultados da pesquisa indicam que, em geral, fatores característicos como relação de respeito entre o chefe e os colaboradores, bom relacionamento entre os colaboradores e preocupação com a saúde dos colaboradores são favoráveis e têm impacto positivo em relação à satisfação e motivação dos colaboradores. No entanto, foi observado que algumas variáveis precisam ser analisadas com maior atenção, uma vez que apresentaram resultados insatisfatórios. Visando à melhoria do clima organizacional e ao aumento da produtividade, foi elaborado um plano de ação apresentando possíveis estratégias para reavaliação do clima.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima Organizacional. Gestão. Satisfação.

**ABSTRACT:** Having a good relationship with the employees, knowing how to lead and motivate the team are important points that contribute to a good organizational climate. The objective of this work was to analyze the organizational climate of the company Água e Terra Planejamento Ambiental LTDA. in order to analyze, through the employees' perception, whether the organizational climate of the company is satisfactory or not. A descriptive research was carried out, with the application of a questionnaire, in order to identify the employees' perception regarding the questions: reward, information systems, control and pressure, management and organization

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Estudo de caso; do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 06 a 08 de novembro de 2018.

support, physical comfort and cohesion among colleagues. The data were collected from primary sources using a questionnaire and tabulated through SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software. The results of the research indicate that, in general, characteristic factors such as: relationship of respect between the boss and employees, good relationship between employees and concern for employees' health, are favorable and have a positive impact on the satisfaction and motivation of the contributors. However, it was observed that some variables need to be analyzed more carefully once they have presented unsatisfactory results. Aiming at improving the organizational climate and increasing productivity, a plan of action was presented, showing possible strategies for reassessing the climate.

**KEYWORDS:** Organizational Climate. Management. Satisfaction.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão inseridas em um mercado cada vez mais competitivo em decorrência da constante globalização, dos fenômenos econômicos, sociais e geopolíticos bem como da constante evolução da tecnologia, fatos que vêm tornando a competitividade ainda mais forte, tornando-se mundial. Nesse cenário, os gestores estão cada vez mais atentos às mudanças no ambiente externo à organização.

Com a alta competitividade e a exigência dos consumidores, os gestores estão apostando cada vez mais na diferenciação e se preocupando com a qualidade dos serviços. Muitas organizações fazem pesquisas, a fim de verificar o indicador de seus produtos e/ou serviços e acabam esquecendo os seus maiores recursos, que são os colaboradores, deixando de ouvir, comunicar e motivá-los, o que muitas vezes resulta em colaboradores insatisfeitos e inseguros.

Um elemento fundamental na organização é o clima, pois influencia na motivação dos colaboradores e, quando um ambiente é avaliado de forma negativa, isso acaba impactando no comportamento e desempenho deles.

O clima favorável está sendo um dos requisitos essenciais na organização, pois o colaborador satisfeito com o ambiente de trabalho fará com que haja um bom relacionamento interpessoal, a produtividade irá aumentar e os objetivos tanto pessoais quanto organizacionais serão alcançados. Portanto, administrar o clima é de elevada importância em todas as organizações, uma vez que é impossível conseguir atingir as metas e objetivos sem a satisfação e o empenho dos funcionários.

Quando um indivíduo ingressa no ambiente organizacional, de modo geral, procura satisfazer suas necessidades de pertencer a um grupo e de se autorrealizar. O tema abordado é importante, pois retrata a realidade de muitas organizações, que nem sempre se preocupam com as pessoas integrantes do ambiente organizacional. Sem as pessoas, não existe uma organização; devido a isso, é importante cuidar do maior recurso que se possui para se manter em um mercado competitivo.

O clima organizacional depende muito da cultura, das condições econômicas da empresa, da estrutura e do estilo de liderança adotado, pois influencia diretamente na satisfação, produtividade e motivação daqueles que fazem parte da organização. Nos tempos atuais, é necessário que os líderes saibam utilizar as ferramentas

administrativas para manter um clima satisfatório, em que predomine a participação, o entusiasmo e a satisfação dos colaboradores para que os objetivos organizacionais e pessoais possam ser atingidos.

Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo geral analisar o clima organizacional da empresa Água e Terra Planejamento Ambiental LTDA., situada em Patos de Minas. Para alcançar o objetivo geral, delimitaram-se os seguintes objetivos específicos: identificar a satisfação ou insatisfação em relação à liderança, identificar a satisfação ou insatisfação em relação aos intrarrelacionamentos, identificar a satisfação ou insatisfação em relação à gestão e identificar a satisfação ou insatisfação em relação à segurança.

Os procedimentos descritos na metodologia pautaram-se na realização de levantamentos por meio de estudos bibliográficos referente ao tema. Foi aplicada uma pesquisa quantitativa para os colaboradores da empresa para identificar qual o clima organizacional existente, quais seus pontos fortes e fracos, se os colaboradores estão motivados ou não, qual o tipo de liderança adotado e, por fim, sugestões de ações para melhorar ou retificar os processos organizacionais da empresa.

## 2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

O trabalho em questão envolve a análise da empresa Água e Terra Planejamento Ambiental LTDA., portadora do CNPJ 04.385.378/0001-01.

### 2.1 DADOS IMPORTANTES

Razão Social: Água e Terra Planejamento Ambiental LTDA.

Nome Fantasia: Água e Terra Gestão Ambiental

Data de Fundação: 22/03/2001

CNPJ: 04.385.378/0001/01

Inscrição Estadual: 001.825.156/0020

Inscrição Municipal: 21.880

CNAE: Atividade de Apoio a Produção Florestal

Endereço: Avenida Padre Almir Neves de Medeiros, nº 650, Bairro Sobradinho

CEP: 38.701-118 Patos de Minas – MG

Telefone: (34) 3818-8440

### 2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa Água e Terra Planejamento Ambiental iniciou suas atividades em março de 2001 na cidade de Patos de Minas, Minas Gerais, e surgiu da necessidade de prestação de serviços técnicos nos processos de licenciamento ambiental. A Água e Terra Planejamento Ambiental têm como missão melhorar a qualidade de vida da sociedade através de soluções sustentáveis.

A Política de Qualidade da empresa consiste em “Elaborar projetos sustentáveis considerando o menor impacto ambiental negativo”. Além do Licenciamento Ambiental, a empresa também é especializada no planejamento, implantação e

gerenciamento de programas ambientais em projetos de agrobusiness, energia, mineração, transporte e saneamento.

A Água e Terra Planejamento Ambiental possui uma estrutura física moderna e adequada ao ambiente de trabalho. A sede da empresa é na cidade de Patos de Minas, no Alto Paranaíba, no Estado de Minas Gerais.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para se obter um melhor embasamento do que será desenvolvido na pesquisa, nesta seção serão apresentadas as teorias pertinentes ao tema.

#### 3.1 GESTÃO DE PESSOAS

Nos tempos atuais, com as constantes mudanças, as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica, transformando trabalhadores em colaboradores, preocupando com as pessoas que fazem parte da empresa e deixando de lado aquele pensamento que o empregado é uma “máquina” e só deve fazer aquela função para a qual foi designado (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Gil (2016, p. 18), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

#### 3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Todas as empresas, independentemente do segmento em que atuam, possuem cultura, que é definida por crenças, valores, normas, costumes, hábitos, que são compartilhados com os colaboradores, estabelecendo, assim, uma identidade para que possa diferenciar uma organização de outra. Uma cultura eficaz consegue manter um equilíbrio entre as forças de cooperação e competição; já uma organização que não tem uma cultura clara para os colaboradores não consegue alcançar as metas estabelecidas (DIAS, 2013).

Cultura é o desenvolvimento social de um grupo, povo ou nação que aprimoram suas crenças, seus valores, costumes, normas, criando um grupo específico, os quais se manifestam de geração em geração (PEREZ, 2017).

#### 3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é de grande importância para as organizações, principalmente para a área de recursos humanos, pois ele é capaz de mensurar o grau de satisfação das pessoas no ambiente organizacional.

O clima é afetado por conflitos, tanto positivos quanto negativos dentro do ambiente organizacional e por fatores externos, como a política e o cenário socioeconômico. Porém, os acontecimentos internos são os que mais influenciam o clima organizacional (FERREIRA, 2017).

Há tipos de clima organizacional. O bom é quando prevalecem as atitudes positivas, e o ambiente é favorável quando há confiança, dedicação, motivação, entusiasmo pela maioria dos colaboradores, que possuem orgulho de trabalhar na organização. O prejudicado ou ruim é quando algumas situações acabam afetando de forma negativa a motivação da maioria dos colaboradores, isso causa discórdia, rivalidade, conflitos e nessas organizações o índice de turnover é alto. (LUZ, 2003).

### 3.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Com uma pesquisa de clima organizacional, a organização consegue verificar efetivamente o seu clima, como ele está e quais as razões que contribuem para esse clima. A pesquisa de clima possui algumas técnicas, entre elas, o questionário, a entrevista e o painel de debates. O ideal para a pesquisa ser realizada é de ano em ano ou a cada dois anos; se for realizada superior a dois anos, pode trazer surpresas para as organizações (LUZ, 2003).

## 4 METODOLOGIA

Para o presente trabalho, utilizou-se de procedimentos metodológicos específicos que ajudaram em uma melhor adequação da problemática em pauta.

Para realização do trabalho, o tipo de pesquisa caracterizou-se por uma pesquisa bibliográfica; adotou-se também a pesquisa descritiva, a fim de levantar dados e verificar a percepção dos funcionários acerca dos seguintes fatores: comunicação, motivação, trabalho em equipe, influência da liderança no clima organizacional e treinamento e desenvolvimento.

Quanto aos meios, a pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, que teve como objetivo analisar, por meio de uma pesquisa de clima organizacional, o nível de motivação dos colaboradores da empresa Água e Terra Planejamento Ambiental LTDA.

Para a realização do estudo de caso, foi aplicado um questionário. Ele foi estruturado com perguntas fechadas, cujo conteúdo abordou questões que envolvem o clima organizacional no ambiente da empresa. Nesse questionário, buscaram-se informações sobre estes aspectos: comunicação organizacional, liderança, recompensa, fatores motivacionais e desmotivacionais e relacionamento no ambiente em consonância com os objetivos estratégicos da organização.

A análise e a interpretação de dados foram realizadas mediante o programa SPSS. Na análise dos dados, foram utilizadas as seguintes técnicas: índice de frequência simples, índices de concordância, média ponderada, desvio padrão e coeficiente de variação. A apresentação dos resultados foi feita por meio de gráficos e quadros. Os métodos de avaliação dos resultados foram a partir dos pesos, sendo discordo totalmente, peso 0; discordo, peso 1; nem discordo e nem concordo, peso 2; concordo, peso 3; concordo totalmente, peso 4.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

**Quadro 1** – Índice de satisfação em relação ao apoio da chefia e organização

Variáveis	DT	D	NDNC	C	CT	ICM	CONCEITO
Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	0	42	25	62,5	8,3	68,73	Regular
Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	4,2	20,8	25	41,7	8,3	57,28	Ruim
O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	0	12,5	16,7	54,2	16,7	68,83	Regular
As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	4,2	16,7	29,2	37,5	12,5	59,40	Ruim
O chefe ajuda os funcionários com problemas.	0	16,7	20,8	54,2	8,3	63,53	Regular
O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	8,3	8,3	29,2	37,5	16,7	61,50	Ruim
As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	4,2	8,3	33,3	45,8	8,3	61,38	Ruim
As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	0	12,5	29,2	54,2	4,2	62,58	Regular
Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	4,2	8,3	41,7	37,5	8,3	59,35	Ruim
Existe planejamento das tarefas.	4,2	16,7	41,7	33,3	4,2	54,20	Ruim
O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	0	4,2	33,3	54,2	8,3	66,65	Regular
As mudanças nesta empresa são planejadas.	4,2	25	29,2	33,3	8,3	54,13	Ruim
As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	4,2	8,3	33,3	54,2	0	59,38	Ruim
As novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	0	4,2	33,3	54,2	8,3	66,65	Regular
O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	0	12,5	37,5	45,8	4,2	60,43	Ruim
Os funcionários têm participação nas mudanças.	0	20,8	50	25	4,2	53,15	Ruim
O chefe tem respeito pelos funcionários.	0	0	20,8	66,7	16,5	72,93	Regular
O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	8,3	0	37,5	45,8	8,3	61,40	Ruim
O chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	4,2	4,2	20,8	62,5	8,3	66,63	Regular
A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	4,2	4,2	37,5	50	4,2	61,50	Ruim
O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	0	12,5	25	58,3	4,2	63,55	Regular
<b>ICMG</b>						<b>62,05</b>	

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora, 2018.

Em relação ao quadro 1, referente ao índice de satisfação em relação ao apoio da chefia e organização, é notório que a variável que apresentou maior índice de concordância foi a de 72,93%, a qual está relacionada à seguinte pergunta: “O chefe tem respeito pelos funcionários?”.

Quando há um bom relacionamento entre a chefia e os funcionários, o clima da organização é mais favorável e evita que haja obstáculos que impeçam o desempenho tanto da organização como um todo, quanto das funções exercidas pelos funcionários (DIAS, 2013).

Seguindo a análise do quadro 1, a variável que apresentou menor índice de concordância foi a “Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças?”, sendo o valor de 53,15%.

Segundo Gil (2016, p. 18), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Observa-se no construto que as respostas dos índices de concordância se assemelham, demonstrando que os chefes apoiam, orientam e existe respeito, porém os colaboradores não participam das mudanças e não há planejamento das tarefas. Outro aspecto relevante é que o chefe não reconhece a execução do bom trabalho, que pode ser recompensado com uma remuneração não financeira.

A seguir é demonstrado o quadro 2 do construto recompensa.

**Quadro 2 – Índice de satisfação em relação à recompensa**

Variáveis	DT	D	NDNC	C	CT	ICM	CONCEITO
Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	4,2	8,3	45,8	33,3	8,3	58,25	Ruim
O chefe valoriza seus funcionários.	8,3	16,7	50,	20,8	4,2	48,98	Péssimo
Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	16,7	37,5	29,2	12,5	4,2	37,55	Péssimo
O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	12,5	45,7	33,3	12,5	0	37,45	Péssimo
O funcionário sabe por que está sendo recompensado.	12,5	20,8	45,8	20,8	0	43,70	Péssimo
Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	4,2	8,3	37,5	45,8	4,2	59,38	Ruim
A empresa valoriza o esforço dos funcionários.	12,5	20,8	29,2	33,3	4,2	48,98	Péssimo
O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	29,2	25	33,3	12,5	0	32,28	Péssimo
A produtividade do empregado tem influência no salário do empregado.	20,8	29,2	20,8	25	4,2	40,65	Péssimo
A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	20,8	20,8	29,2	25	4,2	42,75	Péssimo
Para premiar o funcionário, a empresa considera a qualidade do que ele produz.	33,3	8,3	41,7	16,7	0	35,45	Péssimo
<b>ICMG</b>						<b>44,13</b>	

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora, 2018.

Conforme os dados do quadro 2, referente ao índice de satisfação em relação à recompensa, é possível verificar que a variável que teve maior grau de concordância foi “Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários”, com 59,38%.

O processo de recompensar pessoas é utilizado para motivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais (CHIAVENATO, 2010).

Seguindo com a análise do quadro 2, a variável que apresentou menor índice de concordância foi a “O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas”, sendo o valor de 32,28%.

Segundo Robbins (2015), quando os colaboradores não têm mais motivação, a maioria das vezes os problemas estão em umas dessas cinco áreas: seleção, objetivos ambíguos, sistemas de avaliação de desempenho, sistema de recompensa da empresa e a incapacidade do gerente de moldar a percepção do funcionário sobre esses sistemas.

Em seguida é demonstrado o quadro 3, do construto controle e pressão.

**Quadro 3 – Índice de satisfação em relação ao controle e pressão**

Variáveis	DT	D	NDNC	C	CT	ICM	CONCEITO
Existe controle exagerado sobre os funcionários.	0	16,7	29,2	41,7	12,5	62,55	Regular
Nesta empresa, tudo é controlado.	0	16,7	41,7	33,3	8,3	58,30	Ruim
A empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	0	8,3	20,8	62,5	8,3	67,65	Regular
A frequência dos funcionários é controlada com rigor pela empresa.	4,2	12,5	12,5	58,3	12,5	65,60	Regular
O chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	0	20,8	37,5	41,7	0	55,23	Ruim
Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	4,2	16,7	16,7	58,3	4,2	60,45	Ruim
O chefe pressiona o tempo todo.	8,3	8,3	45,8	33,3	4,2	54,15	Ruim
Nada é feito sem a autorização do chefe.	0	8,3	20,8	58,3	12,5	68,70	Regular
Existe uma fiscalização permanente do chefe.	0	8,3	29,2	58,3	4,2	64,60	Regular
<b>ICMG</b>						<b>61,91</b>	

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora, 2018.

Em relação ao quadro 3, é possível verificar que a variável com maior índice de concordância referente ao índice de satisfação em relação ao controle e pressão foi aquela relacionada à seguinte pergunta: “Nada é feito sem a autorização do chefe?”; esta variável apresentou um índice de 68,70%.

A cultura organizacional interfere no comportamento das pessoas dentro da organização, influencia na tomada de decisão, nas formas de recompensa, nas funções dos colaboradores, tipo de punições, no processo de comunicação, estilo de liderança adotado, entre outros. A cultura oferece às organizações um modo particular de ser, molda a identidade de uma organização (LUZ, 2003).

Ao analisar a organização, foi visto que qualquer atitude, antes de ser tomada, deve ser autorizada pelo chefe; dessa forma, ele ficará sabendo de tudo que está se

passando e aconselha os colaboradores para a melhor decisão.

Ainda no quadro 3, a variável que apresentou menor índice de concordância foi a “O chefe pressiona o tempo todo?”, sendo o valor de 54,15%.

Segundo Maximiano (2011), dois estilos de liderança são estudados desde a Antiguidade, o autocrático e o democrático. Avaliando a organização, acredito que o estilo de liderança adotado por ela se enquadra no autocrático, uma vez que ela é estruturada hierarquicamente, portanto sempre e em todo momento haverá pressão dos superiores no cumprimento de metas.

### 5.1 DESENVOLVENDO UM PLANO DE AÇÕES

Após a pesquisa e análise dos resultados sobre a percepção dos colaboradores em relação à qualidade do clima organizacional da empresa Água e Terra Planejamento Ambiental LTDA, verificou-se a necessidade do desenvolvimento de um plano de ação para aprimoramento de fatores que foram detectados com problemas dentro da organização, apesar de alguns resultados terem sido satisfatórios.

PLANO DE AÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO					
O QUE?	QUEM?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?
Apoio da chefia e organização	Chefes e/ou supervisores	Mensalmente	Melhorar a relação dos chefes e/ou supervisores com os colaboradores.	Através de reuniões, os chefes e/ou superiores poderão discutir e analisar a opinião dos colaboradores, planejar melhor as tarefas.	Empresa Água e Terra Planejamento Ambiental LTDA.
Recompensa	Recursos humanos, chefes e/ou supervisores	Mensalmente e/ou anualmente	Reconhecer e valorizar as atividades desenvolvidas pelos colaboradores gera satisfação e motivação, além de agregar valor positivo às relações entre superiores e subordinados.	Os funcionários poderão receber uma cesta básica no final do mês, folga no dia do aniversário ou participação nos lucros da empresa, e o chefe elogiar/reconhecer sempre que necessário.	Empresa Água e Terra Planejamento Ambiental LTDA.
Controle e pressão	Chefes e/ou supervisores	Anualmente	Para uma melhor gerência e uma melhor relação com os colaboradores.	Fazer parceria com um coaching para desenvolver o processo de liderança na organização.	Empresa Água e Terra Planejamento Ambiental LTDA.

### 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento desse trabalho, foi possível observar que a avaliação do clima organizacional é importante para qualquer organização, uma vez que é possível avaliar os colaboradores e suas percepções sobre os mais divergentes aspectos que influenciam em seu próprio bem-estar dentro da organização.

Com a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, é possível adquirir conhecimentos em relação à opinião dos colaboradores e com isso implantar novas

propostas de melhorias. É importante para a organização que o seu clima esteja satisfatório e que seus colaboradores estejam motivados, isso faz com que a empresa obtenha um maior comprometimento da equipe, levando a obter resultados significativos.

Foram apresentados estudos bibliográficos sobre o tema para maior conhecimento do assunto. Foi aplicada uma pesquisa através de questionários, por meio dos quais se observaram os quesitos recompensa, sistemas de informações, controle e pressão, apoio da chefia e organização, conforto físico e coesão entre os colegas para análise das opiniões dos colaboradores em relação ao tema. Foi desenvolvido um plano de ação para melhorias na empresa, que foram traçadas a partir das variáveis que demonstraram estar abaixo da média do ICG, sendo de 60,05%.

Foi possível identificar através da pesquisa de clima organizacional que os resultados foram satisfatórios, apesar de a organização apresentar alguns pontos negativos aos quais foram propostos melhorias. Sugere-se para a organização que a avaliação seja feita frequentemente, pois assim é possível verificar a satisfação do colaborador e ter bons resultados.

Este trabalho proporcionou um aprendizado em relação ao clima organizacional e ao auxílio no desempenho profissional, sendo possível identificar os pontos positivos e negativos e auxiliar nas melhorias para a organização. No meio acadêmico, este trabalho apresenta grande relevância por se tratar de um assunto de grande importância para as organizações que visualizam o clima de forma fundamental para influenciar na motivação e melhorar o desempenho dos colaboradores, além de servir como fonte de pesquisa para futuros trabalhos acadêmicos. A dificuldade encontrada no presente trabalho foi em relação à aplicação da pesquisa, pois não foram todos os colaboradores que participaram.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Lidere e inspire**: a verdade sobre a gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2015.

## CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS URBANAS<sup>1</sup>

**Guilherme Alves Pinheiro**

Graduando do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: guilherme-a.p@hotmail.com

**Adriene Stéfane Silva**

Professora orientadora do trabalho.  
E-mail: sttefane@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Este trabalho teve como finalidade elaborar um estudo sobre o clima organizacional e seus fatores dentro da Secretaria Municipal de Obras Urbanas da Prefeitura de Patos de Minas, através de uma pesquisa e aplicação de questionário para 60 servidores, abrangendo variáveis que identificam os fatores que influenciam o CO positivo ou negativo da organização. Os resultados apresentaram informações por meio das quais podem ser feitas melhorias para assim manter um clima organizacional o mais agradável na organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima Organizacional. Comunicação. Satisfação.

**ABSTRACT:** This work had as its purpose the elaboration of a study about the organizational climate and its factors within the Municipal Infrastructure Secretary of Patos de Minas, through a research and application of questionnaire for 60 servants, covering variables that identify the factors that influence the positive or negative OC of the organization. The results presented information in order to make improvements to maintain the most pleasant organizational climate.

**KEYWORDS:** Organizational Climate. Communication. Satisfaction.

---

### 1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional dentro de uma empresa não é fácil de ser analisado, pois é apresentado de forma complexa, ainda mais quando se trata de um setor público, em que a organização deixa a desejar. O clima organizacional é um conjunto de valores e comportamentos adotados pelos servidores dentro da organização. Para se obter um bom funcionamento, é viável que o clima organizacional esteja de forma positiva entre ambos colaboradores.

Mesmo nas organizações públicas, o clima organizacional é fundamental para uma boa convivência entre todos os servidores. Desse modo, com a pesquisa de clima organizacional e a utilização de suas ferramentas para a coleta de dados e informações

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

dos servidores públicos, podem-se obter benefícios para melhorar a relação entre os funcionários e o secretário da secretaria para oferecer cada vez mais condições melhores de trabalho.

A partir das informações coletados através das informações adquiridas dos servidores da secretaria e da utilização das ferramentas da administração, é possível compreender o comportamento, os problemas e as insatisfações dos servidores, e observar o comportamento dentro da organização, habilidades e desempenhos desenvolvidos pelos colaboradores.

A satisfação com o trabalho é uma atitude geral do servidor em relação ao trabalho que realiza na organização, sendo construída a partir do somatório de diferentes elementos como satisfação ou insatisfação com o trabalho, remuneração, convivência com colegas e superiores, obediência a regras e políticas organizacionais, alcance de padrões de desempenho e aceitação de condições de trabalho, por exemplo (ROBBINS, 2002).

O presente estudo foi realizado na Secretaria de Obras Urbanas de Patos de Minas (MG), utilizando-se das variáveis da cultura organizacional e das relações interpessoais como pilares para uma avaliação de como está o clima organizacional da secretaria e onde se obtiveram melhorias para que a mesma fique com um ambiente de trabalho mais agradável possível dentro da organização.

Diante disso, o objetivo geral deste trabalho é analisar o clima organizacional da Secretaria Municipal de Obras Urbanas de Patos de Minas (MG). Para se atingir esse objetivo, foi necessário catalogar os seguintes objetivos específicos: realizar um levantamento bibliográfico acerca do tema; aplicar uma pesquisa com os servidores da secretaria com a finalidade de coletar sua opinião sobre o clima organizacional; propor um conjunto de ações; mostrar o comportamento organizacional, a satisfação e a insatisfação dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Obras Urbanas de Patos de Minas, com o intuito de obter e produzir conhecimento para a compreensão do funcionamento da organização do serviço público e prestar auxílio para o melhor funcionamento da organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional de uma empresa se dá por todo o ambiente que é formada, passando por todos os níveis desde os mais baixos até os mais altos da organização. Dessa forma, é viável e necessário que toda a organização esteja trabalhando na mesma sintonia, para que todos os processos sejam produtivos e mantêm a mesma direção para obter um bom resultado.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 109),

A estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Existe uma variedade de formatos organizacionais adotados em função do ambiente, da tecnologia, do tamanho da organização e, principalmente, em função da estratégia adotada pela organização. As dimensões básicas do desenho

organizacional são ajustadas e alinhadas para resultar na estrutura organizacional mais adequada de modo a satisfazer todos aqueles condicionantes.

O organograma mostra as áreas em que a empresa está atuando e as formas de lidar com os mercados e os clientes. As descrições de cargos refletem as atividades que as pessoas devem realizar no dia a dia, orientados pelas políticas e planos operacionais. (MAXIMIANO, 2012).

Dessa forma, pode-se perceber que a estrutura organizacional é fundamental para a empresa, pois ela passa por toda sua estrutura, desde a organização, divisão de atividades até os recursos finais.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Robbins (2002, p. 498), “a cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma outra. Este sistema é em última análise um conjunto de características chave que a organização valoriza”.

Segundo Luz (2003, p. 14),

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda e assim por diante.

Segundo o mesmo autor, a cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Isso ficou explícito quando se definiu cultura como um sistema compartilhado de valores. Deve-se esperar, portanto, que indivíduos com diferentes históricos e em níveis diversos dentro da organização tendam a descrever a cultura organizacional em termos semelhantes.

A cultura pode ser “Um conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e suas hierarquias, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração” (LACOMBE, 2005, p. 229).

## 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Luz (2003), “Clima organizacional é a qualidade ou prioridade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

De acordo com Luz (2003, p. 13), “O clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Segundo Chiavenato (2005, p.267-268),

Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia

poderosamente o seu comportamento. O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. Referem-se especificadamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas, e é por ele influenciado.

## 2.4 COMUNICAÇÃO

Para Maximiano (2007), o processo de comunicação é entendido como o envio de informações e significados; dele depende a eficácia das relações interpessoais da organização.

Segundo Davis e Newstron (1992, p. 4),

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para a outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos e valores. Ela é uma ponte do sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa.

Dessa forma, entende-se a comunicação como uma chave essencial para o sucesso da organização, pois ela engloba quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação, dentro de um grupo ou de uma organização.

## 3 METODOLOGIA

O presente trabalho se caracteriza analisa fatores que influenciam o clima organizacional na Secretaria Municipal de Obras Urbanas. A abordagem foi quantitativa e qualitativa. Quantitativa, pois sua aplicação foi através de questionários que possibilita transformar em números as informações coletadas, e qualitativas, pois propõe a colher e analisar dados descritivos obtidos diretamente da situação estudada.

Com o intuito de avaliar os fatores que influenciam o clima organizacional, foi elaborado, como pesquisa, um questionário contendo perguntas abertas e fechadas de múltipla escolha de forma clara e objetiva para coleta de dados, que abordaram as condições físicas e ambientais da organização. A pesquisa foi realizada através de aplicação de questionários para 60 servidores, no mês de julho de 2018 na Secretaria Municipal de Obras Urbanas. Amostra caracteriza-se por como não probabilística não intencional, por conveniência. O questionário utilizado para a coleta de dados foi construído com 24 perguntas de múltipla escolha, através de aspectos relacionados com o clima organizacional.

Após tabular os dados, buscou-se encontrar os pontos críticos e fazer o tratamento dos dados de forma estatística e representados através de percentuais, o que foi feito por meio do programa de Microsoft Excel, para as pesquisas quantitativas através de tabelas e gráficos. O questionário também apresentou uma pergunta

aberta, com o intuito de obter sugestões de melhoria do clima organizacional da organização, possibilitando uma análise mais profunda de dados de caráter qualitativo, permitindo melhores condições de interpretação.

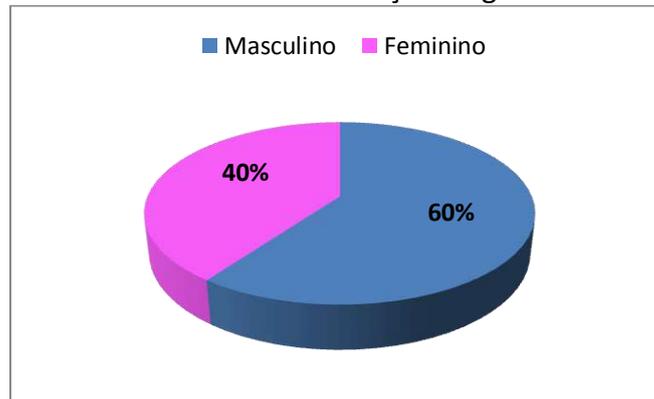
#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, foram descritos e analisados os dados coletados através da pesquisa que visa demonstrar a opinião dos colaboradores da Secretaria Municipal de Obras Urbanas, cumprindo com o objetivo geral e os específicos e analisando os fatores que influenciam no clima organizacional da organização. Segue o resultado da pesquisa analisada, no qual foram identificados os fatores que influenciam o clima organizacional em relação à organização, detalhando e analisando os dados referentes às perguntas do questionário.

##### 4.1 PERFIL DO FUNCIONÁRIO

As questões a seguir têm como objetivo geral identificar o perfil dos servidores, levando em consideração gênero, sexo, tempo de trabalho na empresa, renda *per capita*.

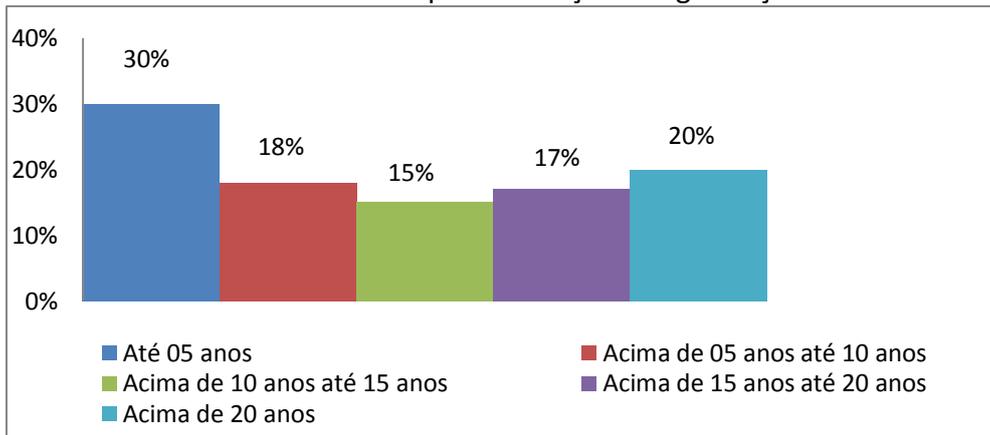
**Gráfico 01 – Classificação de gênero**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

De acordo com o gráfico 01, dos servidores cadastrados na Secretária Municipal de Obras Urbanas, 60% representam o sexo masculino e 40% representam o sexo feminino. Esse percentual representa a participação dos servidores em todas as áreas de atuação da secretaria.

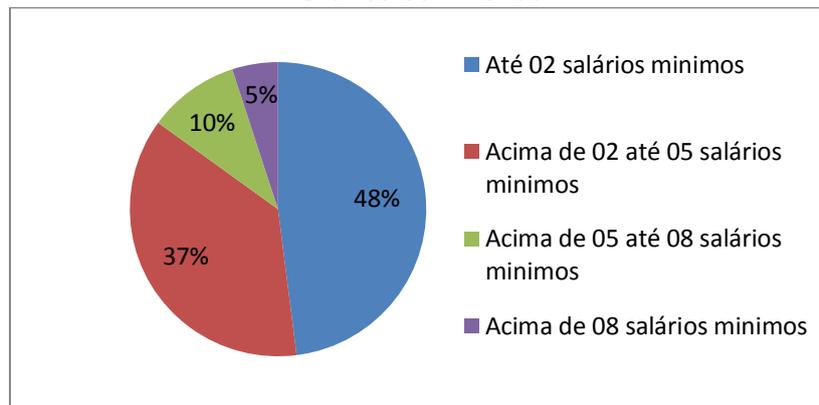
**Gráfico 02 – Tempo de serviço na organização**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O gráfico 02 refere-se ao tempo de trabalho dos servidores municipais na Secretaria de Obras, no qual 30% dos servidores têm até 05 anos de trabalho, 18% têm de 06 a 10 anos de trabalho; os servidores de 11 anos até 15 anos representam 15%; 17% representam os servidores que têm acima de 15 anos até 20 anos de trabalho; 20% representam os servidores que têm mais de 20 anos de empresa.

**Gráfico 03 – Renda**



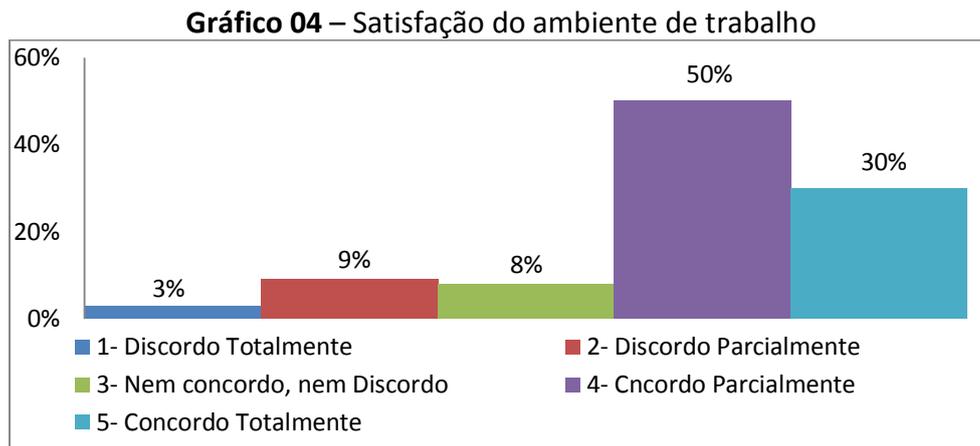
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O gráfico 03 refere-se à renda dos servidores, em que 48% dos servidores recebem até 02 salários mínimos; 37% recebem acima de 02 salários até 05 salários; 10% recebem acima de 05 salários até 08 salários mínimos e 5% recebem acima de 08 salários mínimos.

Quando uma organização projeta seu pacote geral de remuneração, ela precisa olhar para além do simples salário-hora ou salário anual. Ela deve levar em conta um outro elemento, os benefícios aos funcionários, que são vistos como adicionais e que refletem um considerável esforço realizados pelos mesmos (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 135).

## 4.2 COOPERAÇÃO E AMBIENTE DE TRABALHO

Lacombe (2005) afirma que o ambiente é tudo o que envolve o sistema organizacional, ou seja, ambientes macroeconômicos e microeconômicos, sendo que o primeiro se refere aos aspectos tecnológicos, científicos, democráticos, políticos, econômicos, sociais e culturais; o segundo são sistemas próximos à empresa, abrangendo os fornecedores, os clientes e concorrentes.

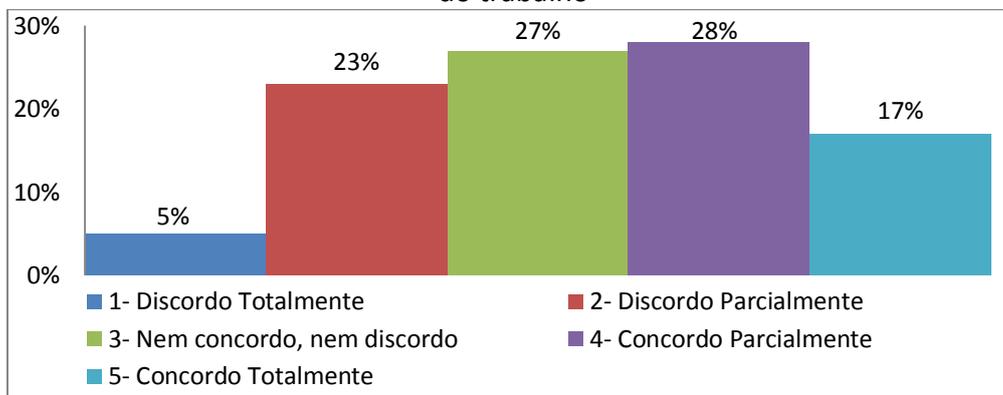


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

De acordo com Gil (2001), a motivação pode ser determinada como energia que uma pessoa desenvolve para atuar em suas atividades. Diversas maneiras de comportamentos são provocadas pelos desejos das pessoas, servindo de aspiração motivacional.

Conforme o gráfico 04, verifica-se que 50% concordam totalmente em relação à satisfação do ambiente do trabalho; 30% concordam parcialmente; 9% discordam parcialmente, 8% nem concordam nem discordam; 3% discordam totalmente.

### Gráfico 05 – Satisfação dos servidores em relação aos equipamentos para realização do trabalho

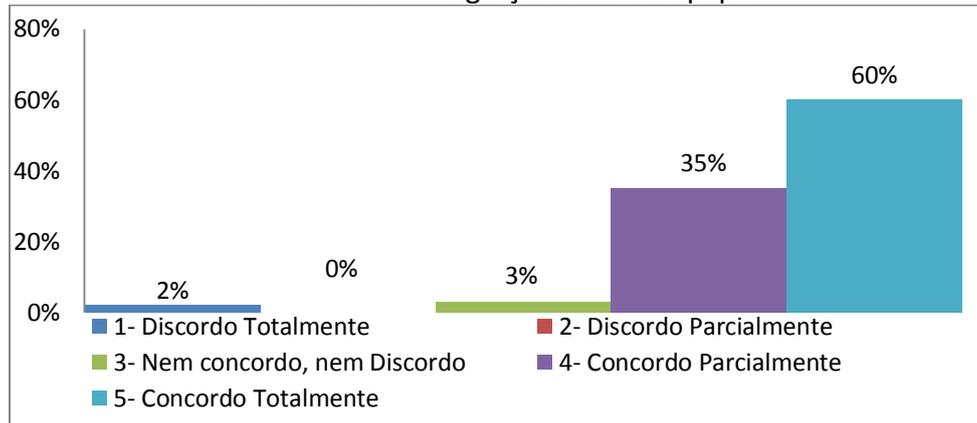


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

De acordo com o gráfico 05, 28% concordam parcialmente que possuem equipamentos necessários para realizar suas funções de trabalho; 27% nem

concordam, nem discordam; 23% discordam parcialmente; 17% concordam totalmente e 5% discordam totalmente. Através do gráfico, pode-se perceber que os funcionários possuem parcialmente equipamentos de trabalho, mas a organização deve rever as condições de trabalhos de seus servidores e buscar materiais e equipamentos necessários para melhorar as condições de trabalho de acordo com a função de cada colaborador.

**Gráfico 06 – Integração entre a equipe**

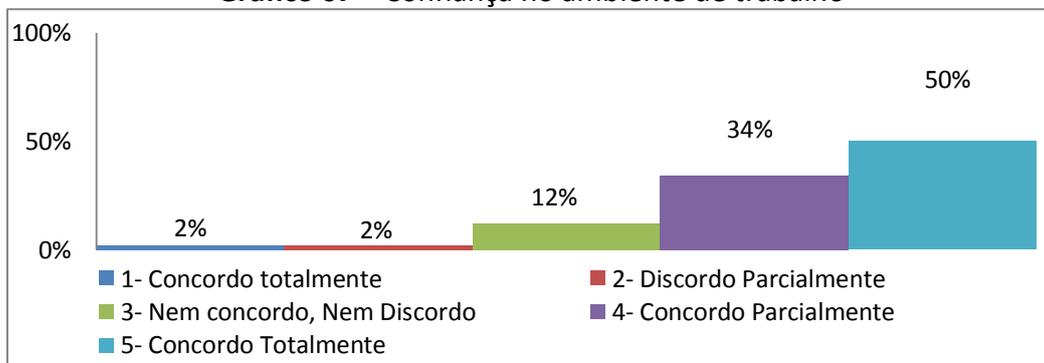


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Para os servidores da secretaria de Obras, a integração da equipe como observado no gráfico 06, 60% concordam totalmente na equipe de trabalho; 35% concordam parcialmente; 3% nem concordam, nem discordam e 2% discordam totalmente. Pode-se verificar que há uma boa integração entre os servidores. Uma empresa com uma boa cooperação entre todos seus departamentos possui um clima mais agradável e a sua produtividade tende a crescer tanto no lado pessoal quanto no lado profissional.

Segundo Lacombe (2005), equipe é um grupo de pessoas com metas em comuns, que cooperam com os demais, agindo de forma consciente em benéficos de todos.

**Gráfico 07 – Confiança no ambiente de trabalho**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

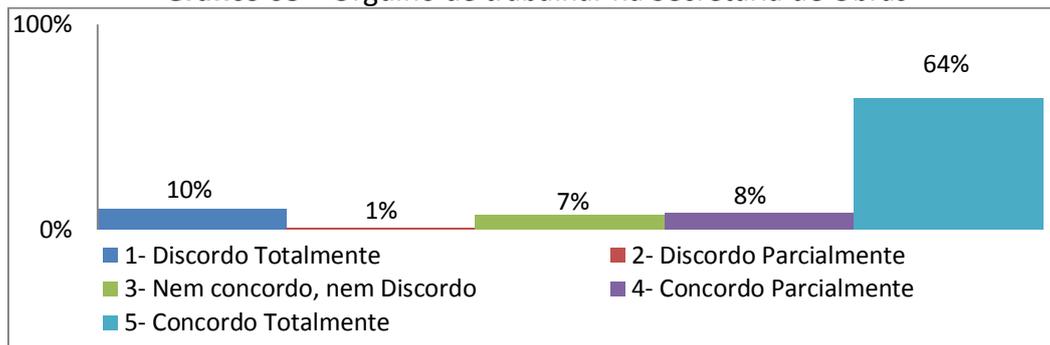
Conforme apresentado no gráfico 07, identificou-se que 50% concordam totalmente que confiam em seus colegas de trabalho; 34% concordam parcialmente,

12% nem concordam, nem discordam; 2% concordam totalmente e 2%, parcialmente. Um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho gera confiança, integração que influenciam de forma positiva no clima organizacional.

#### 4.3 RECONHECIMENTO E IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Para Dutra (2007), o reconhecimento e a valorização das pessoas podem ser medidos através de recompensas, sendo elas recompensas econômicas, crescimento pessoal, projeto social e possibilidades de expressão por meio do trabalho.

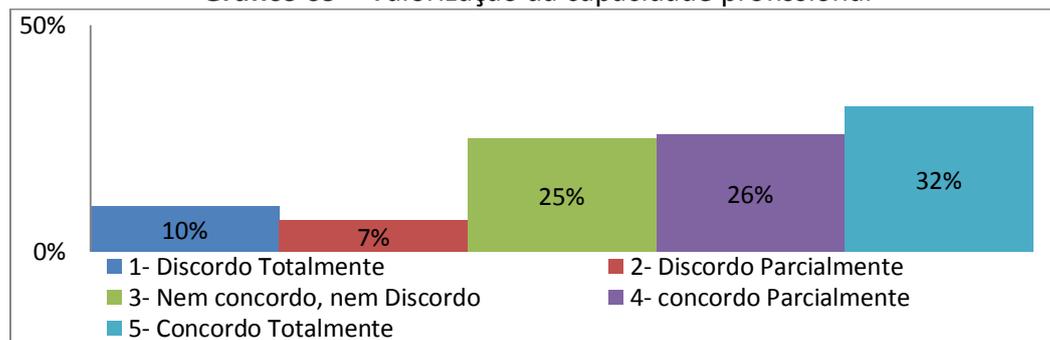
**Gráfico 08 – Orgulho de trabalhar na Secretaria de Obras**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os servidores foram questionados se sentem orgulhosos de trabalhar na empresa. Como mostra o gráfico 08, 65% sentem-se totalmente satisfeitos em trabalhar na organização; 18% se sentem parcialmente satisfeitos; 10% se sentem insatisfeitos; 7%, indiferentes; 1% discorda parcialmente.

**Gráfico 09 – Valorização da capacidade profissional**

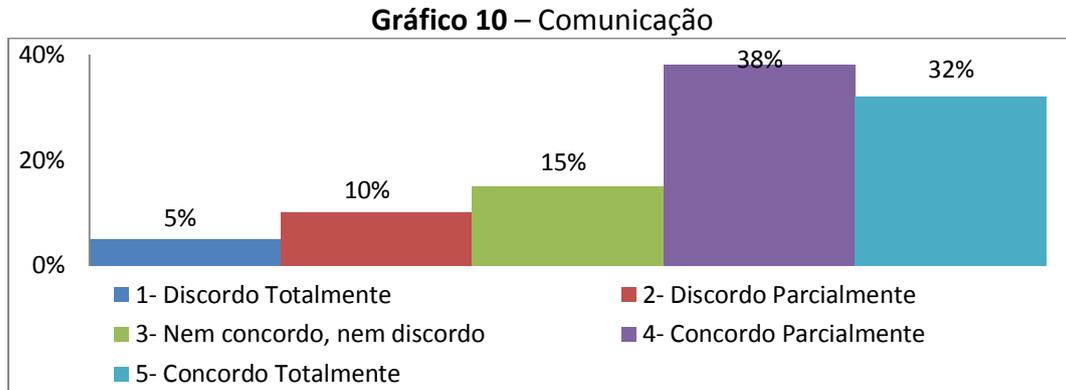


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os servidores foram questionados se sua capacidade profissional é valorizada. Conforme gráfico 09, 32% concordam totalmente; 26% concordam parcialmente; 25% ficaram neutros, nem concordam, nem discordam; 10% discordam em sua totalidade; 7% discordam parcialmente.

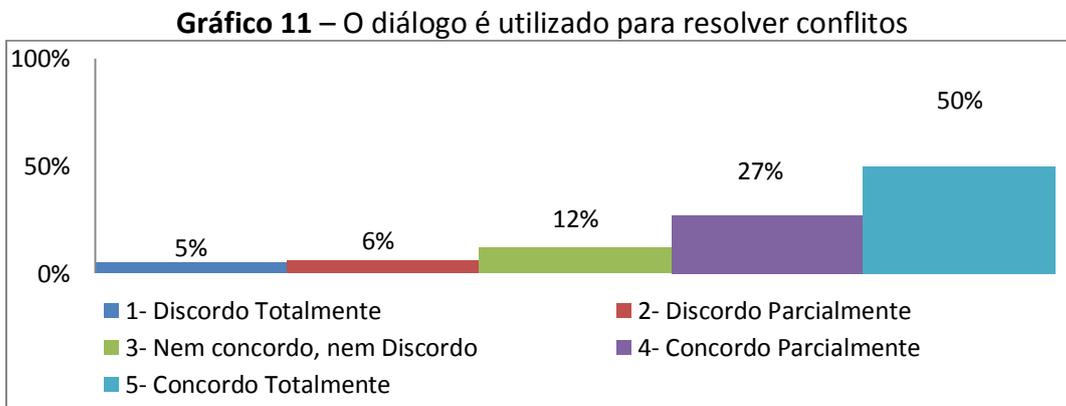
#### 4.4 COMUNICAÇÃO E CONFLITO

Segundo com Davis e Newstron (1992), comunicação é uma transparência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimento e valores.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

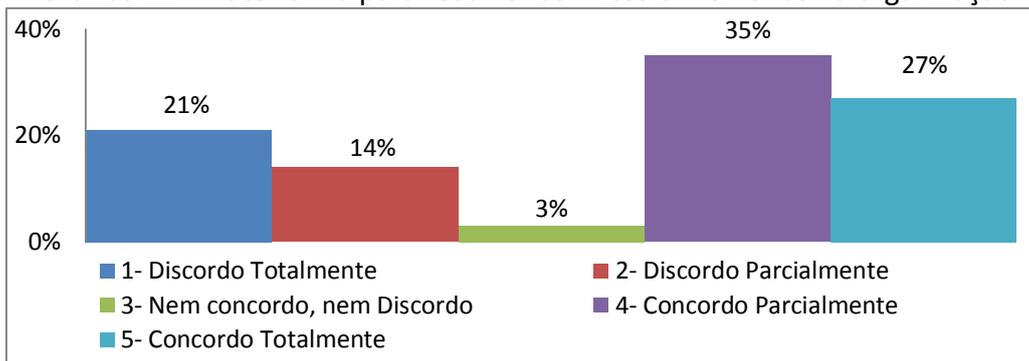
Conforme exposto no gráfico 10, foi perguntado aos servidores se existe uma boa comunicação com seu supervisor direto. 38% responderam que concordam parcialmente com a afirmação; 38% concordam totalmente; 15% nem concordam, nem discordam; 10% correspondem aos que discordam parcialmente e 5% discordam totalmente.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Conforme o gráfico 11, 50%, metade dos funcionários, concordam totalmente que existe diálogo para a resolução dos problemas; 27% concordam parcialmente; 12% nem concordam, nem discordam; 6% discordam parcialmente e 5% discordam totalmente.

**Gráfico 12 – Autonomia para resolver conflitos e melhorias na organização**



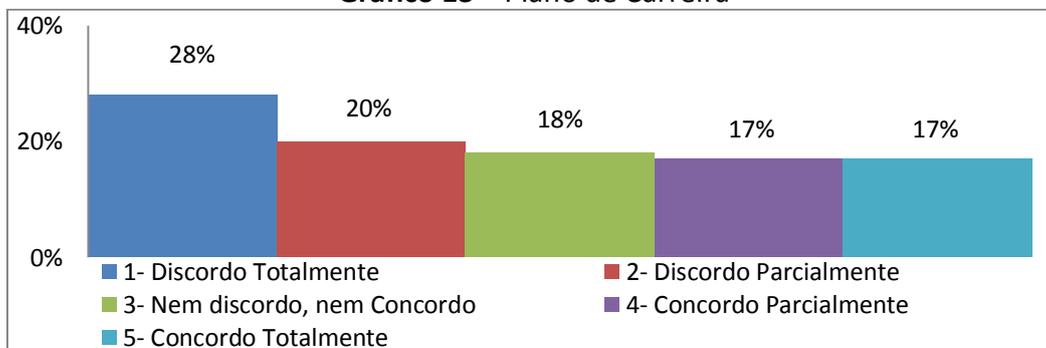
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O gráfico 12 mostra se os funcionários têm autonomia para resolver conflitos/melhorias na organização. 35% dos servidores relatam que têm autonomia para resolver problemas; 27% correspondem aos que concordam totalmente; 21% relatam que não têm autonomia para resolver problemas; 14% concordam parcialmente e 3% ficaram neutros.

#### 4.5 REMUNERAÇÃO E ESTABILIDADE

A remuneração pode ser influenciada pelo tipo de negócio, pelo ambiente que cerca o emprego, pela localização geográfica, pelos níveis de desempenho e pelo tempo de serviço dos funcionários (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 134).

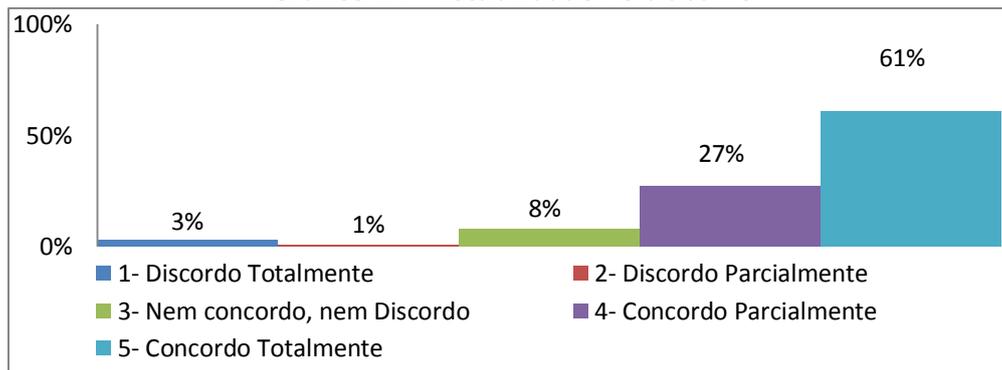
**Gráfico 13 – Plano de Carreira**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Conforme o gráfico 13, 28% dos servidores afirmam que não têm plano de carreira na organização; 20% discordam parcialmente; 18% foram indiferentes, 17% concordam parcialmente e 17% concordam totalmente. Foi questionado também se os funcionários possuem uma estabilidade no trabalho.

**Gráfico 14 – Estabilidade no trabalho**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Como mostra o gráfico 14, 61% afirmam que existe estabilidade no trabalho; 27% concordam parcialmente; 8% são indiferentes; 3% afirmam que não possuem estabilidade no ambiente de trabalho e 1% é indiferente.

Na questão 15, os servidores foram questionados sobre qual sugestão eles recomendariam para melhorar o clima organizacional da organização. Veja:

“O clima organizacional desta só seria melhor se todos trabalhassem com o mesmo objetivo, visando fazer correto para atender as demandas solicitas” (Entrevistado 1).

“A empresa deveria optar por um plano de carreira para os funcionários e também deveria ter um bom senso dos empregadores com o empregado para um melhor desenvolvimento do trabalho” (Entrevistado 3).

{“Precisa de mais apoio com matérias como ferramentas”, “Proporcionar matérias para o desenvolvimento do trabalho”, “Melhorar os equipamentos de trabalho, equipamento de segurança e treinamento para a utilização destas ferramentas”}.

A partir da análise da resposta dada pelos servidores, pode-se perceber que este é um ponto a ser melhorado uma vez que a organização está escassa de matérias e de equipamento de segurança. No presente momento, este é um quesito que necessita de muita atenção, afinal sem ferramentas e equipamentos de segurança é impossível obter resultados positivos referentes aos serviços prestados pela organização. Pode-se observar que a organização precisa focar mais na valorização da organização, haver mais cooperação e motivação para poder conseguir driblar os problemas e atingir as metas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar e identificar os fatores que influenciam o clima organizacional da Secretaria Municipal de Obras Urbanas da Prefeitura de Patos de Minas, através de fatores como ambiente de trabalho, cooperação, reconhecimento profissional e identificação com a empresa, diálogo, conflitos, remuneração e estabilidade profissional. Uma pesquisa de clima organizacional é muito importante, já que é uma pesquisa extremamente complexa e detalhista, em que há muitos fatores externos que podem influenciar os fatores

internos dentro da organização, uma vez que CO observado não pode ser visto como permanente, mas como os funcionários estão percebendo naquele determinado momento, ele é temporário e pode sofrer alterações no decorrer do tempo em função de várias variáveis, internas ou externas.

Com base nas informações obtidas, identificou-se, em relação aos critérios avaliados, que o clima organizacional de modo geral encontra-se positivo. Das variáveis analisadas a satisfação em trabalhar na organização e a estabilidade foram as que apresentaram maior índice de satisfação. Pode-se observar que a organização traz para os funcionários uma estabilidade no trabalho gerando um clima organizacional mais positivo; as variáveis trabalho em equipe, confiança nos colegas de trabalho e o diálogo apresentam, de modo significativo, uma porcentagem geral positiva, e também há uma quantidade considerável de servidores que se posicionam de forma negativa; deve-se ter um olhar maior para essas áreas, cabendo à empresa tomar as devidas atitudes para não resultar em prejuízos e para melhorar o clima.

As variáveis autonomia para resolver conflitos/problemas no trabalho e plano de carreira foram as que apresentaram o menor índice de satisfação entre os servidores. Esse fator é muito importante na relação de trabalho; sua insatisfação pode contribuir para um CO mais pesado; neste caso, devem ser tomadas as devidas providencias necessárias para a resolução dos problemas.

Pode-se verificar que grande parte dos funcionários sugere o diálogo, a motivação, valorização profissional e melhorias nos equipamento de trabalho e segurança como sendo os fatores de maior relevância a serem melhorados. Podem ser dadas como sugestões de melhorias o estímulo de treinamentos, reconhecimento profissional, melhores condições de trabalho e equipamentos de segurança adequados para cada função e manutenção dos pontos fortes da organização e das relações interpessoais, buscando eliminar as fraquezas, resolver as intrigas e problemas para assim manter um clima organizacional o mais agradável possível dentro da organização.

Pode-se se concluir que a realização deste diagnóstico organizacional foi importante para alcançar o objetivo proposto, uma vez que a pesquisa de clima organizacional é um instrumento de suma importância para as empresas, pois é através dela que se podem analisar os efeitos dos fatores internos e externos que influenciam de forma positiva ou negativa a organização e seus colaboradores. Nesse sentido, aconselham-se novas pesquisas focando nas partes específicas e visando à melhoria do clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2005.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, Joel Silva. **Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou**

modismo. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMINIANO, A. C. A. M. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, David A. Decenzo. **Fundamentos da administração**: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

## CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: DESCRIÇÃO E AVALIAÇÃO NOS SETORES UNIBOLSAS E TESOURARIA DO UNIPAM – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS<sup>1</sup>

**Amanda Gomes**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: amandafsg@unipam.edu.br

**Cícero Fonseca**

Orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: cicerolf@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O estudo teve como objetivo descrever e avaliar o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho nos setores Unibolsas e Tesouraria do UNIPAM – Centro Universitário de Patos de Minas – MG. Através da aplicação de um questionário, foi possível identificar, de forma geral, que os colaboradores percebem de maneira positiva o clima e sua qualidade de vida no trabalho. Porém, os processos sempre podem ser melhorados para alcançar o maior nível de efetividade e excelência possíveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capital Humano. Clima Organizacional. Qualidade de vida.

**ABSTRACT:** The purpose of this study was to describe and evaluate the organizational climate and life quality at the Unibolsas and Treasury sectors of UNIPAM - University Center of Patos de Minas - MG. Through the application of a questionnaire, it was possible to identify, in a general way, that users perceived positively the climate and their life quality in the workplace. However, processes can be improved to achieve a higher level of effectiveness and excellence.

**KEYWORDS:** Human Capital. Organizational Climate. Life Quality.

---

### INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, várias mudanças têm ocorrido no modo de se gerir as empresas; o atual cenário organizacional tem se preocupado e feito cada vez mais esforços para manter-se altamente eficaz e competitivo, a fim de se adaptar e sobreviver diante das constantes transformações do mercado.

Como resultado, o capital humano tem sentido significativos reflexos de uma demanda que parece não cessar. A adaptação diante das novas necessidades das organizações tem dado novos rumos à cultura e ao clima organizacional das empresas, modificando substancialmente a qualidade de vida dos trabalhadores.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática I – Administração e Gestão Empresarial do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

A fim de obter maior produtividade e competitividade empresarial, as buscas por métodos e programas que possibilitem a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores têm se tornado cada vez mais constantes. Como os colaboradores devem sentir-se satisfeitos e motivados, a tendência é de que eles passem a produzir melhor e com cada vez mais qualidade. O investimento no capital humano se torna um fator imprescindível no que diz respeito à prevenção de riscos ocupacionais, garantia da segurança, prosperidade e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, o estudo apresenta como objetivo geral descrever e avaliar o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho dentro dos setores Unibolsas e Tesouraria do UNIPAM – Centro Universitário de Patos de Minas.

Para atingir o objetivo geral, fez-se necessária a enumeração dos objetivos específicos do tema: levantar o referencial teórico acerca do assunto, realizar a pesquisa de campo quali-quantitativa através de um questionário previamente elaborado, analisar e escrever a conclusão do estudo.

Diante dos novos desafios da área de gestão de pessoas, o capital humano tem tentado se adaptar aos novos rumos, posicionamentos e estratégias criadas pelas organizações. A partir disso, pretende-se responder a seguinte pergunta: “Como os trabalhadores dos setores Unibolsas e Tesouraria percebem o clima organizacional e sua qualidade de vida em relação ao UNIPAM – Centro Universitário de Patos de Minas?”.

No que tange à metodologia, pretendeu-se desenvolver o estudo a partir de uma abordagem quali-quantitativa, através de pesquisa de natureza descritiva baseada em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

As temáticas percorridas a seguir têm como objetivo elucidar, de forma clara e prática, as abordagens teóricas utilizadas como pilares de investigação e exploração do estudo abordado.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

Decerto, pode-se dizer que a Gestão de Pessoas é hoje um dos principais ativos das organizações. Factualmente, por corresponder à própria história da Administração, essa área promoveu diversas transformações e deu inúmeras demonstrações do potencial estratégico e determinante no que diz respeito ao alcance do sucesso das organizações.

Conforme as organizações foram evoluindo, a necessidade do desenvolvimento da Gestão de Pessoas foi se mostrando cada vez mais imprescindível. Gil (2016, p. 22) cita que “como a seleção de pessoal passou a ter uma relação muito mais direta com o lucro das empresas, mais esforços passaram a ser despendidos com o aumento do compromisso e a lealdade dos empregados”. À medida que o ambiente começou a se tornar cada vez mais desafiador, novas carências começaram a surgir para a área de Gestão de Pessoas. Como resultado, se fez necessária a criação de novas formas de

motivação, remuneração, incentivos e até mesmo padrões de desempenho nas organizações que tinham como foco direto o reconhecimento do capital intelectual.

Atualmente, com a constante velocidade das mudanças, é preciso que a Gestão de Pessoas esteja preparada para os desafios que estão por vir. “As pessoas serão cada vez mais o recurso mais precioso das organizações. Não se podem adquirir vantagens competitivas simplesmente por meio da aquisição de recursos no mercado.” (LACOMBE, 2012, p. 286).

A manutenção correta dos recursos humanos das organizações será o fator decisivo e propulsor para desenvolver e efetivar cada vez mais a eficiência e a eficácia dos processos e conseqüentemente o alcance dessa competitividade.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cada empresa pode possuir uma série de valores que são compartilhados pela maioria de seus atuantes. A partir disso, pode-se denominar essa série de valores como uma cultura organizacional.

Bom Sucesso (2002) constatou que, quanto mais valores e princípios forem partilhados entre eles, mais forte seria a cultura da organização. Dessa forma, pode-se destacar que uma cultura organizacional forte e sólida tem o poder de influenciar diretamente o comportamento das pessoas.

Chiavenato (2005, p. 127) ainda cita que “a cultura organizacional não é algo palpável que se possa tocar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas por meio dos seus efeitos e conseqüências”. A cultura organizacional é, portanto, a chave para a definição da identidade das empresas. As conexões, a identificação, os comportamentos e o engajamento dos indivíduos perante as organizações são todos originados e condicionados pela cultura organizacional.

Uma cultura bem definida garante a consistência e a coerência das decisões e das ações que são tomadas a partir dela. Ela pode ajudar ou dificultar a eficácia da organização como um todo, além de proporcionar condições favoráveis ou desfavoráveis para o alcance das metas determinadas (LACOMBE, 2012).

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para que se torne possível a compreensão do comportamento humano dentro das organizações, é preciso entender o conceito de clima organizacional e a representatividade que ele possui no desenvolvimento do comportamento organizacional e na qualidade de vida dos trabalhadores.

Chiavenato (2005, p. 267) conceitua o clima organizacional como uma “qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento”. Pode-se dizer que o clima organizacional traduz as relações de satisfação e a interação dos colaboradores diante do ambiente de trabalho.

De acordo com Santiago *et al.* (2016), o clima organizacional é um fator de grande impacto para as organizações. Ele está relacionado diretamente com as práticas e estratégias organizacionais que visam buscar maiores resultados e

excelência corporativa no ambiente de trabalho. O clima organizacional também possui papel fundamental no desenvolvimento dos colaboradores como também na construção da sua qualidade de vida.

Tendo em vista que a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente ocorre de forma dinâmica, os estímulos proporcionados a eles são refletidos no seu grau de satisfação, comprometimento, cuidado, produtividade, qualidade e orgulho perante os serviços realizados no ambiente de trabalho. Mais do que somente satisfazer, o clima organizacional tem o poder de impulsionar a força de trabalho dos colaboradores e gerar incontáveis vantagens competitivas para as organizações.

## **MOTIVAÇÃO**

Por ser um dos fatores primordiais para a satisfação dos indivíduos como também para a manutenção do clima organizacional, a motivação tem se tornado, ao longo dos anos, um dos mais significativos desafios para a área de Gestão de Pessoas.

Segundo Dubrin (2003, p. 110), num ambiente de trabalho a motivação é o “processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. Sabemos que uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcance da meta”. Ou seja, a motivação certamente dependerá da persistência dos indivíduos no ambiente de trabalho.

De fato, a interação do comportamento humano em relação ao ambiente e os fatores situacionais dependem de alguns motivos internos e externos dos indivíduos. Os motivos internos são impulsos interiores de natureza fisiológica e psicológica que podem ser caracterizados como as forças existentes nas pessoas; essas forças se originam através da hereditariedade, habilidades, competências, experiências, necessidades, aptidões, interesses, valores e emoções. Já os motivos externos dependem dos incentivos e estímulos que são ofertados pelo ambiente; eles são capazes de despertar interesses em recompensas desejadas e ocorrem de acordo com padrões estabelecidos por um grupo social, valores e oportunidades que ocorrem no ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2015).

## **LIDERANÇA**

Pode-se dizer que a liderança é um processo de influência exercida sobre as pessoas, para direção de certas atividades. Porém, a liderança é mais do que somente uma competência que algumas pessoas podem possuir ou não. Ela não é apenas um atributo da pessoa, mas também um processo social complexo em que interagem componentes como a motivação dos liderados, a tarefa ou missão e o contexto da relação entre ele e seus liderados (MAXIMIANO, 2011).

A liderança depende demasiadamente dos traços humanos. À medida que os aspectos organizacionais são dinâmicos e mutáveis, para alcançar seu êxito, a liderança deve ser baseada na relação de confiança e solidez recíproca entre o líder e seus liderados. É imprescindível que o líder conheça os valores, as necessidades, os comportamentos, as aspirações, as limitações e os desafios de seus liderados, para que

possa ajudá-los a identificar soluções para possíveis problemas ou metas a serem alcançadas. (CHIAVENATO, 2014).

Difícilmente, os objetivos organizacionais seriam atingidos sem que houvesse a liderança. Conforme conceitua Vergara (2016, p. 74), o papel da liderança “é um papel integrador, muito necessário numa época até de organizações virtuais. Ela possibilita que as pessoas se mantenham unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas”. Ou seja, a liderança está diretamente ligada à motivação das pessoas.

Em suma, o processo de liderança que possuir conhecimento, comunicação e informação poderá transformar qualquer ambiente organizacional em um local de desenvolvimento integral de talentos humanos repleto de oportunidades e vantagens competitivas.

## **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

De acordo com Davis e W. Newstrom (1989), a qualidade de vida no trabalho tem como objetivo servir desde as aspirações mais altas dos colaboradores até as suas necessidades mais básicas, de forma a propiciar um ambiente mais aprazível e humanizado.

Para Ferreira (2017), a qualidade de vida no trabalho engloba todas as ações de melhoria, inovações estruturais, gerenciais e tecnológicas que são realizadas pelas empresas como forma de beneficiar o ambiente organizacional. Uma vez que a qualidade de vida afeta diretamente a produtividade, faz-se necessário ter uma visão abrangente de cada colaborador, considerando seus aspectos como um todo para que se possam minimizar os riscos ocupacionais.

## **HIGIENE, SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO**

A qualidade de vida dos indivíduos está expressamente ligada às práticas de higiene, saúde e segurança que são realizadas no ambiente organizacional; tais aspectos se tornam fundamentais para as organizações que pretendem ofertar um ambiente de trabalho que possibilite o crescimento e o desenvolvimento individual de seus colaboradores.

## **HIGIENE OCUPACIONAL**

Pode-se dizer que a higiene do trabalho está relacionada às condições de bem-estar dos indivíduos dentro das organizações. Segundo Barsano e Barbosa (2014), a higiene do trabalho possui papel fundamental na formação e na manutenção da qualidade de vida dos trabalhadores, tendo em vista que busca proporcionar um ambiente de trabalho confortável e saudável em que se possa garantir de forma correta a integridade física e psíquica dos indivíduos.

Chiavenato (2008) relata que um ambiente de trabalho saudável tem o poder de influenciar positivamente o comportamento humano nas organizações, evitando também a incidência de alguns impactos emocionais que são altamente prejudiciais à saúde mental dos indivíduos.

## **SAÚDE OCUPACIONAL**

A saúde ocupacional trata diretamente da saúde do trabalhador. Ela está diretamente relacionada com a prevenção das doenças ocupacionais e das disfunções laborais que se originam no ambiente de trabalho.

Segundo Chiavenato (2008), o interesse pela manutenção da saúde ocupacional tem tomado maiores proporções devido à ocorrência de diversas consequências negativas que estão surgindo no ambiente de trabalho. O aumento de afastamentos por doenças, pedidos de indenizações e absenteísmo têm crescido de forma inimaginável, enquanto a produtividade e a qualidade dos serviços organizacionais têm caído significativamente.

A saúde ocupacional é, sem dúvidas, um dos fatores mais importantes para a perpetuação da satisfação e do bem-estar dos colaboradores. Através dela, é possível propiciar um ambiente de trabalho favorável que possibilite o desenvolvimento gradual das pessoas e organizações.

## **SEGURANÇA NO TRABALHO**

A segurança do trabalho atua na prevenção de acidentes decorrentes do ambiente organizacional e no controle de situações de risco que podem comprometer a vitalidade dos colaboradores. Sua finalidade é proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável que contribua para o desenvolvimento da qualidade de vida dos indivíduos.

Para Ribeiro (2012), a segurança do trabalho é uma prática imprescindível na manutenção da satisfação dos indivíduos perante o ambiente organizacional. Essa prática se torna tão importante quanto os outros programas existentes nas organizações em relação à proteção e bem-estar dos colaboradores.

Atualmente, as organizações têm se preocupado de forma pontual com os aspectos da segurança que compõem o ambiente de trabalho. Segundo Scopinho (2003), as práticas de segurança do trabalho são capazes de alterar significativamente os índices de absenteísmo, a ocorrência de acidentes, os afastamentos por doença, multas e possíveis indenizações trabalhistas. Além da preservação do bem-estar dos indivíduos, a segurança do trabalho torna-se um fator cada vez mais importante na construção da qualidade de vida dos colaboradores.

## **METODOLOGIA**

Para o cumprimento e a análise do objetivo geral bem como dos objetivos específicos propostos, fez-se necessária a conceituação das práticas utilizadas para a composição do estudo. Dessa forma, o estudo foi composto por pesquisa descritiva, pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e abordagem quali-quantitativa.

Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva se configura a partir do momento em que o pesquisador apenas registra e descreve os fatos sem ter qualquer participação no desenvolvimento deles. Geralmente, esse tipo de pesquisa utiliza

certos tipos de técnicas padronizadas para a realização da coleta de dados, como a aplicação de questionários e a realização de uma observação sistemática. As pesquisas descritivas mais utilizadas são aquelas que estudam as características pessoais em relação aos aspectos como idade, sexo, renda, nível de escolaridade, estado civil, estado de saúde física e mental, entre outros.

A pesquisa bibliográfica, conforme Andrade (2010, p.113), “pode ser um trabalho independente ou o desenvolvimento de outra pesquisa já existente”. Para ele, todo estudo científico deve compreender uma pesquisa bibliográfica preliminar introdutória. Pode-se dizer que a pesquisa bibliográfica é uma produção científica ou revisão literária que tem como base a exposição de informações e pensamentos já produzidos e comprovados por outros autores ao longo do tempo.

Para Andrade (2010), a pesquisa de campo se baseia na contemplação dos fatos conforme ocorrem na realidade. Esses fatos são coletados pelo pesquisador diretamente do local de ocorrência dos eventos. Ele ainda conceitua que a pesquisa de campo utiliza determinadas técnicas que procuram recolher de forma objetiva e ordenada os dados de um determinado assunto ou um determinado estudo. Essas técnicas se baseiam na realização de entrevistas, aplicação de formulários ou até mesmo de uma observação direta.

Portanto, é a partir da pesquisa de campo que se poderá realizar o levantamento, a análise e interpretação dos dados recolhidos através das fontes primárias inseridas no próprio âmbito. Dessa forma, será possível avaliar as variáveis descobertas e mensurar os resultados em relação aos objetivos delineados pelo estudo em questão.

Segundo Rampazzo (2005), a abordagem qualitativa busca uma concepção particular do objeto de estudo, possuindo seu foco concentrado nos processos intrínsecos e específicos, na peculiaridade e na individualidade, de forma a buscar a compreensão contínua dos fenômenos estudados. Pode-se dizer que esse tipo de abordagem busca elucidar e esclarecer a realidade em relação às opiniões, compreensões, pensamentos, assimilações e aos comportamentos dos indivíduos em relação a um determinado ambiente ou assunto estudado.

Conforme Fonseca (2009), a abordagem quantitativa se respalda na mensuração de dados variáveis com o intuito de analisar e desvendar com veracidade uma relação ou influência entre eles; ela pode ser aplicada em vários tipos de pesquisas e possibilita a interpretação das particularidades das opiniões de cada um dos indivíduos. Em suma, a abordagem quantitativa tem como objetivo quantificar e mensurar de forma numérica um determinado fenômeno, problema ou propósito. Tal abordagem requer uma coleta de dados e de opiniões que possam resultar em um direcionamento assertivo no processo decisório.

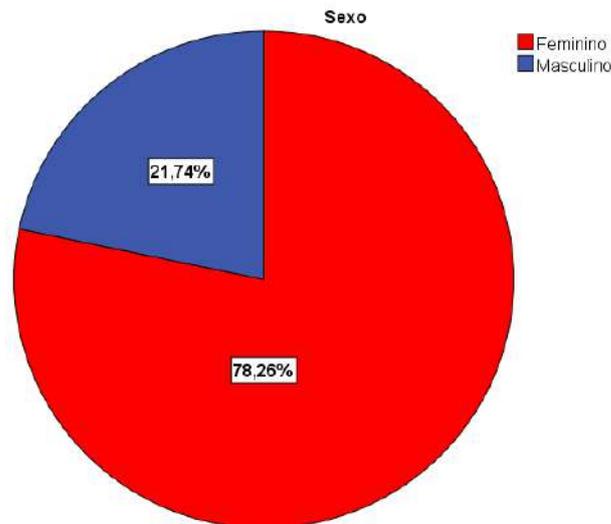
## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para consolidação do estudo, foi aplicado um questionário estruturado dividido em duas partes; a primeira abordava os dados pessoais dos respondentes e perguntas de cunho demográfico para delineação do perfil dos entrevistados.

Já a segunda parte era composta por construtos que tratavam de questões relacionadas às atividades no trabalho, o relacionamento interpessoal, a motivação pessoal e o ambiente organizacional. Nesta parte, o respondente atribuía notas às afirmativas conforme uma escala determinada em: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Nem discordo, nem concordo, (4) Concordo e (5) Concordo Totalmente.

Dos resultados obtidos em relação ao perfil dos entrevistados, destacam-se os Gráficos 1 e 2, que serão apresentados a seguir.

**Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados**

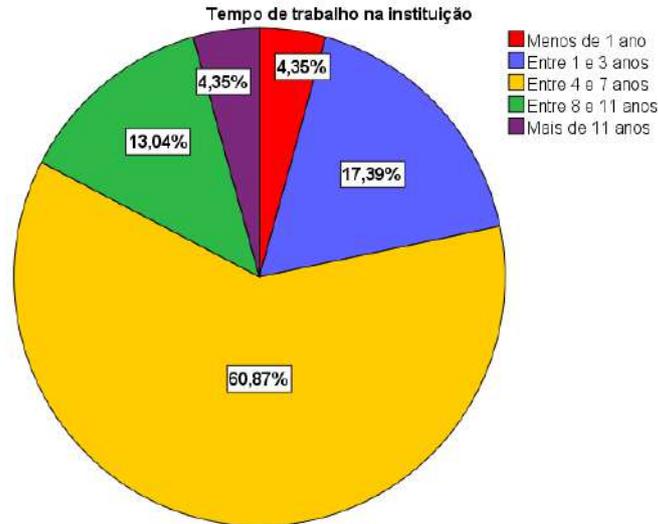


**Fonte:** Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

Em relação ao sexo dos entrevistados, foi possível perceber, conforme o Gráfico 1, que, com um percentual de 78,26%, a maioria dos colaboradores dos setores de Unibolsas e Tesouraria é do sexo feminino.

Através deste resultado, é possível visualizar que a taxa global da força de trabalho feminina, apesar de baixa em relação à masculina, tem ganhado cada vez mais espaço no mercado de trabalho das sociedades contemporâneas. Essa força de trabalho está longe de ser contida e só tende a continuar crescendo, apesar de todos os obstáculos ao longo dos anos.

**Gráfico 2 – Tempo de trabalho dos entrevistados na instituição**



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

Conforme representado no Gráfico 2, o tempo de trabalho de 60,87% dos colaboradores da instituição é entre 4 e 7 anos. 17,39% dos colaboradores possuem entre 1 e 3 anos, 13,04% entre 8 e 11 anos, 4,35% a menos de 1 ano e 4,35% possuem mais de 11 anos na instituição.

Diante do desaquecimento do mercado de trabalho e dos altos índices de desemprego configurados no país, o trabalhador brasileiro tem prolongado a sua permanência no trabalho cada vez mais. Além disso, as empresas têm se tornado menos propensas a trocar a sua mão de obra, devido aos altos custos e à dificuldade de captação de profissionais capacitados.

A segunda parte do questionário foi dividida em uma análise de 4 construtos e uma pergunta qualitativa que serão demonstrados a seguir:

**Tabela 1 – Atividades no trabalho**

Afirmativas	DT	D	ND NC	C	CT
Tenho acesso fácil às informações e instruções importantes do setor em que atuo.	-	8,70%	26,09%	52,17%	13,04%
Tenho autonomia para tomar decisões em relação às tarefas que realizo.	-	13,04%	43,48%	39,13%	4,35%
As mudanças neste setor são sempre informadas aos funcionários.	4,35%	8,70%	39,13%	34,78%	13,04%
Neste setor, as dúvidas são sempre esclarecidas.	-	13,64%	45,45%	36,36%	4,55%
Tenho à disposição os materiais e recursos necessários para desempenhar um bom trabalho.	-	4,35%	4,35%	60,87%	30,43%
Todos os funcionários são treinados para fazer o uso do sistema em suas funções.	-	4,55%	36,36%	45,45%	13,64%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

Através do construto “Atividades no Trabalho”, foi possível identificar que, no geral, os colaboradores se sentem satisfeitos em relação ao acesso das informações e instruções importantes de seus setores, à autonomia para a tomada de decisões, à comunicação de mudanças, ao esclarecimento de dúvidas, à disponibilização dos materiais e ao treinamento ofertado para a utilização do sistema. A percepção dos colaboradores exerce um papel fundamental no que diz respeito à perpetuação do clima organizacional, seja bom, seja ruim. É imprescindível que as organizações saibam como introduzir e adaptar seus colaboradores em relação aos processos, às alterações das rotinas e da atmosfera do ambiente de trabalho.

**Tabela 2 – Relacionamento interpessoal (chefes e colegas)**

<b>Afirmativas</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>ND NC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
Tenho um bom relacionamento com meu chefe.	-	-	8,70%	47,83%	43,48%
Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	-	-	13,04%	60,87%	26,09%
As pessoas com quem trabalho dividem informações e conhecimentos.	-	4,35%	52,17%	39,13%	4,35%
Aqui, o chefe motiva e valoriza seus funcionários.	-	17,39%	34,78%	39,13%	8,70%
O chefe do meu setor expõe de forma clara seus objetivos.	-	17,39%	26,09%	43,48%	13,04%
O chefe do meu setor está aberto a críticas e sugestões.	-	-	60,87%	30,43%	8,70%
O chefe do meu setor trata todos os empregados de forma igualitária.	4,35%	4,35%	39,13%	34,78%	17,39%
Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	-	4,35%	39,13%	34,78%	21,74%
Neste setor, nada é feito sem a autorização do chefe.	-	8,70%	30,43%	39,13%	21,74%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

Conforme demonstrado, através do construto “Relacionamento Interpessoal”, pôde-se verificar que existe um índice elevado de satisfação em relação ao relacionamento entre chefes e colegas bem como a abertura para críticas e sugestões no ambiente de trabalho. Porém, foi possível perceber certa insatisfação sobre o tratamento igualitário, a divisão de informações e conhecimentos, a solidariedade entre os colegas de trabalho, a motivação e exposição de objetivos exercida pelos chefes, bem como a autorização para realização de tarefas.

Os líderes possuem papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho que preze pela integração das atividades, que possibilite a prosperidade das relações pessoais e que garanta o desenvolvimento assíduo dos talentos humanos bem como a maximização da produtividade das organizações.

**Tabela 3 – Motivação Pessoal**

<b>Afirmativas</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>ND NC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
Sinto-me satisfeito com o meu trabalho.	-	-	13,04	73,91%	13,04%
Sinto que meu trabalho é importante para a empresa como um todo.	-	-	26,09%	69,57%	4,35%
Tenho espaço para expressar minhas opiniões e sugerir novas ideias.	-	-	30,43%	56,52%	13,04%
Sinto-me motivado quando sou elogiado pelo meu trabalho.	-	-	34,78%	52,17%	13,04%
Sinto-me motivado quando assumo mais responsabilidades.	-	-	21,74%	65,22%	13,04%
Minha remuneração está compatível com o mercado de trabalho.	4,55%	27,27%	36,36%	31,82%	-
Meu trabalho me proporciona a oportunidade de realização pessoal.	-	17,39%	34,78%	39,13%	8,70%

**Fonte:** Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

Através da análise do construto “Motivação Pessoal”, foi possível perceber que os colaboradores, em sua maioria, se sentem motivados em relação ao trabalho que desempenham e às responsabilidades que assumem nos setores estudados. Além disso, o recebimento de elogios e o espaço para expressão de opiniões são ótimas ferramentas para proporcionar a realização pessoal dos colaboradores. A remuneração, por sua vez, apresentou índices significativos de insatisfação que demonstram uma necessidade de melhora.

Motivar não significa somente premiar ou beneficiar financeiramente os indivíduos; é preciso que os líderes estejam dispostos a dar um propósito às suas equipes, que saibam elogiar, desafiar, capacitar e recompensar seus colaboradores de modo que eles estejam inclinados e comprometidos a maximizar os resultados de suas empresas.

**Tabela 4 – Ambiente organizacional**

	DT	D	ND NC	C	CT
Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	-	-	43,48%	43,48%	13,04%
Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	4,35%	39,13%	52,17%	4,35%	-
Considero que as atividades de lazer (recreação, integração) contribuem para a melhoria do clima de trabalho no setor.	-	8,70%	30,43%	39,13%	21,74%
Tenho oportunidades de crescimento e aprendizado neste setor.	-	13,04%	56,52%	26,09%	4,35%
O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	-	30,43%	39,13%	26,09%	4,35%
Neste setor, o portador de necessidades especiais pode se movimentar com facilidade.	-	26,09%	39,13%	26,09%	8,70%
O ambiente físico de trabalho é agradável e saudável.	-	8,70%	52,17%	39,13%	-
Neste setor, existem equipamentos que previnem os perigos de trabalho.	-	4,35%	21,74%	56,52%	17,39%
Este setor demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	-	4,35%	21,74%	60,87%	13,04%
Os móveis e equipamentos de trabalho que utilizo são adequados ao uso.	4,35%	8,70%	43,48%	30,43%	13,04%
A carga de trabalho atribuída aos funcionários é adequada.	-	4,35%	30,43%	52,17%	13,04%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

Por fim, através do construto “Ambiente organizacional”, foi possível perceber que a percepção dos colaboradores se mostrou positiva em relação à integração entre os colegas, ao controle dos funcionários, à carga horária de trabalho, ao ambiente físico e à segurança no ambiente de trabalho. Porém, foram identificados vários índices de insatisfação em relação ao espaço físico, à movimentação de portadores de necessidades especiais, às oportunidades de crescimento e aos móveis e equipamentos presentes nos setores.

É preciso que os líderes realizem práticas assíduas para proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável, que possua oportunidades de crescimento tanto profissional como pessoal para os colaboradores, pois só assim conseguirão reter e promover seus talentos nas organizações.

Para a análise qualitativa, os colaboradores foram questionados se gostariam de deixar alguma sugestão para melhorar o ambiente dos seus setores de trabalho.

Apesar de a pesquisa em sua totalidade ter contado com uma amostra integral de 23 respondentes, o questionamento qualitativo obteve somente três respostas. As três respostas consistiam em “retirar as pilastras que ficam entre os guichês e

atrapalham a movimentação”, a “ergonomia dos móveis” e, por fim, “a possibilidade de criar um plano de carreira para cada funcionário”.

Dessa forma, foi possível perceber que a manutenção do clima organizacional e a garantia da qualidade de vida no trabalho são fatores de extrema importância e necessidade para o alcance da motivação e da realização dos colaboradores em relação ao ambiente que atuam.

Somente através da garantia de um bom clima organizacional e da oferta da qualidade de vida será possível realizar a construção de um ambiente favorável e produtivo capaz de atender as necessidades dos colaboradores e melhorar o conforto, a segurança e a satisfação deles possibilitando um futuro promissor aos talentos humanos e o sucesso e excelência das organizações.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do desenvolvimento deste trabalho, foi possível descrever e avaliar o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho nos setores Unibolsas e Tesouraria do UNIPAM, além de identificar a percepção dos colaboradores em relação a esses setores.

Na elaboração deste estudo, teve-se a oportunidade de conhecer os processos de gestão do clima organizacional, suas dimensões, métricas e influências em diferentes âmbitos organizacionais, além de possibilitar a exploração da motivação dos colaboradores em relação às lideranças impostas e aos programas de qualidade de vida que podem assegurar maior segurança e satisfação aos indivíduos.

Algumas limitações foram encontradas no final de sua realização, como a generalização por se tratar de um trabalho que observa apenas uma realidade específica e a amostragem limitada e a neutralidade recebida nas respostas dos colaboradores em relação às afirmações do questionário aplicado. O alto índice de neutralidade das respostas expressado pelo percentual da opção “NDNC – Nem discordo, nem concordo” dificultou a mensuração dos resultados conforme a realidade; percebe-se que muitos colaboradores receiam ser identificados e apresentam certa resistência ao expressar seus verdadeiros pensamentos e evitam se posicionar diante de qualquer questionamento que possa gerar algum tipo de divergência ou punição pela expressão de suas opiniões. Dessa forma, muito ainda haverá de ser feito para quebrar este paradigma que só tem a decrescer na mensuração da satisfação dos indivíduos e na efetividade das organizações.

Assim como a motivação e a satisfação, as percepções dos colaboradores são altamente mutáveis; sendo assim, recomenda-se que sejam desenvolvidas futuras pesquisas para a avaliação constante do clima organizacional e da qualidade de vida dos trabalhadores nos setores Unibolsas e Tesouraria do UNIPAM – Centro Universitário de Patos de Minas. Espera-se que os resultados obtidos por meio da realização deste estudo possam ser úteis à instituição como um todo, ao meio acadêmico e aos interessados que queiram dar continuidade ou explorar novas abordagens acerca do assunto.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARSANO, Paulo Roberto; BARBOSA, Rildo Pereira. **Higiene e segurança do trabalho**. São Paulo: Érica, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. Brasil: Pioneira, 1989.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LCT, 2017.
- FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009. 92 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional**: fácil. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Lct, 2015.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SANTIAGO, Vanessa S. *et al.* **Gestão de clima organizacional: hospitais privados**. 2016. Disponível em: <<http://anahp.com.br/publicacoes-anahp/livros/gestao-de-clima-organizacional>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

SCOPINHO, Rosimeire Aparecida. **Vigiando a vigilância: saúde e segurança no trabalho em tempos de qualidade total**. São Paulo: Annablume, 2003.

SUCCESSO, Edina de Paula Bom. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

## COACHING: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA<sup>1</sup>

**Simone Queiroz**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: simone@grupocomcenter.com.br

**Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos**

Orientadora do trabalho. Professora do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O objetivo geral deste trabalho foi desenvolver uma análise de estudos sobre o coaching. Teve como objetivos específicos a identificação do número de publicações anuais, as técnicas apresentadas e os possíveis benefícios. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliométrica, a fim de comprovar a aplicabilidade da técnica de coaching e seus resultados. A pesquisa foi exploratória, com abordagem qualitativa. Concluiu-se que o coaching não é muito estudado e é pouco conhecido no mundo empresarial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desenvolvimento. Estratégia. Transformação.

**ABSTRACT:** The overall goal of the present work was to develop an analysis of coaching studies. It had as specific objectives, the identification of the number of annual publications, the presented techniques and the possible benefits. The methodology used was a bibliometric survey, in order to prove the applicability of the coaching technique and its results. The research was exploratory, with a qualitative approach. It is concluded that coaching is not well studied and little known in the business world.

**KEYWORDS:** Development. Strategy. Transformation.

---

### 1 INTRODUÇÃO

O presente projeto abordou o coaching, que atualmente é considerado uma técnica para um desempenho profissional e pessoal, aprimorando nas pessoas seu desempenho e sua capacidade de aprender.

O coaching é uma ferramenta essencial para atingir os objetivos em diversas áreas da vida, e a honestidade é um ponto básico para atingir o total êxito. O coaching não é apenas uma metodologia, mas um estilo de vida.

A principal problemática encontrada no tema em questão é a falta de conhecimento do processo. Ainda que amplamente divulgado, muitas pessoas não conhecem sua importância. Entende-se assim sua pouca aplicação nas organizações.

O objetivo geral foi desenvolver uma análise de estudos relacionados ao

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1.

coaching. Os objetivos específicos foram a identificação do número de publicações anuais, as técnicas apresentadas e os possíveis benefícios e uma abordagem das limitações apontadas nas publicações.

A importância do projeto foi analisar e construir indicadores sobre o tema na vida pessoal e profissional das pessoas; para isso foram analisados artigos sobre o tema coaching, com informações científicas e tecnológicas de determinadas disciplinas, áreas, organizações ou países.

O coaching é um processo que procura trazer para a vida das pessoas tanto o autoconhecimento individual, quanto o profissional; procura ensinar como se relacionar da forma correta, sem ofender nem prejudicar o próximo. Também tem o intuito de auxiliar na busca de uma vida mais saudável e menos estressante, mudando as pessoas de um estado esperado para um estado desejado, vivendo em harmonia e sintonia um com o outro.

No atual mundo corporativo, é cada vez maior a pressão por resultados. Percebe-se que as pessoas têm cada vez menos tempo e mais responsabilidades e obrigações, no âmbito profissional ou familiar. Dessa forma, o coaching entra como uma ferramenta para mudar o ambiente de trabalho para um ambiente mais desafiador e motivador.

Este trabalho se justificou porque seus resultados foram importantes para comprovar a aplicabilidade da técnica de coaching e o retorno positivo de seus resultados perante os indicadores estudados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DEFINIÇÃO DE COACHING

Segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p. 48), o “coaching é transformação organizacional, coaching é desenvolvimento de equipe, coaching é estratégia em movimento”.

O coaching é uma atividade profissional em construção, uma arte que exige sutileza de quem pratica e técnica amparadas na expansão do conhecimento científico, particularmente do comportamento humano, dos processos de aprendizagem e do conjunto de fatores socioculturais que atuam num determinado contexto (KRAUSZ, 2007, p. 21).

“O coaching é um processo que permite a (auto)conscientização e reflexão, descoberta pessoal de pontos frágeis e pontos fortes” (FLORIANO, 2013, *apud* MARQUES, 2013, p. 312).

“Ele contribui para que os indivíduos e grupos se transformem, ao impactar suas visões e valores, apoiá-las na reinvenção e remodelação do pensar e agir, mediante um processo participativo e dirigido da aprendizagem” (KRAUSZ, 2007, p. 28).

“Coaching é um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades” (KRAUSZ, 2007, p. 27).

O coaching é uma ferramenta que vem crescendo no mundo de forma expressiva, sendo cada vez mais usado na vida das pessoas e nas organizações. O coaching é uma maneira de aumentar a eficiência das pessoas, e seu processo é feito por um profissional qualificado, o coach.

### 2.1.1 O Coach

De acordo com Oliveira (2015), o coach é um profissional com amplo conhecimento do mercado de trabalho. Ele é um facilitador de um processo estruturado de aprendizagem, pois ele apresenta mais questionamentos com perguntas abertas e inteligentes do que soluções. É quando a pessoa tem o conhecimento, mas não obtém resultados (MERLEVEDE; BRIDOUX, 2008).

Segundo Marques (2013, p. 13), o coach é “transformacional: através da mudança provocada nos indivíduos, o líder pode transformar a organização e obter o comprometimento”.

O coach é um profissional que busca auxiliar as pessoas. Segundo Krausz (2007), os coaches podem ser externos ou internos.

O coach se especializa para ajudar as organizações nas relações entre as pessoas. Na vida, ele se especializa em ajudar nas relações pessoais; nas organizações, nas relações profissionais. É focado também nos resultados da empresa.

## 2.2 O PROCESSO DE COACHING

O processo de coaching busca aprimorar nas pessoas seu desempenho e sua capacidade de aprender. Implica fornecer feedback, mas também usa outras técnicas, como motivação, questionamentos eficazes e a adequação do estilo de gerenciamento do coach à prontidão dos coachees para se dedicarem a uma determinada tarefa (CAMPOS; PINTO, 2012).

Em resumo, o processo do coaching busca ensinar para o coachee como se conhecer melhor e se relacionar com o próximo.

Segundo Krausz (2007, p. 27), “o processo do coaching, quando adequadamente conduzido, pode ser comparado a uma enzima que provoca mudanças voltadas a si próprias, uma espécie de fermento do crescimento e da superação profissional”.

## 2.3 DIFERENTES TIPOS DE COACHING

“Existem diferentes tipos de coaching, mas as habilidades envolvidas são as mesmas, somente aplicadas em áreas diferentes” (LAGES; O’CONNOR, 2004, p. 17).

Lages e O’Connor (2004, p. 20) ainda ressaltam que “todos os tipos de coaching são fascinantes e compartilham os mesmos padrões – estabelecer metas e valores e construir habilidades para o futuro”. Segundo eles, o coaching foca na compreensão do presente e no desenho do futuro, não “fixando” ou entendendo o passado.

### 2.3.1 Coaching de Vida

Um coach de vida lida com a vida do cliente em todas as suas dimensões, aspectos pessoais e profissionais, saúde e relacionamentos. Aborda a vida do coachee em vários pontos, como dieta, exercícios, relacionamentos familiares, satisfação com o trabalho, carreira, aposentadoria e condições de vida (LAGES; O'CONNOR, 2004).

### 2.3.2 Coaching Executivo

“A primeira abordagem de coaching no âmbito organizacional refere-se ao coaching executivo, na qual um profissional contratado, qualificado como coach, conduz um processo com um colaborador com a finalidade de atender demandas e problemas específicos” (CAMPOS; PINTO, 2012, p. 18).

“Os coaches executivos especializam-se em orientar executivos. Eles lidam com pessoas que detêm autoridade e poder em uma organização. Eles conhecem os tipos de pressões a que os executivos de ponta estão submetidos e as decisões que eles precisam tomar” (LAGES; O'CONNOR, 2004, p. 18).

### 2.3.3 Coaching Empresarial

Os coaches empresariais orientam as pessoas nos assuntos ligados ao trabalho. Trabalham diretamente com gerentes e podem orientar as equipes de trabalho. O coaching empresarial é também o melhor sistema de monitoramento de qualquer tipo de consultoria ou treinamento (LAGES; O'CONNOR, 2004).

“O coaching empresarial é aplicado para melhorar empresas já constituídas e formalizadas, em qualquer uma de suas áreas. O foco é a organização e não o empreendedor” ou a sua ideia de negócio (VENERI, 2018).

Portanto, o coaching empresarial é muito importante, pois auxilia grandes projetos para melhorias no mundo organizacional.

### 2.3.4 Coaching de Carreira

De acordo com Chiavenato (2002, p. 163), “um plano de carreira é o roteiro do desenvolvimento profissional. Nele você traça metas objetivas e claras, com foco e prazos”.

Atinente a isso, “um coach de carreira especializa-se em orientar pessoas que querem encontrar um emprego, mudar de carreira ou retornar ao mercado de trabalho após a interrupção da mesma” (LAGES; O'CONNOR, 2004, p 20).

“O coaching de carreira é um processo que tem como principal objetivo preparar o coachee para traçar estrategicamente o planejamento e desenvolvimento de sua carreira de modo focado e proativo” (CARVALHO, 2016).

Dessa forma, “o principal objetivo do coaching de carreira é otimizar e potencializar o processo de gestão de carreira, levando o indivíduo a adotar atitudes e comportamentos que o levem ao controle de sua carreira a fim de garantir que ela alcance seus alvos pessoais e profissionais” (CARVALHO, 2016).

### 2.3.5 Coaching Esportivo

Este é o campo em que o conceito de coaching surgiu. Todos os atletas importantes contam com um coach, embora não necessariamente de altíssimo nível, mas porque apenas os melhores atletas contam com um coach? Talvez eles tenham atingido o topo da carreira porque tem um coach (LAGES; O'CONNOR, 2004).

Assim o coaching esportivo é mais voltado para questões pessoais e individuais do atleta, buscando atendê-lo na sua emoção, no seu eu interior, para que seu desempenho não seja prejudicado por nervosismo, por medo, por stress, por ansiedade, por intolerância, por cansaço, entre outras adversidades que podem ser encontrados no decorrer da carreira como atleta.

### 2.4 COACHING, MENTORING, ACONSELHAMENTO, TERAPIA E CONSULTORIA

“O termo coaching é originário da arena dos esportes, mas agora coaching é uma nova profissão, claramente distinta de aconselhamento profissional, treinamento, mentoring, terapia e consultoria” (LAGES; O'CONNOR, 2004, p XIV).

Segundo Krausz (2007), além do coaching há outras modalidades de intervenção, entre elas o aconselhamento, mentoring, terapia e consultoria.

O aconselhamento está voltado para o bem-estar emocional do cliente. Embora não constitua uma terapia, é considerado por muitos uma abordagem curativa, enquanto o coaching enfatiza o empoderamento, as forças e o potencial do coachee e como este poderá usá-los para melhor obter os resultados (KRAUSZ, 2007).

“O mentoring é entendido como a “transferência da sabedoria”. É o processo pelo qual um indivíduo aprende com alguém com mais experiência num determinado campo, metaforicamente mais velho e mais sábio” (KRAUSZ, 2007, p. 34).

### 2.5 COACHING X LIDERANÇA

“A liderança é necessária para qualquer grupo e se trata de uma relação entre indivíduo e grupo” (MATTEU *et al.*, 2015, p. 23). Segundo Maximiano (2004), a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas; é também a realização de metas por meio da direção de colaboradores.

O coaching é a maior e melhor metodologia de desenvolvimento e capacitação humana existente na atualidade. Trata-se de um poderoso processo que visa ao alcance de grandes e efetivos resultados em qualquer contexto, pessoal, profissional, financeiro, amoroso, social ou até mesmo espiritual. A roda da liderança é uma das técnicas usadas para identificar pontos que devem ser trabalhados no indivíduo (MARQUES, 2016).

### 2.6 COACHING X RESULTADOS

“O processo de Coaching tem começo, meio e fim. Resultados mensuráveis e

prazos a serem cumpridos. É uma nova etapa no desenvolvimento pessoal, avaliando diariamente objetivos, metas e principalmente conquistas” (MARQUES, 2013, p. 50).

O trabalho de Coaching é um trabalho de colaboração para que se alcance o bem-estar e os objetivos (MARQUES, 2013).

Dessa forma, o coaching traz resultados para a vida das pessoas e das organizações. É, de alguma forma, importante nos relacionamentos, na eficiência do trabalho e fundamental nos resultados esperados nas organizações.

### 3 METODOLOGIA

“A metodologia consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações, ou não, no que diz respeito às suas utilizações” (RAMOS, 2009, p. 130).

A pesquisa foi do tipo bibliográfica, que consiste em “um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 33).

O projeto detalhou os diversos artigos, com o principal objetivo de identificar o melhor artigo nos últimos 10 anos, que abordou o tema coaching e suas várias características.

“A fim de se obter o indispensável rigor científico da pesquisa, é preciso que o investigador identifique as principais variáveis da situação-problema que está sendo estudada” (MARTINS, 2002, p. 39).

Foram utilizadas, além da pesquisa bibliográfica, outras fontes de conteúdo que relataram sobre o mesmo tema abordado. De acordo Martins (2002), uma das fontes que possibilita maior conhecimento é a leitura; é uma das maneiras mais utilizadas para se conhecer a realidade e possibilita obter mais conhecimento sobre o mundo.

Como complemento, foi utilizada a pesquisa exploratória, que visou oferecer informações sobre o objeto e orientou a formulação de hipóteses. Segundo Oliveira (2005, p. 71), “este tipo de pesquisa objetiva dar uma explicação geral sobre determinado fato, através da delimitação do estudo, levantamento bibliográfico, leitura e análise de documentos”.

O método de abordagem usado na pesquisa foi uma abordagem qualitativa e quantitativa.

A abordagem qualitativa, segundo Oliveira (2005, p. 66), “pode ser caracterizada como sendo uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas”.

A abordagem quantitativa “significa quantificar dados obtidos por meio de informações coletados através de questionários, entrevistas, observações” (OLIVEIRA, 2005, p. 64).

Dessa forma, as coletas de dados foram desenvolvidas nos trabalhos científicos publicados em fontes de dados de revistas científicas, como Anpad e Scielo nos últimos 10 anos. Portanto, utilizam-se diferentes e diversos modelos de obras e meios de informação, para obtenção de dados e consequentes transformação em informações

mais precisas e diretas. (BARBIER; FEIJÓ, 2013).

Terminada a interpretação de dados, foi dado início à montagem do relatório final da pesquisa. “Todo relatório deve apoiar-se numa redação clara, precisa, objetiva e consistente. A linguagem científica não pode deixar margem a interpretações diversas” (MARTINS, 2002, p. 55).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a coleta de dados, foram analisados trabalhos científicos publicados em fontes de dados de revistas científicas, *ANPAD* e *SCIELO* e no Google Acadêmico, nos últimos 10 anos.

A ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração desenvolve um consistente trabalho na promoção do ensino, da pesquisa e na produção de conhecimento dentro do campo das ciências administrativas, contábeis e afins no Brasil. Foi criada em 1976, a partir da iniciativa dos oito programas de pós-graduação então existentes no Brasil; é hoje o principal órgão de interação entre programas associados, grupos de pesquisa da área e a comunidade internacional.

A Scientific Electronic Library Online – SCIELO é um banco de dados bibliográfico, biblioteca digital e modelo cooperativo de publicação digital de periódicos científicos brasileiros de acesso aberto. É o resultado de um projeto de pesquisa da FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo, em parceria com a Bireme – Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde. O Projeto tem por objetivo o desenvolvimento de uma metodologia comum para a preparação, armazenamento, disseminação e avaliação da produção científica em formato eletrônico.

O Google Scholar – Google Acadêmico – é uma ferramenta de pesquisa do Google que permite pesquisar em trabalhos acadêmicos, literatura escolar, jornais de universidades e artigos variados. Lançado em Novembro de 2004, passou a oferecer buscas em língua portuguesa em 10 de janeiro de 2006.

##### 4.1 PUBLICAÇÕES

Na *ANPAD* foi encontrada a maior parte dos artigos. Nessa fonte, foram localizados quinze artigos sobre o tema em estudo. Na *Scielo*, foram encontrados apenas três artigos sobre o tema sendo a minoria das fontes pesquisadas, e no Google Acadêmico foram encontrados cinco artigos.

Observa-se que o número de artigos publicados relacionados ao referido tema eram bastante escassos, principalmente na *SCIELO* e no Google Acadêmico que tiveram poucas publicações sobre o tema. Do total de vinte e três artigos encontrados, foi possível aproveitar vinte deles, o equivalente a 86,95% do total, detalhado no quadro 1.

**Quadro 1:** Quantidade de resultados

QUANTIDADE DE RESULTADOS		
ARTIGOS	QUANTIDADE	% RELATIVA
APROVEITADOS	20	86,95%
NÃO APROVEITADOS	03	13,05%
TOTAL DE ARTIGOS	23	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

De acordo com o exposto no quadro 2, observa-se que, nos primeiros anos quase não havia artigos sobre o tema, sendo que nos anos de 2010 e 2011 não foram localizadas publicações. Em 2015, tiveram-se mais publicações, o equivalente a 21,04% do total, sendo ainda muito pouco. Ainda que o assunto tenha começado a ser mais comentado, não houve um aumento nos anos seguintes. Em 2018, começou-se a ter mais publicações; com o passar dos anos tema está se tornando mais reconhecido e divulgado, o pouco que é divulgado é mostrando a sua eficácia, por isso mais pessoas estão pesquisando e elaborando pesquisas sobre o assunto, mas, mesmo assim, ainda não é o bastante.

**Quadro 2:** Quantidade de artigos publicados por ano

QUANTIDADE DE ARTIGOS PUBLICADOS POR ANO		
ANO	QUANTIDADE	% RELATIVA
2018	3	15,79%
2017	2	10,53%
2016	2	10,53%
2015	4	21,04%
2014	3	15,79%
2013	2	10,53%
2012	2	10,53%
2011	0	0,00%
2010	0	0,00%
2009	1	5,26%
TOTAL DE ARTIGOS	19	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora, 2018

No quadro 3, observa-se a quantidade de autores por artigo. A maioria deles foi feita por duplas, representando 47,37% do total de artigos. 21,05% foram elaborados por um autor. Em seguida por grupos de três autores, o equivalente a 15,79%. Apenas 10,53% por grupos com quatro autores e 5,26% por grupos de cinco autores. Diante das estatísticas, observa-se que os autores preferem trabalhar em duplas.

**Quadro 3:** Quantidade de autores por artigo

QUANTIDADE DE AUTORES POR ARTIGO		
AUTORES	NÚMERO DE ARTIGOS	% RELATIVA
1	4	21,05%
2	9	47,37%
3	3	15,79%
4	2	10,53%
5	1	5,26%
TOTAL DE ARTIGOS	19	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

No quadro 4, é apresentada a relação dos gêneros dos autores nos artigos pesquisados. Observa-se haver equilíbrio entre ambos, com uma pequena predominância das autoras femininas, sendo 26 autoras, o que representa 59,09% do total, e 18 autores masculinos, sendo o equivalente a 40,91%. Esses dados demonstra que o gênero feminino tem um pouco mais de interesse sobre o tema em estudo.

**Quadro 4:** Gênero autores

GÊNERO AUTORES		
MASCULINO	18	40,91%
FEMININO	26	59,09%
TOTAL DE AUTORES	44	100,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O quadro 5 apresenta o número de artigos publicados de acordo com o tipo de pesquisa utilizada, sendo teórica ou empírica. De acordo com Demo (2000), a pesquisa empírica diz respeito ao estudo da face empírica e fatural da realidade, produzindo e analisando dados, sempre de maneira a lidar com os fatos obtidos, e a pesquisa teórica consiste na reconstrução de teorias, ideias, conceitos e ideologias, a fim de aprimorar seus fundamentos teóricos.

Diante da análise, observa-se que houve grande diferenciação, havendo um equilíbrio em ambos os tipos de pesquisa: dez artigos empíricos, o que representa 52,64%, e nove artigos teóricos, o que representa 47,36% do total.

**Quadro 5:** Artigos publicados por classificação

ARTIGOS PUBLICADOS POR CLASSIFICAÇÃO		
TEÓRICO	9	47,36%
EMPÍRICO	10	52,64%
TOTAL DE ARTIGOS	19	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

No quadro 6, foi analisada a abordagem de pesquisa adotada nos artigos, dividindo-se em pesquisa quantitativa, qualitativa e quali-quantitativa. A abordagem quantitativa é como uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou

questões abertas, e a pesquisa quantitativa parte de um conjunto de resultados. Logo a pesquisa quali-quanti é a junção dessas duas teorias.

A maioria dos artigos foi qualitativa, representando 47,37%. A abordagem qualitativa representou 31,58% e a menos utilizada foi a abordagem quali-quanti, com 21,05% dos artigos.

**Quadro 6:** Abordagem da pesquisa

ABORDAGEM DA PESQUISA		
QUALITATIVA	9	47,37%
QUANTITATIVA	6	31,58%
QUALI-QUANTI	4	21,05%
TOTAL DE ARTIGOS	19	100,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Quanto aos fins das pesquisas analisadas, é mostrado no quadro 7 os tipos de pesquisa. Predominando a pesquisa do tipo descritivo, totalizando sete artigos, sendo 36,85% do total. Depois o documental, representando 31,57% do total. Esses foram os tipos mais usados na pesquisa. A exploratória e a exploratória/descritiva representou 10,52% cada e a textual e análise crítica foi 5,27% cada uma.

**Quadro 7:** Pesquisa quanto aos meios

PESQUISA QUANTO AOS MEIOS		
DOCUMENTAL	6	31,57%
EXPLORATÓRIA	2	10,52%
DESCRITIVA	7	36,85%
TEXTUAL	1	5,27%
EXPLORATÓRIA/DESCRITIVA	2	10,52%
ANÁLISE CRÍTICA	1	5,27%
TOTAL	19	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A fim de se definir o padrão geral dos artigos publicados, foi elaborada o quadro 8, que traz uma visão geral das publicações, com base nos dados obtidos anteriormente neste estudo.

**Quadro 8:** Resultado geral

RESULTADO GERAL	
ITEM PESQUISADO	PREDOMINÂNCIA
ANO DE PUBLICAÇÃO	2015
QUANTIDADE DE AUTORES	2
GENÊRO DOS AUTORES	FEMININO
CLASSIFICAÇÃO	EMPIRÍCA
ABORDAGEM DA PESQUISA	QUALITATIVA
PESQUISA QUANTO AOS MEIOS	DESCRITIVO

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Percebe-se que o modelo geral de publicações analisadas teve 21,04% das publicações em 2015, e 47,37% foram formados por duplas, sendo uma parte importante na preferência por essa formação. Quanto ao gênero, houve um equilíbrio: 59,09% femininos e 40,91% masculino. Quanto à classificação se sobressaiu a empírica com 52,64%, tendo também um equilíbrio. A abordagem de pesquisa de preferência foi a qualitativa e descritiva, 47,37% e 36,85%, respectivamente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto teve como objetivo analisar estudos relacionados ao coaching por meio de um estudo bibliométrico. O coaching vem se tornando um elemento fundamental na vida das pessoas e das organizações. Com ele as tarefas do dia – dia estão se tornando menos estressantes e conseqüentemente trazendo melhores resultados para as empresas.

Para análise do estudo em questão, foram descritos os procedimentos básicos através de uma fundamentação baseada em livros e artigos, em que se abordaram a definição do coaching e os seus diferentes tipos; mostrou-se como é uma técnica facilitadora de aprendizagem e como pode ser utilizada de diversas formas dentro da organização com o intuito de potencializar qualidades das pessoas, obtendo delas o melhor desempenho e melhores resultados.

As fontes da pesquisa foram as plataformas *ANPAD*, *SCIELO* e *Google Acadêmico*. Foram verificadas as publicações no período de 2009 a 2018. No entanto, observou-se que o tema ainda não foi muito abordado; teve uma média de duas publicações por ano, sendo considerado muito pouco.

Houve grandes limitações nas fontes de pesquisa sobre o tema. Como se trata ainda de um assunto pouco falado, nos últimos 10 anos não houve muitas publicações, dificultando a obtenção dos resultados, porque não havia fontes suficientes.

O presente estudo é, portanto, relevante para o meio acadêmico, podendo ser utilizado em futuras pesquisas. É válido citar ainda a relevância deste tema como objeto de estudo, uma vez que não há muitas pesquisas sobre assunto, sendo ainda pouco comentado. O tema é também um ponto-chave para as organizações, como um meio de obter a eficácia e excelência nos processos de uma empresa.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, Fabio. FEIJÓ, Ricardo Luis Chaves. **Metodologia do pensamento econômico: o modo de fazer ciência dos economistas**. São Paulo: Atlas, 2013.

CAMPOS, Teodoro Malta; PINTO, Maria Nunes. Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica. São Paulo: **Revista Reuna**, 2012. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/439/482>> Acesso em: 07 abr.2018.

CARVALHO, Glaucia Passarelli. **O que é o coaching de carreira?** Portal administradores, 2016. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-o-coaching-de-carreira/100029/>> Acesso em: 29 abr.2018.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GOLDSMITH, Marshall. LYONS, Laurence. FREAS, Alyssa. **Coaching o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier 2003.
- KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.
- LAGES, Andrea. O'CONNOR, Joseph. **Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARQUES, José Roberto. **As 10 principais competências de liderança**. Blog do JRM, 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/as-10-principais-competencias-de-lideranca/>> Acesso: 07 abr.2018.
- MARQUES, José Roberto. **O poder do coaching: ferramentas, foco e resultados**. Goiânia: IBC, 2013.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATTEU, Douglas de; SITA, Mauricio; FONSECA, Raquel; FARIAS, Wilson. **Coaching aceleração de resultados: estratégias, técnicas e processos para o sucesso pessoal, profissional e organizacional**. São Paulo: Ser Mais, 2015.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Coaching mentoring counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa**. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaço, 2005.
- RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VENERI, Jaison. **Consultoria empresarial**. Portal Administradores, 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-empresarial/>> Acesso em: 29 abr.2018.

# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ALINHANDO DESAFIOS ESTRATÉGICOS E CONTRIBUINDO PARA GESTÃO EMPRESARIAL<sup>1</sup>

**Marcella Natielly Alves Silva**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: marcellanatielly@unipam.edu.br

**Laércio José Vida**

Orientador do trabalho; professor do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: laerciojv@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo efetuar um diagnóstico organizacional na empresa Silva Produtos e Serviços Agrícolas MEI (Agro Silva, localizada em Felixlândia - MG), a fim de identificar as principais problemáticas e, a partir delas, sugerir soluções para potencializar a capacidade dessa empresa. A coleta de dados deu-se predominantemente através de entrevistas semiestruturadas com o gestor da empresa, além da observação e análise documental. Com isso foi possível obter informações para análise do diagnóstico empresarial, concluir e escrever o relatório final com base no resultado da pesquisa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diagnóstico. Planejamento. Melhoria.

**ABSTRACT:** The objective of this study was to carry out an organizational diagnosis at the company Silva Products e Agricultural Services MEI (Agro Silva, located in Felixlândia-MG), in order to identify the main problems and suggest better solutions to increase the capacity of this company. Data collection was predominantly through semi-structured interviews with the company's manager, in addition to documentary observation and analysis. Considering this, it was possible to obtain information for analysis of the business diagnosis, to complete and write the final report based on the result of the research.

**KEYWORDS:** Diagnosis. Planning. Improvement.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Para uma organização se manter viva no mercado, ela deve estar apta para enfrentar os problemas e desafios propostos por ele, pois ele se encontra bastante competitivo e sujeito a alterações a cada dia. Para isso, muitas organizações optam por sistemas de gestão, como a Consultoria Empresarial, que auxiliam no bom andamento da empresa.

O Diagnóstico Organizacional resume-se na fase inicial do processo de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Diagnóstico Organizacional: Alinhando Desafios Estratégicos e Contribuindo Para Gestão Empresarial do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

Consultoria Empresarial, sendo indispensável para o desenvolvimento da organização. Consiste no levantamento das análises das condições na empresa, que é a classificação de seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças para no fim propor melhorias para ambas as problemáticas da empresa.

Foi elaborado um diagnóstico tomando como base os desafios encontrados pela empresa Silva Produtos e Serviços Agrícolas MEI (Agro Silva). O gestor Marcelo Ribeiro da Silva se dispôs a aceitar a utilização de ferramentas de qualidade implantadas pelo sistema de gestão, para identificar as falhas que comprometem o crescimento da empresa.

O objetivo geral deste projeto foi realizar um diagnóstico organizacional na empresa Agro Silva. Os objetivos específicos que complementam o objetivo proposto são a análise interna da organização, que consiste em realizar o levantamento bibliográfico sobre o tema em estudo através de diversas fontes de informação e realizar uma pesquisa de campo qualitativa com o gestor da empresa a fim de obter informações para análise do diagnóstico empresarial.

Após o resultado da pesquisa, foi escolhida a ferramenta necessária para consolidar o diagnóstico, concluir e escrever o relatório final com base no resultado da pesquisa, sendo possível analisar as principais problemáticas da empresa, apontando as possíveis soluções para elas, a fim de criar um plano de ação, que consiste em um processo que estabelece as metas e objetivos, desenvolvendo o plano conforme o estabelecido, checando os dados coletados com as metas planejadas e, por fim, ajustar as correções necessárias.

Este trabalho tem como justificativa a necessidade que pequenos empreendedores possuem para entender as ferramentas que auxiliam a vida das empresas em seu dia a dia. Portanto, este trabalho trouxe informações importantes ao empreendedor nesse sentido. Além desse aspecto, a autora é concluinte do curso de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas (Unipam), e os conhecimentos sobre o assunto desenvolvido neste estudo foi de muita importância para aprimorar o trabalho em estudo.

Para esta pesquisa, o foi feito o seguinte questionamento: o diagnóstico empresarial é um estudo que poderá contribuir com a gestão geral da empresa?

A metodologia aplicada na empresa Silva Produtos e Serviços Agrícolas MEI constitui-se de pesquisas, relatórios e levantamentos, que trazem dados estatísticos e informações importantes para a avaliação empresarial. Através desses dados, foram geradas análises das possíveis falhas que podem levar a empresa ao fracasso, buscando assim a melhor forma de potencializar seus resultados e aumentando as chances de sucesso.

## **2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa Silva Produtos e Serviços Agrícolas MEI se encontra no Sítio Bento Nunes Sebastião, Área Rural, Várzea grande, Felixlândia, Minas Gerais. Teve início no ano de 2015 e fundada em março de 2017. Composta pelo gestor, Marcelo Ribeiro da Silva, pela funcionária Neusa Alves da Silva e terceiros (fornecedores). Com esse pouco tempo de atuação no mercado, a empresa enfrenta diversos problemas

administrativos, como mão de obra desqualificada, má administração financeira, má administração da produção, entre outros.

A empresa se depara com uma estrutura informal, com o ambiente em transformação, o fluxo de autoridade é horizontal (líder informal), e a comunicação é basicamente horizontal. Os produtos a serem revendidos são comprados pelo gestor e dono da empresa Marcelo Ribeiro da Silva e entregues por quatro possíveis fornecedores, sendo três fornecedores imprescindíveis e um fornecedor sobressalente. O gestor visa sempre ao melhor preço e à satisfação total dos clientes com mix de produtos ideal, formas de apresentação e comercialização, pagamento, entre outros.

**Figura 1 - Empresa Agro Silva**



Fonte: Arquivo da autora, 2018

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é basicamente um embasamento com citações a respeito de teorias de outros autores sobre um determinado assunto. Ele consiste em consultas de referências bibliográficas referentes ao tema abordado; nele são apresentados conceitos e justificativas do tema, levando em conta a análise feita por outros autores para assim sustentar o argumento proposto.

#### 3.1 ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) ou FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta indispensável no processo de diagnóstico organizacional. Essa ferramenta analisa o ambiente interno (Forças, Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) da empresa e estabelece elementos chave para a gestão.

Para Dias (2004), para analisar o ambiente externo, é preciso acompanhar todas as macro variáveis ambientais, os passos dos concorrentes (oferta) e pesquisar sempre as necessidades dos consumidores (demanda); assim será possível detectar as oportunidades e ameaças à medida que entendermos o que o consumidor quer e está recebendo dos concorrentes. Após analisar o ambiente externo, é feita a análise do ambiente interno, em que se verifica se existe competência interna (forças e fraquezas) para defender a empresa das ameaças e aproveitar as oportunidades detectadas.

A análise FOFA é uma das ferramentas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, porém é trabalhosa de se elaborar, contudo a aplicação pode transformar o ambiente organizacional de forma a obter grandes vantagens competitivas (MARTINS, 2006).

### 3.2 ANÁLISE PDCA

O PDCA (Plan, Do, Check e Act) também é uma ferramenta vital no processo de diagnóstico organizacional. Ela busca na empresa o Planejamento, o Desenvolvimento, a Verificação e as Ações corretivas caso necessário em cima das principais problemáticas da empresa.

Para efetuar o PDCA, é preciso uma equipe capacitada para elaboração do plano. Se for executado corretamente, poderá aperfeiçoar a produção da empresa maximizando os lucros, aumentando a motivação dos funcionários e contribuindo para o bom clima organizacional.

De acordo com Falconi (2009), a ferramenta PDCA permite a interligação dos colaboradores da empresa em busca de uma melhoria e estabilização de resultados; a uniformização linguagem e melhor comunicação; o entendimento da função de cada um no esforço organizacional; o aprendizado contínuo; a utilização das várias áreas da ciência para a obtenção de resultados; a melhor absorção das principais práticas empresariais.

### 3.3 IMPLANTAÇÃO 5S

Essa ferramenta serve como instrumento para aperfeiçoar o ambiente de trabalho. 5S vem das palavras japonesas SEIRI (Senso de Utilização), SEITON (Senso de Organização), SEISO (Senso de Limpeza), SEIKETSU (Senso de Padronização e Saúde), SHITSUKE (Senso de Disciplina ou Autodisciplina).

De acordo com Lobo *et al.* (2015, p. 135),

Mais que um instrumento, este programa é uma filosofia de trabalho. O seu maior objetivo é desenvolver a criatividade e a cooperação visando à melhoria do ambiente de trabalho. Muitos o consideram o primeiro passo na implantação de um sistema de Gestão de Qualidade. Em outras palavras, ele serve como uma preparação do terreno para que a Qualidade possa germinar. Por meio dos seus mandamentos, promove-se uma “faxina geral na casa” e cria-se um ambiente motivador.

Com a implantação dessa ferramenta, é possível remover os itens desnecessários, organizar corretamente os itens necessários, prevenir perdas e desperdício de tempo, além de manter o ambiente de trabalho limpo e seguro.

### 3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Essa ferramenta tem como objetivo principal a compreensão das necessidades, inquietudes e assimilações dos funcionários de determinada empresa.

De acordo com Araújo (2006, p. 4),

Há três fatores que as pessoas desejam na organização e que entendemos contribuir para um clima altamente positivo: a) equidade, b) realização, c) companheirismo. Outro fator que dá suporte a um clima organizacional proativo é a comunicação, segue as etapas desse processo: 1ª Fonte, 2ª Mensagem, 3ª Codificador, 4ª Canal, 5ª Recebedor, 6ª Decodificador.

O clima organizacional é uma variável que afeta diretamente na produção, pois tudo depende da motivação dos colaboradores da organização; se o ambiente de trabalho for bom, os funcionários vão desempenhar melhor suas funções, atingindo uma maior rentabilidade na empresa.

Para Luz (2003), o clima organizacional exprime a percepção que os colaboradores têm em relação ao seu ambiente de trabalho.

### 3.5 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas nada mais é do que uma ferramenta para coordenar fatores psicológicos e sociais que fluem o desempenho dos colaboradores dentro da organização, é basicamente a administração dos recursos humanos.

Para Araújo (2006, p. 1),

De acordo com o Dicionário de administração, gestão pode ser entendida pela definição de administração, ou seja, conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Gestão de pessoas é basicamente um conjunto de técnicas que visam a melhorar a qualidade de vida e eficiência de uma organização. Esse método envolve motivação, retenção e valorização dos funcionários, a satisfação do consumidor, dentre outras ferramentas citadas neste projeto.

Segundo Chiavenato (2000), uma empresa precisa pensar em toda sua estrutura organizacional para ser bem-sucedida; para isso acontecer, o capital humano é de primordial importância.

Ainda segundo autor, “com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade” (CHIAVENATO, 2000, p XI).

O indivíduo é um dos meios mais relevantes dentro da empresa. Não existiria prestação de serviços nem produção sem os funcionários. Um negócio que não toma iniciativas para cuidar da qualidade de vida de seus funcionários sofrerá com a alta rotatividade (turnover) e baixa motivação (assunto importante e citado anteriormente em clima organizacional).

### 3.6 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

O composto mercadológico (marketing mix) é uma ferramenta para elaborar as estratégias de marketing para que os objetivos da organização e do mercado alvo

estejam ligados. As atividades de um gestor seriam as de combinar métodos, adaptá-los ou experimentar novos métodos.

A teoria conhecida como 4P's – product (produto), price (preço), place (praça), promotion (promoção).

Produto → Decisões ligadas à forma;

Preço → Decisões ligadas ao valor;

Praça → Decisões ligadas à distribuição, aos locais de venda e à sua disponibilização;

Promoção → Decisões ligadas à comunicação.

Para Gonçalves, *et al.* (2008), a função de marketing, referente ao Mix de Marketing, engloba as decisões do produto, as quais incluem a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e adequação do mesmo às necessidades dos clientes; as decisões de preço, o qual é selecionado visando gerar vantagem competitiva e retorno para a empresa; as decisões de promoção, relativas aos investimentos em estratégias de comunicação e promoção de vendas; e as decisões de praça ou distribuição, que envolvem a escolha de canais de vendas que satisfaça as necessidades dos clientes.

Decerto os 4P's de marketing são significativos por serem determinantes para o sucesso ou fracasso de qualquer modelo de negócio. O produto é o mais relevante deles por ser aquilo que a empresa vai ofertar ao consumidor. O preço é o mais complexo por ser formado através dos custos e tributações. Praça é basicamente o local onde será comercializado o produto, é de grande importância estratégica. Por fim, a promoção, que é todo o conjunto de estratégia para divulgação.

### 3.7 MACROECONOMIA

A Macroeconomia é uma área que estuda a economia em geral. É a análise dos fatores do sistema econômico regional ou nacional. Essa ferramenta visa estudar o crescimento econômico, a geração de empregos, o controle da inflação, a construção de um comércio internacional vantajoso, a estabilização dos preços e o PIB (Produto Interno Bruto).

Essa ferramenta é interessante, porque ajuda a definir melhores estratégias e tomadas de decisões mais assertivas levando em conta os dados macroeconômicos. Qual o momento econômico que o mercado está vivendo, se está estagnado, se existe público para o que se vende ou se esse é o melhor momento para investir em crescer ainda mais.

Segundo a autora Micaela (2017, p. 15),

A macroeconomia estuda, ao contrário da microeconomia, a inter-relação entre todos os agentes intervenientes numa economia. Ao invés de se focalizar no estudo de apenas um agente, como por exemplo, os consumidores (estudado pela microeconomia na teoria do consumidor) estuda antes a relação destes com os demais agentes. São cinco os agentes intervenientes numa economia: (i) Famílias; (ii) Empresas; (iii) Estado; (iv) Instituições financeiras e (v) Exterior. As relações económicas entre estes agentes serão, oportunamente, desenvolvida.

Ainda segundo a autora, essa ferramenta tem foco em quatro objetivos principais: o crescimento econômico, a estabilidade dos preços, o pleno emprego e as

políticas macroeconômicas.

### 3.8 FINANÇAS

Essa ferramenta é relevante para que as empresas tomem decisões financeiras, como orçamento de capital, que são os investimentos em longo prazo; a firma deve realizar estrutura de capital, que é como a firma deve adquirir recursos para realizar seus investimentos, qual o fluxo de caixa necessário para a empresa, entre outros.

GITMAN (2002, p. 4) define finanças como sendo a arte e a ciência de administrar fundos, ou seja, corresponde a administrar receitas, fazer investimentos, controlar gastos.

Já segundo Febraban (2005), numa economia, as pessoas adquirem produtos e serviços para satisfazer suas necessidades. Esse processo tem o nome de moeda. Com essa moeda o preço do produto ou serviço é estabelecido, o que é um denominador comum de medida para o valor dos bens, e a moeda se torna um meio de troca.

Finança refere-se ao tesouro nacional, às posses, aos bens e aos cofres do Estado. Pode-se dizer também que finança é o estudo da circulação do dinheiro entre os particulares, as empresas ou os vários Estados.

## 4 METODOLOGIA

A pesquisa se dará de forma descritiva e terá como fundamentação uma realização formativa, uma vez que tem por objetivo apresentar informações ou procedimento importantes para gestão da empresa em estudo. Segundo Beuren (2003, p. 81), a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda.

Para Oliveira (2011), podem ser utilizados três critérios para identificar a abordagem da pesquisa. As pesquisas podem ser caracterizadas de forma qualitativa, quantitativa ou quali-quantitativa. A abordagem da pesquisa se dará pelo método qualitativo. “A pesquisa quantitativa se preocupa com representatividade numérica, mas também com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” (SILVEIRA, 2009, p. 31). Nesta, em particular, serão usadas algumas fontes de pesquisa como entrevistas, em específico com o gestor/proprietário da empresa, a fim de obter informações teóricas sobre a empresa Agro Silva.

Segundo Cervo & Bervian (2002), a entrevista pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado; ela é uma das principais técnicas de coletas de dados, seguindo um método para se que se obtenham informações sobre determinado assunto.

Em relação aos conceitos, o diagnóstico organizacional será desenvolvido sobre aspectos de pesquisa explicativa, que proporciona a identificação dos fatores que contribui para a ocorrência de fenômenos, melhorando o conhecimento da realidade, obtendo respostas aos porquês dos acontecimentos através do método de observação em que o pesquisador é ao mesmo tempo participante da organização pesquisada e

que regularmente desempenha tarefas com o objetivo de entender em profundidade o ambiente.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção tem como objetivo a análise interna da organização, descrevendo os dados coletados e analisados através da entrevista com o gestor da organização. Após a análise dos conteúdos, serão apresentadas sugestões de melhorias através de um plano de ação utilizando a ferramenta 5W1H (em anexo) com base na pesquisa realizada.

### **5.1 ESTILO DE LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO**

O gestor descreve seu estilo de liderança como Paternalista, colocando o bem das pessoas em primeiro lugar, dando liberdade para que elas exerçam suas atividades e compartilhem suas ideias, cria vínculos emocionais com a equipe, promove a comunicação holística, gera motivação e um ambiente flexível, além de estimular o relacionamento interpessoal.

De acordo com Boog (2002), a liderança influencia no comportamento e na mentalidade das pessoas da organização; motivadas elas buscam metas e traçam objetivos.

Considera-se positivo o estilo de liderança do gestor, pois o líder assume um papel paternal perante seus liderados agindo de forma mais protetora, engajando seus colaboradores e motivando-os de tal forma que se apeguem à organização.

A avaliação da resposta do gestor permite perceber tais características fundamentais para liderar. Como o líder tem uma postura mais amigável, isso faz com que os funcionários se sintam mais à vontade para dar feedbacks e levar sugestões que podem trazer melhorias importantes para a empresa.

### **5.2 RETENÇÃO E VALORIZAÇÃO DO TALENTO**

Segundo o gestor, não é só primordial, mas também necessária a retenção e a valorização do talento humano. Promover essa ferramenta aos funcionários impulsiona o bom clima organizacional e a baixa rotatividade de pessoas.

Isso se confirma com Lima e Urbina (2002). Segundo eles, a valorização do capital humano induz ao sucesso da organização; ainda completam que esse sucesso advém de treinamento e integração social dos funcionários, motivação, participação e remuneração digna.

Porém, por mais que o gestor tem conhecimento dessa importância, esse investimento tem sido pouco, por se tratar de uma empresa que existe há pouco tempo no mercado, ainda não foi possível incluir os funcionários em benefícios como convênios e treinamentos. O reconhecimento no trabalho é feito através de feedbacks, recompensas, participação nos lucros da empresa e até mesmo descontos ou bonificações ao adquirir os produtos.

### 5.3 INVESTIMENTO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O gestor afirma ter conhecimento da importância em investimento em treinamento e desenvolvimento, porém adota apenas orientação da chefia através de feedbacks.

Segundo BOOG *et al.* (2001, p.78),

o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava a atender.

Seria importante para o gestor optar por treinamentos que aprimorem as habilidades de comunicação, voltados para motivar constantemente os colaboradores, e aprimorar e desenvolver suas principais competências e habilidades. Os cursos de coachings seriam uma ótima opção para cobrir essas imprescindibilidades dentro da organização.

### 5.4 AÇÕES DE MARKETING

Segundo o gestor, a empresa não investe muito em ações de marketing, somente busca divulgar seu produto “boca-a-boca” e em propagandas em redes sociais, como Facebook e WhatsApp.

Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 2), “a função do marketing, mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes”.

O objetivo principal do marketing é atrair clientes. Criar estratégias de marketing é importante para levar valor dos produtos ao cliente e não deixar a empresa cair no esquecimento.

Por sua vez, Churchill e Peter (2000, p. 4) dizem que “Marketing é o processo de planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos individuais e organizacionais”.

### 5.5 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

O gestor afirma ter uma boa participação de mercado, de acordo com uma pesquisa realizada no semestre passado. A maior parte das pessoas entrevistadas opta por buscar o produto ofertado pela empresa semanalmente. O gestor busca sempre realizar pesquisa de mercado para melhor conhecimento de sua participação.

De acordo com Kotler (2006), o posicionamento de mercado está ligado à associação e à imagem que o produto ocupa na mente dos consumidores, em relação aos seus competidores. Portanto, o processo de posicionar um produto é basicamente comparativo, ou seja, o posicionamento de um produto é importante para o posicionamento dos produtos concorrentes.

É preciso conhecer bem o mercado em que o negócio está inserido para desenvolver um planejamento eficiente para sua empresa. Essa avaliação se resume, a

saber, se a participação está baixa ou alta; para isso, é preciso definir qual fatia do mercado deseja atingir.

Para que o gestor saiba calcular seu market share são necessários 4 passos simples: determinar o período da empresa que deseja analisar, calcular a receita bruta, encontrar as vendas totais do mercado e dividir a receita total da empresa pelas vendas totais do segmento.

## 5.6 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR X PERIODICIDADE

O gestor afirma que a avaliação de satisfação do consumidor é realizada semestralmente. Ele reconhece a importância dessa pesquisa para o sucesso da organização e complementa dizendo que “cliente satisfeito empresa sobe no conceito”.

Segundo Kotler (2006, p. 366),

Um produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Entre os produtos comercializados estão bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias. Serviços são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como resultados normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade.

Ainda segundo Kotler (2000, p.20), as emoções do consumidor também podem afetar sua percepção de satisfação. Com relação a produto e serviço, tais emoções podem ser estáveis ou persistentes, por exemplo, o estado de humor e a satisfação com a vida.

Analisando a resposta do gestor, pode-se perceber que ele reconhece a relevância da satisfação dos clientes; cliente satisfeito é cliente fidelizado, já um insatisfeito tem grandes chances de não voltar.

## 5.7 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA FRENTE À ECONOMIA BRASILEIRA

O gestor afirma que não busca sempre informações sobre a economia brasileira ao realizar uma tomada de decisão, porém reconhece a importância e procura fazer cotação da alimentação das aves que cria (soja e milho).

Após a análise da resposta do gestor, pode-se concluir que, mesmo sabendo da importância, procura recursos que estão ao seu alcance, porém não tem tanto conhecimento a respeito das melhores fontes de consulta econômicas e como consultar corretamente.

Segundo o autor Maximiano (2009), decisões programadas economizam tempo e energia, evitando que os gerentes se desgastem procurando soluções para problemas que já foram resolvidos antes; um dos objetivos do projeto decisório deve ser o de procurar criar o maior número de decisões programadas possíveis.

## PLANO DE AÇÃO DA EMPRESA AGRO SILVA

Figura 2 - Execução do plano de ação

What (O que)	Who (Quem)	Where (Onde)	When (Quando)	Why (Por que)	How (Como)
Identificar e promover investimento em treinamento e desenvolvimento	Gestor	Na empresa	Após o processo de recrutamento e sempre que identificada a necessidade	Para identificar talentos com potencial e desenvolver habilidades já existentes	Através da aplicação após o levantamento das necessidades onde a empresa deverá realizar o treinamento
Promover a busca por especialização na área de atuação	Gestor	Na internet, televisão e empresas que ofereçam cursos profissionalizantes	Frequentemente	Pois é fundamental no processo de tomada de decisão e melhor criação de estratégias	Através de cursos profissionalizantes e informações encontradas em sites especializados
Promover ações de marketing	Especialista em marketing	No ambiente interno e externo	Anualmente	Para melhor conhecer os seus consumidores e conseguir detectar com mais rapidez todas as necessidades e transformá-las em oportunidades do negócio	Através dos 4P's do marketing: Preço, Praça, Produto, Promoção.
Promover investimento em retenção e valorização	Gestor	Na empresa	Frequentemente	Para que os funcionários sintam-se parte integrante da empresa se esforçando mais obtendo melhores resultados	Criando projetos voltados para o investimento em capacitação profissional.
Identificar a necessidade de recrutamento e seleção	Gestor e pessoa especializada	Na cidade e empresa	Sempre que surgirem vagas dentro da organização e logo após o processo de recrutamento	Para atrair as pessoas certas e identificar talentos com potencial.	Através de entrevistas com planejamento e dinâmica de grupo
Promover reuniões para alcançar metas	Gestor e funcionário	Na empresa	Reuniões mensais	Por ser uma ferramenta importante para conquistar os colaboradores, transmitir informações e esclarecer dúvidas	Desenvolvendo reuniões, integrando pessoas, decidindo sobre determinados assuntos e reforçando a comunicação.
Promover avaliação de desempenho	Especialista	Na empresa	Semestralmente	Para identificar e desenvolver o potencial dos colaboradores, corrigindo desvios e gerando melhores resultados	Estruturação de questionários e através do método 360 graus que consiste em questionários que permitem que a pessoa também se avalie
Identificar o market share	Especialista e gestor	No ambiente interno e externo	Anualmente	Pois auxilia nas decisões de marketing através do ambiente em que a organização está inserida	Através de questionários
Identificar variáveis econômicas relevantes para tomada de decisões e promover a tomada de decisão estratégica frente à economia brasileira	Gestor	Na empresa	Diariamente	Pois as informações são fundamentais no processo de tomada de decisão e possibilita a prevenção de possíveis ameaças e melhor aproveitamento das oportunidades	Através de jornais, internet e televisão.
Identificar modalidades para tomada de valor	Gestor	Na empresa	Sempre que necessário	Para verificar e adaptar processos que podem ser melhorados	Através da análise e de um planejamento financeiro

Fonte: Elaborado pela autora junto ao gestor 2018.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho, foi possível perceber a relevância de se averiguar minuciosamente uma organização. O diagnóstico realizado contribuiu para um melhor conhecimento da organização em estudo, sendo possível analisar a empresa de modo geral, diagnosticar a atual situação em que a organização se encontra no momento e propor um plano de ação com melhorias.

Analisando a resposta do entrevistado, de modo geral, percebe-se que a empresa precisa de novas ferramentas para controlar suas atividades, proporcionando uma tomada de decisão coincidente com a estratégia da empresa e sempre identificando oportunidades e ameaças relacionadas com todas as tendências e acontecimentos em geral.

Ressalta-se que não houve nenhuma limitação, visto que a mesma faz parte da empresa diagnosticada, que facilitou a coleta de todas as informações e dados para a realização deste diagnóstico. Com o auxílio de observações participantes, entrevista com o gestor e pesquisas bibliográficas, foi possível identificar os pontos fracos e fortes no contexto organizacional, analisando todos os aspectos da empresa.

Logo, a presente pesquisa tornou-se relevante, já que poderá servir futuramente de referência para os alunos do curso de Administração do UNIPAM. Logo, este trabalho não teve a intenção de ser conclusivo. Espera-se a complementação de novas pesquisas. As sugestões de melhorias realizadas neste diagnóstico organizacional podem contribuir para um melhor funcionamento da organização e garantir um sucesso maior da empresa em meio a um cenário completamente competitivo.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, Ilse Maria (Org.); LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUZA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

BOOG, Gustavo (Coord.) ; BOOG, Madalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, 2002. v. 1 e 2.

BOOG, Gustavo *et al.* **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makroon Books, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2. ed. São Paulo: Marron Books, 2000.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva, 2004.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2009.

FEBRABAN. **Noções de economia e finanças**. 2005. Disponível em: <[http://www.toledo.pr.gov.br/sites/default/files/modulo3\\_nocoas\\_economia\\_financeiras.pdf](http://www.toledo.pr.gov.br/sites/default/files/modulo3_nocoas_economia_financeiras.pdf)>. Acesso em: 15 de out. 2018.

GONÇALVES, F. P. S. *et al.* O impacto das certificações de RSE sobre o comportamento de compra do consumidor. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, Claudinete Salvato; URBINA, Lígia Maria Soto. **Eficiência competitiva através de investimento em capital humano**. XXI Encontro nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002.

LOBO, Renato, LIMEIRA, Erika; MARQUES, Rosiane. **Controle da qualidade**: princípios, inspeção e ferramentas de apoio na produção de vestuário. São Paulo: Saraiva, 2015.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro, 2003.

MARTINS, Leandro. **Marketing: como se tornar um profissional de sucesso**. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MICAELA PINHO. **Macroeconomia**: teoria e prática simplificada. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/320536322\\_Macroeconomia\\_Teoria\\_e\\_Pratica\\_Simplificada](https://www.researchgate.net/publication/320536322_Macroeconomia_Teoria_e_Pratica_Simplificada)>. Acesso em: 16 de out. 2018.

OLIVEIRA, Maxwell. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011.

SILVEIRA, Denise *et al.* **Métodos de pesquisa**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA SUPERMERCADO E SACOLÃO CENTRAL - LTDA<sup>1</sup>

**Luiza Eduarda Damaso Duarte**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: luizadamaso@unipam.edu.br

**Laércio José Vida**

Orientador do trabalho; professor do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: laerciojv@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O artigo teve como propósito identificar as necessidades e sugerir soluções para um melhor funcionamento da empresa, através de um diagnóstico organizacional, realizado no Supermercado Central de Lagoa Grande (MG), analisando o ambiente interno e o externo da organização. Para a coleta dos dados, foi utilizada entrevista com o gestor/proprietário da empresa e uma observação direta da situação da empresa, que obteve um resultado satisfatório para a organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diagnóstico Organizacional. Funcionamento da empresa. Supermercado Central.

**ABSTRACT:** The present study has as its purpose the identification of the needs and the suggestion of solutions for a better functioning of the company, through an organizational diagnosis, carried out at the Central Supermarket of Lagoa Grande (MG), analyzing internal and external environment of the organization. To collect the data an interview was used with the manager / owner of the company and some observation of the situation of the company, which obtained a satisfactory result for the organization.

**KEYWORDS:** Organizational Diagnosis. Company Functioning. Central Supermarket.

---

### INTRODUÇÃO

Por meio de análises, é perceptível a necessidade de buscar melhorias nas atividades dos supermercados, uma vez que a administração e suas ferramentas são um instrumento indispensável para desempenhar processos que auxiliam no meio organizacional.

O Diagnóstico Organizacional busca evidenciar a deficiência na gestão do Supermercado Central de Lagoa Grande (MG), no qual se nota a ausência dos métodos utilizados na ciência da administração, entre elas estão ferramenta SWOT, MASP e 5W2H.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Diagnóstico Organizacional da Empresa Supermercado e Sacolão Central - LTDA e Contribuindo Para Gestão Empresarial do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 8 de novembro de 2018.

À vista disso, a realização da consultoria no Supermercado Central tem como objetivo principal a implantação e análise da ferramenta SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Com ela, podem-se analisar os pontos favoráveis e desfavoráveis da empresa interna e externamente. O método MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) é uma ferramenta que identifica problemas e elabora solução para eles.

Para a realização do diagnóstico, foram propostas práticas para a correção dos principais problemas que norteiam a empresa. Com isso, busca-se uma melhoria satisfatória e melhor estabilidade dela, no mercado empresarial que se torna cada vez mais competitivo.

A problemática deste diagnóstico é: quais as melhorias que devem ser tomadas para que o Supermercado Central se desenvolva no mercado competitivo?

A escolha desse tema é voltada para a importância que as ferramentas da Administração possuem. A escolha do Supermercado Central é pelo motivo de verificar o que os gestores precisam observar o que precisa ser mudado para que haja melhorias na entidade. Vale ressaltar que a contribuição do diagnóstico fornece dados para que os empresários possam alcançar novos resultados, posicionamento de mercado, melhoria contínua na gestão e resolução de problemáticas.

O objetivo geral do estudo é efetuar o diagnóstico organizacional no Supermercado Central da cidade Lagoa Grande (MG), com base nas seguintes ferramentas: SWOT, MASP e 5W2H. Além do objetivo geral, o trabalho contempla os seguintes objetivos específicos: levantar através da literatura o referencial teórico, composto por diversos autores e suas citações, elaborar uma entrevista com o gestor do supermercado a fim de obter informações sobre sua estrutura organizacional, concluir, com base na literatura e na pesquisa qualitativa, o resultado do estudo.

## **CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO**

O Supermercado Central é uma empresa familiar na qual toda a família trabalha. Cada integrante tem uma função: Ramon Adriano (filho), diretor geral; Roberto Pereira (pai), diretor financeiro; Adriane Moreira (mãe), gerente comercial e responsável por compras; Murílio Moreira (filho), gerente operacional. A empresa é composta por mais trinta funcionários que se subdividem em operadores de caixa, escrituração fiscal, auxiliar administrativo, reposidores, açougueiros, entregadores, atendente na padaria, padeira e serviços gerais.

## **ANÁLISE SWOT**

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que, na sua tradução é força, fraqueza, oportunidade e ameaça, é uma ferramenta usada na administração, desenvolvida para ajudar na análise estratégica de empresas. É composta por elementos que informam a situação organizacional de forma clara e objetiva para que o gestor consiga visualizá-la como um todo. Ela aborda as forças e fraquezas no ambiente interno, oportunidades e ameaças no ambiente externo, mostrando-as juntas em um só modelo enxuto, concreto e real. (TOLEDO, 2014).

## **MASP - METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

O MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas) é um método utilizado em empresas e consiste em analisar e solucionar problemas, sendo uma metodologia para manter e controlar a qualidade de produtos, processos ou serviços buscando a melhoria contínua. É também uma ferramenta de gestão na melhoria da qualidade da administração da empresa, obtendo resultados na redução de custos operacionais ou aumento do faturamento (CAMPOS, 2004).

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

A aplicação do clima organizacional é uma forma de analisar a organização interna e externamente, para diagnosticar os problemas que pode levar a um clima desfavorável e assim definir soluções para esses problemas. O clima organizacional depende do ambiente que o colaborador está inserido e de motivação, pois um funcionário em um ambiente desagradável e sem nenhuma motivação não obterá resultados positivos, já em um ambiente agradável e motivacional terá mais chance de bons resultados (CHIAVENATO, 2009).

## **MARKET SHARE**

É preciso conhecer afundo o mercado em que a empresa está inserida, analisar qual segmentação de produto, região geográfica e público-alvo, para assim ter um direcionamento a ser atingido para obter melhores resultados. A pesquisa de Market Share permite também avaliar o desempenho da empresa, posicionamento perante os concorrentes identificando o tamanho da parcela que a empresa possui, potencial de crescimento, etc. (EGESTOR, 2017)<sup>2</sup>.

## **SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR**

Saber a satisfação ou insatisfação do cliente é essencial para uma organização, para que ela possa tomar seus direcionamentos. Segundo KOTLER (1995, p.182), "A satisfação do comprador é uma função diretamente relacionada entre as expectativas do produto e o desempenho percebido do produto". Aplicando pesquisas periodicamente para saber a avaliação dos clientes, pode-se através da análise identificar os pontos fracos, para que seja tomada decisão de melhoria, evitando insatisfação dos clientes com frequência.

Manter os consumidores satisfeitos mantém também a imagem da empresa. Segundo Freitas (2001), está comprovado estatisticamente que o cliente insatisfeito comenta a sua insatisfação com um grande número de pessoas e quando satisfeito comenta com poucas pessoas. Portanto, deve-se sempre estar atento aos clientes, para que estejam satisfeitos e, mesmo que seja pouco comentado, levará imagem positiva para organização.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/market-share/>. Acesso: 22-04-2018

## **LIDERANÇA**

Liderança é ato influenciar outras pessoas através da ação ou da fala. Tem a intenção de modificar o comportamento dos colaboradores para que faça o que deseja, mostrando a direção a ser seguida, com incentivos para o alcance de metas e objetivos. (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Kotler (1997, p. 6-12), “há pessoas que nasceram líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas”. Seja ela uma habilidade desenvolvida ou não, todo gestor precisa conhecer seus liderados e suas inteligências emocionais, para saber como lidar como essas pessoas diante das variáveis situações a fim de melhor gerenciá-las em busca de objetivos comuns com eficiência.

## **RETENÇÃO E VALORIZAÇÃO DO TALENTO HUMANO**

Trata-se de um investimento intangível que gera valor ao longo tempo. É importante a retenção e a valorização dos colaboradores, para que eles permaneçam na empresa e cresçam profissionalmente, acreditando nas crenças da organização sem sentir a necessidade de buscar algo fora. O valor das empresas atualmente não está apenas na parte física; está também no fator humano, que deve visar sempre buscar inovações e desenvolvimento tecnológico. (CHIAVENATO, 2014).

## **MOTIVAÇÃO**

O incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores se tornou fundamental, pois o lado emocional está totalmente ligado ao desempenho no trabalho. Portanto, as organizações que investem em motivação têm maior probabilidade de alcançar resultados e satisfação dos clientes.

A liderança é o principal responsável em manter os liderados motivados; para isso, os líderes devem proporcionar satisfação pessoal, para assim transmitir essa satisfação para a organização. Mas o colaborador só irá ser motivado a cumprir metas e a alcançar maiores resultados quando for convencido de que todo o esforço será reconhecido e trará recompensas pessoais. (CHIAVENATO, 2000).

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Recrutamento e seleção são excelentes ferramentas utilizadas no processo para contratação de colaboradores nas organizações. Quando utilizadas corretamente, auxiliam na garantia de excelentes profissionais. O recrutamento desempenha o processo de procura e análises de pessoas para exercerem funções preestabelecidas, e a seleção consiste em verificar os candidatos para tomada de decisão da vaga; (CHIAVENATO, 2000). Segundo Chiavenato (1999), “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

## **INVESTIMENTO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

No momento atual, as entidades observam a necessidade de pessoas capacitadas para desempenharem atividades eficientes no ambiente organizacional, priorizando a estratégia e a competição para que haja um quesito a mais nos colaboradores; dessa forma, a empresa possui melhores resultados e aumenta o nível de conhecimento dos servidores no clima na instituição. (CHIAVENATO, 2009).

Conforme Chiavenato (2009), o treinamento é um processo de ganho, pois possibilita que todas as pessoas participantes possam colaborar oferecendo efeitos positivos no negócio das empresas, contribuindo de forma eficaz, de modo a integralizar os indivíduos, a entidade e os consumidores.

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é utilizada pelas organizações como um instrumento que analisa o desempenho dos colaboradores, com o intuito estimular a desenvolvê-los para o alcance de melhores resultados. Ela auxilia a resolver e a evitar problemas, como também melhorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos colaboradores. (CHIAVENATO, 2004).

Uma avaliação muito utilizada pelas empresas é a de 360 graus, que é feita com toda a equipe, em que cada colaborador é avaliado por todos e se autoavalia, com o intuito de identificar competências e oportunidades de que a empresa precisa para melhoria do desempenho organizacional.

## **AÇÕES DE MARKETING**

O marketing é importante para uma organização se manter no mercado, mas é necessário saber a melhor forma e quando investir em ações de marketing. Quando bem aplicada gera vantagem competitiva e atrai novos clientes. Identificar a satisfação das necessidades e desejos dos clientes é um dos principais objetivos do marketing, com isso a organização terá um direcionamento de como atrair e manter seus clientes alvos. (KOTLER, 2009).

## **METODOLOGIA**

Para a realização desta pesquisa, foi necessário usar métodos e procedimentos para que fosse possível alcançar os objetivos com maior veracidade e qualidade dos dados que foram apresentados. A metodologia se refere aos métodos aplicados na execução do projeto; é o caminho a ser traçado para obter os resultados (MARCONI; LAKATOS, 2001).

Quanto aos procedimentos usados nesta pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, através de livros. Tem como finalidade buscar assuntos e conceitos publicados que estão relacionados ao projeto de pesquisa, que tem como tema Diagnóstico Organizacional (RUIZ, 1996). Foi empregada ainda a pesquisa webliográfica, por meio de sites, artigos da internet.

Dessa maneira, para a execução dos procedimentos elaborados, o projeto de estudo é do tipo descritivo, já que descreve as particularidades de cada espaço amostral e estabelece relações entre esses aspectos (GIL, 1999). Em análise, a pesquisa tem como propósito diagnosticar problemas e identificar possíveis soluções em todos os departamentos da empresa.

Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista, com a função de coletar dados que auxiliem no desenvolvimento do objetivo da pesquisa. Esse método é usado para que as informações sejam passadas de entrevistado para entrevistador de uma forma mais clara e objetiva. (MANZINI, 2003).

A forma de análise de dados de uma pesquisa qualitativa é definida como análise de conteúdo. Para Bardin (1977, p.31), a análise de conteúdo é não só um instrumento, mas também um “leque de apetrechos; ou, com maior rigor, um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS - ANÁLISE SWOT

A análise SWOT da empresa foi feita juntamente com o gestor, depois de várias análises externas e internas da organização.

**Quadro 1 – Análise SWOT do Supermercado Central**

<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento personalizado</li> <li>• Cartão próprio</li> <li>• Marketing</li> <li>• Parceria com a rede SMART</li> <li>• Boa localização</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos concorrentes</li> <li>• Parcerias</li> <li>• Grande empresa multinacional instalada na cidade</li> <li>• Comunidades vizinhas</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financeiros limitados</li> <li>• Estrutura antiga e pequena</li> <li>• Alta inadimplência</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes estabilizados</li> <li>• Aumento da inflação</li> <li>• E-commerce</li> <li>• Novo entrante</li> <li>• Vendedores ambulantes</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

## ANÁLISE DO CONTEÚDO DA ENTREVISTA

A entrevista foi semiestruturada e destinada ao gestor/proprietário Ramon Adriano da empresa Supermercado Central. Os tópicos abordados no roteiro da entrevista conduziram para a formação das categorias a serem abordadas, que são:

1. Clima organizacional,
2. Market *Share*,
3. Satisfação do Consumidor,
4. Liderança,

5. Retenção e valorização do talento humano,
6. Motivação,
7. Recrutamento e Seleção,
8. Investimento em treinamento e desenvolvimento,
9. Avaliação de desempenho,
10. Ações de marketing,
11. Participação de mercado.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acordo com a entrevista com o Gestor Ramon Adriano, a empresa ainda não utilizou a pesquisa de clima organizacional, mas a conhece e sabe de sua importância.

Entende-se que o clima organizacional é um dos fatores importantes na empresa; é através dele que se tem uma empresa funcionando com alto rendimento e com mais qualidade no atendimento. A pesquisa de clima é fundamental para saber o que os colaboradores estão pensando e como estão se sentindo em relação à empresa, aos gestores, colegas de trabalho; com isso, podem-se tomar atitudes para resolver alguns problemas e ações de melhoria. Basta uma atitude do gestor de aplicar essa pesquisa a fim de conhecer a satisfação que seus facilitadores estão trabalhando e avaliar o que precisa ser mudado e melhorado.

## **MARKET SHARE**

O gestor diz nunca ter realizado essa pesquisa e não a conhece. Sabe-se que o *market share* é a fatia de mercado que a empresa possui, e é importante conhecê-la para saber avaliar as escolhas a serem feitas, tendo um panorama bem amplo do crescimento do negócio. Saber o seu crescimento anual conseguirá fazer uma análise interna, mas, para saber esse valor em relação ao seu cliente, é necessário para saber se o crescimento foi significativo ou não, conseguirá também elaborar estratégias mais precisas.

## **SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR**

Segundo o gestor, não utilizam nenhuma pesquisa para medir a satisfação de seus consumidores; a satisfação é avaliada através de *feedbacks* feitos pelos clientes.

Compreende-se que saber o quanto seu cliente está satisfeito é fundamental para tomada de decisões para melhorias, pois, no atual mercado competitivo, o bom atendimento e a diferenciação são principais fatores para manter a satisfação e a fidelidade dos clientes, mas é necessária aplicação de um método de pesquisa para saber se a empresa está agradando ou precisa de mudanças.

Devido ao contato direto que os clientes possuem com os gestores, sempre o procuram para dar alguma avaliação, mas, na maioria das vezes, são reclamações, dificilmente procuram para dar avaliações positivas; portanto a análise de *feedback* poderia ser feita com alguns questionários formulados com algumas alternativas de escolha para que o cliente possa fazer o feedback rápido e com precisão sobre a

qualidade de atendimento, dos produtos que estão sendo comercializados e deixando um espaço vago para algumas sugestões.

## **LIDERANÇA**

De acordo com dados da entrevista, a empresa possui quatro líderes, que são divididos por setores. Cada setor tem um líder; são realizadas reuniões periodicamente com os responsáveis de cada setor, trocando ideias do que pode ser melhorado, do que já melhorou, sempre buscando soluções e alternativas de melhoria, analisando os números e as projeções de crescimento de cada setor.

Em conversa com o gestor, foi relato que as reuniões estão ficando esquecidas devido à falta de tempo; com isso, acaba caindo o rendimento operacional da organização. Relatou também a dificuldade dos próprios líderes e dos colaboradores em separar seus setores. Há também divergência de opiniões entre os líderes, afetando as tomadas de decisões.

Analisando a reposta do gestor, os líderes têm um bom planejamento no que se refere à liderança. Está faltando apenas entenderem melhor a separação de setores e passar para seus colaboradores para que cada problema seja solucionado dentro de seu setor juntamente com seu líder.

## **RETENÇÃO E VALORIZAÇÃO DO TALENTO HUMANO**

Questionado se a retenção e a valorização do talento humano são primordiais para competitividade de mercado, o gestor/proprietário respondeu. “Sim, pois a retenção e a valorização tornam meus colaboradores profissionais, satisfeitos e dificilmente vou perdê-los para o mercado, fazendo assim que eu não tenha uma alta rotatividade de funcionários, que é prejudicial à empresa”.

O gestor entende a importância da retenção e da valorização de seus colaboradores, mas não consegue colocar em prática, pois a empresa apresenta uma alta rotatividade.

Defende-se que uma das melhores formas de reter e valorizar bons colaboradores é fazer promoções internas antes do recrutamento externo, mostrando que a empresa preocupa com seus colaboradores, dando-lhes oportunidades de crescimento e de criar um plano de carreira. Investir em treinamentos e motivação também é uma boa opção para a retenção, fazendo com que os colaboradores desenvolvam suas melhores habilidades e sejam selecionados para os cargos em que mostrarão melhores resultados.

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

De acordo com o gestor, as vagas da empresa não são divulgadas, por ser uma cidade pequena e pelo fato de os interessados estarem sempre procurando a empresa e deixando currículos.

As contratações dos funcionários são feitas através de um recrutamento externo, em que é feita a análise dos currículos entregues na empresa; depois são

feitas ligações nas referências. Contam também com a ajuda de outros empresários que já conhecem o candidato.

Analisando a resposta do gestor, um bom recrutamento é essencial para uma boa seleção. A empresa está praticando as técnicas de um recrutamento externo corretamente, mas precisa avaliar mais a vontade de trabalhar do candidato, pois a empresa conta com grande índice de absenteísmo e *turnover*.

## **INVESTIMENTO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Segundo o gestor, há investimento em treinamento e desenvolvimento. Periodicamente contratam consultores que treinam funcionários e líderes, analisando possíveis mudanças de melhorias para a organização. Outra forma de treinamento são cursos online, que são oferecidos pelo parceiro Rede SMART, cursos disponibilizados para todos os funcionários de acordo com seus respectivos cargos.

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

O gestor avalia o desempenho de seus colaboradores visualmente e procura realizar feedbacks mensalmente e sempre que necessário.

Analisando a resposta do gestor, seria importante utilizar algum método para avaliar o desempenho. Há diversos métodos, e um deles é a avaliação 360°. Compreende-se que essa avaliação é ideal para a organização.

A avaliação do desempenho 360° refere-se ao contexto o que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação como avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°. (CHIAVENATO, 2009, p. 146).

Entende-se que a avaliação de desempenho 360° nem sempre é efetiva, mas ela possibilita uma avaliação com todos os envolvidos da organização, permitindo a cada um dar e receber feedbacks, identificando problemas para buscar resultados mais eficazes. Quando só a avaliação 360° não for suficiente para uma boa avaliação, podem-se aplicar outros métodos para complementar.

## **AÇÕES DE MARKETING**

Quando questionado sobre quais são as ações de marketing realizadas pela empresa e como são realizadas, o gestor respondeu:

Fazemos nosso calendário anual, em parceria com a rede Smart, com várias ações já definidas especificamente para cada mês, além de uma parceria com a principal rádio da cidade, para fazermos promoções, eventos sociais, flashes ao vivo, sorteios e etc... Temos também nosso jornal de ofertas, que distribuimos na cidade na primeira semana do mês, com um mix completo de promoções.

Analisando o mercado no qual a empresa está inserida, percebe-se que seu marketing é diferenciado de seus concorrentes. Isso se dá devido à sua associação com uma grande rede que está sempre apoiando e incentivando. Mas é preciso que haja uma periodicidade nessas ações, pois o gestor relata que às vezes uma ou outra fica no esquecimento, e isso pode ser prejudicial, já que o marketing é fundamental para uma empresa.

### SUGESTÕES - ANÁLISE 5W2H

O 5W2H, basicamente, é um checklist de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Ele funciona como um mapeamento dessas atividades, no qual ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais as atividades devem ser feitas. Essa ferramenta é extremamente útil para as empresas, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou sua atividade.

De acordo com as três problemáticas abordadas, foram construídas 3 5W2H, que serão classificadas respectivamente assim: Inadimplência, *Turnover* e Absenteísmo.

**Quadro 3:** Problemática 1 – Inadimplência

<b>What (o que será feito)</b>	Será criado um novo setor na empresa que ficará responsável apenas por cobranças
<b>Who (quem fará)</b>	Aline Galvão
<b>When (quando será feito)</b>	01/11/2018 até 30/11/2018
<b>Where (onde será feito)</b>	Na própria empresa
<b>Why (por que será feito)</b>	Alta inadimplência na empresa.
<b>How (como será feito)</b>	Por meio da contratação de uma pessoa direcionada à realização de cobranças, de acordo com as normas de direito do consumidor.
<b>How Much (quanto custará)</b>	Aproximadamente um salário mínimo.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa, 2018.

**Quadro 4: Problemática 2 – Turnover**

<b>What (o que será feito)</b>	Melhoramento da seleção e desligamento dos funcionários.
<b>Who (quem fará)</b>	Ramon Adriano
<b>When (quando será feito)</b>	10/11/2018 até 30/12/2018
<b>Where (onde será feito)</b>	Na própria empresa.
<b>Why (por que será feito)</b>	Grande rotatividade de funcionários na empresa.
<b>How (como será feito)</b>	Será feito um aprofundamento no momento de contratar o facilitador, de forma a identificar melhor suas características, e no desligamento, para obtenção de informações úteis para desenvolvimento da empresa.
<b>How Much (quanto custará)</b>	Aproximadamente R\$300,00

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa, 2018.

**Quadro 5: Problemática 3 – Absenteísmo**

<b>What (o que será feito)</b>	Pesquisa de clima organizacional
<b>Who (quem fará)</b>	Adriane Moreira
<b>When (quando será feito)</b>	10/11/2018 até 30/12/2018
<b>Where (onde será feito)</b>	Na própria empresa.
<b>Why (por que será feito)</b>	Absenteísmo praticado por quase todos os funcionários.
<b>How (como sera feito)</b>	Por meio do monitoramento desses atrasos e faltas, com a utilização do ponto eletrônico e as advertências aos facilitadores.
<b>How Much (quanto custará)</b>	Aproximadamente R\$800,00

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa, 2018.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico organizacional realizado no Supermercado Central de Lagoa Grande (MG) foi uma ferramenta muito importante para abrir novos horizontes e agregar conhecimentos aos gestores. Foi possível analisar a empresa de modo geral, em todos os setores, como é sua real situação e assim propor um plano de ação de melhorias.

Analisando a organização internamente, juntamente com o diretor, percebe-se que a empresa possui um excelente software para gerenciar suas atividades, mas falta explorar mais essa ferramenta; portanto, é necessário que os empresários tenham uma nova visão e perspectiva da ampliação desse software, observando os aspectos de cada departamento e introduzindo esse suporte lógico, pois auxilia na diminuição dos gastos, principalmente com pessoal. O sistema operacional executa as atividades,

porém é fundamental o treinamento dos colaboradores para que haja maior eficiência e eficácia dos resultados na entidade.

Em virtude dos resultados, sugere-se para que outros empresários no ramo do varejo optem em fazer o diagnóstico organizacional, já que, conforme citado na pesquisa, é importante elaborar a análise para verificar como está o andamento das atividades na empresa para, assim, alcançar o índice esperado e dar continuidade no desempenho da organização.

Por fim, o presente estudo não possuiu limitações, uma vez que todas as perguntas feitas ao gestor foram respondidas, tornando a informação íntegra e confiável.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CAMPOS, Vicenti Falconi. **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Nova Lima: Editora Falconi, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Ed. Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

EGESTOR, 2017. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br/market-share/>>. Acesso em: 22 abr. 2018

FREITAS, Beatriz Teixeira de. **Marketing direto no varejo**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, Philip. Marketing e valor. *Revista Marketing*, n. 293, junho 1997, Rio de Janeiro, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalho científico. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MANZINI. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. *In*: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Org.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003, p. 11-25.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

TOLEDO, 2014. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/analise-swot-um-pequeno-guia/78889/>>. Acesso em: 20 abril 2018.

## APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA

- 1- O Sr. costuma aplicar pesquisa para identificar o clima organizacional da empresa?
- 2- O Sr. conhece a participação de mercado da sua organização? Se sim, qual é?
- 3- A empresa realiza pesquisa sobre satisfação do consumidor? Se não como é realizada a avaliação da satisfação do consumidor?
- 4- Como o Sr. descreve o estilo de liderança de sua empresa?
- 5- Para o Sr. a retenção e valorização do talento humano é primordial para competitividade de mercado?
- 6- O que é desenvolvido dentro da sua empresa para a motivação dos talentos humanos?
- 7- No processo de recrutamento existe planejamento de divulgação das vagas, para atingir o público alvo? Como é o processo de seleção adotado pela empresa?
- 8- Há um investimento em treinamento e desenvolvimento?
- 9- O Sr. adota algum método de avaliação de desempenho?
- 10- Quais são as ações de marketing realizadas pela empresa? E como são realizadas?
- 11- O Sr. conhece a participação de mercado da sua organização? Se sim, qual é?

## ESTRESSE OCUPACIONAL: UM ESTUDO COM GESTORES DE COOPERATIVA DE CRÉDITO

*Lais Rodrigues Dias*

Graduando do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: laisdias03@gmail.com

---

**RESUMO:** A área de atuação dos gestores de cooperativa de crédito é reconhecida como uma fonte de tensão para esses profissionais. Esse quadro de tensão, acredita-se, pode vir a causar o que é chamado de estresse ocupacional. O estresse ocupacional pode comprometer a saúde física e psicológica do indivíduo. O objetivo deste estudo foi medir o nível de estresse ocupacional dos gestores de uma cooperativa de crédito específica. Em termos metodológicos, foi usada a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Foram realizadas pesquisas, com perguntas semiestruturadas, tendo como base o Modelo Teórico Explicativo do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTGE), desenvolvido e validado por Zille (2005), sendo adaptados para este estudo: fontes de tensão no trabalho, sintomas de estresse, impactos no trabalho e estratégias de defensoria do estresse. Os dados foram analisados através da análise técnica de conteúdo. Os resultados obtidos apontam que o nível de estresse ocupacional da cooperativa é demonstrado por uma variação entre intermediário e baixo. Identificou-se que alguns gestores sofrem de sintomas como dor no estômago, dor de cabeça e excesso de peso, que podem ser decorrentes do estresse. O impacto no trabalho mais citado pelos gestores é a questão da dificuldade de memória. Nas estratégias de defensoria do estresse, os gestores buscam sair com a família, brincar com os filhos e fazer atividades físicas para tentar minimizar o nível de estresse sofrido no trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estresse ocupacional em gestores. Cooperativa de crédito. Sintomas de estresse. Tensões no trabalho.

**ABSTRACT:** Credit union managers' area of expertise is recognized as a source of tension for these professionals. This picture of tension is believed to cause what is called occupational stress. Occupational stress can compromise the physical and psychological health of the individual. The aim of this study was to measure the occupational stress level of managers of a specific credit union. In methodological terms, the descriptive research with qualitative approach was used. Research was conducted with semi-structured questions, based on the Explanatory Theoretical Model of Occupational Stress in Managers (MTGE), developed and validated by Zille (2005), and adapted to this study: sources of work stress, stress symptoms, impacts at work and stress advocacy strategies. Data were analyzed through technical content analysis. The results show that the occupational stress level of the cooperative is shown by a variation between intermediate and low. It has been found that some managers suffer from symptoms such as stomach pain, headache and overweight that may be recurrent from stress. The impact on work most cited by managers is the issue of memory difficulty. And in stress defense strategies, managers seek to go out with their families, play with their children and do physical activities to try to minimize the

stress level suffered at work.

**KEYWORDS:** Occupational stress in managers. Credit cooperative. Stress symptoms. Tensions at work.

---

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, lucro e competitividade são prioridades. Devido à grande concorrência e número de produtos substitutos, um diferencial na organização faz toda a diferença. Essa grande cobrança, presente no mercado atual, pode gerar um desconforto nos trabalhadores, e a consequência dessa competitividade são mudanças constantes nos cenários organizacionais. Por isso, entende-se que estudar os gestores, suas rotinas, seus comportamentos no trabalho e o estresse ocupacional que sofrem é de grande relevância.

A pesquisa a seguir buscou investigar os indivíduos e o quanto eles se encontram vulneráveis ao estresse e fontes de tensão. Um fator importante, já que se se deve medir a tensão e o estresse dos indivíduos, seja no trabalho ou não, para entender melhor como eles reagem aos fatores estressantes e situações de estresse (MORAES; MARQUES, 1998).

O estresse ocupacional é um tema que tem se tornado mais falado atualmente, e tem crescido a preocupação das organizações com os colaboradores. Desse modo tanto profissional como academicamente, é importante falar do profissional que ocupa a função gerencial em cooperativas de crédito (ZILLE; 2005; ROSSI *et al.*, 2008).

A ambiência deste estudo é uma instituição financeira que faz parte do sistema Sicoob, que é conhecido como um dos maiores sistemas de investimento na cooperação do Brasil.

O sistema Sicoob conta hoje com mais de 1.700 unidades de atendimento e cerca de 1,7 milhões de associados, que movimenta a economia cooperativista. O Sicoob Credipatos conta hoje com 11 agências em Patos de Minas e região e uma carteira de 11.000 cooperados; conta atualmente com 133 funcionários, entre eles 10 em cargos de gestores e entrevistados para pesquisa.

O problema dessa pesquisa pauta-se na seguinte pergunta: qual o nível de estresse dos gestores de uma cooperativa de crédito?

O objetivo geral foi pesquisar e explicar os níveis de estresse ocupacional dos gestores de uma cooperativa de crédito localizada em Minas Gerais (MG), na cidade de Patos de Minas.

## 2 ESTRESSE EM SEU CONTEXTO GERAL

O estresse e problemas causados por ele já existem há muito tempo, no entanto ele só começou ser objeto de estudo e pesquisas científicas na década de 1970 (MORAES; KILIMNIK, 1992).

No ano de 1970, o estresse estava presente como um sintoma cercado de mistérios, com aparecimento no dia a dia de alguns residentes em que havia alto nível de industrialização. Considerava-se o estresse não uma doença, mas uma

resposta do corpo a um desconforto (ALBRECHT, 1990).

Segundo Couto (1987), o estresse é um desgaste do organismo que tem como consequência a diminuição da vontade de trabalhar. O quadro surge devido à grande cobrança do ambiente e à dificuldade do indivíduo em tolerar ou adaptar-se à situação.

Segundo Figueiras e Hippert (1999), devido às grandes pressões que os colaboradores atulamente sofrem, a maior parte das pessoas costumam ter algum mal ligado ao estresse. Os autores brasileiros Julio de Mello Filho e Mauro Diniz Moreira (1992, p. 212) definem estresse como “um fator físico, psicológico e social que causa uma falta de equilíbrio no organismo do indivíduo, que pode produzir efeitos danosos” (MELLO FILHO; MOREIRA, 1992, p. 212).

Goldberg (1980) defende que os executivos possuem uma ameaça devido ao estresse, que são as doenças cardíacas, que estão diretamente ligadas ao estado de estresse do indivíduo. Ele acredita que, além das doenças cardíacas, é difícil medir as consequências desse quadro para o indivíduo, pois ela pode levar à hipertensão, à enxaqueca e a outras doenças graves.

## 2.1 ESTRESSE OCUPACIONAL

As mudanças constantes no mercado de trabalho têm motivado pesquisadores como Cahill e Schnall (1997) a se aprofundarem nos conhecimentos sobre a questão do estresse que vem envolvendo trabalhadores das mais diversas áreas. O estresse ocupacional é, portanto, um conjunto de fatores relacionado diretamente ao trabalho, que pode causar problemas à saúde dos colaboradores (COOPER; SLOAN; WILLIAMS, 1988).

Estresse ocupacional é o reflexo do colaborador ao seu ambiente de trabalho, que acaba prejudicando seu desempenho e qualidade de vida (PERES *et al.*, 2016). O estresse ocupacional abrange a relação psicológica do trabalhador com o ambiente de trabalho em que está inserido e estuda as causas que prejudicam a qualidade de vida e falta de eficácia no trabalho realizado dentro da organização (GONÇALVES, 2015).

De acordo com Kalimo, Batawi e Cooper (1988), as causas de estresse mais comuns no trabalho são os desejos de trabalhadores frustrados, metas abusivas e impossíveis, remuneração não compatível com sua função, falta de oportunidade de crescimento na organização, hierarquia e desrespeito dos colegas. França e Rodrigues (1997) consideram também como causas de estresse ocupacional mudanças no ambiente de trabalho, chefias com grandes cobranças e concorrências externas ferozes.

A consequência do estresse organizacional é o desempenho cada vez mais baixo do colaborador, afetando diretamente a empresa (GONÇALVES, 2015; SANTOS, 2015). Os gerentes de organizações estão envolvidos diretamente na cultura organizacional, por isso são muito cobrados, com isso executam longas jornadas de trabalho buscando o sucesso pessoal e profissional. Por esse motivo, os gestores vivem uma situação de tensão intensa no dia a dia no seu trabalho (BRAGA; ZILLE 2010).

Portanto, é de grande importância o estudo desses profissionais, direcionando as reflexões para o excesso de metas diariamente, o atendimento ao cliente junto com

essas metas em questão, o gerenciamento de subalternos e a preocupação com credores e operações de créditos realizadas e a serem realizadas (VALLERETO; ALVES, 2013).

Estudar gestores de cooperativas de crédito é de extrema importância, levando em conta que são todos expostos à situação de estresse por ficarem na linha de frente da pressão e sobrecarga de função, levando em conta que essa sobrecarga pode causar transtornos de doenças como hipertensão, diabetes, dislipidemia entre outras (MENEZES *et al.*, 2014; PETARLI, 2015).

O estresse está ligado a fatores psicossociais, que são aqueles em que há uma interação entre o ambiente interno e externo, ou seja, o conteúdo do trabalho, cultura, necessidades do trabalhador, habilidades, condições de trabalho, estão diretamente ligados ao desempenho, à satisfação, à motivação e à saúde (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1984).

Para obter um tratamento para estresse e ter sucesso nesse tratamento, é preciso começar a identificar os fatores estressores vivenciados em cada ambiente, para, assim, começar a busca pela satisfação do indivíduo no ambiente de trabalho (BALASSIANO; TAVARES; PIMENTA, 2011).

## 2.2 ESTRESSE OCUPACIONAL EM GESTORES

Segundo Davel e Melo (2005), a função gerencial é caracterizada através da análise dos comportamentos e atividades que os profissionais exercem diariamente. Para Drucker (1967), o gerente é o responsável por alcançar o sucesso da organização, executando corretamente os processos e mostrando a eficácia da ação gerencial.

Para Katz (1970), o gestor deve possuir três habilidades: a) técnica, relacionada à utilização de seus conhecimentos, colocando-os em prática dentro de cada setor da organização; b) humana, relacionada a gerir e motivar pessoas dentro da organização; c) conceitual, relacionada a gerir as atividades e a mover a organização rumo aos seus interesses e resultado.

O estresse ocupacional se faz presente na vida desses gestores por eles possuírem um grande nível de tensão e insegurança, como falta de certeza no futuro, grandes e rápidas mudanças ocorridas no cenário organizacional, responsabilidade por novas tarefas e altos índices de trabalho (MELLO; CASSINI; LOPES, 2011).

Zille (2005), Zanelli (2010) e Gonçalves (2015) afirmam que, na função gerencial, existe uma sobrecarga devido às várias atividades desenvolvidas ao mesmo tempo, às metas e prazos preestabelecidos para cada tarefa e à pressão da organização por resultados rápidos e satisfatórios. Mas, além disso, estudos comprovam que o estresse na função gerencial também depende do estilo de vida do profissional.

Para aquele que ocupa uma função gerencial, na maioria das vezes é difícil se desligar da organização até nas horas vagas. Eles, por diversas vezes, possuem pouco tempo livre e quase sempre estão resolvendo algum trabalho acima da capacidade técnica ou batendo metas grandes e difíceis. Estudos demonstram que essa demanda excessiva de trabalho tem consequências negativas para os gestores das organizações (ZILLE, 2005; ZANELLI, 2010; MAFFIA; ZILLE, 2013; GONÇALVES, 2015).

Os transtornos causados pelo estresse ocupacional podem afetar o ambiente dentro ou fora dela, no âmbito pessoal. Dentro da organização, os sintomas mais comuns são a falta de concentração, desmotivação, desânimo com o trabalho, queda no rendimento, desgastes nos relacionamentos entre os colegas e perda de memória. (GONÇALVES, 2015; SANTOS, 2015; SANTOS, 2017).

Os gestores devem possuir atualmente muito além das habilidades das funções clássicas de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Eles devem possuir características e habilidades como dinamismo, ser empreendedor, ser líder, motivar a equipe, ser inovador, traçar os caminhos a serem percorridos para o alcance das metas e ir atrás dos objetivos. Devido ao ambiente complexo e de constante mudança, tem-se exigido cada vez mais desse profissional (MELO, 2000; SPERLING, 2002).

Podemos citar como fatores estressores de gestores a pressão sofrida pelos seus superiores, o ambiente externo e as dúvidas que eles geram dentro da organização e a incerteza profissional que vivenciam. Essas situações causam desgaste no indivíduo, o que começa a causar uma situação de estresse. (COUTO, 1987).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa escolhida para este estudo foi do tipo descritiva e teve como objetivo, segundo Gil (2010), descrever características e estabelecer uma relação entre variáveis. A pesquisa descreveu as manifestações de estresse existentes entre gestores de uma Cooperativa de Crédito de Livre Admissão, conhecida como Sicoob Credipatos situada no estado de Minas Gerais.

Para chegar aos objetivos propostos, foi de utilidade a abordagem qualitativa, que, para Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2010), é usada para um melhor entendimento do fenômeno social estudado. Segundo Minayo (2007), a pesquisa qualitativa estuda o indivíduo de uma forma mais peculiar, analisando suas crenças, atitudes, valores e desejos. A pesquisa qualitativa permitiu, neste estudo, esclarecer melhor as relações dos gestores, o seu dia a dia e as manifestações de estresse relacionadas ao trabalho.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que, para Godoy (1995), aborda mais profundamente os elementos estudados, como indivíduo, ambiente e situação.

#### 3.1 COLETA DE DADOS

Para viabilizar a pesquisa, foi usado o modelo teórico de explicação de Zille (2005), cujas análises tiveram como base o Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes - MTEG (APÊNDICE A). A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa com perguntas semiestruturadas (APÊNDICE B).

As análises foram divididas em categorias: reconhecimento das fontes de tensão em excesso no trabalho, identificação dos sintomas de estresse gerados pelo trabalho, reconhecimento dos impactos do estresse na vida e saúde dos gestores e, por fim, identificação da postura adotada por eles para lidar com essas situações de estresse ocupacional.

Triviños (1987) defende a ideia que a pesquisa fornece dados, através da vivência e experiência do indivíduo, o que ajuda a favorecer os resultados e enriquecer os aspectos qualitativos da mesma.

As questões foram entregues a cada gestor da cooperativa para que eles pudessem responder às perguntas individualmente. Ficaram com a pesquisa por cerca de uma semana e relataram que foi gasto um tempo de cerca de vinte minutos para responder os treze questionamentos. Todos os gestores responderam à pesquisa que foi aplicada entre os dias 23 e 30 de julho de 2018.

A pesquisa abordou uma amostragem não-probalística intencional, conhecida como *focus grupo*, pelas pesquisas terem sido feitas com um pequeno grupo de gestores que representam os demais indivíduos da cooperativa. Pires (2008) define essa amostragem intencional como pautada em conhecimento teóricos da relação entre o grupo de pessoas pesquisado e os demais que podem ser representados por esse grupo.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O perfil dos gestores da cooperativa de crédito entrevistados está descrito no Quadro 4. Com o intuito de preservar a identidade dos entrevistados, eles foram identificados pela letra “E”, seguida pelo número de 1 a 10, que são o total de gestores entrevistados.

**Quadro 1** - Perfil dos gestores entrevistados

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO	TEMPO QUE OCUPA O CARGO ATUAL	ESCOLARIDADE	POSSUI FILHOS
E1	F	33	Casada	3 anos	1 ano	Pós Graduação	Sim
E2	M	33	Casado	3 anos	2 anos	Superior	Sim
E3	F	51	Casada	10 meses	10 meses	Superior	Sim
E4	F	44	Solteira	11 anos	4 anos	Pós Graduação	Não
E5	M	53	Casado	18 anos	8 anos	Pós Graduação	Sim
E6	M	54	Casado	2 anos	2 anos	MBA	Sim
E7	M	58	Casado	21 anos	21 anos	Superior	Sim
E8	M	58	Casado	2 anos	2 anos	Superior	Sim
E9	M	55	Casado	2 anos	2 anos	Superior	Sim
E10	M	65	Casado	2 anos	2 anos	Superior	Sim

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

### 4.2 ANÁLISE DE DADOS EM CATEGORIAS

A análise dos dados em categorias foi feita nesse estudo qualitativo, com base no modelo MTEG, proposto por Zille (2005). Foram observadas as fontes de tensão no trabalho, sintomas de estresse, impactos no trabalho e estratégias para se defender do estresse.

**Quadro 2** - Análise de categorias e resultados

CATEGORIAS	RESULTADOS
FONTES DE TENSÃO NO TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Muito operacional para concretizar uma solicitação do cooperado.</li> <li>* Alteração rotineira das regras gerando impacto negativo nas rotinas diárias.</li> <li>* Demora e burocratização do sistema.</li> <li>* Cobrança por parte do cooperado.</li> <li>* Função de grande responsabilidade.</li> <li>* Conflito entre pessoas.</li> <li>* Conjuntura econômica não favorável.</li> <li>* Compromisso com a geração de resultados.</li> </ul>
SINTOMAS DE ESTRESSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Perda de sono.</li> <li>* Excesso de apetite.</li> <li>* Perda de apetite.</li> <li>* Falta de humor.</li> <li>* Dores de cabeça.</li> </ul>
IMPACTOS NO TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desgaste devido à tomada de decisão importante em pouco tempo.</li> <li>* Dificuldade de memória.</li> </ul>
ESTRATÉGIA PARA SE DEFENDER DO ESTRESSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Prática de caminhada, leitura e lazer.</li> <li>* Sair com família e amigos.</li> <li>* Pensamento positivo.</li> <li>* Tornar o ambiente agradável.</li> <li>* Viagens e prática de atividades físicas.</li> <li>* Não se preocupar com o trabalho quando está em casa ou em lazer.</li> <li>* Ouvir música.</li> <li>* Brincar com os filhos.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Na primeira categoria apresentada no Quadro 2, estão descritas as fontes de tensão no trabalho. Ela mostra as dificuldades que mais geram tensão para o gestor de cooperativa de crédito. A análise qualitativa feita por meio da pesquisa permitiu a geração de resultados em que se pode perceber que o que gera maior caso de tensão nos gestores é a questão da burocratização e do operacional e também a questão da grande responsabilidade para gerar resultados.

Os fatores estressantes podem variar de acordo com a ambiência organizacional em que cada indivíduo está inserido e também com personalidade de cada um. Por essa razão, em uma organização pode haver vários níveis de estresse presentes em uma mesma função, porém em indivíduos diferentes. Acredita-se que os gestores das organizações estão mais propensos a situações de estresse, devido à grande pressão pela busca de resultados. Por isso, os estudos tendem a se basear nos mesmos. (COUTO, 1987; COSTA; HONORIO, 2009).

Outro fator muito citado pelos gestores na pesquisa é a questão da grande cobrança por parte dos cooperados. Acredita-se que essa cobrança dos cooperados para que o gestor atenda às suas necessidades o mais rapidamente possível causa uma tensão no gestor e é um grande agente estressor dentro da cooperativa. A entrevistada três ressaltou o seguinte:

Devido ao sistema ser demorado, a tensão e a cobrança por resposta exigida pelos cooperados (E3).

Foi abordada como fator estressante pelos gestores em pesquisa a questão dos conflitos. Um deles descreveu:

Conflito de pessoas, porque você tem de ter habilidades para identificar e conduzir tais situações de conflitos, que acaba sendo necessário que o gestor crie estratégias para tentar reduzir essas situações de conflito (E7).

Foi abordado pela pesquisa uma escala para medir a frequência com os gestores entrevistados sofrem de sintomas como nervosismo, dores musculares, ansiedade, depressão, dor no estômago e raiva. Para Goldberg (1980), são consequências do estresse que podem levar o indivíduo a ter doenças desde mais brandas a doenças mais graves.

Um dos gestores (E7) relatou que raramente sente algum dos sintomas citados acima, principalmente por questões ligadas ao trabalho, já que considera seu trabalho prazeroso e com muito pouco fator estressante.

Já outro gestor (E2) destacou que quase diariamente sofre de algum dos sintomas acima, pois a grande instabilidade do mundo atual e a tomada de decisão voltada a resultados o deixam mais vulnerável às manifestações do estresse e isso lhe traz consequências.

Já os demais entrevistados relataram que somente esporadicamente esses sintomas aparecem no seu dia e que nem sempre essas manifestações estão ligadas à questão do trabalho.

Para Levi (2008), o estresse em relação ao trabalho pode causar no indivíduo problemas de saúde, perda de produtividade e uma dificuldade em separar a tensão causada no trabalho das relações familiares. O autor acredita que esses três fatores estão estritamente interligados e impacta na saúde física e psicológica do indivíduo.

Foi questionado aos gestores o grau de estresse que eles consideram estar relacionado ao trabalho, e as opiniões ficaram entre baixo e intermediário. Cerca de metade dos gestores dizem considerar o estresse relacionado ao trabalho como baixo; expressam que o trabalho gera poucas situações de tensão e não se consideram vulneráveis. Já a outra metade considera o estresse ligado ao trabalho como intermediário; acredita-se que eles estão mais vulneráveis as situações de tensão e que elas ocorrem com mais frequência nas suas rotinas.

Na pesquisa realizada com os gestores da cooperativa de crédito objeto do estudo, uma das questões era se os gestores se sentiam felizes na hora de ir para o trabalho. Com unanimidade, os gestores responderam que são, destacando-se expressões como “muito feliz” e “gosto muito do que faço”. Um deles ainda ressaltou:

Muito feliz. Sentir feliz no trabalho é mais fácil do que se imagina. É só fazer o que você gosta, e eu adoro o meu trabalho, me sinto como se tivesse em minha casa (E7).

Entende-se por estratégia de defensoria ao estresse ou *coping* um método ou esforço do indivíduo para minimizar os impactos que o estresse causa no organismo. Essa estratégia faz com que o indivíduo diminua a sobrecarga existente sobre ele e tenha momentos de tranquilidade e lazer para sua saúde psíquica (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

O processo de defensoria do estresse deve sempre começar pela identificação dos sintomas estressores pelo indivíduo que vem sofrendo de problemas e sofrimentos causados pelo estresse. Após a identificação, vem a busca do mesmo para se adequar às situações impostas pela empresa (SANTOS *et al.*, 2010).

Um dos entrevistados comentou:

Para me defender em casos de estresse busco chegar em casa e ouvir uma boa música para descontraír e brincar com meu filho para esquecer do trabalho quando estou em casa (E1).

A maior parte das estratégias citadas pelos gestores tem um cunho individual, e não ligada diretamente à organização. A maior parte delas está ligada à questão de lazer. Para Zanelli (2010), é importante que os indivíduos, além de possuírem estratégias de defensoria ou enfrentamento do estresse de cunho individual, proponham ações ligadas diretamente à organização.

Como é citado pelo E6:

Eu busco estar sempre de bem com vida, para tonar o ambiente de trabalho prazeroso e agradável para todos, tratando as pessoas com respeito e como pessoas, como todo mundo gostaria de ser tratado (E6).

Outra estratégia citada pelo E7 também é de importância para o contexto organizacional. Ele relata o seguinte:

Procuro ser descontraído, pois isso além de me deixar mais calmo deixo também os demais que estão sob minha responsabilidade. Vejo sempre o lado positivo de cada situação, com isso melhoramos o desempenho da equipe como um todo. Focar sempre em coisas boas, pensando e levando o pensamento para equipe de que tudo dará certo, sem deixar o medo de dá errado influenciá-los (E7).

Outra prática muito citada pelos gestores na pesquisa é a questão da prática de atividades físicas. Acredita-se que essa prática faz com que eles se esqueçam do trabalho e relaxem um pouco.

Mendes (1999) acredita que os mecanismos de defesa ajudam o indivíduo, mas devem ser usados de forma consciente, pois podem resguardar os sintomas de estresse apenas por um tempo; depois pode ocorrer um grande desgaste do colaborador causando nele desequilíbrio e adoecimento.

## 5 CONCLUSÃO

Identificar e descrever os níveis de estresse ocupacional dos gestores de uma cooperativa de crédito localizada em Minas Gerais foi o objetivo do estudo. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa.

Os sujeitos da pesquisa são 10 gestores da alta gerência e gerência intermediária da cooperativa, escolhidos através da amostragem não probabilística intencional, por possuírem grande conhecimento da organização. Os dados foram coletados através de pesquisa escrita que teve como embasamento o Modelo Teórico de explicação de estresse em gerentes de Zille (2005) e que foi adaptado para este estudo. O modelo define categorias de análise para identificar fontes de tensão no trabalho, sintomas de estresse, impactos no trabalho e estratégia de defensoria do estresse (*coping*).

Em síntese, acredita-se que a cooperativa, que é objeto deste estudo, possui um nível intermediário de estresse nos gestores, já que alguns, mesmo não se dizendo estressados, citaram situações em que o estresse acaba aparecendo em suas rotinas. Acredita-se que o estresse dessa organização não está presente diariamente, e sim em questões mais esporádicas, isso explica o resultado obtido da pesquisa aplicada.

Acredita-se que a maior parte dos gestores é consciente desses fatores estressantes e busca maneiras de se defender dele. A maior parte deles consegue separar o trabalho da vida pessoal e se sente bem e felizes ao realizar o trabalho na cooperativa.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **O gerente e o estresse**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1990.
- BALASSIANO, M.; TAVARES, E.; PIMENTA, R. C. Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais os fatores impactantes? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 03, p. 751-74, maio./jun. 2011.
- BRAGA, C. D.; ZILLE, L. P. Estresse ocupacional e as principais fontes de tensão no trabalho: impactos na produtividade de gestores do setor de energia elétrica brasileiro. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Encontro Nacional de Pesquisas em Administração, 2010.
- CAHILL, P. L.; SCHNALL, P. J. P. O impacto do produto e em relação aos novos sistemas de organização do trabalho na saúde do trabalhador. **Revista de Psicologia da Saúde Ocupacional**, v. 04, n. 02, p. 108-130, 1999.
- COOPER, C. L.; SLOAN, S. J.; WILLIAMS, J. **Indicador de estresse ocupacional**: guia de gestão. Windsor: NFER-Nelson, 1988.
- COSTA, F. P.; HONÓRIO, L. C. Fatores de pressão no trabalho e estratégias de combate ao estresse ocupacional: avaliando os gerentes de uma grande usina

siderúrgica brasileira. *In*: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Associação Nacional de Pesquisas em Administração, 2009.

COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: COP, 1987.

DAVEL, E. P. B.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. São Paulo: FGV, 2005.

DRUCKER, P. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 1967.

FILGUEIRAS, J. C.; HIPPERT, M. I. S. A polêmica em torno do conceito de estresse. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 19, n. 3, p. 40-51, 1999.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDBERG, P. **A saúde dos executivos**: como identificar sinais de perigo para a saúde e levá-la melhor contra o estresse. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

GONÇALVES, A. S. **Estresse ocupacional**: estudo com gestores de um hospital público universitário do estado de Minas Gerais integrado ao Sistema Único de Saúde. 2015.108 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2015.

KALIMO, R.; BATAWI, M. A.; COOPER, C. L. **Fatores psicossociais no trabalho e sua relação com a saúde**. Genebra: OMS, 1988.

KATZ, R. L. **Gestão do empreendimento total**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1970.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Avaliação de tensão e coping**. New York: Springer, 1984.

SAUTER, S. L. (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2008.

MAFFIA, L. N. **Estresse ocupacional em gestores**: estudo nas secretarias de Estado de Minas Gerais. 2013. 145 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

MELLO FILHO, J.; MOREIRA, M. D. Psicoimunologia hoje. **Psicossomática hoje**, p. 119-151, 1992.

MELO, M. C. O. L. Impactos da prática organizacional do novo capitalismo na função gerencial. *In*: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO, 3., 2000. **Anais...** Buenos Aires, 2000.

MELO, M. C. O. L.; CASSINI, M. R. D. O. L.; LOPES, A. L. M. Do estresse e mal-estar gerencial ao surgimento da síndrome de Estocolmo. **Organizações e trabalho**, v. 11, n. 02, p. 84-99, jul./dez. 2011.

MENDES, A. M. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. 1999. 112 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

MENEZES, T. N. *et al.* Diabetes mellitus referido e fatores associados em idosos residentes em Campina Grande, Paraíba. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 17, n. 04, p. 829-839, 2014.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 10 ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. **As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress**: uma análise em profissões de impacto na sociedade: relatório de pesquisa. Belo Horizonte: UFMG, 1992.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. **Qualidade de vida e estresse organizacional**: um estudo comparativo em profissões de risco. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1998.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Estresse ocupacional e os impactos no trabalho – 1919/1984**, Genebra, p. 1054-1058, 1984.

PETARLI, G. B. *et al.* Autoavaliação do estado de saúde e fatores associados: um estudo em trabalhadores bancários. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 31, p. 787-799, 2015.

PIRES, A. P. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes; 2008.

ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, C. C. **Estresse ocupacional**: estudo com profissionais de enfermagem de um hospital universitário no estado de Minas Gerais. 2015. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2015.

SANTOS, L. A. A. **Estresse ocupacional**: estudo com gestores de um hospital filantrópico localizado na região Centro-Oeste do estado de Minas Gerais. 2017. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2017.

SPERLING, L. G. V. **Expectativas e estratégias de auto-regulação dos gerentes frente a processos de reestruturação e modernização**: um estudo em organizações da administração pública indireta. 2002. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLERETTO, F. A.; ALVES, D. F. Fatores desencadeantes do estresse ocupacional e da Síndrome de Burnout em enfermeiros. **Revista Saúde Física & Mental**, v. 03, n. 02, ago./dez. 2013.

ZANELLI, C. P. *et al.* **Estresse nas organizações de trabalho**: compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes**: estudo em organizações brasileiras de setores diversos. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

## APÊNDICE A – Roteiro para coleta de dados

### CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS – UNIPAM GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Esta entrevista tem como finalidade obter dados e informações para uma pesquisa com gestores de uma Cooperativa de Crédito, medindo o nível de estresse ocupacional existente no ambiente.

Não há necessidade de identificação, pois os dados serão codificados com a finalidade de manter o sigilo.

1- Dados:

Tempo de trabalho na instituição:                      Tempo que ocupa o cargo:  
Sexo: F ( ) M ( )    Idade:  
Escolaridade:    Estado civil:  
Possui filhos?

2- Quais as dificuldades de ser um gestor de Cooperativa de Crédito?

3- Para você, o que gera maior tensão para realizar o seu trabalho? Por quê?

4- Na escala abaixo, com qual frequência situações de tensão e estresse aparecem no seu dia a dia:

( ) Nunca      ( ) Às vezes      ( ) Quase sempre      ( ) Sempre

5- Você sofre alguma consequência em relação a essas situações de tensão?

6- Em virtude do trabalho, podem ocorrer alguns sintomas, como nervosismo, dores musculares, ansiedade, depressão, dor no estômago, raiva, entre outras. Algum dos sintomas acima ocorre com você? Utilize a escala abaixo para responder:

( ) Nunca      ( ) Às vezes      ( ) Quase sempre      ( ) Sempre

7- Se você possui algum dos sintomas acima, com qual espaço de tempo eles aparecem?

8- Atualmente, você fez alguma visita ao médico? Se sim, cite as causas.

9- Para você, qual o seu grau de estresse, relacionado ao trabalho:

( ) Baixo                      ( ) Intermediário                      ( ) Alto

10- Para você, quais as dificuldades que o estresse causa no seu dia a dia de trabalho?

11- Você se sente bem e feliz na hora de ir para o seu trabalho?

12- O que você faz para tentar diminuir o seu nível de estresse?

13- Além das respostas acima, existe algo mais que queira acrescentar?

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2018.

## ESTUDO DA GESTÃO ÉTICA NA EMPRESA CÔRTE REAL CONSTRUÇÕES ELÉTRICAS EM PATOS DE MINAS (MG)<sup>1</sup>

***Camila Beltrão de Oliveira***

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: camila-beltrao.17@hotmail.com

***Eliphás Levi Pereira***

Professor do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: eliphás@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O presente estudo teve como objetivo analisar como se estabelece a aplicabilidade dos conceitos de ética na prática de uma organização e em suas relações com os seus públicos. Utilizou-se uma pesquisa bibliográfica, descritiva e um estudo de caso com análise de conteúdo e abordagem qualitativa. A unidade de análise foi a empresa Côrte Real situada na cidade de Patos de Minas (MG). O estudo de caso realizado evidenciou que, não obstante a Côrte Real ainda não adotar um documento formal de Código de Ética e não ter realizado uma pesquisa de clima organizacional fundamentado nos princípios éticos com os seus clientes internos, a empresa revela grande motivação para com a aplicação da ética no seu cotidiano pela sua relevância e para o equilíbrio da sua imagem organizacional perante a sociedade. Uma gestão pautada na ética é uma primazia para a Côrte Real, os seus gestores exercem controles favoráveis ao comportamento ético em todas as ações da empresa, de forma a adotar um posicionamento correto na execução de suas ações e compromissos assumidos junto a todos os seus stakeholders.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ética. Organização. Princípios éticos.

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze how the applicability of the concepts of ethics in the practice of an organization and its relations with its publics is established. We used a descriptive bibliographical research and a case study with content analysis and qualitative approach. The unit of analysis was the company Côrte Real located in the city of Patos de Minas (MG). The case study carried out evidenced that, despite the fact that Côrte Real has not yet adopted a formal Code of Ethics document and has not conducted an organizational climate survey based on ethical principles with its internal clients, the company shows great motivation towards application of ethics in its daily life for its relevance and for the balance of its organizational image before society. Ethical management is a priority for Côrte Real, its managers exercise favorable controls to ethical behavior in all company's actions, in order to adopt a correct position in the execution of its actions and commitments assumed with all its stakeholders

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

**KEYWORDS:** Ethics. Organization. Ethical principles.

---

## 1 INTRODUÇÃO

A ética se relaciona à conduta do homem e à sua imagem projetada na sociedade. No âmbito organizacional, a ética deve-se encontrar em diversas ações que acabam por exercer influências na gestão. Nesse processo, torna-se essencial haver uma interconexão entre a ética e a reputação corporativa, cujo alicerce é a ideia de que qualquer ação falha compromete tal relação.

A ética organizacional visa imprimir tanto nos diretores quanto nos subordinados os ideais para um comportamento que contribua para suas estratégias, bem como com o bom funcionamento de suas operações diárias. Na construção dos relacionamentos humanos, a ética é um fator importante, por essa razão adotar uma abordagem ética contribui para formação de uma identidade positiva da empresa, uma vez que a sociedade tem cobrado que os negócios sejam eticamente responsáveis.

A urgência sobre discussões éticas é clara ao se considerar o momento vivido no país, onde parecem ser cada vez mais comuns escândalos de corrupção que evidenciam o comportamento antiético na política e na economia, bem como no ambiente empresarial. Tem-se ainda o fato de que no atual mundo globalizado dos negócios, as empresas precisam lidar com situações cada vez mais complexas, por exemplo com legislações de países distintos onde práticas como o assédio sexual e discriminação racial não sejam ilegais.

As organizações precisam desenvolver ações para evitar que seus colaboradores se desviem dos propósitos éticos defendidos pela organização para poder atuar de forma interrelacionada e integrada, impulsionando assim seus objetivos e metas, bem como favorecendo a sociedade, fornecedores, clientes, funcionários, sócios e o governo.

O contexto acima mostra a importância de se realizar um estudo para tentar responder a seguinte questão: como se estabelece a gestão da ética na organização estudada? Partiu-se do pressuposto de que, na empresa Côrte Real, os gestores influenciam no comportamento ético dos colaboradores mediante ações específicas, por meio do incentivo do comportamento ético e mediante o desenvolvimento de normas organizacionais.

Este estudo se justifica pelo interesse da autora por estar concluindo o curso de administração do Unipam e por tratar dessas questões aperfeiçoa seus conhecimentos acadêmicos e profissionais.

O objetivo geral deste estudo é analisar como se estabelece a aplicabilidade dos conceitos de ética na prática de uma organização e em suas relações com os seus públicos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A expressão ética procede do vocábulo grego *ethos/êthos*, cujo sentido

configura o ambiente em que nascem as ações ou a interioridade do homem (PEDRO, 2014). A ética é a ciência da moral, procedente do latim *mores*, que expressa “o conjunto de costumes, normas e regras de uma sociedade” (STUKART, 2003, p. 14). Ética denota, então, “caráter distintivo, disposição, modo de ser adquirido, enquanto normas adquiridas por hábito” (SROUR, 2005, p. 307). A ética pode ser percebida como “se referindo ao comportamento autônomo do indivíduo capaz de desejo, de forma que se julga que ‘a ética avalia então os costumes, aceita-os ou reprova-os’” (SOARES (2004, p.4). Por ter relação com o caráter da pessoa, a ética se caracteriza como a construção intelectual formada pela mente humana, a moral, enquanto conhecimento teórico se encontra com as práticas morais no contexto histórico-social (FIGUEIREDO, 2008). A conduta ideal pode ser determinada mediante um código de conduta, ou código de ética, subentendido ou explícito (ROCHA; SOUZA; CARETTA, 2016).

Como segmento da disciplina de Filosofia, a ética objetiva estudar as causas que norteiam a forma de agir do ser humano segundo os seus valores morais. Essa área envolve um campo bastante extenso, tendo inclusive aplicabilidade à vertente profissional, tanto que existem códigos de ética profissionais que orientam o comportamento da pessoa no domínio da sua profissão. (MAIA, 2014).

A responsabilidade social é o *ethos* – ética peculiar à sociedade moderna. Espera-se que as ações sejam fundamentadas em princípios éticos, de forma a corresponder a severos valores morais, segundo condutas cada vez mais integralmente aceitas como adequadas. (ASHLEY, 2005).

Empresas que priorizam a ética e tem clareza para lidar com os clientes são denominadas excelentes, e estas se pautam na “responsabilidade ética em relação à justiça social, proteção do meio ambiente, segurança do produto, tipo de marketing, subornos”. Mas, a empresa deve construir uma única ética, ou seja, alinhar a “mesma ética que seus funcionários, ser responsável por ações passadas e pelo cumprimento de leis e normais. Todas essas decisões, na empresa, contam com uma parte de decisões éticas” (STUKART, 2003, p. 74).

A empresa não deve se preocupar apenas com as responsabilidades econômicas e legais, mas também com as responsabilidades éticas, morais e sociais. Essas responsabilidades referem-se às atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados ou coibidos pela sociedade. Estas vinculam uma diversidade de regras, padrões ou probabilidades de condutas para atender aquilo que o público da empresa considera ser autêntico, lícito, adequado ou conforme os direitos morais ou expectativas. Os valores morais e as responsabilidades éticas se correspondem, ou seja, valores morais dizem respeito às crenças pessoais sobre comportamento eticamente correto ou incorreto, tanto por parte do próprio indivíduo quanto com relação aos outros. (ASHLEY, 2005).

O sentido da ética se relaciona à moral e à cultura, bem como à responsabilidade social corporativa. Então, “a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios”. A empresa “responsável é aquela que, na busca por maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos, considera responsabilidades legais, econômicas, filantrópicas e éticas” (SERPA, 2006, p.6).

A função social da empresa acaba por conduzir à responsabilidade social. Tanto

que o artigo 165 da Constituição Federal estabelece “a Carta de Responsabilidade Econômico-social e a obrigatoriedade do balanço social da empresa” (FERREIRA, 2007, p. 83),

Além de se orientar para as atividades econômicas e sociais, as empresas devem também se preocupar com a ética. Isso devido à gama de informações que vêm sendo difundidas na sociedade; com isso inúmeras propostas de produtos e serviços colaboram para a liberdade econômica, contextos, assim, podem exibir dificuldades em manter relações comerciais sinceras. (FERREIRA, 2005).

Para assumir uma postura ética, os gestores devem estar em alerta para o todo da empresa; isso vai ao encontro com princípios difundidos entre os seus colaboradores, vez que a sua integração informa a construção de projetos, de forma a substituir ideais individuais por ideais coletivos. Esse tipo de proposta propicia segurança aos seus integrantes e dissemina uma convicção de que a responsabilidade é fator fundamental no ambiente organizacional. Em outros termos, a ética da convicção é própria ética da responsabilidade. (ENRIQUEZ, 1997).

A ética organizacional pode ser entendida, então, como um conjunto de princípios e padrões morais que orientam o comportamento no mundo dos negócios. Ela pode ser definida como o comportamento da organização de acordo com os princípios morais e as regras éticas da coletividade. A responsabilidade ética da organização pode incluir aquilo que não é amparado pela lei, lembrando, também, que o comportamento antiético por parte dos membros da organização pode afetá-la (ROCHA; SOUZA; CARETTA, 2016).

O clima ético de uma organização é um componente da cultura organizacional que, para ser implantado, necessita de mudanças significativas na forma de proceder da organização, uma vez que as prescrições éticas devem ser observadas por todos os membros da organização, desde a cúpula, presidência e diretoria, até os empregados e prestadores de serviços; para tanto, as proscricções e permissões inerentes às obrigações morais precisam estar difundidas no ambiente corporativo (HUMBERG, 2008).

Antes dos Códigos de Ética, as empresas não se pautavam em uma declaração escrita, mas pelos valores e crenças de seus donos e fundadores a respeito do comportamento esperado pelos funcionários. No entanto, atualmente, Códigos de Ética ou de Conduta são formulados e implantados por muitas empresas no Brasil, a fim de contribuir para uma melhoria da gestão e transparência. (HUMBERG, 2008).

A cobrança por uma responsabilidade social e comportamento ético na esfera empresarial cresce cada vez mais; desse modo, os códigos de ética precisam ser eficazes ao comunicar tais preceitos. Esses códigos possibilitam que todos na organização estejam cientes do comprometimento da organização com o comportamento ético. É importante que todos compreendam quais comportamentos considerados éticos, e os códigos de ética fornecem por escrito as diretrizes para que os funcionários possam sigam. A alta gerência não deve se limitar a apoiar e a difundir o código, pois é preciso também que coloque em prática suas prescrições, dando exemplo aos demais. Aconselha-se que código de ética seja desenvolvido por um comitê em que todos os grupos e níveis funcionais e gerenciais estejam representados para que seja elaborado um plano viável para a implementação do código (WELL;

SPINKS, 1998).

Em razão da complexidade das práticas empresariais e das exigências de eficiência, inovação e competitividade, as empresas têm se preocupado em divulgar os seus valores adotando um código de ética que direcione suas ações. Nesse sentido, o Código de Ética é utilizado para estabelecer um padrão de conduta a ser aplicado dentro das atividades empresariais, padronizando e formalizando suas operações. Dessa forma, é possível evitar que julgamentos subjetivos prejudiquem a organização. Para que o código seja cumprido, é importante que haja um treinamento de implantação e reciclagem dos conceitos constantes do Código, bem como a criação de um sistema que permita a revisão e a verificação do efetivo cumprimento dele. (MONTEIRO; ESPIRÍTO SANTO; BONACINA, 2005).

Conforme Carraro (2018), conflitos éticos podem acarretar situações de difícil escolha, e as ações de má-fé prejudicam a organizações. Disseminar a cultura organizacional ajuda a evitar ou reduzir esses conflitos; no entanto, trata-se de uma tarefa difícil, uma vez que cada colaborador carrega consigo suas crenças e valores, que, muitas vezes, podem estar em desarmonia com os valores da organização. Dessa forma, para que a cultura organizacional se estabeleça, são necessários investimentos constantes para que os departamentos de recursos humanos possam melhorar a gestão de comportamento por meio de suas ações.

Os gestores estão despertando para a necessidade de atuarem de forma ética, pois essa postura acarreta vantagens competitivas em razão da projeção de uma imagem positiva e do aumento da satisfação. (ALMEIDA, 2007).

### **3 METODOLOGIA**

Foi utilizada uma pesquisa bibliográfica que utiliza publicações diversas, como livros, artigos, teses e dissertações referentes ao tema. Uma pesquisa descritiva objetiva descrever as características de algum acontecimento, de modo a formar possíveis relações entre variáveis (LAKATOS; MARCONI, 2001). Realizou-se um estudo de caso que “é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma empresa” (VERGARA, 1997, p. 47). A abordagem foi qualitativa; esse tipo de investigação não se direciona para tratamentos de dados estatísticos (GIL, 2008). A unidade de análise foi a empresa Côte Real, situada em Patos de Minas (MG). Os dados foram coletados por meio de uma entrevista realizada com um dos proprietários da empresa em questão e foram apresentados por meio de textos junto a um confronto teórico e interpretados pela análise de conteúdo, que é conjunto de técnicas que estuda cada parte das comunicações e usa métodos sistemáticos de descrição das mensagens (CAMPOS, 2004).

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para iniciar a entrevista, primeiramente buscou-se saber a compreensão do entrevistado sobre o sentido da ética por si só, sem estar atrelada ao ambiente organizacional.

Ética tem a ver com a forma de comportamento de uma pessoa. Se a pessoa tem, age

de forma correta, ela tem um comportamento ético. O comportamento, quando não é ético, é visto de forma desvalorizada pelas outras pessoas que priorizam condutas que não são lícitas (GESTOR, 2018).

A resposta do entrevistado ao de encontro com a teoria estudada, pois conforme Pedro (2014), o sentido de ética pode ser configurado no ambiente em que nascem as ações ou a interioridade do homem. Esse significado evoluiu para a habitação do ser, isto é, sua forma de atuar, tradições, atitude, forma de ser de um indivíduo.

De acordo com a resposta da pergunta anterior, buscou-se saber de que maneira o entrevistado aplica na sua organização o seu conceito particular de ética.

Em nossa empresa, buscamos cultivar uma cultura de integridade, onde há o predomínio de transparência e a honestidade nas relações cultivadas entre os funcionários e o nosso público; particularmente considero ser este um componente fundamental para que qualquer empresa conquiste uma postura ética (GESTOR, 2018).

Para a empresa, construir uma cultura voltada para ética, ela tende a ajustar e a estabelecer normas cotidianas, ações e valores culturais, que considera ser importantes para a consolidação dos objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2006), o relacionamento das pessoas nas empresas, as atitudes predominantes, as aspirações e a forma como os colaboradores interagem com as organizações são aspectos que compõem a cultura organizacional.

O clima ético de uma empresa é um componente da cultura organizacional que, para ser implantado, requer mudanças significativas na forma de gerir a organização, uma vez que as determinações éticas devem ser lembradas por todos os componentes da organização, desde a cúpula, presidência e diretoria, até os funcionários e prestadores de serviços; para tanto, as permissões essenciais às obrigações morais devem estar difundidas no ambiente corporativo (HUMBERG, 2008). Para Siqueira (2008, p. 41), a “ética empresarial é definida como um conjunto de regras, princípios e padrões que regem e orientam o comportamento da organização no mundo dos negócios”.

Buscou-se saber do entrevistado se, em sua empresa, há preconizados princípios formais ou informais de padrão ético.

Ainda não existe um padrão formal na empresa, ou melhor, um código de ética pré-estipulado. Acontece que a nossa empresa é relativamente nova, assumimos tudo no ano de 2014. E eu acho que ainda existe muito o que fazer em termos de implementar a sua gestão. Apesar de que eu acho que toda empresa tem a obrigação de priorizar em si um padrão ético, que seja ele informal, mas, ele tem que existir. É isso que fazemos aqui, a gente busca estabelecer entre toda a equipe de trabalho, tanto a de campo, quanto a interna, uma conduta ética na forma de entregar o serviço. Por mim, na prática, existem diferentes jeitos de formar e trabalhar no dia a dia com os princípios éticos. Uma forma que a gente prioriza aqui, por exemplo, é se esforçar ao máximo para cumprir com aquilo que é prometido aos clientes, primeiro através de documentos escritos como é o caso dos contratos, depois é cumprir com o que está nos contratos direitinho, para que a sociedade acredite em nosso trabalho, isso em termos de qualidade do serviço, transparência, pontualidade, isso, pra mim, é honrar com o compromisso que significa exercer um comportamento ético (GESTOR, 2018)

A forma prática que o entrevistado expõe as suas considerações acaba por dialogar com as considerações teóricas de Siqueira (2008, p. 41). Para essa autora, a “ética empresarial é definida como um conjunto de regras, princípios e padrões que regem e orientam o comportamento da organização no mundo dos negócios”.

Quanto a ainda não haver na empresa um padrão ético formal, observou-se, no estudo de Humberg (2008), que, antes dos Códigos de Ética, as empresas não se pautavam em uma declaração escrita, e sim pelos valores e crenças de seus donos e fundadores sobre respeito do comportamento esperado pelos funcionários. No entanto, Códigos de Ética ou de Conduta são formulados e implantados por muitas empresas no Brasil, a fim de contribuir para uma melhoria da gestão e transparência das empresas. (HUMBERG, 2008).

Para Benchimol (2015, p. 3), um Código de Ética se apoia “na união de três importantes pilares: prestação de serviços de qualidade aos nossos clientes; clima organizacional harmônico entre os colaboradores; e boa conduta empresarial tanto nos assuntos internos como perante a sociedade.”

Explicitou-se junto ao entrevistado que a comunicação interna bem administrada pode evitar inúmeros problemas, administrativos e/ou pessoais. Diante disso, buscou-se saber se a empresa usa divulgar internamente por qualquer método noções de ética a seus colaboradores a título de prevenir situações constrangedoras no futuro.

Na nossa empresa, a comunicação acontece por telefone com boa parte dos funcionários ao longo do dia, pois a maioria da nossa equipe faz trabalhos externos. A gente conversa para enviar algum reforço de funcionário, material ou o que for necessário. Mas, para alinhar os serviços realizados com a gestão da empresa, a gente busca reunir as turmas e conversar sobre o que já foi feito, o que está sendo feito e o que ainda resta para ser feito em determinado serviço. E conversa também sobre a previsão de serviços futuros para organizar e cumprir a agenda de atendimentos. Normalmente, a gente reúne antes de a turma sair “para aparar as arestas”; essa reunião pode ser na minha sala, ou na sala do café, o importante, pra nós, é manter os nossos projetos alinhados e cumprir com a palavra com os clientes. Os funcionários internos, a gente conversa sempre que se fizer necessário, rotineiramente, 'tete-a-tete', para alinhar as tarefas. (GESTOR, 2018).

O fato de o gestor sentar para conversar com a sua equipe de funcionários externos e internos para alinhar as metas que estão sendo realizadas em curto, médio e longo prazos é um ponto muito positivo e expressa o exercício diário de uma boa comunicação para atender os objetivos traçados pela empresa.

Teixeira (2002) explica que, para se alcançar sucesso na gestão do clima organizacional, as empresas devem pensar em possíveis mecanismos específicos para ter oportunidade de ouvir a sua equipe de funcionários. Não se recomenda limitar-se excepcionalmente aos contatos diretos entre chefes e subordinados sendo imprescindível, de tempos em tempos, promover novos espaços para estabelecer uma boa comunicação. O autor sugere alguns mecanismos para reforçar a comunicação como preparar cafés da manhã e almoços da alta administração junto aos funcionários, visitas do presidente a todos os setores, criar canais acessíveis para

estabelecer contatos diretos dos colaboradores com a alta administração, mas cada empresa pode criar mecanismos conforme a sua cultura é realizada.

Robbins (2002, p. 297) deixa claro que “a ideia da comunicação perfeita é inatingível.” Ainda assim, há uma relação favorável entre a produtividade da equipe de trabalho e a comunicação eficiente, que abrange aspectos como percepção de confiabilidade, acurácia, interação, receptividade dos gestores e pré-requisitos de informação precedente.

Segundo Maximiano (2008), a comunicação nas empresas depende da condição da comunicação pessoal. Caso os indivíduos estabeleçam uma comunicação eficaz, os processos empresariais também tendem a ser eficazes.

Partiu-se para compreender quais são as políticas adotadas para a gestão da conduta ética formal ou informal nos relacionamentos com os clientes externos utilizadas pela empresa. Caso não houvesse políticas a serem adotadas, buscou-se saber como são resolvidas as questões de atritos com clientes dentro de princípios éticos.

Assim como te disse anteriormente, ainda não existe um padrão formal na empresa, ou um código de ética pré-estipulado que considere também questões de atritos com clientes no âmbito dos princípios éticos. Mas levamos muito a sério o nosso relacionamento com os nossos clientes. Ainda não temos histórico de atritos com clientes que exigisse uma postura ética para solucionar algum conflito. Por isso, mesmo sendo informal, nós priorizamos e zelamos pelo bom atendimento ao cliente, pela pontualidade na entrega dos serviços nas datas pré-agendadas, pela prioridade em oferecer serviços bem feitos e pela abertura que damos aos clientes para ser ouvido a todo tempo, diante de qualquer tipo de acontecimento. Pode ser que algum cliente tenha um perfil mais nervoso, difícil de lidar, é mais exigente, e isso pode levar a situações que geram constrangimentos. Então, toda a empresa é lembrada constantemente da importância de saber lidar com esse público que requer cuidado e também é muito importante para manter a empresa viva. Para mim, isso significa praticar uma gestão baseada nos princípios éticos. (GESTOR, 2018).

Ficou claro que a gestão a Côte Real se preocupa em trabalhar com a ética em todos os sentidos — na entrega dos serviços e ainda no cotidiano em que busca evitar problemas com possíveis clientes com perfil mais complexo de lidar.

Conforme Stukart (2003, p.73), empresas que priorizam a ética e têm clareza para lidar com os clientes são denominadas excelentes, e estas se pautam na “responsabilidade ética em relação à justiça social, proteção do meio ambiente, segurança do produto, tipo de marketing, subornos”. Empresas que trabalham com a ética em todos os seus setores acabam por ter recompensas como manter a “consciência limpa, sem remorsos; paz de espírito e vida harmoniosa; nome respeitável; honra e apreciação pela sociedade; maior facilidade para suportar as vicissitudes da vida” (p. 121).

Conversou-se com o entrevistado sobre a questão de a empresa Côte Real, objeto de estudo em questão, considerar a ética como valor, de forma a buscar saber os motivos que levaram a essa conclusão. Como resposta, o entrevistado reforçou que a empresa tem costume de analisar as causas que geram conflitos éticos no ambiente de trabalho, como é o caso comentado do tipo de situação de alerta para os clientes que requerem uma postura mais cautelosa. Ao perguntar se a empresa foi prejudicada

por uma falha ética no tratamento com seus clientes internos e/ou externos, o gestor respondeu que o seguinte:

Desde pequeno aprendi a trabalhar de forma “a não deixar rabo para ninguém pisar”. Como empregado, eu tinha esse cuidado, acho que vem de berço, meu pai era muito sistemático, era um homem de palavra, como se falava antigamente, também, eu tinha muito medo de passar vergonha, na frente dos outros, por não andar certo com os meus compromissos e com as responsabilidades que me davam para cumprir. Depois, como dono de empresa, percebi que a responsabilidade é muito maior. Porque se a empresa sujar o seu nome com os clientes externos, eles podem acabar com a imagem dela diante do mercado, podendo até fechar as portas por isso. E, com os clientes internos, ou funcionários, também não é diferente. Eles podem vestir a camisa da empresa e trabalhar a favor dela, mas podem também denegrir a imagem dela diante de seus familiares, amigos e concorrência, por isso que falo, toda empresa seja grande ou pequena, independente do que mexe, tem que ser limpa, correta e honesta em todos os sentidos. (GESTOR, 2018).

Observa-se, nas palavras do entrevistado, que o profissional que exerce a ética, a valoriza em todos os sentidos da vida e, no caso do entrevistado deste estudo, quando chegou à própria empresa, já entendia o valor de se pautar em princípios éticos e sociais diante dos clientes internos e externos para ser possível se manter competitivo no mercado.

As considerações do entrevistado acabam por ir ao encontro da percepção de Ashley (2005). Para essa autora, a empresa não deve se preocupar apenas com as responsabilidades econômicas e legais, mas também com as responsabilidades éticas, morais e sociais. Essas responsabilidades referem-se às atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados ou coibidos pela sociedade.

Perguntou-se ao entrevistado se ele poderia determinar pelo menos um ponto ético capaz de assegurar vantagem competitiva para a sua organização em relação a seus clientes. “Pra mim, nenhuma empresa sobrevive se não tiver a ética de ser rígida para priorizar a entrega de um serviço conforme prometeu, com profissionalismo, qualidade e pontualidade”. (GESTOR, 2018).

Ashley (2005. p. 5) defende que a ética “é sistematizada e corresponde a uma teoria de ação rigidamente estabelecida”. Há ainda um complemento dos valores morais no domínio da ética. Eis, então, a relação entre o exercício da ética organizacional e a vantagem competitiva.

Indagou-se ao entrevistado se a sua organização acreditava que pudesse haver uma relação entre ética e reputação corporativa.

Aos poucos a sociedade vem observando e defendendo as empresas que têm as suas imagens vinculadas àquilo que é politicamente correto, empresas que aderem à sustentabilidade socioambiental, por exemplo, que abraçam causas sociais e ambientais, são mais queridas pela sociedade, isso significa que não é só se preocupar com a rentabilidade e com o crescimento econômico, é preciso que as empresas estejam mais próximas dos problemas e se unam em prol das causas mais emergentes, como saúde, fome, frio. As empresas devem ter uma visão solidária com os diversos ambientes da sociedade em que se encontra inserida, afinal é de boa parte dessa sociedade que elas se alimentam para manter-se de pé, não podem ficar preso só em captar clientes e oferecer serviços, também é preciso ter uma gestão que participa da

defesa de questões sociais. (GESTOR, 2018).

Ficou bem claro na fala do entrevistado que as suas considerações defendem que as empresas devem voltar as suas atenções também para o homem e suas necessidades, sendo fundamental que elas também assumam, além disso, algum grau de responsabilidade em seu entorno.

Mas Augusto (2009) ressalta, em seu artigo, as dificuldades que a gestão da reputação corporativa tem que enfrentar, devido à conjuntura competitiva e às pressões da sociedade referente às posturas das organizações.

Conforme Serpa (2006, p. 6), o significado da ética tem relação com a moral, com a cultura e com a responsabilidade social corporativa. “A ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios”.

Comentou-se com o entrevistado que conflitos sempre podem existir nas organizações; diante disso, questionou-se como o mesmo sugere ou administra a solução dessa questão dentro de princípios éticos.

Se a empresa anda correta com os seus direitos e obrigações, fica mais fácil administrar os conflitos. O que não se pode é tentar resolver problemas sem estar amparado em bons princípios, isso é pedir para perder a razão. Se os ânimos se exaltarem entre clientes e funcionários, o melhor a fazer é parar, ouvir com a atenção e tentar compreender o motivo da exaltação. Talvez, pode-se tratar de uma questão que requer um bom-senso por parte da gestão e que sugira a implantação de novas formas de trabalhar. Não existe empresa que cria um modelo e vive uma vida inteira com ele, sem flexibilidade. Dentro dos princípios éticos, todos merecem ser ouvidos e toda situação deve ser refletida calmamente e com o amparo da ética. Um diálogo justo é uma grande possibilidade para se chegar a um acordo. (GESTOR, 2018).

As considerações do entrevistado sugerem que a ética empresarial é predicado hábil a sinalizar ao empresário como atuar de forma correta, de forma a maximizar as ações positivas. Ferreira (2007) afirma que essa postura garante a permanência da empresa no mercado sobremaneira humanizada, menos patrimonializada e de forma equilibrada.

Um das questões importantes dentro do tema aqui estudado é a ferramenta de aferição da prática ética; por isso, perguntou-se ao entrevistado se existe na organização alguma ferramenta para aferir a prática ética, por exemplo, uma pesquisa de clima organizacional com foco na ética, conforme o entrevistado esse tipo de pesquisa ainda não foi realizado na empresa.

Chiavenato (2005) esclarece que o clima organizacional tem muita ligação com o nível grau de motivação de seus coniventes. Em Chiavenato (2006, p. 125), constata-se que o clima organizacional refere-se aos fatores ambientais que desencadeiam diferentes faces de motivação, ou seja, trata-se do “sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional”. Por isso, é fundamental que a empresa realize pesquisas de clima organizacional periodicamente.

O entrevistado considera que a conduta ética determinada pelo mercado pode exercer influência na estratégica da organização, conforme as suas palavras:

A sociedade vai se movimentando e construindo princípios éticos que acabam por ir construindo a forma de pensar e de agir da maioria das pessoas, eu acho que, da mesma forma, acontece com as empresas. O tempo vai passando, e as ações da empresa vão se mostrando para o mercado, com isso, a sua conduta vai repercutir nos seus negócios, porque as pessoas estão de olho naquilo que nós empresários fazemos de certo ou de errado. O certo costuma ser pouco comentado, mas, numa cidade pequena igual a nossa, faz alguma coisa ilícita pra você ver o que acontece. A sociedade passa a te excluir e, com isso, a empresa pode ter as melhores estratégias, sem o apoio do mercado ela não vai chegar a lugar algum. (GESTOR, 2018).

Tem-se aqui a oportunidade de se perceber a importância de se trabalhar com a ética nas empresas, pois muitas são vantagens que o uso desta traz para as práticas organizacionais. Uma delas é a credibilidade no mercado.

As palavras do entrevistado ajustam-se com o pensamento de Soares (2004, p. 4). Para essa autora, a ética se refere “ao comportamento autônomo do indivíduo capaz de desejo, de forma que se julga que ‘a ética avalia então os costumes, aceita-os ou reprova-os’”, como já citado. A relação da ética e da moral é tomada “como referente ao comportamento normativo, em que as regras são definidas pela sociedade” (p. 4-5).

Figueiredo (2008) também entende que, por se relacionar com o caráter da pessoa, a ética é vista como a ciência da moral, que se caracteriza como a construção intelectual desenvolvida pela mente humana; a moral, enquanto conhecimento teórico se encontra com as práticas morais no contexto histórico-social, em que também se encaixa e se caracteriza o comportamento das empresas.

Conforme o entrevistado, a empresa não conta com uma comunicação formal de suas ações éticas junto aos funcionários e ao seu público.

A nossa preocupação, ao menos no momento, não é mostrar por meio de alguma forma de propaganda para os funcionários e para a sociedade que temos ações éticas, e o que a gente busca é provar, através dos serviços que prestamos, que trabalhamos com a ética. Os princípios éticos andam nessa empresa desde a contratação de um funcionário até o cumprimento na risca daquilo que a gente promete fazer quando fecha um negócio com um cliente. E assim nós vamos construindo a nossa imagem, de gente que busca trabalhar de forma a passar confiança, credibilidade e respeito. (GESTOR, 2018).

A fala do entrevistado sugere que ele confia no seguinte: trabalhar corretamente, dentro e fora da empresa, a propaganda boca a boca entre os funcionários e clientes será a melhor forma de comunicar as ações éticas.

A sociedade espera que as ações empresariais sejam baseadas em princípios éticos, de modo a corresponder a severos valores morais, conforme condutas cada vez mais universalmente aceitas como adequadas. Além disso, é evidente “a preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos/*stakeholders* envolvidos” (ASHLEY, 2005, p. 7).

Eu acho que nenhuma situação deve ser analisada de forma precipitada, se a gente perceber uma situação em que um funcionário não esteja cumprindo com os princípios éticos da empresa, e diante de uma certeza e de provas incontestáveis, a única solução

é sentar, esclarecer as evidências e providenciar o desligamento do colaborador da empresa. Ou o funcionário veste a camisa da empresa que garante todos os seus direitos ou ele não fará mais parte da equipe. Uma segunda chance neste caso poderia fazer com que a empresa perdesse a autonomia diante dos demais colaboradores. (GESTOR, 2018).

Diante das considerações do entrevistado, nota-se que ele é taxativo em relação à questão em pauta. De fato, considera-se sempre importante analisar acontecimentos importantes que podem descumprir princípios éticos por parte dos colaboradores, para ser possível decidir medidas plausíveis de serem adotados para reprimir e/ou justapor penalidades. Cabe ainda, caso seja necessário, providenciar meios para reparar danos sofridos pela empresa devido ao descumprimento dos princípios previamente estabelecidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo ora apresentado permitiu observar que, apesar de a empresa Côrte Real ainda não adotar um documento formal de Código de ética e nunca ter realizado uma pesquisa de clima organizacional fundamentado nos princípios éticos com os seus clientes internos, a empresa revela grande estímulo com a aplicação da ética pela sua importância e para o equilíbrio da sua imagem organizacional. É capaz de usufruir dos benefícios dos princípios éticos por se mostrar como uma empresa sólida que se apresenta em franco desenvolvimento no seu mercado de atuação e que não encontra dificuldades para difundir princípios de uma gestão ética no meio organizacional.

Conclui-se que, na Côrte Real, a gestão da ética é uma prioridade da sua gestão, pois os gestores exercem influências favoráveis no comportamento ético em todas as ações da empresa e conta com os seus colaboradores que adotam posicionamento correto na execução de suas ações diárias. É fundamentada no incentivo do comportamento ético e no desenvolvimento de normas organizacionais que a empresa objetivo de estudo mantém as suas boas relações sociais e cumpre os seus compromissos assumidos junto a todos os seus stakeholders.

## REFERÊNCIAS

AUGUSTO, Eduardo. **Os desafios da gestão da reputação corporativa**. VII CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2009.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALMEIDA, Filipe Ribeiro de. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Rev. adm. contemp.**, v.11 no.3 Curitiba, July/Sept. 2007.

BENCHIMOL, Jaime. **Código de Ética**. 2015. p. 1 - 44. Disponível em: <[https://www.bemol.com.br/especial/etica/codigo\\_etica\\_bemol\\_web.pdf](https://www.bemol.com.br/especial/etica/codigo_etica_bemol_web.pdf)>. Acesso

em: 24 de set. 2018.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev. Bras. Enferm. Brasília**, v. 57, n. 5, p. 19-57, 2004.

CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad *et al.* A contabilidade gerencial agregando sucesso nas organizações. Capítulo 1: p. 9-27. *In* CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad. **Destques da contabilidade gerencial**. Coordenado pelo SEAD/UFRGS. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Editora Da UFRGS, 2018. 166 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações das empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6 - 17.

FERREIRA, Jussara Suzi Assis Borges Nasser. Função social e função ética da empresa. **Revista Jurídica da Unifil**, Ano II, n. 2, 2007.

FIGUEIREDO, Antônio Macena. Ética: origens e distinção da moral. **Saúde, Ética & Justiça**. v. 13, n. 1, p. 1-9, 2008.

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

HUMBERG, Mario Ernesto. Ética organizacional e relações públicas. **Ética e Comunicação nas Organizações**. v. 5, n. 8. 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia de trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAIA, Juliana Magano; GODÓI, Roséli. Ética e moral. **Revista Maiêutica**. Curso de Ciências Contábeis, v. 1, n. 1, 2014.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTEIRO, Janine Kieling; ESPIRÍTO SANTO, Fabiana Cobas de; BONACINA, Franciela. Valores, ética e julgamento moral: um estudo exploratório em empresas familiares. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, p. 2, p. 237-246, 2005.

PEDRO, Ana Paula. Ética, moral, axiologia e valores: confusões e ambiguidades em torno de um conceito comum. **kriterion**, Belo Horizonte, nº 130, dez./2014, p. 483-

498.

ROCHA, Adilson Carlos da; SOUZA, Eloir Terezinha Aguiar de; CARETTA, Gilberto Francisco. Comportamento ético organizacional: o caso de uma indústria do setor de alimentação animal. **REUNA**, Belo Horizonte (MG), Brasil, v. 21, n. 4, p. 23-36, out./dez. 2016.

ROBBINS, Stephen Paul. 1943. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SERPA, Daniela Abrantes Ferreira. Ética e responsabilidade social corporativa são realmente importantes? Um estudo com futuros e atuais gestores de empresas. **REAd**, – Ed 54, v. 12, n. 6, p. 642-662, nov-dez 2006.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed. 2008.

SOARES, Gianna Maira de Paula. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?, **RAE elétron.**, v. 3, n. 2, dez., 2004.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STUKART, Herbert Lowe. **Ética e corrupção: os benefícios da conduta ética na vida pessoal e empresarial**, São Paulo: Nobel, 2003.

TEIXEIRA, José Emídio. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. Capítulo 36. p. 571/591. *In*: BOOG, Gustavo (coord.); BOOG, Madalena (coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

WELLS, Barnon; SPINKS, Nelda. Ética, de cima para baixo. **HSM Management**, 7 março-abril, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

# GESTÃO DE CARREIRA E MARKETING PESSOAL: UM ESTUDO SOBRE OS CONCLUINTEs DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO UNIPAM<sup>1</sup>

**Michelle Giane Pereira**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: michellegp@unipam.edu.br

**Cícero Luiz Fonseca**

Orientador do trabalho e docente do UNIPAM.

E-mail: cicerolf@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Este estudo averiguou e analisou como as temáticas *marketing pessoal* e *gestão de carreira* se comportam quanto à sua aplicabilidade no mercado de trabalho, à sua percepção e ao seu desenvolvimento no decorrer dos quatro anos do curso de Administração do UNIPAM. Para realizar esta pesquisa, mensuraram-se os resultados obtidos da pesquisa de campo e constatou-se que o perfil dos acadêmicos se acorda com os pressupostos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Carreira. Marketing Pessoal. Networking.

**ABSTRACT:** This study investigated and analyzed how the themes personal marketing and career management behave in terms of their applicability in the labor market, their perception and their development over the four years of UNIPAM Business Administration course. To carry out this research, the results obtained from the field research were measured and it was found that the profile of the academics is in agreement with the assumptions.

**KEYWORDS:** Career Management. Personal Marketing. Networking.

---

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado atual deixou de ser tradicional. Aquela contratação “boca a boca” está cada vez mais em extinção, e as empresas cada vez mais seletivas, uma vez que o mercado oferece pessoas altamente qualificadas e aptas a desempenhar o mesmo papel que profissionais sem nenhuma qualificação.

O indivíduo que desejar ser reconhecido deverá estar sempre preparado para atender a essas exigências e ter uma rede de contatos, principalmente contatos de outros profissionais, além de proporcionar oportunidades pessoais e/ou profissionais, é um diferencial importante e essencial no mercado de trabalho. “Devido à competição acirrada no mercado de trabalho, é exigido que os profissionais

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática I - Estudo de caso. Categoria: comunicação oral do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 8 de novembro de 2018.

desenvolvam estratégias que os diferenciem de outros” (CIAMPA *et al.*, 2014, p. 27). Sendo assim, verifica-se uma necessidade de se elaborar estratégias que busquem a divulgação de sua própria “imagem” e de suas capacidades e competências, tidas como diferenciais no processo de contratação e na promoção de cargo.

Mas, de nada adiantará me divulgar se eu não souber gerir minha carreira, melhor. Para Ciampa *et al.* (2014, p. 31), “a carreira está ligada às escolhas que fazemos ao longo de nossa vida profissional”. Neste sentido, constata-se que o marketing pessoal, a gestão de carreira e o networking são conceitos relevantes no mercado que devem ser trabalhados no meio acadêmico como forma de preparar os estudantes para sua inserção no mercado de trabalho.

Seguindo essa perspectiva, este trabalho retrata e evidencia a relevância e a aplicabilidade do marketing pessoal em destaque para o mercado de trabalho e a gestão da carreira para os veteranos do curso de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM.

Para se atingir o objetivo geral, os objetivos específicos consistem em analisar as competências adquiridas pelo curso de Administração do UNIPAM, apresentar a contextualização do marketing pessoal e da gestão de carreira, correlacionar o marketing pessoal na gestão da própria carreira, correlacionar os dados obtidos dos resultados quanto à percepção dos entrevistados e como desenvolver o marketing pessoal e gerenciar a carreiras e contribuir com o desenvolvimento dos acadêmicos e para o aprimoramento das disciplinas que abordam esse assunto.

A escolha do tema foi motivada devida ao fato de, na maioria das vezes, se está rodeado de pessoas com quem se desenvolve contatos e relacionamentos que podem, além de úteis, gerar ganhos positivos para a carreira, mas, talvez, por falta de conhecimento, a desperdiçam.

Temos que estar preparados para nutrir esse relacionamento, pois muito semelhante a um jardim, antes do plantio, o canteiro deve ser rico em nutrientes e o solo deve estar preparado para que as plantas possam crescer. O networking deve incluir relações simbióticas, como raízes profundas e saudáveis que sobrevivam e isso não ocorrerá sem nutrir tais relacionamentos. (WHITE, 2012).

Esta pesquisa possibilitou o conhecimento da percepção dos acadêmicos do curso de Administração do UNIPAM e do modo como desenvolveram suas competências quanto aos conhecimentos adquiridos enquanto alunos do respectivo curso, além do que também poderá ser utilizada por pesquisas acadêmicas futuras e acarretará num enriquecimento quanto à percepção e desenvolvimento da marca pessoal. Ainda poderá contribuir para melhorias na qualidade do ensino, uma vez que educadores poderão focar na preparação de técnicas comportamentais para tornar os futuros profissionais mais preparados para a realidade de mercado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentada a fundamentação teórica sobre os temas marketing pessoal e gestão de carreira, abordando as características ligadas ao objeto de estudo e ao mercado de trabalho, conforme opiniões de diversos autores.

## 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Uma organização é feita de pessoas para pessoas, sendo o capital humano a sua peça-chave e ainda seu principal instrumento para a consecução de suas atividades. Um dos maiores obstáculos, senão o maior, da gestão de pessoas é reter os talentos.

Por muitos anos se pensou que a base que sustentava o desenvolvimento das empresas fosse o capital, este era indispensável para o sucesso das organizações, quem detinha maior capital financeiro, maior seria o sucesso da organização. Mas, hoje se percebe que o maior gargalo é a inabilidade de recrutar e manter uma boa força de trabalho, tanto que algumas organizações tiveram dificuldade de crescer por não poder manter uma força de trabalho competente e entusiasmada (BRITO, 2018).

Os empreendimentos não funcionariam e não poderiam proceder com seu propósito se não houvesse pessoas executando as tarefas presentes na organização. Consequentemente, as empresas sempre buscam quem as faça melhor e até por menos, quer dizer, menor salário.

## 2.2 GESTÃO DE CARREIRA

A gestão de carreira consiste em um planejamento da trajetória da carreira em longo prazo, a fim de que esta seja satisfatoriamente realizada. Esse planejamento consiste basicamente em desenvolver habilidades, competências e talento enquanto funcionário.

“A carreira profissional é um longo processo. Não é arquitetada em um curto período de tempo, mas, sim, em um período duradouro ao longo de um processo e, portanto, deve-se haver um prévio planejamento e uma cuidadosa definição de metas e compromissos”. (KUAZAKI, 2016, p. 24).

Ao longo da trajetória de um profissional, ele vai acumulando aprendizagens e adquirindo conhecimentos que influenciam diretamente nas suas ações futuras, as quais contribuem para a busca da realização e da satisfação de necessidades pessoais. Dessa forma, os resultados que a empresa procura podem ser atingidos de forma mais assertiva, baseado nos interesses mútuos.

## 2.3 MARKETING PESSOAL

O marketing pessoal nada mais é que a capacidade do trabalhador de se autodivulgar, quer dizer, segundo Faria (2009, p. 68), “é a capacidade de relacionamento, de comunicação, de apresentação, conjugadas à imagem. É a expressão das competências, habilidades, atitudes e comportamentos, com o objetivo de criar, manter ou melhorar sua imagem”.

O marketing faz parte da carreira. Ele é o que incrementa e se coloca no mercado. Segundo Ciletti (2017, p. 171),

Conforme segue a jornada em sua carreira, lembre-se de que seu destino deve ser um espaço onde esteja for temente posicionado para poder aproveitar as oportunidades. Seu plano de marketing serve como um mapa do seu itinerário. Ele o guia à medida

que você coordena as atividades e o ajuda a permanecer na rota. Como um mapa de viagem, ele fornece uma base para a tomada de decisões e o alcance de seus objetivos.

Deve-se ter ciência que o marketing pessoal pode ser responsável pelo sucesso ou pelo ao fracasso. Um marketing mal elaborado pode ser lembrado pela sociedade e acarretar o retrocesso da pessoa, como também pode alavancar a carreira e a tornar financeiramente melhor.

## 2.4 NETWORKING

Muitas vezes, conhecemos pessoas que, ao mantermos relacionamento, pode nos oferecer vantagens posteriormente na carreira profissional. Quer dizer, “[...] pessoas com quem você se relaciona e constrói uma cadeia de entrosamento e vínculos durante sua carreira”. (FARIA, 2009, p. 137).

É importante buscar conhecer bons profissionais que atuam no mercado de trabalho, no qual você aspira a ingressar. De acordo com White (2012), uma rede de relacionamentos forte e eficaz oferece apoio, orientação, direção e conselhos, algumas vezes, durante sua carreira. Uma boa network está disponível quando você começa a procurar pelo emprego, decide mudar de carreira, está passando por mudanças em virtude de forças externas, precisa de conselho para lidar com um problema difícil ou quando sente necessidade de apoio moral ou motivador. Uma rede forte de relacionamentos de trabalho é um elemento crucial para começar a desenvolver à medida que trabalha com seu plano de carreira.

Fazer networking é algo que contribui de forma expressiva para a construção da sua carreira. É fundamental que você desenvolva algumas habilidades, pois não é nada fácil fazer um bom networking. “Para conquistar seu emprego no mercado atual é fundamental possuir um vasto e ativo networking. Estima-se que 90% dos empregos são conquistados por meio do networking” (FARIA, 2009, p. 137).

Por isso, é indispensável ter relacionamentos, pois a partir deles você tem mais chance no mercado de trabalho. Essa rede de relacionamento deve ser composta por diversos perfis, uma vez que são essas pessoas que lhe auxiliarão na conquista de seus objetivos, e torna-se seu dever manter o vínculo com os mesmos, para que não gere um futuro desconforto, sendo mal interpretado, como um oportunista.

## 3 METODOLOGIA

Neste tópico, discorreu-se sobre a caracterização da pesquisa, o universo amostral, os procedimentos técnicos da coleta de dados e as formas de análise e interpretação dos dados, com o intuito de se atingir os objetivos e, assim, aprovar ou reprovar o método aplicado.

Quanto à caracterização da pesquisa, segundo Gil (2002, p. 162), “deve-se esclarecer se a pesquisa é de natureza exploratória, descritiva, ou explicativa”. Esta se classificou como descritiva, pois buscou descrever, mensurar e correlacionar dados e ocorrências. Para a elaboração dela, optou-se pela pesquisa bibliográfica com aplicação de pesquisa de campo. Segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 33), a pesquisa

bibliográfica “é um tipo específico de produção científica: feita com base em textos”. Quanto à pesquisa de campo, Marconi e Lakatos (2017, p. 203), “é que se utiliza com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta”.

No que diz respeito à abordagem, esta consistiu numa abordagem quali-quantitativa. Conforme Chizzotti (2005), em dados quantitativos há a mensuração da frequência de incidências e de correlações estatísticas; já em dados qualitativos fundamenta-se em dados coligados nas interações e na coparticipação nas situações e de seus significados.

Em se tratando da população e da amostra desse artigo, quer dizer, como proferido por Lakatos e Marconi (2010, p. 147), “[...] parcela convenientemente selecionada do universo (população)”, este estudo obteve como respondentes da pesquisa os noventa e oito universitários matriculados no oitavo período do curso de Administração do UNIPAM, com diferentes perfis, mas o mesmo estágio de aprendizado e tempo de curso, indiferentemente do turno de estudo.

A coleta de dados é, como citado por Marconi e Lakatos (2010, p. 149), a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Para a coleta, foi utilizado um questionário, sendo aplicado nos meses de junho e julho por meio de rede social e por fotocópias durante as aulas.

Uma vez obtidos os resultados dos questionários, pôde-se efetivar a tabulação e a correlação dos dados, ou melhor, como descreve Chizzotti (2005, p. 48), “analisar os resultados trata-se de classificar, categorizar, compilar os dados, descrevê-los, analisá-los e chegar às conclusões a respeito da hipótese aventada no início, seja para infirmá-la.” Os questionários foram reunidos e os seus dados tabulados e correlacionados através do software *IBM SPSS Statistics*. Posteriormente, foram apresentados os dados obtidos, e com o resultado é possível compará-los com a teoria estudada.

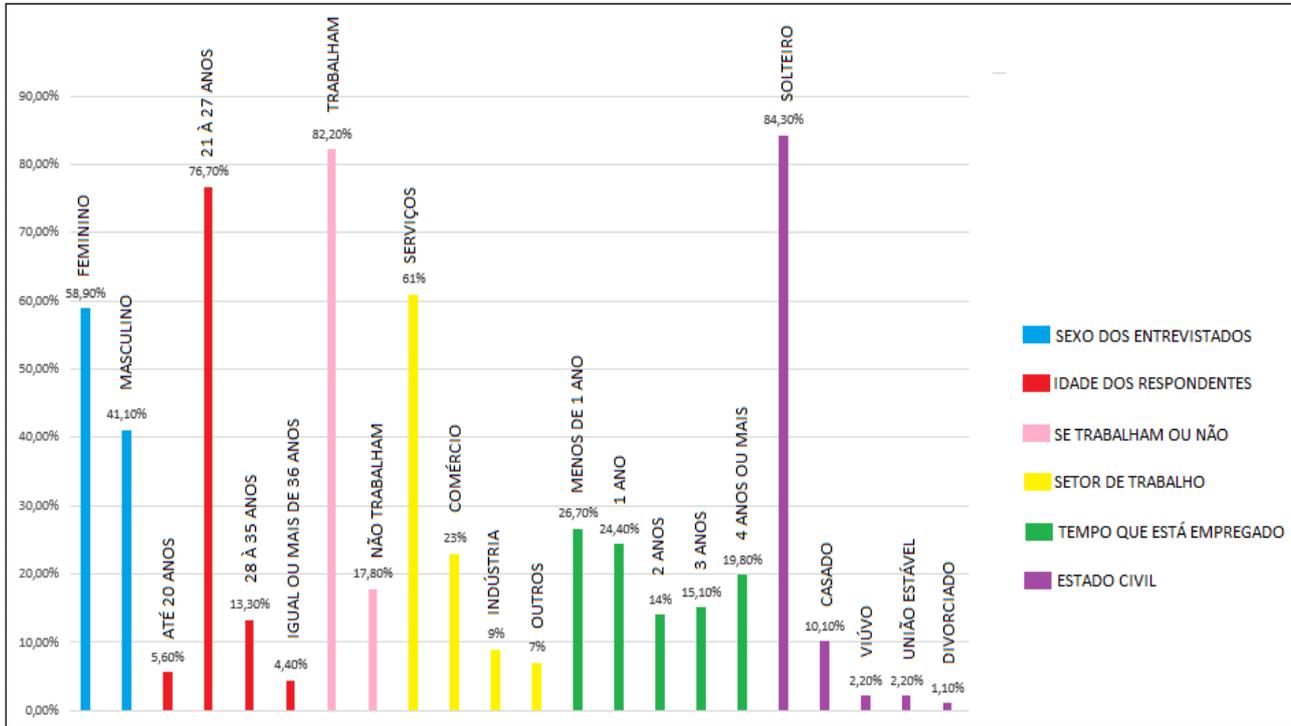
## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O referido capítulo apresenta os resultados advindos dos dados coletados através das aplicações dos questionários junto aos alunos do oitavo período do curso de administração do UNIPAM.

### **4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES**

Dos 98 matriculados no 8º período do referido curso obteve-se 90 respondentes. O sexo feminino representa 58,9% e o sexo masculino 41,1%. Quanto à idade dos mesmos, obteve-se 76,7% de respondentes com a idade de 21 a 27 anos. 82,2% dos respondentes responderam afirmativamente que trabalham e 61% para o setor de serviços. Em se tratando do tempo em que estão empregados, 26,7% dos respondentes estão empregados a menos de um ano, 24,4% a um ano, 14% a dois anos, 15,1% a três anos e 19,8% a quatro anos ou mais. Quanto ao estado civil, 84,3% dos alunos concluintes são solteiros.

**Gráfico 1 – Perfil dos respondentes**



Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

#### 4.2 GRUPO DA PERCEPÇÃO

Neste tópico, apresenta-se a percepção dos acadêmicos sobre as temáticas *gestão de carreira e marketing pessoal*. No que diz respeito ao currículo, 68,2% dos respondentes responderam que mantém o currículo atualizado. Quando questionados se possuíam vários formatos de currículos adequados a quem irá recebê-los, verifica-se que os respondentes optam por um modelo padrão a todas as instituições, ou seja, 80,6% não os adaptam. Segundo Veras (2014, p. 171), “o objetivo principal de um currículo é despertar interesse para uma entrevista pessoal”. A atualização constante do currículo é uma ação necessária e essencial.

Vale salientar ainda que ele serve como uma propaganda, o mais importante, podendo estimular o interesse do recrutador o suficiente para chamá-lo para uma entrevista. Os respondentes, quando na sua maioria, optam por manter o currículo atualizado, possivelmente têm ciência da sua real necessidade de atualização e que não o atualizar pode acarretar consequências negativas, como citado, a perda de um emprego.

Quanto a ter uma reputação positiva na área em que atuam, 89,9% dos respondentes acreditam ter essa reputação. 70,8% dos respondentes adotam algum tipo de ação de divulgação de imagem e 29,2% não o faz. Adotar estratégias de divulgação é adotar medidas que façam com que você seja notado e o seu melhor cartão de visitas é a sua imagem. Para se criar uma imagem positiva, é necessário ser sutil, ser flexível as alterações do cotidiano, ser comunicativo e saber divulgar suas ações e ideias para que as pessoas possam conhecê-lo. Veras (2014, p. 86) relata que

“pessoas talentosas são artigos em falta nas prateleiras do mercado. Não se perde talento!”

Contudo, para que as outras pessoas o valorizem e façam uma avaliação positiva, é necessário adotar uma postura condizente com o profissional real. Provar que se tem capacidade e apostar no seu potencial só fará com que seja reconhecido.

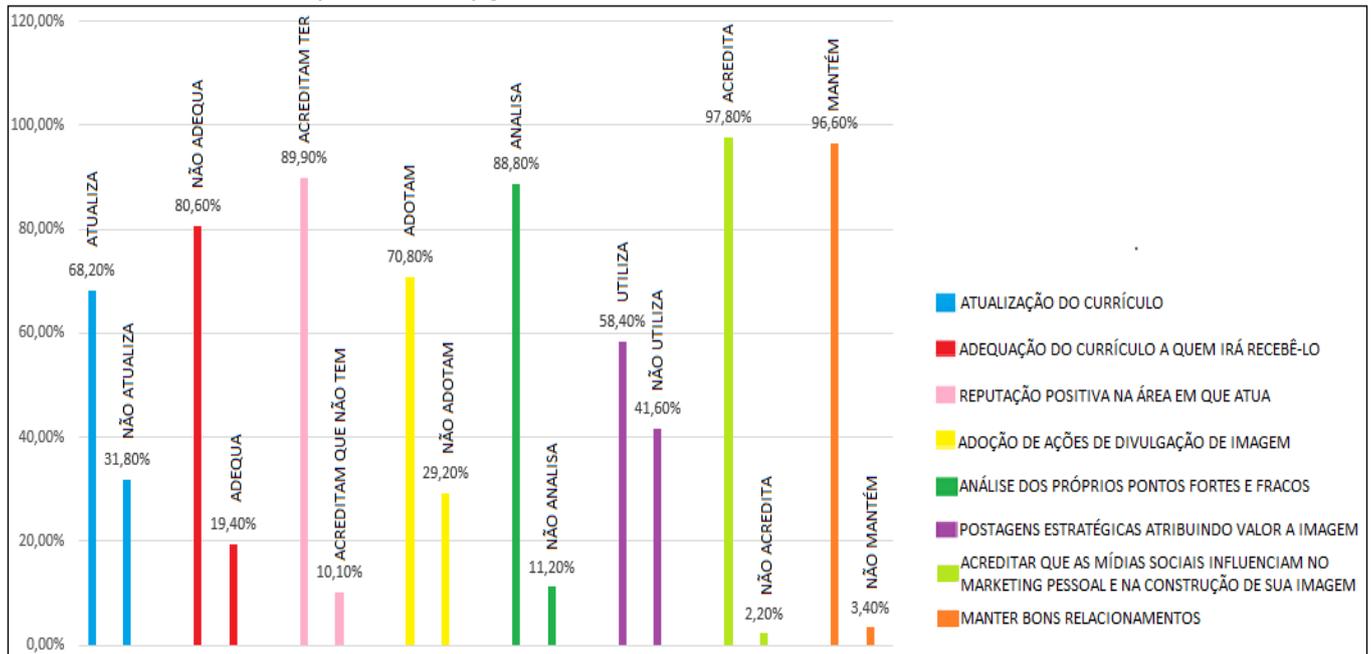
Em se tratando da própria análise dos pontos fortes e fracos de si mesmo, 88,8% dos respondentes responderam que os têm analisados. Por meio da realização da análise SWOT, o profissional detectará suas limitações, os riscos e as ameaças, minimizará suas fraquezas, potencializará seus pontos fortes e se beneficiará das oportunidades para o seu crescimento profissional. Dutra (2017, p.92) diz que “usamos nossos pontos fortes de forma natural, faz parte de nós e, muitas vezes, não os percebemos e/ou não os valorizamos. Conhecê-los e usá-los adequadamente é fundamental para o nosso desenvolvimento”.

Referente a utilizar-se de postagens estratégicas a fim de se atribuir valor a sua imagem, 58,4% dos entrevistados as utilizam e 41,6% não. Ciletti (2017, p. 67) relata que, “assim como um profissional de marketing deve entender o produto para oferecê-lo mais eficazmente a um mercado, você deve compreender a si mesmo para vender sua imagem de forma mais assertiva”. Fazer uma análise de seus pontos fortes e de seus pontos fracos e analisar o ambiente num todo são indispensáveis para se ter um direcionamento, para se tomar decisões e traçar objetivos, pois uma vez que se consiga identificar os aspectos positivos e negativos que poderão influenciar sua vida e postura poderá utilizar-se de estratégias que irão fazer com que as pessoas vejam você mais positivamente, agregando mais valor a você.

Questionou-se sobre o fato de os respondentes acreditarem se as mídias sociais influenciam no marketing pessoal e na construção de sua imagem. 97,8% concordaram. Essa análise positiva comprova que os respectivos acadêmicos possuem consciência de que a internet pode influenciar positiva ou negativamente no julgamento da imagem que as pessoas fazem de você. Quando foram questionados se mantinham bons relacionamentos, 96,6% responderam positivamente.

Manter bons relacionamentos com os velhos amigos é indispensável à carreira, quer dizer, você pode ser indicado a um emprego, a uma promoção, ou mesmo manter um relacionamento que lhe faça bem. “Provavelmente o recurso mais importante que há em relação à sua carreira seja a network” (WHITE, 2012, p. 33). Estes acadêmicos valorizam os bons relacionamentos e sabem que isto poderá lhes trazer benefícios e reconhecimentos futuros, como uma tão sonhada vaga de emprego ou mesmo para as confraternizações para novos networks.

**Gráfico 2 – Grupo da Percepção 1**



Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

Os entrevistados foram apurados se procuravam conhecimentos e habilidades diversas além do cargo que executavam. 87,6% o fazem, enquanto 12,4% não. Cerca de 76,4% dos respectivos alunos pretendem fazer uma pós-graduação e 23,6% não farão. Quanto a guardar os cartões de visitas, 60,7% responderam que guardam os cartões recebidos, enquanto 39,3% não os guardam.

Quando os acadêmicos do oitavo período do curso de Administração, em sua maioria, afirmaram que pretendiam cursar uma pós-graduação, só estão confirmando, respondendo que procuram conhecimentos e habilidades além do que já possuem; dar continuidade ao curso superior, procurar especializar-se é buscar a aprimoramento, é buscar mais chances de inserção e reconhecimento no mercado. Infelizmente, os mesmos quando optam por não guardar os cartões de visitas infringem a ideia da necessidade de se alinhar as habilidades e competências ao networking.

Em se tratando do plano de desenvolvimento da carreira, 52,8% dos entrevistados possuem, enquanto 47,2% não o têm. Quando questionados se estabeleciam objetivos profissionais, 78,7% responderam “sim”. De acordo com White (2017), cada passo do planejamento da carreira é importante, e cada passo afetará na tomada de decisões, assim como na qualidade de vida. Quanto maior o preparo para enfrentar os desafios, mais você será capaz de tomar decisões eficazes. Preparar-se é se planejar, e o planejamento é o método mais racional de se “trilhar um caminho”, pois se pode avaliar o percurso e todo o processo de construção.

Cada um dos respondentes já possuem idade e “maturidade” suficiente para efetuarem suas próprias escolhas e arcar com a consequência delas. “O desenvolvimento da carreira então é resultado de decisões e opções individuais que trazem consequências e impactos e que influenciam no andamento da carreira individual” (KUAZAQUI, 2016, p. 92). Quanto aos três gráficos posteriores, eles auxiliaram no processo de verificação do andamento quanto ao planejamento desses



Verifica-se que muitos dos respondentes têm consciência de que suas postagens poderão refletir no seu ambiente de trabalho e que, ao participarem de um processo seletivo, as atitudes dentro da rede social determinaram o julgamento do recrutador quanto à imagem do candidato. Veras (2014) relata que muitas pessoas deixaram de serem convidadas para uma entrevista de emprego, sem sequer saber, devido a conteúdos expostos nas páginas das redes sociais. Não adianta pensar que os recrutadores não estão de olho nas páginas e posts e reposts feitos, não seja ingênuo, pense antes de postar. Guarde suas opiniões para grupos restritos, pessoais.

Muitos dos respondentes, conscientes do julgamento de seus perfis através das mídias sociais, atuam nas redes sociais de maneira imparcial, evitando postagens com bebidas e fotos vulgares, ou mesmo utilizando muito pouco ou nem se utilizando dela. No que diz respeito ao planejamento e administração de carreira e a forma como obteve informações do mesmo, as repostas dadas foram “na faculdade”, “internet”, “através de estudos”, “através de palestras e fóruns”, “internet e networking. Conversando com pessoas da área”, “na empresa” em que trabalham, “através dos gestores e treinamentos realizados pela organização em que atuo”, entre outras respostas.

Diante da quantidade de respostas citando a faculdade, os eventos de extensão e as aulas administradas pelos professores do curso de Administração, conclui-se que a gestão de carreira e a sua administração são ressaltadas no decorrer do curso, mas infelizmente não se é possível dimensionar qual o nível de aprofundamento do tema no estudo, uma vez que não se avaliou o grau de conhecimento dos respondentes cerca ao assunto tratado. Por fim, não menos importante, os respondentes da pesquisa relataram a contribuição da formação acadêmica quanto às postagens feitas nas redes sociais e às estratégias de relacionamento para com os “seguidores”, e as respostas obtidas foram “nenhuma”, há necessidade de “transmitir conhecimentos”, “a formação acadêmica melhora meu posicionamento quanto à exposição de minha imagem e possibilita-me gerar parcerias”, “preservação da imagem”, “entender o momento de divulgar algo”, “postagens de cursos, palestras e reportagens sobre a área” e a publicação de posts que agreguem valor como “colocar frases dos autores do curso (pensamento inteligentes)”.

Em virtude de muitos dos respondentes citarem que preferem se preservar quanto à divulgação de informações pessoais e o quanto os posts são relevantes para definir o seu perfil, optando por postagens mais superficiais, que remetem “maturidade” e relevância aos seguidores, uma vez que a rede social acaba se tornando parte do currículo do candidato, conclui-se que a forma de atuação e o pensamento dos mesmos quanto a estes atos, possivelmente, podem ter sido adquiridos através do curso de administração, já que as postagens destes respondentes, em sua maioria, são cursos, palestras e reportagens sobre o curso e ainda de frases inspiradoras e motivacionais que remetem também ao curso. Esse posicionamento dos respondentes é uma forma de se criar vínculos com seus seguidores e manter o networking neste ato.

Além disso, foi possível observar que, nas questões abertas, muitos desses acadêmicos associaram suas respostas ao UNIPAM e disseram que a formação acadêmica lhes permitiu reavaliar formas de condutas. É válido acrescentar que

realizar networking é buscar manter uma rede de relacionamentos com possíveis pessoas que podem nos beneficiar, como uma “promoção”, um novo emprego, entre outros. Conforme White (2012, p.34), “uma rede de relacionamentos forte e eficaz oferece apoio, orientação, direção e conselhos, algumas vezes, durante sua carreira.” A manutenção de uma rede de relacionamentos deve ser constante, uma vez que esses relacionamentos poderão lhe proporcionar a conquista de um objetivo e/ou meta definidos enquanto se planejava. Conclui-se, enfim, que as temáticas marketing pessoal e a gestão de carreiras são desenvolvidas no referido curso e que os acadêmicos possuem “ciência” da real necessidade do marketing pessoal e da gestão de carreira no mercado atual.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um administrador, para ser bem sucedido profissionalmente, deve sempre aplicar os conceitos básicos da administração em seu dia a dia, ou seja, as competências essenciais que o formaram como profissional, como planejar, organizar, liderar e controlar. Mas, o administrador de hoje vive em um mundo de constantes mudanças e alterações. Para se sobressair-se na profissão, torna-se necessário definir sua trajetória profissional, de modo a realizar uma gestão da carreira eficiente.

Essa gestão pode ser como uma “bússola” e funcionar como um direcionamento para se conquistar uma necessidade futura. Contudo, isso de nada adiantará se ele próprio não tiver acesso às oportunidades e acabar por perdê-las. Diante disso, além da gestão de carreira, faz-se necessário empenhar seus esforços em realizar o marketing pessoal e fomentar o networking. O marketing pessoal consiste em realizar uma divulgação de sua própria imagem, influenciando diretamente em como as pessoas enxergarão você. Quando se têm networkings, ou seja, contatos com outras pessoas, esse contato pode culminar em uma indicação profissional, e alinhado ao marketing pessoal, unir-se à divulgação para as pessoas corretas, a fim de conseguir atingir objetivos pessoais e/ou profissionais.

A presente pesquisa teve por objetivo abordar e evidenciar a relevância e a aplicabilidade do marketing pessoal em destaque para o mercado de trabalho e a gestão da carreira para os veteranos do curso de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM. Realizar este estudo acerca da inserção do profissional no mercado possibilitou avaliar a qualificação adquirida pelos alunos diante da formação acadêmica.

Desenvolver esta pesquisa não só possibilitou o aprendizado, como também serviu de conhecimento quanto à atuação de um profissional formado em administração. Os estudos acerca das temáticas "gestão de carreira" e "marketing pessoal" foram realizados com os concluintes do curso em questão e foram de extrema importância, pois, além de se atingir o objetivo proposto, foi possível verificar a “consciência” adquirida quanto às temáticas abordadas pelos alunos concluintes do referido curso. É preciso que os acadêmicos percebam a necessidade de se estabelecer os objetivos e metas profissionais desde a trajetória acadêmica quanto à atuação de suas profissões e ainda que percebam a necessidade de estar preparados para atender as exigências do mercado de trabalho.

Este trabalho apresenta algumas limitações. Entre elas, na aplicação da pesquisa de campo, já que alguns respondentes entregaram questionários incompletos e algumas questões abordadas não avaliaram o nível de instrução dos alunos, limitando-se apenas a verificar se os acadêmicos abordados possuíam conhecimento sobre tais temáticas. Outra limitação foi pertinente à sua metodologia, uma vez que não se pôde estendê-la a outras instituições, nem mesmo da cidade, nem a outros alunos egressos no oitavo período do curso, uma vez que podem ocorrer mudanças tanto no conteúdo programático das disciplinas quanto nos posicionamentos do corpo docente.

Como uma formanda do referido curso abordado nesta pesquisa, este trabalho é de suma importância para sua autora, uma vez que as conclusões acabam por refletir também suas próprias ações e não apenas podem ser tomadas como encerramento de uma pesquisa, mas também podem ser incorporados à sua própria vida, proporcionando a chance de causar impactos reais decorrentes deste trabalho e suas conclusões.

## REFERÊNCIAS

- BRITO, Érica da Cunha. **Gestão de pessoas**. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/referencia-de-sites-e-artigos-online/>>. Acesso em: 07 de abril de 2018.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- CIAMPA, Amábile de Lourdes; MELLO, Paulo; MELE, Carla; PEIXOTO; Andréa Mele de Mello. **Marketing pessoal e empregabilidade**: do planejamento de carreira ao networking. São Paulo: Érica, 2014.
- CILETTI, Dorene. Trad. de Lívia Koepl e revisão técnica de Janaina de Moura Giraldi. **Marketing pessoal**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras**: a pessoa, a organização e as oportunidades. São Paulo: Atlas, 2017.
- FARIA, Vivian Maerker. **Manual de carreira**: identifique e destaque o talento que existe em você. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de carreiras**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

VERAS, Marcelo Henrique Duarte. **Gestão de carreiras e competências empresariais: 100 dicas práticas**. São Paulo: Atlas, 2014.

WHITE, Aggie. **Planejamento de carreira e networking**. Rio de Janeiro: Senac, 2012.

## GESTÃO DE QUALIDADE: UM ESTUDO SOBRE AS DIFICULDADES DA IMPLANTAÇÃO DE ISO 9001 EM UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS BIOLÓGICOS<sup>1</sup>

***Bruna Aparecida de Almeida***

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: brunaalmeida13@outlook.com

***Gustavo de Magalhães Vieira***

Orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: gustavomv@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** A implantação da gestão da qualidade é usada como estratégia competitiva com a finalidade de conquistar novos mercados, diminuir desperdícios e alcançar o sucesso e satisfação do cliente. Neste contexto, a implantação da ISO busca a melhoria contínua dos processos produtivos e organizacionais. O presente trabalho teve por objetivo compreender as principais motivações, benefícios e dificuldades que uma empresa encontra para implantação de um certificado de Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001.

**PALAVRAS-CHAVE:** ISO 9001. Gestão de qualidade. Certificação.

**ABSTRACT:** The implementation of quality management is used as a competitive strategy with the purpose of conquering new markets, reducing waste and achieving success and customer satisfaction. In this context, the implementation of ISO seeks continuous improvement of the productive and organizational processes. The present work aimed to understand the main motivations, benefits and difficulties that a company encounters to implement an ISO 9001 Quality Management Systems certificate.

**KEYWORDS:** ISO 9001. Quality Management. Certification.

---

### INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura, as organizações buscam maneiras para se diferenciar no mercado que está cada dia mais exigente. Nesse contexto, para Campos (2014), a internacionalização dos mercados tem aumentado a competitividade entre as organizações. Assim, buscando aumentar as chances de sobrevivência, optar por um sistema de gestão normatizado tem se tornado um grande diferencial.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

Prova disso é que, em 2014, existiam 1.138.155 certificados ISO 90001, distribuídos em cinco continentes. No Brasil, entre os anos de 2001 e 2015, foram emitidos 39.282 certificados. (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

Sobre tal enfoque, a implantação da gestão da qualidade é usada como estratégia competitiva com a finalidade de conquistar novos mercados, diminuir desperdícios e alcançar o sucesso e a satisfação do cliente. Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016, p. 1-2), os “clientes satisfeitos representam faturamento, boa reputação, novos pedidos, resultados para a empresa, empregos e remuneração para funcionários”. Nesse contexto, a implantação da ISO tem por objetivo a busca da melhoria contínua dos processos produtivos e organizacionais.

Acrescenta-se que o trabalho teve como objetivo compreender as dificuldades e benefícios que uma organização tem ao passar por um processo de implementação da ISO 9001. Nesse contexto, uma implementação bem-sucedida do sistema de gestão da qualidade estabelece e proporciona visibilidade do produto, aumenta a eficiência e reduz desperdícios.

Portanto, no cenário atual, a marca ISO leva aos consumidores uma melhoria contínua, precavendo-os de quaisquer falhas serviços ou bens ofertados. Assim, o sistema de qualidade é aliado à gestão total da qualidade através do comprometimento da organização, atribuindo assim um diferencial competitivo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico tem como intuito apresentar a fundamentação teórica das temáticas utilizadas neste estudo.

### GESTÃO DE QUALIDADE E POLÍTICA DE QUALIDADE

Por volta dos anos 50, começaram a surgir os primeiros conceitos de qualidade, os quais foram evoluindo no decorrer do tempo. Atualmente, esses conceitos visam levar às organizações controle nos processos empresariais e a satisfação dos clientes.

Ainda que sejam muitas as mudanças no processo evolutivo da gestão de qualidade, esta ainda tem como objetivo levar às organizações melhorias na qualidade dos processos administrativos e ou produtivos. Para Campos (2014), a responsabilidade do gerenciamento do TQC (Total Quality Control) deve ser da alta gerência da organização, a qual deverá repassá-lo aos colaboradores fazendo o acompanhamento e controle.

Para Campos (2014), no que se refere à Política da Qualidade, o conceito básico é que ela estabelece o caminho ao qual a empresa deve seguir para que se atinjam os resultados desejados. Através da análise e mensuração dos processos e procedimentos inerentes à organização, a direção obtém o apoio necessário para que se atinjam as metas almejadas.

Portanto, uma boa política e qualidade devem ser bem compreendidas por todos os elementos da organização, desde a formulação da alta direção junto aos colaboradores e fornecedores até o cliente final, satisfazendo aos princípios do foco no cliente, liderança, envolvimento e melhoria contínua, entre outros.

## CERTIFICAÇÃO

Na atual conjuntura, a certificação tornou-se tendência e surgiu com a necessidade do aumento da qualidade, para assim agregar valor e garantir a entrega de produtos, serviços com qualidade certificada e preço justo. Sendo assim, o mercado passou a exigir mais e sobressaem as organizações que buscam estar atualizadas a essa demanda. Como cita Bliska, Giomo;,Pereira (2007, p. 33):

Estes consumidores mais exigentes e conscientes de seus direitos são os mesmos que se mostram dispostos a pagar mais por um produto diferenciado. Não basta uma estratégia de marketing, o mercado já estar segmentado e o produto ser diferenciado. O novo consumidor exige a garantia de que um produto, processo ou serviço esteja em conformidade com os requisitos especificados, o que normalmente é feito através da certificação (BLISKA; GIOMO; PEREIRA, 2007, p. 33).

Segundo, Oliveira *et al.* (2012), com o aumento da competitividade e a busca da eficácia fizeram com que as organizações adotassem as normas da ISO 9000 com intuito de garantir a qualidade e ser usada como diferencial.

Cabe salientar que o sistema de normatização eficiente proporciona a organização a abranger não apenas o mercado nacional como também o internacional, como cita Oliveira *et al.* (2012, p.59): “a normatização é ainda um excelente argumento para vendas no mercado internacional e também um importante instrumento para regular a importação de produtos que não estejam em conformidade com as normas do país comprador.”

Sobre tal enfoque, cabe salientar que o certificado não é emitido pela ISO, pois a mesma não emite certificados. Cabe às empresas credenciadas a emissão; no Brasil a emissão é feita pelo INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), que coordena o sistema de certificação (CARPINETTI; GEROLAMO 2016).

Logo, as normas da série ISO têm como finalidade padronização dos processos, buscando a melhoria contínua. No próximo tópico, serão apresentados o conceito, a origem e os objetivos das ISOS.

### **INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – CONCEITO, ORIGEM E OBJETIVOS**

A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma norma de padronização de determinado produto e ou serviço. Foi criada em 1947 em Genebra na Suíça e ganhou força a partir da instituição das normas ISO 9000, as quais foram editadas pela primeira vez em 1979 e rapidamente se tornaram referência para os departamentos responsáveis pela gestão de qualidade das empresas (OLIVEIRA *et al.* 2012).

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), a instituição da ISO série 9000 passou a colaborar com a gestão de qualidade das empresas ao oferecer um conjunto rigoroso de normas e guias de qualidade. É diante da disposição dessas normas que as ISOs têm como objetivo melhorar a gestão de qualidade dos processos das organizações,

ampliando o nível de satisfação dos stakeholders – pessoas ou grupos com interesse na empresa ou produto – além da eficácia na gestão organizacional.

Assim, com a competitividade em alta no mercado num mundo cada vez mais globalizado, as ISOs passaram a ser requisitadas não só pelas empresas que buscam maior qualidade ao padronizar seus produtos, mas também pelos clientes, os quais passaram a se sentir mais seguros ao realizar compras de produtos e ou serviços com selos de qualidade (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

Vale ressaltar que do seu surgimento aos dias atuais, as ISOs passaram por várias reformulações buscando adequação à atualidade. Surgiram também outras séries de ISO como a 9001 – Gestão de Qualidade, a 14001 – Meio Ambiente, a OHSAS – Saúde Ocupacional e Segurança, dentre outras. Nos próximos tópicos, será possível estudar cada uma delas.

### **ISO 9001**

A ISO 9001 nada mais é que um conjunto de normas criadas pela *International Organization for Standardization* com intuito de certificar a gestão de qualidade das empresas, produtos e ou serviços. Para ABNT (2015), cumprir essas normas com rigor possibilitará aos gestores registrar crescimento nas vendas ao captar um número maior de clientes em virtude do aumento da satisfação destes.

Sua primeira edição foi lançada em 1987 e, desde então, passou por reformulações nos anos 1994, 2000, 2008 e 2015. Vale ressaltar, segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), que da sua instituição aos dias atuais essa série de ISO sempre pautou por apontar normas e guias relacionados à gestão de qualidade alinhada à expectativa do cliente e à eficácia organizacional. Para tanto, suas normas estão sustentadas por 7 princípios básicos de gestão, quais sejam:

1º Foco no cliente: o conceito de cliente se estende a todas partes interessadas Stakeholders, ou seja, acionistas, parceiros de cadeia de suplementos e colaboradores. Portanto, para atender as expectativas atuais e futuras dos clientes, é preciso evitar as não conformidades e manter a organização focada bom atendimento.

2º Liderança: bons gestores estabelecem propósitos e direção à organização. Convém a eles criarem e manter um ambiente interno em que todos possam estar envolvidos no propósito de atingir os objetivos da organização.

3º Engajamento de pessoas: hoje o capital humano constitui o bem mais precioso de uma organização. A remuneração é uma forma de manter as pessoas motivadas, mas hoje em dia fatores como capacitação, oportunidade de crescimento e reconhecimento se sobressaem, a oferta desses estímulos faz como que o colaborador sinta mais comprometido com a organização.

4º Abordagem de processo: um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

5º Melhoria contínua: é fundamental para a organização atingir o padrão de qualidade nos processos.

6º Tomada de decisão baseada em evidências: convém tomar decisões baseado em evidências, dados e fatos.

7º Gestão de relacionamento: saber gerenciar o relacionamento entre todas as partes envolvidas é fundamental para atingir o objetivo da melhoria contínua.

Ao conseguir a ISO 9001, a empresa será detentora desta certificação por três anos, quando deverá ser renovada. Vale ressaltar, porém, que, durante esse período, as empresas são auditadas periodicamente com intuito de averiguar se estão seguindo as normas estipuladas pela ISO. Sobre isso, Carpinetti e Gerolamo (2016) complementam que, para manter a certificação, as empresas deverão adotar a sistemática de qualidade abordada pela ISO, o que proporcionará solidez organizacional, além de um melhor relacionamento entre gestores, empresa e stakeholders.

### **ISO 14001**

Buscando adotar políticas de sustentabilidade e atender a cobrança da sociedade pela preservação do meio ambiente, as organizações passaram a valorizar métodos de certificação como a ISO série 14001 (SEIFFERT, 2010). Na figura 2, é possível verificar o selo da certificação ISO 14001.

Surgiu em 1992 e foi revisada nos anos 1994 e 1996, transmitindo às organizações credibilidade ao normatizar questões relacionadas à preservação do meio ambiente. Por este motivo, Seiffert (2010 p. 12) explica que a versão publicada em 1996 “rapidamente se consolidou como uma norma de gestão ambiental com ampla aceitação mundial”.

Diante do supramencionado, é possível ressaltar que a ISO 14001 é uma norma aceita internacionalmente. Dentre os seus objetivos, preconiza definir o sistema de gestão ambiental, aperfeiçoando o desempenho das organizações de maneira eficiente sem denegrir o meio ambiente, reduzindo, inclusive, os resíduos produtivos para alcançar vantagem competitiva e melhoria contínua (ABNT ISO 14001, 2015).

Sobre isso, Carpinetti e Gerolamo (2016) complementam que, em virtude do reconhecimento da ISO 14001 pela sociedade internacional e credibilidade proporcionada pela mesma às organizações, os gestores têm procurado gerenciar suas atividades com uma maior atenção para com o meio ambiente. Segundo os mesmos autores, as empresas têm reduzido também alguns custos como água e energia. Nessa perspectiva, a ISO 14001 poderá proporcionar inúmeros benefícios para a organização, conforme citado pela ABNT ISO 14001 (2015).

Aumentar o envolvimento da liderança e o comprometimento dos funcionários;  
Melhorar a reputação da empresa e a confiança das partes interessadas mediante comunicação estratégica;  
Alcançar os objetivos estratégicos de negócios através da incorporação de questões ambientais na gestão das empresas;  
Oferecer vantagem competitiva e financeira aumentando a eficiência e reduzindo custos;  
Incentivar a melhoria do desempenho ambiental por parte de fornecedores, integrando-os aos sistemas de negócios da empresa (ABNT ISO 14001, 2015).

Cabe salientar que a certificação poderá ser utilizada pelas empresas como diferencial competitivo. Isso permitirá expandir seus negócios ao garantir qualidade aos seus clientes sem que meio ambiente seja prejudicado.

### **OHSAS 18001**

Outra ISO muito conhecida no mercado é a *Occupational Health and Safety Assessment Series*, ou seja, Série de Avaliação de Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001). Esta surgiu em 1996 e entrou em vigor em 1999, porém passou a ser reconhecida internacionalmente apenas após a instituição da versão de 2007 (SEIFFERT, 2010).

Desde a sua reformulação em 2007, tem como objetivo fornecer às organizações informações através da aplicação de Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho (SGSST), os quais são capazes de auxiliar os gestores no alcance dos anseios e ou metas empresarias relacionadas à segurança e saúde dos trabalhadores (OHSAS 18001, 2007).

Ressalta-se também que o sistema de saúde e segurança operacional (ISO) proporciona a redução da taxa de acidente trabalhista ao melhorar as condições de trabalho. Não bastasse, para Seiffert (2010), ao aplicar as normativas da ISO em questão os colaboradores sentirão mais motivados para com a realização de suas tarefas diárias reduzindo, inclusive, o absenteísmo. Ainda vale ressaltar que o bom relacionamento dos trabalhadores para com os gestores e a aceitação das políticas empresarias refletirão como ponto positivo na sociedade e mercado.

Sobre tal enfoque, a OSHAS 18001 (2007) enfatiza que são vários os benefícios trazidos para as organizações que optam pelo sistema SSO. Aponta como principais os seguintes:

- Redução significativa de acidentes, perigos e parada de trabalho, através da sistematização de todas as atividades;
- Evitar o risco de passivos trabalhistas e ações judiciais, pois obterá acesso e conhecimento constante a legislação;
- Valorização da imagem da empresa, por estar comprometida com a saúde e segurança do colaborador;
- Aumento da identificação e motivação do funcionário, através do envolvimento nos processos de gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (OSHAS 18001, 2007).

Por fim, torna-se importante mencionar que a OHSAS poderá estar atrelada / integrada com as demais ISOs, 9001 e 14001. Sendo assim, será possível, segundo Seiffert (2010), o registro de melhorias ágeis e contínuas dentro da organização.

### **UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA PDCA (PLAN-DO-CHECK- ACT) PARA GESTÃO**

O ciclo de controle PDCA é uma ferramenta que pode ser aplicada para a melhoria do processo e para o sistema de gestão de qualidade.

A aplicação dessa ferramenta de controle, para Campos (2014 p. 45), é “a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operadores”.

Vale destacar, conforme Carpinetti e Gerolamo (2016), que o ciclo PDCA foi uma metodologia proposta por Walter A. Shewart, que é um método utilizado para gerir atividades de melhorias contínuas baseando-se em quatro etapas: (Plan) planejar: estabelecer os objetivos do sistema e seus processos e os recursos necessários para entregar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização; (Do) executar: implementar o que foi planejado; (Check) avaliar: monitoração e adequação dos processos, produtos e serviço e reportar resultados; (Act) agir: executar as ações para melhor atuação quando necessário.

Esse processo tem por objetivo avaliar os resultados e identificar os erros e a causa dos erros para buscar melhorias bem como o planejamento de ações e práticas dessas ações e mensuração dos resultados.

Portanto, o intuito do PDCA é ajudar a entender não só como um problema surge, mas também como deve ser solucionado, focando na causa e não nas consequências. Uma vez identificada a oportunidade de melhoria, é hora de colocar em ação atitudes para promover a mudança necessária e, então, atingir os resultados desejados com mais qualidade e eficiência, evitando inclusive ressalvas nas auditorias realizadas na manutenção das ISOS de qualidade.

## AUDITORIA

O processo de auditoria consiste na avaliação dos sistemas de qualidade por meio de procedimentos inerentes ao funcionamento organizacional. Surgiu da necessidade de garantir autenticidade e adequação das informações. Em tese, auditoria pode ser definida como uma apuração sistemática, que através de uma atividade documentada é executada por pessoas que não estão ligadas diretamente com a organização ou com a atividade auditada (CAMPOS, 2014).

Para Carpinetti e Gerolamo (2016, p.138), “auditoria da qualidade é uma avaliação planejada, programada e documentada, a fim de verificar a eficácia do sistema da qualidade por meio da constatação de evidências objetivas e identificação de não conformidades”.

Portanto, pode-se concluir que a auditoria é um processo capaz de prever e corrigir prováveis erros de sistema de gestão, com o objetivo de propiciar as melhorias necessárias à otimização dos processos (CAMPOS, 2014).

## METODOLOGIA

Para a elaboração do presente trabalho, utilizou a pesquisa descritiva. Segundo Acevedo e Nohara (2004, p. 51), “pesquisa descritiva visa descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos”. Marconi e Lakatos (2017) complementam que a pesquisa descritiva se baseia em investigações da pesquisa empírica, que tem como objetivo o detalhamento ou análise de fatos e fenômenos.

A abordagem da pesquisa se deu como qualitativa, uma vez que não foram utilizados mecanismos estatísticos na análise de resultados. Sendo assim, o propósito deste trabalho foi colocar em debate questões relacionadas à implantação da

certificação ISO 9001. Oliveira (2005, p. 66) afirma que “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevista”.

## **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A entrevista foi realizada com o químico e analista de SGI (Sistema de Gestão Integrado) do laboratório de defensivos biológicos estudado, o qual já exerce tal atividade na empresa há aproximadamente 11 anos. Sua função está diretamente ligada com a gestão da qualidade, visto que atualmente é responsável pela condução das normas de certificação da empresa. Vale ressaltar ainda que foi executor do processo de implantação da ISO 9001 e Certificação Orgânica.

Tal profissional foi entrevistado com intuito de analisar e entender as dificuldades e benefícios que uma organização tem ao passar por um processo de implementação da ISO.

Buscando conhecer mais sobre as certificações que a empresa possui, foi perguntado ao profissional quais as certificações já conquistadas pela empresa. Nesse sentido, ele relatou o seguinte: “Somos certificados pela norma ISO 9001:2015 e também Certificação Orgânica”.

Outro questionamento foi em relação à finalidade de cada um das ISOs. Nesse quesito, percebe-se que o entrevistado tem um vasto conhecimento sobre a gestão de qualidade, sabendo identificar os porquês da implementação de cada uma delas na empresa.

A ISO 9001:2015 define a gestão de padronização de processo, e a certificação orgânica é para produtos que podem ser usados na agricultura orgânica. Como o laboratório segue duas legislações, a brasileira e europeia, as ISOs são importantes, pois atestam que os produtos que nós produzimos não têm nada geneticamente modificado e tudo pode ser usado na agricultura orgânica.

Nesse sentido, o profissional acrescenta ainda que a empresa tem planos de implantar uma nova ISO. “Temos para o futuro planos de implementar a ISO 1400, que é a de meio ambiente e a OSHAS 18001, segurança de trabalho para, assim, ter a integração das três na empresa”.

O depoimento exposto acima contribui para a colocação de Seiffert (2010), que relata a importância de ter a junção das três certificações para o registro de melhorias ágeis e contínuas dentro da organização.

A realização de implementação de uma certificação não é uma tarefa fácil, pois o processo exige dedicação, trabalho, além de envolver novos desafios. Quando questionado sobre as dificuldades encontradas pela empresa no processo de implantação da certificação, o entrevistado narrou as seguintes dificuldades:

Primeiramente dificuldade de os proprietários aderirem às certificações;

[...] inicialmente tinha-se a ISSO, mas depois o CEO da empresa pediu para que tirasse e depois de dois anos pediu para reimplantar. A dificuldade é a diretoria, o alto escalão da empresa, realmente querer a certificação porque, se eles não quiserem, é meio caminho para não dar certo.

Cultura dos empregados: “Olha, a cultura dos empregados, que é o mais complicado, é que você treina as pessoas, cria as planilhas de rastreabilidade e as pessoas têm dificuldade de inserir os dados que você está pedido [...]”.

#### Persistência das pessoas em aceitarem as mudanças:

[...] o registro de uma hora que fez o processo, um resultado de processo, a pessoa não coloca os resultados na hora devida, na hora certa, isso é dificuldade, elas não aceitam... elas acham que, se você tem um resultado, tanto faz colocar hoje como daqui a uma semana, e não é bem assim, você tem um resultado, tem de ser preenchido para fazer o acompanhamento do processo.

Assim, em consolidação com as respostas atribuídas pelo entrevistado nos tópicos acima, Carpinetti e Gerolamo (2016) destaca a importância de os gestores demonstrarem comprometimento em seus atos para inspirar os colaboradores para que todos caminhem com mesmo objetivo. Por mais que a empresa detenha controle dos seus colaboradores, nada será eficaz, caso eles não queiram, por isso a importância de manter um espírito de colaboração e envolvimento, o que permite o aproveitamento desses recursos em prol da organização.

Ao procurar entender mais sobre as mudanças ocorridas na empresa após a implantação da certificação, o entrevistado relatou que “a cultura principalmente da direção mudou muito hoje, CEO aceita bem a ISO, algumas coisas que ele vai fazer, ele sempre pergunta se é permitido, assim tendo segurança antes de tomar uma decisão”.

Tal afirmativa condiz como o pensamento Carpinetti e Gerolamo (2016), que relatam que a alta gerência da organização deve ter o comprometimento com o sistema de gestão de qualidade, assegurando atingir os resultados planejados.

Sobre tal assunto, o entrevistado relatou também que “até mesmo o chão de fábrica passou a ter uma melhor aceitação, as mudanças decorridas da ISO, visto que quando se pede um registro de um checklist, eles estão sempre dispostos, fazem e questionam quando têm dúvidas, essa conscientização que a empresa necessita”.

Nesse sentido, acrescenta Carpinetti e Gerolamo (2016, p. 92), “a conscientização é um elemento essencial para que as pessoas se envolvam com a gestão da qualidade e melhoria”.

No que se referente aos benefícios obtidos através da implantação do sistema de gestão, o entrevistado respondeu: “os benefícios são imensuráveis, como o crescimento cultural das pessoas e fortalecimento do nome da empresa no mercado”. Ainda completou a mudança no engajamento da equipe e na credibilidade do sistema de gestão.

[...] o engajamento [...] é a pessoa aderir ao processo. Hoje não adianta você ter um certificado, as pessoas têm de saber do processo, então esse engajamento é as pessoas estarem dentro do processo de certificação, saber o porquê e entender que aquilo é uma decisão da empresa, todos têm de estar cientes.

Hoje não adianta você falar que tem um processo de qualidade, você tem de ter alguém para provar o que você está falando, porque a bandeira aqui é qualidade “nossa qualidade”, mas quem estava falando era só nós e agora tem certificadora que fala opa ok eles realmente seguem processo.

Tais depoimentos vão ao encontro do pensamento de Carpinetti e Gerolamo (2016), que atestam que a organização que implementa um sistema de gestão de qualidade ISO 9001 tem objetivo principal de obter um sistema de gestão de qualidade como propósitos melhorar o desempenho organizacional e buscar a melhoria contínua nos seus processos e padronização das atividades.

A respeito da manutenção da certificação foi questionado ao entrevistado se há necessidade de envolvimento dos departamentos da organização para atingir os requisitos impostos pela ISSO. Obteve-se a seguinte resposta: “Gasta esforço porque todos os departamentos têm que estar envolvidos o ano inteiro, visto que o processo é contínuo”. Ainda acrescentou:

Por exemplo, o que chamam de manutenção faz-se uma auditoria inicial e depois na sequência é a manutenção, todo ano os auditores vêm até a empresa fazer a vistoria. Na manutenção, eles não auditam todos os processos, é auditado o que eles determinam, eles chegam e falam onde vai ser auditado como, por exemplo, vamos auditar o processo de fermentação, não vamos auditar o processo de compra, não vamos auditar tal processo... eles não auditam 100%, eles auditam por amostragem alguns processos.

Carpinetti e Gerolamo (2016, p.43) acrescentam a respeito de manutenção: “o certificado ISO 9001 tem validade de três anos. No entanto, as empresas certificadas devem passar por auditorias de manutenção, com periodicidade semestral ou anual”.

Acrescenta-se, ainda, o quão é importante a sintonia dos departamentos para quando houver o processo de auditoria todos atenderem os requisitos de qualidade da ISO 9001, visto que o local a ser auditado é informado apenas no dia.

Atualmente, as empresas buscam ter um certificado para se diferenciar no mercado. Nesse sentido, foi perguntado ao entrevistado se a empresa tem a certificação ISO 9001 por obrigação ou opção, obtendo assim a seguinte resposta:

A ISO não é apenas um certificado fixado na parede, é um processo, por isso deve ser por opção. Tem a ISO por opção, a diretoria que quis, o processo é muito bom e eles viram essa necessidade. Hoje não adianta você falar que tem um processo de qualidade, você tem de ter alguém para provar o que você está falando, porque a bandeira aqui é qualidade "nossa qualidade", mas quem estava falando era só nós e agora tem certificadora que fala opa ok eles realmente seguem processo.

Nesse contexto, alguns clientes exigem ao fornecedor o certificado ISO 9001, como um requisito de qualidade, assim, ter a certificação se torna obrigatório. Mas, no caso da organização estudada, a certificação foi opção para obter um diferencial no mercado. Assim, complementam Carpinetti e Gerolamo (2016, p. 5): “mesmo que o mercado não exija um certificado, a implementação criteriosa dos processos de gestão estabelecidos nessa norma levará a empresa a conferir mais organização e padronização a suas atividades, reduzindo a chance de erros e, portanto, melhorando a eficácia e eficiência da empresa na consecução de seus objetivos, o que certamente impulsionará a competitividade do negócio”.

Ao adotar um sistema de gestão de qualidade, a empresa presa pela melhoria contínua e a credibilidade em seus processos. Com esse intuito, foi questionado ao

entrevistado quais as vantagens em obter uma certificação ISO 9001. A resposta foi a seguinte:

Uma das principais vantagens da norma ISO 9001 é o foco na melhoria contínua, na busca para alcançar os objetivos atentando os requisitos de seus clientes. Uma outra vantagem é que a certificação abre porta para visualizar os riscos e as oportunidades da empresa. Além de tudo, a padronização do processo, serviços e produtos. Além do engajamento das pessoas, a busca para atingir os resultados, porque hoje todo mundo do processo sabe que, se não saírem conforme o planejado os produtos, não é expedido esse produto é descartado, é retido, a vantagem é que você melhora a cultura e as pessoas se aderem melhor ao sistema de qualidade que a empresa determina.

No que diz respeito à melhoria contínua, Carpinetti e Gerolamo (2016, p.30) expõem que “a melhoria contínua é um princípio fundamental para o objetivo de redução de riscos da não conformidade no atendimento de requisitos dos clientes”. O processo de melhoria pode ser também mensurado, a utilização do ciclo PDCA, que é uma ferramenta de gestão que tem como finalidade promover a melhoria contínua dos processos utilizando de quatro ações *planejar (plan)*, *fazer (do)*, *checar (check)* e *agir (act)*. O intuito desse método é promover atitudes e mudanças necessárias para atingir os resultados desejados com mais qualidade e eficiência.

Levando em consideração que os clientes estão cada vez mais exigentes e optam por empresas que atendam suas necessidades não apenas de serviços e produtos, mas também de atendimento e qualidade, foi perguntado ao entrevistado como o mercado de fora visualiza uma organização que possui uma certificação. A resposta foi a seguinte:

[...] o olhar dos clientes e fornecedores mudam quando a empresa tem certificação, eu, por exemplo, quando vou contratar algum serviço para fazer calibração ou análise, a primeira coisa que eu exijo é a certificação, porque, quando uma empresa é certificada, ela obrigatoriamente tem que ter processo bem definido, então as pessoas que olham de fora pra dentro vão ver a mesma coisa porque a organização tem seguir processo de gestão, se você segue processo de gestão, teoricamente vai diminuir os erros e não vai aceitar qualquer produto serviço do seu cliente.

Sendo assim, a certificação se tornou promissora e relevante para as organizações, pois está aliada à qualidade do produto produzido. O cliente tem a tranquilidade de estar utilizando um produto com qualidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após verificar a análise dos resultados, é possível observar que a maior dificuldade encontrada na empresa estudada foi a resistência à mudança entre os colaboradores e a disciplina de toda equipe, o que mostra o quanto é importante a comunicação dos gestores em propagar a política da ISO antes da sua execução para sanar as dúvidas e posteriormente não ter dificuldades por parte dos colaboradores na aceitação da norma. Por outro lado, os benefícios obtidos após a implantação são perceptíveis, pois melhora o engajamento da equipe e a cultura da empresa,

aperfeiçoa a qualidade dos processos, o que permite a credibilidades dos produtos, além da visibilidade da empresa junto aos clientes e fornecedores.

Sendo assim, ao comparar os benefícios e as dificuldades levantados pela empresa no decorrer da implantação do processo, fica claro que as utilizações de normas de gestão são importantes para a gestão e padronização das atividades da empresa. Nesse sentido, é válido ressaltar que a integração dos sistemas de gestão ISO 9001, ISO 1400 e OSHAS 18001 faz com a organização estabeleça uma estrutura comum para a melhoria contínua dos sistemas da qualidade, do meio ambiente e da saúde e da segurança do trabalho, resultando em uma excelente performance organizacional.

O presente trabalho proporciona uma continuidade nos estudos no que se diz respeito à integração dos três sistemas de gestão, ISO 9001, ISO 1400 e OSHA, para aprofundar nos benefícios que eles, juntos, podem proporcionar a empresa. Porém, vale ressaltar que os resultados por ele apontados dizem respeito apenas ao sujeito estudado, não cabendo generalizações.

## REFERÊNCIAS

A NOVA versão da ISO 9001:2015 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos.

**Boletim ABNT.** Rio de Janeiro, v. 12, n. 148, p.14-18, nov./dez. 2015. Disponível em: <[http://abnt.org.br/images/boletim/Boletim\\_ABNT\\_148\\_nov\\_dez\\_2015\\_NET.pdf](http://abnt.org.br/images/boletim/Boletim_ABNT_148_nov_dez_2015_NET.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISSO 14001:** Sistemas de gestão ambiental - Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro, 2015.

ACEVEDO, C. R; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração:** guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Altas, 2004.

BLISKA, F. M. M.; GIOMO, G. S; PEREIRA, S. P. Desenvolvimento sustentável e os programas de certificação de café em andamento no Brasil. *In:* ZAMBOLIN, Laércio (editor). **Rastreabilidade para a cadeia produtiva do café.** Viçosa: Suprema Gráfica e Editora, 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC:** controle da qualidade total no estilo japonês. 9. ed. Nova Lima: Editora FALCONI, 2014.

CARPINELLI, Luis Cesar Ribeiro; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão de Qualidade ISO 9001:2015:** requisitos e integração com a ISO 14001:2015. São Paulo: Atlas, 2016.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Otávio. J. *et al.* **Gestão de qualidade:** tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

OSHAS 18001:2007 – Gestão de saúde e segurança ocupacional.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001) e Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001): vantagens da implantação integrada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

## **INCLUSÃO DE DEFICIENTES NO MERCADO DE TRABALHO: CARACTERÍSTICA DA ORGANIZAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS - UNIPAM<sup>1</sup>**

***Darah Cristina Bispo Machado***

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: darahbispo@unipam.edu.br

***Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos***

Docente do UNIPAM. Mestre em Administração na área organização e estratégia.

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Com objetivo de analisar se as políticas e a legislação existentes para as Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais são colocadas em prática e a visão dos empregados e empregadores da sua aplicação no Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, foi feita uma pesquisa de campo, através de uma entrevista semiestruturada, disponível a eles por e-mail. O resultado obtido demonstra que as leis que protegem essa parcela de colaboradores são colocadas em prática e que esses trabalhadores se encontram incluídos na instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Centro Universitário de Patos de Minas. Leis. Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais.

**ABSTRACT:** In order to analyze if the existing policies and legislation for People with Disabilities are put into practice and the view of employees and employers of its application in the University Center of Patos de Minas - UNIPAM, a field research was done through of a semi-structured interview, available to them by email. The result shows that the laws that protect this portion of employees are put into practice and that these workers are included in the institution.

**KEYWORDS:** University Center of Patos de Minas. Laws. People with Disabilities.

---

### **1 INTRODUÇÃO**

O tema gestão de pessoas passou por vários estudos até chegar à forma como é conhecida nos dias atuais. O experimento de Hawthorne foi precursor para os demais estudiosos, contribuindo assim para o surgimento das escolas da administração como a Administração Científica, a Teoria Clássica, a Teoria da Burocracia, tendo como foco primário seus estudos dos processos dentro da organização. Somente na Teoria das Relações Humanas que o homem realmente foi percebido dentro da organização.

Fatores como globalização também contribuíram para tal fator, já que ocasionou o crescimento da economia, o aumento da concorrência, dentre outros

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Administração e Gestão Empresarial e temas correlatos do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

fatores. Para isso, o colaborador é essencial no intermédio das empresas e clientes. Partindo desse pressuposto e de teorias antepassadas de estudiosos, as necessidades humanas foram analisadas e atendidas, acreditando e confirmando as hipóteses dos grandes estudiosos.

As pessoas com necessidades especiais estão inseridas desde a revolução industrial, através dos soldados feridos das guerras; nesse período, as pessoas portadoras de deficiência eram consideradas inválidas e ocupavam lugares inferiores aos demais dentro da organização. Somente em 2007, a partir de uma convenção das pessoas com deficiência que essa parcela foi assegurada no mercado de trabalho.

Atualmente, as pessoas portadoras de necessidades especiais são asseguradas por uma lei própria, a Lei n. 13146/15, conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, que os protege tanto como cidadão, quanto como trabalhador. A Lei n. 8213/91, que dispõe do princípio de cotas, também contribuiu para que as pessoas portadoras de deficiência fossem inseridas no mercado, por ser obrigatório ter certa porcentagem dessa parcela dentro das empresas em relação ao número de colaboradores. Mesmo diante de todo exposto, a exclusão social ainda se mostra presente.

Sob essa ótica, o presente estudo tem como objetivo geral analisar se as políticas e legislação existentes são colocadas em prática e a visão dos empregados e empregadores na sua aplicação. Os objetivos específicos são identificar a legislação vigente, identificar os fatores que fizeram com que fosse incluído e identificar os benefícios na visão do empregador e empregado.

Justifica-se a escolha desse tema devido à contribuição social em relação a pessoas que têm deficiência, como inclusão de oportunidades no mercado de trabalho, visto que cada um tem as suas competências e o direito de aplicá-las e vivenciá-las nas organizações.

Esse estudo se aplicará no Centro universitário de Patos de Minas – UNIPAM, com intuito de aprimorar o conhecimento sobre tal tema e contribuir para empregadores e empregados, podendo trazer melhorias para ambos. Para que haja o alcance de tal proposta, será realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa de caráter descritivo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA E A INFLUÊNCIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL**

A Revolução Industrial teve origem na Inglaterra no século XVIII com a criação da máquina a vapor. Devida à repercussão da aplicação da máquina em nível operacional, essa revolução se estendeu por toda Europa e Estados Unidos. No Brasil, essa revolução se originou no final do século XIX com os grandes cafeicultores. Nesse contexto, os trabalhadores passaram a ser substituídos por máquinas, tendo por consequência a perda do espaço do homem, além de ser vistos como meros geradores de lucros. (MOZZER, 2010).

Em relação a essa fase da história, pode-se perceber que o homem era considerado um meio de produção, o que foi confirmado através do surgimento de

máquinas a vapor, que, por sua vez, realizavam todo o trabalho de forma mais ágil e com menor incidência de erro. Dessa maneira, o homem foi sendo extinto do mercado de trabalho. A partir daí começaram os estudos de métodos para aperfeiçoamento do processo.

## 2.2 EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE

Segundo Maximiano (2012), um dos eventos mais importantes na história do enfoque comportamental é o experimento de Hawthorne, que mostrou a relevância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos e deu partida para os estudos sistemáticos sobre a organização informal. Portanto, esse experimento foi fundamental para o surgimento da Teoria de Relações Humanas, já que deixou de lado o foco nos processos e começou-se a dar ênfase nas pessoas, através de uma observação de comportamento em razão da produtividade.

## 2.3 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas deu espaço para vários estudos do comportamento pessoal, deixando de lado a visão do homem *economicus* e colocando em evidência o homem social, e a ênfase na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas (CHIAVENATO, 2011).

A motivação das pessoas com necessidades especiais é limitada, visto que a exclusão dessa parcela de pessoas se dá desde os primórdios da sociedade, que estabelece um padrão, sendo assim são tratados como incapazes independentemente da deficiência de que o indivíduo é portador. Essa discriminação se dá na área social, educacional, profissional, política e cultural e vem sendo carregada pelos indivíduos de geração a geração (ANAPDES, 2007).

## 2.4 ORIGEM DO PRINCÍPIO DE COTAS

Diante de todo esse contexto, a abordagem do deficiente no mercado de trabalho se deu efetivamente em 2007 através da Convenção sobre as Pessoas com Deficiência, sendo esta marcada por 4 fases:

- 1º fase foi marcada pela intolerância às pessoas deficientes. Em tal época, a discriminação era total, os deficientes eram considerados impuros, marcados pelo pecado e castigo divino;
- 2º fase foi marcada pela invisibilidade das pessoas deficientes. Há um total desprezo pela condição de tais pessoas;
- 3º fase foi marcada pelo assistencialismo. As pessoas deficientes são vistas como doentes, essa fase é pautada, portanto, pela perspectiva médica;
- 4º fase foi marcada pela visão de direitos humanos das pessoas com deficiência, como sujeitos de direito. Há ênfase na relação da pessoa deficiente com a sociedade e com o meio no qual está inserida. Há uma mudança metodológica, na qual o programa passa a ser do meio e das demais pessoas e não da pessoa deficiente (PIOVESAN, 2013).

## 2.5 CONCEPÇÃO DA PESSOA PORTADORA DE DEFICIÊNCIA

No art. 1º da Lei n. 13.146/2015, é instituída a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e à sua cidadania.

O art. 2º da mesma lei conceitua pessoa com deficiência física como aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual em interação com uma ou mais barreiras pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas. (BRASIL, 2015).

## 2.6 TRATAMENTOS PARA A PESSOA PORTADORA DE NECESSIDADE ESPECIAL

As pessoas com necessidades especiais lutam por um espaço no mercado de trabalho e pela igualdade e reconhecimento dentro das organizações. O artigo 34 da Lei n. 13146/2015, que garante os direitos dessa parcela, pontua que as pessoas com deficiência têm o direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e incluso, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas (BRASIL, 2015).

O artigo 35 assegura condições de acesso e de permanência da pessoa com deficiência no campo de trabalho. Tendo no parágrafo único a segurança dos programas de estímulo ao empreendedorismo e ao trabalho autônomo, incluídos o cooperativismo e o associativismo, devem-se prever a participação da pessoa com deficiência e a disponibilização de linhas de crédito, quando necessárias (BRASIL, 2015).

O artigo 37 do Estatuto do Deficiente também assegura a inclusão da pessoa com deficiência no trabalho em igualdade de oportunidade com as demais pessoas, nos termos de legislação trabalhista e previdenciária, por meio da devem ser atendidas as regras de acessibilidade, o fornecimento de recursos de tecnologia assistida e a adaptação razoável no ambiente de trabalho (BRASIL, 2015).

## 2.7 OBRIGATORIEDADE DA EMPRESA PÚBLICA E PRIVADA

A Lei n. 8213/91 dispõe-se dos Planos de Benefícios da Previdência Social, que garante cotas para contratação e a inclusão das pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho. Através do artigo 93, é imposta às empresas privadas com 100 ou mais empregados a obrigatoriedade de preencher 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

- I. Até 200 empregados ..... 2%;
- II. De 201 a 500 ..... 3%;

- III. De 501 a 1.000 ..... 4%;
- IV. De 1.001 em diante ..... 5%.
- V. (VETADO). (Incluído pela Lei n. 13.146, de 2015) (BRASIL, 1991).

Nas empresas públicas, as pessoas portadoras de deficiência são asseguradas pelo § 2º do artigo 5º da Lei n. 8112/90, conhecida como Lei do Servidor Público da União. É garantido a elas o direito de se inscreverem em concursos públicos para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso (BRASIL, 1990).

## 2.8 SITUAÇÃO ATUAL DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 24% dos brasileiros, equivalente a 45 milhões de pessoas, são portadores de algum tipo de deficiência. De acordo com Agência Brasil, apenas 1% dessa parcela de pessoas está inserida no mercado de trabalho, que é equivalentes a 403.255 mil pessoas. Essa minoria se dá pela má fiscalização e pela falta de incentivo do governo aos empregadores, que, na maioria das vezes, preferem pagar multas que vão de R\$2,2 mil reais a R\$228 mil reais (VERDÉLIO, 2017).

Segundo dados do G1 (2016), 57% de pessoas portadoras de necessidades especiais já sofreram algum tipo de discriminação na organização e 62% já tiveram problemas como a falta de oportunidade, os baixos salários, a ausência do plano de carreira e a falta de acessibilidade. Levando para o lado do gestor, 81% deles contratam pessoas portadoras de deficiência apenas para cumprir a lei. Diante disso, 96% dos profissionais portadores de necessidades especiais acreditam que os gestores necessitam de treinamentos para saber lidar com as diferenças.

## 3 METODOLOGIA

O presente trabalho se baseou em um estudo de campo, uma vez que tem por objetivo analisar a perspectiva das pessoas portadoras de necessidades especiais sobre a legislação que as rege e sobre a inclusão dessa parcela no mercado de trabalho. Segundo Gil (2008), estudo de campo é aquele que aborda um único grupo em termos da sua estrutura social, sendo que nesse estudo prevalece mais a técnica de observação do que a de interrogação. Lakatos (2017 p. 202) afirma que pesquisa de campo tem como “objetivo conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema. Ela consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los”.

O estudo foi complementado por pesquisas bibliográficas e documentais. De acordo com Lakatos (2017 p. 189), “a característica da pesquisa documental é tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ter sido feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”. Segundo Lakatos (2010 p. 49), “pesquisa

bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Quanto à abordagem, a pesquisa foi qualitativa. Segundo Gibbs (2009 p.7), esse tipo de pesquisa visa a abordar o mundo “lá fora” (e não em contextos especializados de pesquisa, como os laboratórios) e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais “de dentro” de diversas maneiras diferentes.

Em relação aos fins a pesquisa, foi estruturada de forma descritiva. De acordo com Andrade (2010), a pesquisa descritiva se baseia em fatos observados, registrados, categorizados e interpretados sem manipulação do pesquisador. Essa pesquisa se caracteriza pela técnica padronizada da coleta de dados realizada principalmente por questionários e observação sistêmica.

Os estudos quanto ao meio foi baseado em um estudo de caso, sendo que de, acordo com Gil (2008), é caracterizado pelo estudo aprofundado de um ou poucos objetos, permitindo assim um conhecimento amplo e detalhado. Esse estudo de caso teve como objetivo o estudo da amostragem. Pereira (2010) afirma que amostragem é uma parcela selecionada de uma população. No caso da pesquisa em si, a amostragem desejada foram pessoas portadoras de necessidades especiais que estão incluídas profissionalmente no Centro educacional de Patos de Minas (MG).

A coleta de dados foi através de entrevista semiestruturada. De acordo com Lakatos (2017 p. 213), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas, mediante conversação, obtenha informações a respeito de determinado assunto. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados, ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Essa pesquisa foi realizada no período de 1 a 30 de agosto de 2018, utilizando-se da amostra não probabilística intencional.

A análise dos dados obtidos se deu através da análise de conteúdo. Segundo Michel (2015 p.110), “a análise de conteúdo é uma técnica de levantamento de dados que utiliza textos, falas, informações já coletadas, de forma extensiva, ou seja, é uma análise feita *a posteriori* à coleta”. É adequada para analisar personalidades, avaliar textos escritos, intenções de um publicitário, conteúdos das mensagens, propagandas, de campanha, discursos políticos, obras literárias.

Diante de todos os processos de pesquisa estabelecidos, foi possível captar a percepção das pessoas destinadas à pesquisa, que são portadores de necessidades especiais colaboradores do Centro universitário de Patos de Minas – UNIPAM, contribuindo assim para análise dos resultados e sugestões para melhoria dessa parcela de colaboradores em relação ao crescimento pessoal e ao profissional.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Neste tópico, serão descritos e analisados os dados obtidos através de duas entrevistas semiestruturadas, uma sendo aplicada à Coordenadora da Gestão de Pessoas e a outra aos colaboradores Portadores de Necessidades Especiais inseridas no Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM. O questionário foi aplicado a 8 colaboradores portadores de necessidades especiais e foi composto de 10 questões,

tendo elas o objetivo de analisar o conhecimento da lei vigente, a satisfação do trabalhador e as melhorias para essa parcela de pessoas. Já a entrevista com a Coordenadora de Gestão de Pessoas foi composta de 6 questões destinadas a analisar a visão do empregador em relação a essa parcela de pessoas e se as particularidades que são exigidas são colocadas em prática.

A entrevista foi disponibilizada por mídias digitais, mais especificamente por e-mail. Após ser disponibilizada pela Gestão de Pessoas a relação dos nomes e os seus respectivos setores em que trabalham, foi usado esse método para dar ao colaborador a comodidade, a tranquilidade, a privacidade de resposta e a escolha de responder ou não a entrevista.

#### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS PELOS EMPREGADOS NA ENTREVISTA

A primeira questão proposta aos entrevistados teve como intuito verificar o conhecimento em relação à lei vigente. Foi observado que apenas 25% dos entrevistados conhecem a referida lei, 37,5% conhecem parcialmente e 37,5% desconhecem totalmente. O entrevistado 2 expressou-se da seguinte maneira:

“A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência) tem por objetivo e finalidades:

- Promover a inclusão do deficiente.
- Assegurar e promover condições de igualdade para o exercício de seus direitos, assim como as liberdades fundamentais, visando à inclusão social e à cidadania do portador de deficiência. (Art. 1º)
- Garantir que as pessoas com deficiência tenham direito à igualdade de oportunidade como as demais pessoas, sem sofrer nenhuma espécie de discriminação. (Art. 4º)
- Proteger o deficiente contra qualquer forma de negligência, discriminação, exploração, violência, tortura, crueldade, opressão e tratamento desumano ou degradante. (Art. 5º).
- Confirmar o atendimento prioritário às pessoas com deficiência. (Art. 9º)
- Reconhecimento de igualdade perante a lei. (Art. 84 a 87)
- Proteger o deficiente contra qualquer forma de discriminação. (Art. 88 a 91)”

Já os entrevistados com conhecimento parcial da lei possuem ciência superficial apenas do princípio de cotas, e em outros aspectos como foi referido pela entrevista 8:

Sim. Existem cotas para PPD, e proibido qualquer discriminação em relação ao salário e a admissão do trabalhador.

Deve haver cuidados com a saúde do mesmo.

Proteção e integração social das pessoas portadoras de deficiência

Reserva de cargos e empregos públicos, enfim, são vários critérios estabelecidos pela lei.

O segundo questionamento tem por finalidade a questão da aceitação da pessoa portadora de necessidade especial no mercado de trabalho, onde o entrevistado 3 comenta da seguinte forma

A aceitação da sociedade é muito pouco, pois a mesma tem pouca confiança na

capacidade dos PPD e os próprios também. Além de parentes dos mesmos fazerem tudo por eles, facilitando ao máximo e com isso os desestimulando. Para melhorar os PPD tem que acreditar mais em si, aperfeiçoar-se e procurar cada vez mais ser autoindependente, provando assim sua capacidade e confiança para si e para a sociedade.

Romão (2011) também confirma essa ideia, pois aponta que as barreiras são criadas mais na cabeça do indivíduo do que problemas efetivos, mas está ligado aos primórdios da civilização e é repassada e reforçada de geração em geração.

O terceiro questionamento tem por objetivo analisar a aceitação e integração da pessoa portadora de necessidades especiais no ambiente de trabalho em que se insere, no caso, o Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM. De acordo com os dados obtidos, foi possível perceber que a totalidade dos entrevistados se sente parte integrante da sua equipe de trabalho. Os entrevistados 2 e 3 comprovam esse resultado através de seus comentários

Não tive problemas de aceitação, estou integrada à equipe e sempre fui bem acolhida. Minha deficiência não alterou minha vida. Isto se deve a uma fácil aceitação da minha parte da minha deficiência e da mesma não ter interferido nas atividades que eu tenho que devolver no dia a dia.

Sou parte integrante da equipe no meu trabalho. Fui e sou acolhida muito bem. Sou tratada, cobrada, do mesmo jeito que os outros. Faço as atividades do mesmo jeito que os outros. A nossa relação é de amizade e companheirismo, um ajudando o outro.

O posicionamento do entrevistado 2 vai ao encontro da ideia de Oliveira (2009), que defende que a inclusão deve partir primeiramente do deficiente e também de toda sociedade, pois somente as leis não têm eficiência para alcançar tal mudança. Já o comentário do entrevistado 3 confere ao artigo 4º e ao artigo 34º § 2 e 3 da Lei n. 13146/2015. O artigo 4º da Lei n. 13146/2015 garante a igualdade de oportunidade das pessoas com deficiência com os demais indivíduos e é anulada qualquer espécie de discriminação.

O quarto questionamento teve por finalidade compreender as dificuldades encontradas no mercado de trabalho e no convívio social em que pode se observar que 75% dos entrevistados citaram a acessibilidade e o preconceito, além dessa questão foi mencionado a falta de credibilidade na capacidade do indivíduo, a falta de oportunidade, a falta capacitação do deficiente, a falta de vagas destinadas a ele e ao desconhecimento dos colaboradores em relação à necessidade do portador, sendo essa dificuldade identificada principalmente para deficientes auditivos.

#### 4.2 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS PELO EMPREGADOR

O primeiro questionamento teve como verificar a aplicabilidade das leis que regem as pessoas portadoras de necessidades especiais, sendo confirmada pela gestora.

O segundo questionamento teve como intuito analisar a relação da quantidade de funcionários portadores de deficiência e os demais funcionários, para fins da comprovação da execução da lei de cotas. De acordo com o levantamento de dados,

foi possível verificar que o UNIPAM possui 1146 colaboradores, sendo 527 funcionários, 438 professores e 181 estagiários. Para se realizar o cálculo, devem-se levar em conta apenas os funcionários e professores, totalizando em 965 funcionários, os estagiários são excluídos desse cálculo, pois não possuem vínculo empregatício com a instituição.

A Lei n. 8213/91 garante as cotas; no artigo 93 inciso III é determinado a empresas privadas com número de funcionários entre 501 a 1000 ter 4% de pessoas portadoras de necessidades especiais. O Centro Universitário de Patos de Minas possui 57 colaboradores portadores de deficiência, de acordo com a lei vigente a instituição, por obrigatoriedade deveria ter 38 portadores de necessidades especiais. Sendo assim o UNIPAM cumpre com a lei e ainda emprega um número superior ao que é exigido.

O terceiro questionamento tem como objetivo analisar se há diferenças em relação aos demais indivíduos nos processos de admissão ou treinamento. A coordenadora de gestão de pessoas afirma que existem diferenças e as especifica:

“Existe. Os processos seletivos são feitos de maneira contrária a do restante dos colaboradores. Com os PPDs, são realizadas entrevistas de avaliação do perfil, bem como para entendimento das suas limitações, a fim de avaliarmos o cargo e o departamento adequado para o candidato. Tal procedimento acontece em virtude de termos o maior percentual da cota de PPD, conforme legislação. Como não temos muita oferta no mercado e temos uma cota grande, o movimento se faz geralmente ao contrário do habitual. Nessas avaliações, procuramos identificar o melhor ambiente e as atividades mais adequadas ao PPD, visando ao seu bom desempenho e sua qualidade de vida.

Já no que concerne ao treinamento, implantamos uma política de integração de PPDs, em que, ao entrar, o colaborador é recebido por um “mentor” no seu departamento. O mentor tem por finalidade acompanhar, instruir nas tarefas, ser ponte de socialização entre o PPD e a equipe e ainda levantar as demandas de estrutura física que o PPD precisa para melhor exercer suas atividades. Além disto, o mentor repassa as necessidades do PPD (sejam elas emocionais e/ou estruturais) para a Gestão de Pessoas, que, por sua vez, toma as devidas providências para a melhor adequação do PPD. A mentoria, conforme política, tem duração de 90 dias, e após este período o profissional com deficiência já realizará suas atividades sem o suporte do mentor.

Para justificar esse posicionamento, a Constituição Federal, em seu artigo quinto, contempla a igualdade, podendo ela ser formal ou material. Na igualdade formal, tem-se que todos são iguais perante a lei sem qualquer distinção de qualquer natureza. Por outro lado, a igualdade material garante que os desiguais, como é o caso das Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais, devem ser tratados de forma desigual na medida de suas desigualdades, ou seja, a lei garante direitos específicos que regem essa parcela a fim de igualar eles aos demais indivíduos. (NUNES JÚNIOR, 2018)

A quarta pergunta avalia as barreiras encontradas para a inclusão das pessoas portadoras de deficiência e os benefícios dessa inserção deles na instituição Para a gestora:

Constituem-se barreiras a falta de profissionais no mercado, aliado à baixa escolaridade e ao recebimento de benefício pela previdência, o que faz com que

muitos não queiram ingressar no mercado de trabalho. Outra barreira é a falta de preparo das empresas acerca do tema. Seria muito válido se o governo fornecesse capacitação para as empresas melhor fazerem a integração de seus PPDs.

Os benefícios estão relacionados às habilidades e competências aplicadas nas atividades com profissionalismo e geralmente com dedicação. O reconhecimento pela oportunidade é algo que faz com eles geralmente sintam orgulho em trabalhar na empresa.”

Já em relação às barreiras encontradas pela UNIPAM, foram barreiras externas que a instituição não pode controlar, pois são fatores governamentais e individuais, que é a falta de capacitação, a falta de preparo da empresa, que também é ocasionado devido à falta de comprometimento do governo para com essas pessoas.

A pesquisa foi limitada a esse resultado devido à resistência do pessoal da amostragem. O objetivo eram 10 pessoas portadoras de necessidades especiais, por e-mail para evitar o constrangimento dos entrevistados, sendo enviado para 30 deficientes e enviado mais de uma vez e ter sido avisado pessoalmente.

#### 4.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS

##### 4.3.1 Identificação dos colaboradores portadores de necessidades especiais

Essa identificação seria através de uma plataforma idêntica ao do quadro de professores e nele estaria todos os funcionários e informações básicas do setor em que pertence e alguma particularidade do tipo portador de alguma necessidade. Essa ação contribuiria para melhor convívio e tratamento ao colaborador portador de deficiência, como no caso de deficiente auditivo, que, na maioria das vezes, não é perceptível ou até mesmo alguma deficiência física que possa comprometer algo fora do seu setor, dentre outras.

##### 4.3.2 Dinâmicas de interações com os colaboradores

Essa sugestão de melhoria também tem por intuito contribuir com o relacionamento interpessoal dentro do ambiente de trabalho, já que, na maioria das vezes, os trabalhadores em específico fora de seus setores ficam inibidos e acabam não socializando. Essas dinâmicas aconteceriam periodicamente, a fim de reforçar sempre a importância dessa relação entre os colaboradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inclusão das pessoas portadoras de necessidades especiais é um assunto antigo, porém polêmico. As pessoas portadoras de deficiência estão no mercado de trabalho desde a Revolução Industrial, no período das guerras — os soldados machucados considerados inválidos para as batalhas eram inseridos nas fábricas juntamente com crianças e mulheres, sendo esses considerados mão de obra desqualificada.

De um lado se encontra a questão do empregador que deve seguir as leis que regem essa parcela de pessoas, de outro lado tem a questão do empregado que encontra dificuldades na inserção no mercado de trabalho pelos valores preservados pela sociedade.

Valores esses que ocasionam a insegurança e a falta de aceitação do próprio portador de deficiência, gerando a falta de motivação e a comodidade do trabalhador, por estar regido por uma lei que obriga a contratação pelos empregadores. Portanto, através desse cenário, também se encontram os portadores de deficiência que se empenham para serem tratados com igualdade no mercado de trabalho, têm vontade de se capacitar e se desenvolver profissionalmente, mas são frustrados pela falta de oportunidade e por não acreditarem no seu potencial.

Devido a essa colocação, esta pesquisa teve como objetivo analisar se as políticas e legislação vigente para as pessoas portadoras de necessidades especiais são colocadas em prática e a visão dos empregados e empregadores na sua aplicação. Para chegar a tal resultado, foram entrevistados 8 empregados e a Coordenadora de Gestão de Pessoas do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM.

O contexto atual da Pessoa Portadora de Deficiência em relação à inserção no mercado de trabalho é preocupante, de modo geral faltam profissionais qualificados e as empresas ainda possuem uma resistência para com esse público, principalmente pelo fato da insegurança relacionada à capacidade de produção do indivíduo e os deficientes que são inseridos no mercado são congelados em um cargo pela falta de oportunidade de crescimento.

No UNIPAM, a minoria dos colaboradores conhece a lei em sua totalidade, porém, no que se refer à inserção na instituição, a maioria dos entrevistados se sente bem inserida e motivada tanto pelos benefícios oferecidos, quanto pela equipe com a qual trabalha. A questão da acessibilidade foi avaliada como satisfatória para todos, em relação às necessidades específicas.

Algumas melhorias foram sugeridas, mas nenhuma delas interfere o andamento das atividades dentro da instituição. Algumas delas foram instalação de ar condicionado e elevador em todos os prédios, cadeiras acessíveis para deficientes que possuem baixa estatura, interação entre os colaboradores, asfalto dos estacionamentos e revisão do plano de carreira e salários.

A prática das leis vigentes no Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM é seguida e praticada em seu todo; isso pode ser comprovado através dos resultados satisfatórios obtidos na pesquisa realizada, tanto dos empregados, quanto do empregador.

A questão da falta de mão de obra qualificada é uma realidade enfrentada pelo UNIPAM. Isso se dá a partir da falta de participação do governo com políticas incentivadoras de educação, somada à discriminação da sociedade, o que torna os indivíduos em indivíduos inseguros e acanhados.

A limitação da pesquisa se deu pela falta de colaboradores para responder à pesquisa, além de algumas questões terem sido respondidas de forma muito breve, restringindo assim análise de dados. Esse estudo deve ter continuação para ser enriquecido e reavaliado a partir das sugestões de melhoria.

## REFERÊNCIAS

- ANAPDES, Leonart. **A inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho**. 2007. Disponível em: <<http://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/view/187/179>>. Acesso em: 18 abr. 2018.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 158 p.
- BRASIL. Poder Executivo. Lei nº 8213. **Lei de Cotas**. Brasília, DF: Senado. 1991
- BRASIL. Senado Federal. Lei nº 8112. **Servidor Público da União**. Brasília, DF: Senado. 1990.
- BRASIL. Congresso. Lei nº 13146. **Estatuto da Pessoa com Deficiência**. Brasília, DF: Senado. 2015.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado. 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2011.
- GIBBS, Grabam R. **Análises de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed Editora AS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo : Atlas 2008.
- G1. **Profissional com deficiência enfrenta dificuldades no trabalho, diz pesquisa**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2016/08/profissional-com-deficiencia-enfrenta-dificuldades-no-trabalho-diz-pesquisa.html>>. Acesso em: 8 maio 2018.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2010.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo : Atlas, 2017.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas Editora, 2012.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia**

prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015

MOZZER, Mônica César. **De recursos industriais à gestão de pessoas: o ser humano em foco.** 2010. Disponível em: <file:///D:/Meus%20Documentos%20%20Fepam/Documents/K213673.pdf>. Acesso em: 4 maio 2018.

NUNES JÚNIOR, Flávio Martins Alves. **Curso de direito constitucional.** 2. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo. Thomson Reuters Brasil, 2018.

OLIVEIRA, Thiago Fernandes de. **Lei de cotas para pessoas com necessidades especiais: as dificuldades de inclusão ao mercado de trabalho.** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/lei-de-cotas-para-pessoas-com-necessidades-especiais-as-dificuldades-de-inclusao-ao-mercado-de-trabalho/35536/>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

PIOVESAN, Flávia. **Direitos humanos e direito constitucional internacional.** 13. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva 2013.

ROMÃO, Carlos César Anchieta. **Inclusão dos deficientes nas empresas.** 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/inclusao-dos-deficientes-nas-empresas/4439/>>. Acesso em: 26 abr. 2018.

VERDELIO, Andreia. **Apenas 1% dos brasileiros com deficiência está no mercado de trabalho.** 2017. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2017-08/apenas-1-dos-brasileiros-com-deficiencia-esta-no-mercado-de>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

## LIDERANÇA: ESTUDO DO ESTILO DE LIDERANÇA DA SECRETARIA DE OBRAS URBANA<sup>1</sup>

***Rodaika Gonçalves***

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: rodaikamg@unipam.edu.br

***Adriene Sttefane Silva***

Docente do UNIPAM, orientadora.

E-mail: sttefane@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Esse trabalho tem como objetivo o estudo do estilo de liderança exercido pelos gestores da organização estudada e os impactos desses estilos de liderança dentro das organizações e nas tomadas de decisões. Neste sentido, o objetivo do presente trabalho foi analisar o perfil de liderança no contexto da administração pública no setor de obras no Município de Patos de Minas (MG). A abordagem da pesquisa foi qualitativa, como unidade de análise a Secretaria Municipal obras Públicas de Patos de Minas (MG); e o corpo da pesquisa foi de três gestores. O instrumento de pesquisa foram entrevistas semiestruturadas, com três gestores da Secretaria de Obras do Município Patos de Minas (MG). Foi feita a transcrição das entrevistas e os dados analisados. Os resultados demonstraram que o estilo de liderança predominante adotado pelos gestores foi a liderança democrática ou participativa. Eles possibilitaram, ainda, compreender a visão dos gestores em relação a características do líder, como é importante o reconhecimento do seu liderado, o quanto são importantes as pessoas dentro da organização, a relevância do feedback, a motivação dos liderados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estilos de liderança. Líder. Motivação. Clima Organizacional. Liderados.

**ABSTRACT:** This study aims to study the style of leadership exercised by the managers of the organization studied and the impacts of these styles of leadership within organizations and in decision making processes. In this sense, the objective of the present work was to analyze the leadership profile in the context of public administration in the construction sector in the Municipality of Patos de Minas (MG). The research approach was qualitative, as unit of analysis the Municipal Public Works Secretary of Patos de Minas (MG); and the research body consisted of three managers. The research instrument was based on semi-structured interviews, with three managers from the Patos de Minas (MG) Municipal Public Works Department. The interview was transcribed and the data analyzed. The results showed that the predominant leadership style adopted by managers was democratic or participatory

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática LIDERANÇA: estudo do estilo de liderança da Secretaria de obras urbana1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

leadership. It also made it possible to understand the managers' vision regarding the characteristics of the leader, how important is the recognition of their leader, how important are the people within the organization, the relevance of the feedback, the motivation of the employees.

**KEYWORDS:** Leadership Styles. Leader. Motivation. Organizational Climate. Led.

---

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança nas organizações é um fator que vem influenciando fortemente nos objetivos relacionados aos interesses organizacionais. Já se é discutido há vários séculos como o líder influencia nas tomadas de decisões e na motivação dos seus liderados; para cada situação imposta, existe um tipo de tomada de decisão que será a melhor forma de alcançar os objetivos organizacionais, tornando essa decisão sábia para o momento, para que se possa melhor condizer com os conceitos da organização.

As organizações no geral vêm modificando seu modo de liderança, passando de uma liderança de punições mais concentrada nos processos para uma liderança focada mais nas pessoas, colocando o objetivo organizacional mais próximo do alcance de cada colaborador. Nos estudos realizados, pode se notar que, para ser líder, não é preciso ter um cargo de chefia (líder formal), mas também pode ser uma pessoa dentro da organização (líder informal) que influencia nas tomadas de decisões. Cada líder tem características específicas e diferentes; não há um modelo único e exclusivo de liderança, que o melhor para a gestão é um misto de competências existentes (ROBBINS, 2002; CHIAVENATO, 2010).

Hoje na prefeitura de Patos de Minas (MG), especificamente no setor de Obras Públicas, objeto de estudo desta pesquisa, encontra-se em fase inicial a implantação de um novo sistema de gerenciamento que compete aos mais altos níveis que estejam totalmente envolvidos para que a decisões tomadas sejam as melhores para toda a organização. Nesse contexto, nota-se que há diferentes estilos de liderança e que, quando há mudança nessa liderança central, há conflitos internos que não são benéficos à instituição e que nem sempre o líder focado nos processos traz melhores benefícios ao órgão.

No decorrer deste estudo, serão tratados os vários estilos de liderança, começando pelos estilos de liderança voltados para o processo, depois algumas lideranças voltadas para as pessoas; cada ocasião teria o líder que melhor se desenvolveria com a situação e que para cada grupo de colaboradores existe um tipo de liderança mais eficaz.

Percebe-se que, nas instituições públicas, há uma tendência à resistência a líderes autocráticos por causa do tempo em que cada trabalhador se encontra no órgão e porque um líder novo seria um desafio constante com a cultura organizacional. Diante disso, o presente projeto de pesquisa apresenta como objetivo geral identificar o perfil de liderança dos gestores e qual o impacto na organização, como cada estilo contribui positiva ou negativamente para o local. Para se atingir o objetivo geral, são elencados os seguintes objetivos específicos: realizar levantamento bibliográfico acerca dos conceitos de liderança; identificar os estilos de liderança adotados pelos

líderes do setor estudado; compreender como os estilos de liderança impactam no desenvolvimento das relações e serviços dos colaboradores no setor, para que se possam apresentar possíveis sugestões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, serão examinadas expressões utilizadas por pesquisadores para a análise e aprofundamento do tema. Isso é importante para que torne mais rico e coerente o conhecimento exploratório.

### 2.1 LIDERANÇA

A liderança não é um conceito novo. Desde os séculos passados, alguns autores se dedicam a definir liderança e suas implicações (CHIAVENATO, 2010). Maximiano (2012) define liderança como realização de metas por meio da direção de colaboradores, ou seja, há pessoas que influenciam os colaboradores para alcançar finalidades específicas.

“Liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas em direção ao alcance de alguns objetivos. Dirigir, nesse caso, significa levar as pessoas a agir de uma certa maneira ou seguir um curso particular de ação” (MONTANA, 1998, p. 220). Então, liderança é ato de influência que uma pessoa exerce sobre a outra, deixando claros os objetivos da organização e envolvendo-os com os objetivos individuais de cada colaborador. O líder influencia diretamente nas tomadas de decisões, observando no ambiente qual é a melhor oportunidade para ser desenvolvida e que vai contribuir positivamente para a organização.

Os líderes são importantes por três motivos. Em primeiro lugar, a eficácia da organização, o sucesso ou o fracasso de uma organização estão diretamente ligados aos líderes. Em segundo lugar, as pessoas precisam de apoios seguros com metas organizadas e líderes que atendam a essa necessidade. Em terceiro lugar, a integridade da instituição está diretamente ligada ao líder.

De acordo com Nelson (2012), existem duas formas de ser um líder: quando é oficialmente sancionado com base na autoridade de uma posição formal e quando não se é oficial, mas sim concedida a uma pessoa pelos outros membros da organização se é um líder informal.

De acordo com Daft (1999), existem poderes destinados ao cargo que vem da organização. São eles:

- Poder legítimo, o poder vindo de um cargo de administração formal numa organização como gerente ou administrador.
- Poder da recompensa, deriva da autoridade de conceder gratificação a outras pessoas.
- Poder de coerção, refere-se ao poder de punir ou solicitar punição.

Também de acordo com Daft (1999), existem poderes pessoais; eles derivam de fontes internas, como o conhecimento especial ou característica da personalidade:

- Poder de especialista resultante de um conhecimento especial ou da habilidade de um líder com respeito às tarefas executadas pelos seguidores.

- Poder de referência deriva das personalidades do líder que comanda a identificação, o respeito e a admiração dos subordinados.

## 2.2 EVOLUÇÃO DA TEORIA DA LIDERANÇA

Uma das teorias mais antigas é a abordagem genética. Já seria identificada nos mundo antigo e no medieval, nos quais a habilidade de liderança era transmitida geneticamente (MONTANA, 1998). “[...] é que ela prontamente explica as origens da liderança: se você é um líder é porque você herdou genes de liderança ou de sua mãe ou de seu pai ou ambos”.

De acordo com Maximiano (2012), o estudo da figura humana do líder tenta entender quais comportamentos, traços de personalidade, habilidades, atitudes e outras características pessoais são determinantes de seu desempenho eficaz.

Outra importante teoria bem antiga é a concepção de liderança. A teoria dos traços procurava identificar os traços de personalidade que diferenciavam as grandes pessoas da multidão (CHIAVENATO, 2010).

“As falhas dos primeiros estudos sobre traços de liderança levaram os pesquisadores a seguir por outras direções. As teorias comportamentais sugeriam que é possível preparar pessoas para serem líderes” (ROBBINS, 2010, p. 361). A teoria dos traços não foi capaz de identificar traços que eram exclusivos do comportamento do líder, por isso o líder poderia ser qualquer um no meio da multidão e que seu comportamento só seria diferente quando colocado diante de uma equipe de trabalho.

“Na teoria comportamental, presume-se que a liderança é central para o desempenho e a manutenção dos recursos humanos. Nesse caso, contudo, em vez de lidar com características subjacentes de traços, são considerados os comportamentos ou as ações” (SCHERMERHORN, JR., JOHN R, 1999, p.226).

Dentro desta teoria um grupo de colaboradores identificaram três estilos de liderança (CHIAVENATO,2010):

- Liderança autocrática
- Liderança Liberal (Laissez-Faire)
- Liderança democrática

Robbins (2002) define no estudo de Ohio mais de mil dimensões diferentes, foram selecionando a lista até chegar a duas categorias que são substancialmente responsáveis por boa parte do comportamento de liderança descritiva por funcionários:

- Estrutura de iniciação, se refere a extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos seus subordinados na busca dos objetivos.
- A consideração, é descrita como a ampliação em que uma pessoa é capaz de manter, o relacionamento de trabalho caracterizados por confiança recíproca, respeitando as ideias dos funcionários e cuidando dos sentimentos deles.

O grupo de Michigan também chegou a duas dimensões do comportamento de liderança (Robbins, 2002).

Orientação para o funcionário, compreende os comportamentos classificados dentro do modelo democrático de uso de autoridade, ele acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas se sintam confortável. Orientação para a produção, compreende o comportamento classificado dentro do modelo autocrático de uso de autoridade, ele tem muito mais preocupação com as tarefas do que com o grupo que a executa (MAXIMIANO, 2012, p. 293,294).

Identifica que nesses dois modelos focaliza muito em uma parte específica da organização sempre deixando de fora fatores de suma importância.

“A necessidade de encontrar respostas a uma liderança eficaz levou a pesquisadores na segunda metade do século 20, a focar as influências da situação na qual a liderança é exercida “(ROBBINS, 2010, p. 264).

Primeiramente vamos falar da teoria contingencial de Fiedler, a ideia é básica e simples, adequar o estilo de liderança com a situação mais favorável para o sucesso. A eficácia do grupo depende de uma adequação entre o estilo do líder e as demandas da situação

“De acordo com Fred Fiedler “a teoria da contingência afirma que a eficácia do grupo depende de uma combinação adequada entre estilo do líder e as exigências da situação” (SCHERMERHORN, JR., JOHN R, 1999, p. 228).

Três variáveis em relação a eficácia do grupo em situação elevada ou de pouco controle (CHIAVENATO,2010).

- Relação entre líder e membros (boa ou precária), a maneira como os membros apoiam o líder.
- Estrutura da Tarefa (alta ou baixa), a compreensão dos membros quanto aos objetivos das tarefas, procedimentos e orientações.
- Poder da posição do líder (forte ou fraca), o grau de autoridade do líder para recompensar ou punir a sua agilidade em relação a tarefa.

Robbins (2010) define que os líderes orientados para a tarefa têm melhor desempenho em situações de alto e baixo controle, já os líderes orientados para relacionamentos tem melhor desempenho nas situações de controle moderado.

“A teoria do caminho-objetivo é uma das mais complexas na abordagem da eficácia. Devido a sua introdução recente e a relativa falta de exposição a experiência e verificações científicas (MONTANA, 1998, p 234) “. A teoria não foi muito aceita por não teria um patamar específico para e pouca comprovação científica dos resultados.

“A teoria presume que a principal função do líder é ajustar seu comportamento de modo a complementar as contingências situacionais encontradas no ambiente de trabalho”. (SCHERMERHORN JR. *et al.*, 999, p. 229). Esse seria um estilo muito utilizado porque o líder está sempre propício a mudanças no ambiente de trabalho e estaria pronto a enfrentá-las.

“A teoria da liderança situacional percebe a relação líder-liderado de maneira análoga àquela existente entre pais e filhos. Da mesma forma como os pais devem reduzir o controle sobre os filhos quando se tornam mais maduros, isto deve ser feito pelo líder”. (ROBBINS, 2002, p. 312).

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

“Todos os modelos de liderança estudados até este ponto baseiam-se no comportamento do líder em relação aos liderados e outros se baseiam ao tipo de recompensa que o líder oferece” (MAXIMIANO, 2002, p. 354). Mais à frente, iremos observar estilos de liderança mais atuais que proporcionaram novos horizontes.

“Liderança é um conceito complicado; ela está sendo atacada por todos os flancos seja por teoria, metodologia de pesquisa e aplicações, e não é à toa que quantidade de abordagem e teorias está aumentando” (CHIAVENATO, 2010, p. 374). É fato que os estudos estão aumentando, pois significa que o estudo do ser humano e de seu comportamento está diretamente relacionado ao estilo de liderança.

“Na passagem para o século 21, o estudo da liderança focaliza o estilo motivacional, identificando dois tipos de liderança: o carismático e o transacional” (MAXIMIANO, 2002, p. 354).

As lideranças transacionais e as transformacionais não são abordagens opostas; elas se complementam, isso não quer dizer que tenha a mesma importância (ROBBINS, 2010).

“O líder tem participação mínima, supervisão totalmente afastada e dá completa liberdade para as decisões grupais ou individuais. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular as ações do grupo”. (CHIAVENATO, 2010, p. 360). O líder tem caráter fundamental nas práticas do dia a dia, estando presente e motivando os seus funcionários a sempre quererem o melhor para sua empresa, sem causar a frustração a eles, dando feedback construtivos e melhorando a comunicação entre líder e liderados para que possa diminuir eventuais conflitos.

### 2.4 OS DIFERENTES TIPOS DE LIDERANÇA E SUAS INFLUÊNCIAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. A qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebido ou experimentada pelos membros da organização influencia poderosamente o seu comportamento; ele influencia o estado motivacional das pessoas e por ele influenciado. (CHIAVENATO, 2010)

“Hoje, líderes encontram infinitas oportunidades, mas também infinitos desafios. Nossos melhores e mais brilhantes valores são inteligente, inovadores e capazes quanto os de qualquer geração anterior” (BENNIS, 1996, p. 29). Os líderes encontram desafios cada vez mais complexos, em que são obrigados a utilizar a inteligência com mais criatividade e inovação.

Sobral (2008) detectou que existem duas técnicas que o líder precisa desempenhar: as funções de natureza técnica que estão relacionadas a tarefas e soluções de problemas e a função social que está relacionada à mediação de conflitos e comunicação do surdinando e a motivação do grupo. Era necessário que o líder eficaz desempenhasse bem essas duas funções, mas notou-se que ele sempre só desempenhava bem uma das funções.

Defende a interferência mínima do elemento humano nas atividades

organizacionais (SOBRAL, 2008, p. 219). O estilo de liderança autocrática é o que tem impacto na organização, afetando diretamente o clima organizacional em que o líder não se preocupa com a motivação do seu funcionário, causando o foco momentâneo no processo, em que inicialmente surgirá efeito imediato, mas causará ao funcionário ao longo do período doenças sazonais como frustrações, desmotivação, levando até a casos mais sérios como os de depressão.

“O líder liberal se omite totalmente e dá completa liberdade para as decisões individuais ou grupais” (SOBRAL, 2008, p. 364). Nesse estilo, apesar de os colaboradores produzirem intensamente, não se tem um nível de produção satisfatória, gerando muita discussão entre os integrantes da empresa, causando intrigas e desgaste do funcionário, causando até mesmo desrespeito ao líder.

### 3 METODOLOGIA

Para a pesquisa realizada na Secretaria Municipal de Obras Públicas localizada na Rua Jose Pascal, n. 26, Bairro Santo Antônio, foi utilizada pesquisa com questionário com as principais posições de chefia. Foram escolhidas 3 posições de chefia direta para saber em qual o tipo de liderança melhor os representam.

De acordo com a problemática encontrada, foram escolhidas técnicas de coleta de dados do modelo bibliográfico, que, segundo Costa (2001, p. 63), “é aquela realizada em livros, revistas, jornais, etc. Ela é básica para qualquer tipo de pesquisa, mas, também, pode esgotar-se em si mesma”.

O estudo pauta-se na pesquisa descritiva com abordagem dentro da estrutura qualitativa para a melhor compreensão do assunto em questão. De acordo com Costa (2001), a pesquisa descritiva é a mais tradicional. Ela descreve as características de uma população ou de um determinado fenômeno, assim como a qualitativa trabalha com o subjetivo do sujeito e com dados, porém de uma forma menos aprofundada.

As pesquisas descritivas têm como objetivo básico descrever as características de populações ou fenômenos. Muitos dos estudos de campo, bem como de levantamentos, podem ser classificados nessa categoria. Nos levantamentos, contudo, a preocupação do pesquisador e a de descrever com precisão essas características, utilizando instrumentos padronizados de coleta de dados, tais como questionários e formulários, que conduzem a resultados de natureza quantitativa. Nos estudos de campo, a preocupação também é com a descrição, mas ênfase maior e colocada na profundidade e não na precisão, o que leva o pesquisador a preferir a utilização de depoimentos e entrevistas com níveis diversos de estruturação. (GIL, 2002, p. 131).

Primeiramente foi feita uma entrevista com os três principais cargos de chefia; foi aplicado um questionário com perguntas semiestruturada, sendo a amostra considerada não probabilística intencional. O questionário foi aplicado na terceira semana de agosto em horário de trabalho na própria secretaria, de acordo com a disponibilidade de cada Não era necessária a identificação.

“Os questionários tinham a vantagem de oferecer resultados, na maioria das vezes, quantificáveis, o que permitiria retratar de forma mais isenta de subjetividade as inferências do pesquisador sobre a percepção que se poderia ter do líder”. (BERGAMINI, 1994, p. 38).

Com a análise dos dados transmitida pelos gestores em forma de resposta ao questionário, foi feito o comparativo com os tipos de liderança estudados e seu impacto na organização e qual é o mais aceito pela organização deixando claro qual é o impacto dos gestores na organização estudada.

Foi feito o comparativo com os estudos bibliográficos do tema. Foram analisados os tipos de liderança propostos com os tipos de liderança estudados com um diagnóstico mais exato, propondo o tipo de liderança exercido por cada um, podendo pautar os resultados do trabalho e a conclusão necessária.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS**

Primeiramente, foi avaliado o questionário que foi realizado com três gestores da organização, sendo duas pessoas do sexo masculino e uma do sexo feminino, tendo elas idades de 40 a 60 anos e se encontram no meio de trabalho de 10 a 20 anos. Foi observada a formação acadêmica de cada um: dois possuem formação acadêmica com ensino superior em Administração e ensino superior em Engenharia Civil e o outro Ensino Técnico em Segurança do Trabalho.

Diante das respostas recebidas, observou-se que os estilos de liderança dos entrevistados, conforme questionário de um deles, é democrático e dos outros dois identificou-se, como estilo de liderança, o participativo, já que eles escutam seus liderados para poder tomar suas decisões. O estilo de liderança democrática ou participativa é caracterizado pela presença de várias partes diferentes de poder causando uma comunicação horizontalizada com troca de informação entre os membros (FRANÇA, 2006).

Portanto, não existe um estilo de liderança único que não se adapte a cada ambiente, proporcionando o melhor resultado à organização, tornando um lugar de rápida comunicação com mais agilidade no processo com menos burocracia envolvida.

Entrevistado 1: Meu estilo de liderança é uma liderança democrática em que o líder exerce a autoridade sem ser autoritário.

Entrevistado 2: Participativo.

Entrevistado 3: Gosto de liderar contando com a participação de todos que trabalham comigo.

Todos gostam de passar orientação aos seus colaboradores, possibilitando o esclarecimento das dúvidas existentes e as execuções das tarefas de forma mais eficiente. As tarefas podem ser realizadas em grupo ou individualmente; com uma boa orientação se torna um trabalho simples e sem retrabalho.

Ter habilidade de comunicação é extremamente importante para um líder de equipe. As orientações partem dos níveis mais altos da organização para os mais baixos, devem ser de forma clara para um bom desempenho das tarefas (BATEMAN, 1998).

De acordo com Montana (1998), as informações são criadas nos níveis mais altos para serem repassadas para os níveis mais baixos; por isso, algumas informações acabam perdendo um pouco de sua essência, então é necessário que os líderes

estimem a quantidade correta de informações a serem passadas aos seus colaboradores.

As orientações para execução das tarefas têm que ser passadas de forma simples para que não aja perda da sua essência e que a tarefa seja realizada de forma simples e sem erros.

Entrevistado 1: Sim, passo as orientações de acordo com o perfil de cada colaborador, e dou suporte necessários para que os mesmos possam executar suas tarefas.

Entrevistado 2: Sim.

Entrevistado 3: Sim. Gosto muito. Entendo que, quanto mais orientações todos têm, mais eficiência teremos.

Como realizado em entrevista, vimos que as opiniões dos colaboradores, quando pertinentes com a situação, são analisadas e realizadas conforme necessárias e que, quando não são pertinentes às situações, são descartadas. As práticas de discussão dos assuntos em grupo podem levar a melhores resultados.

De acordo com França (2006), a participação tem beneficiado as organizações de forma positiva, melhorando na motivação, proporcionando aumento na produtividade, tornando as pessoas autorrealizadas, mas também abre assunto para algumas pessoas que ainda não estão preparadas para esse tipo de participação, podendo trabalhar políticas de gestão que viabilizem o amadurecimento das pessoas.

As tomadas de decisões podem causar a resolução de um problema ou podem ocasionar uma oportunidade dentro de uma organização; quando bem discutida, pode se tornar uma resolução de um problema (MAXIMINIANO, 2011).

Quando um problema é discutido em grupo, possibilita a melhor tomada de decisão, e a divisão de opinião possibilita a integração do grupo, disponibilizando o melhor resultado a todos.

Entrevistado 1: Todos os colaboradores são ouvidos. Aquelas opiniões que são boas são colocadas em práticas. Aquelas que não são boas não são colocadas em práticas.

Entrevistado 2: Ouço, discuto com eles para chegarmos no melhor.

Entrevistado 3: Procuo sempre ouvir e colocar em prática o que melhor se adaptar à situação apresentada.

A união da equipe é um fato importante para o trabalho bem realizado. De acordo com os entrevistados, o trabalho em grupo aumenta a produtividade e torna-se um trabalho mais vantajoso.

Segundo Maximiano (2011), já se tomam decisões em grupos há vários séculos, desde as criações das primeiras organizações, tomando como base que muitas cabeças pensantes são melhores que uma, os grupos precisam de adaptação para cada indivíduo para que possam se alinhar com a situação compartilhada.

Continuando a discussão, para Robbins (2002), a satisfação do grupo depende muito das tarefas realizadas. A divisão de informações torna as tomadas de decisões mais fáceis e completas.

O trabalho em grupo realizado pela equipe é bastante satisfatório. As tomadas de decisões são vistas de várias formas, possibilitando uma melhor visão dos problemas e uma equipe bem estruturada com competências distintas a serem utilizadas.

Entrevistado 1: Já sim, o trabalho em grupo é mais produtivo e de melhor qualidade. Portanto, essa união grupal é muito vantajosa para o trabalho.

Entrevistado 2: Sim. Importante a troca de ideais e informações.

Entrevistado 3: Inúmeras vezes. Considero uma equipe coesa e bastante unida.

Todos concordam com os estilos de liderança democrático ou participativo, nos quais os integrantes de um grupo tomam decisões juntos e expõem suas ideias e críticas sobre as decisões da organização.

De acordo com Araújo (2006), o estilo de liderança em que todos têm o poder de tomar decisões significa temos um grupo de pessoas com uma boa qualidade de trabalho.

Já de acordo com Daft (1999), o líder democrático ou participativo procura buscar opiniões e sugestões para tomadas de decisões; ele ainda procura causar a discussão do assunto.

O estilo de liderança funciona bem na situação estudada, já que é uma organização horizontalizada que tem as tomadas de decisões em conjunto, podendo torna as decisões mais amplas e com a possibilidade de ser mais assertiva.

Entrevistado 1: É o estilo da liderança democrática, em os liderados fazem parte das decisões importantes do grupo, aceitando ideias e críticas, usando um aperfeiçoamento das atividades do grupo e melhorando a organização.

Entrevistado 2: Participativa.

Entrevistado 3: Liderança participativa.

Cada gestor reage de forma diferente com a situação de alto nível de comprometimento. Alguns reagem de forma natural de acordo com a necessidade de comprometimento de cada situação; outros reagem de forma eufórica e com entusiasmo com a situação; já outros se preocupam com a legalidade da situação e a segurança de seus colaboradores envolvidos.

De acordo com Bateman (1998), o estilo de liderança democrático causa resultados mais positivos, e o estilo de liderança autocrático possibilita resultados relativamente mais altos.

Para Robbins (2005), as emoções demonstradas são as sensações necessárias para se demonstrar no ambiente de trabalho. Os gerentes eficazes aprendem a controlar suas emoções no ambiente de trabalho para não demonstrar emoções desnecessárias no ambiente de trabalho.

Um líder centrado procura agir da melhor forma dentro e fora da organização, para que possa passar um papel de confiança aos seus colaboradores e atribuir qualidades para a realização do seu trabalho.

Entrevistado 1: A reação é com naturalidade, mas focando na situação de acordo a necessidade do comprometimento. Tentando resolver da melhor forma possível.

Entrevistado 2: Preocupo com a legalidade de cada obra, com a segurança dos colaboradores e população.

Entrevistado 3: Com euforia e entusiasmo.

As tentativas de motivar um funcionário são recompensas oferecidas por realizações de tarefas bem-feitas, treinamento e cursos que podem levá-los ao aperfeiçoamento dos seus trabalhos e apreciação dos seus resultados alcançados.

De acordo com Maximiliano (2011), as práticas motivacionais envolvem qualquer prática que a empresa venha a tomar para que seus funcionários alcancem os objetivos esperados, desde elogios e desafios para aguçar suas qualidades de trabalho para a melhoria do seu desempenho.

Para Chiavenato (2010), uma das habilidades interpessoais de um líder é criar um ambiente agradável ao seu liderado para que possa proporcionar recompensas e continuar trabalhando para que sua equipe tenha os resultados esperados. Ou seja, equipe que está bem englobada com a organização trará bons resultados à empresa, sabendo que será bem visto com suas melhorias.

Entrevistado 1: A táticas mais utilizadas são recompensas por tarefas executadas com qualidade, há valorização dos colaboradores elevando a sua autoestima.

Entrevistado 2: Valorização com treinamentos e cursos.

Entrevistado 3: Penso que, para motivar, deve ser em razão de apreciar o resultado alcançado pela equipe e por cada um em participação.

Existe uma avaliação anual em que um superior direto avalia seus colaboradores em vários aspectos. A expectativa a ser alcançada tem que atingir 70% ou mais das respostas avaliadas ou terá que passar por uma capacitação como chance de melhoria.

A avaliação de desempenho é uma técnica de ampla atuação. São usadas diversas metodologias. A avaliação nos dias atuais funciona de uma forma bem tranquila; os funcionários com bom desenvolvimento recebem um incentivo para continuar melhorando no ano seguinte (ARAUJO, 2006).

De acordo com Robbins (2002), a avaliação de desempenho causa motivação aos funcionários, torna as tomadas de decisões mais fáceis, como promoções e demissões; com as avaliações também são detectadas as necessidades de treinamento e desenvolvimento e com isso as avaliações de desenvolvimento também podem ser usadas para saber se o treinamento teve um bom desempenho. As avaliações também podem ser usadas para fornecer *feedback* aos funcionários e para pagamentos de recompensas.

A avaliação de desempenho é um método de mostrar o valor que o colaborador possui para seu gestor e como ele se sente diante das decisões que tem que ser tomadas e as ordens que têm que ser passadas a eles.

Entrevistado 1: Sim, para todos funcionários a avaliação individual deve ser superior a 70% para ter direito aos incentivos, quem fica abaixo de 70% terá oportunidade de recuperar, fazer capacitação.

Entrevistado 2: Sim.

Entrevistado 3: Sim, tem. Ocorre uma vez ao ano.

Parte muito importante e muito discutida: pessoas ou processos? Vimos pela entrevista realizada que as pessoas são muito importantes e são o capital humano da empresa. Só existem processos se tiverem pessoas para realizá-los e, para realizá-los com competência, precisa-se de pessoas determinadas.

De acordo com Montana (1998), os líderes focados em tarefas organizam, aplicam, supervisionam e avaliam o desempenho de seus liderados; já líderes focados nas pessoas são mais próximos e têm uma aptidão melhor de estar se relacionando com seus liderados.

De acordo com Maximiliano (2011), os dois estilos, um orientado para tarefas e outro para as pessoas, não são mutuamente excludentes e sim complementares.

De acordo com o estudo, líderes que conseguem tirar vantagens dessas duas faces podem estar mais próximos das pessoas e ainda atribuir atividades desejadas ao seu colaborador, podendo avaliar e supervisionar de perto as atividades realizadas.

Entrevistado 1: Estou mais focado nas pessoas, pois elas são capital humano da empresa, pois, com pessoas competentes, os processos são todos resolvidos.

Entrevistado 2: Nos dois.

Entrevistado 3: Nas pessoas. Entendo que sem pessoas não a como realizar processos.

Para melhorar o clima organizacional, é necessário que aja a interação com os colaboradores para visualizar o problema organizacional e criar planos para melhoria da situação, valorizando cada servidor e apoiando as decisões de realização de cada tarefa.

De acordo com Luz (2003), faz parte da missão das organizações ouvir seus colaboradores para que possam oferecer um bom clima organizacional. É dever da organização fazer análises periódicas para a avaliação do clima organizacional. Ouvir os colaboradores de cada organização é obrigação de seus gestores, saber se o seu funcionário está motivado e satisfeito com a execução das tarefas, saber se está passando harmonia e confiança para execução delas.

O clima organizacional é causado pelos integrantes de uma organização, o clima está relacionado com o ambiente externo e interno de uma organização, como saúde e bem-estar do colaborador.

Entrevistado 1: Para melhorar o clima organizacional, devemos identificar as causas que vêm afetando o clima da organização e traçar um plano para melhorar o clima da organização.

Entrevistado 2: Interagir com os colaboradores e entre eles.

Entrevistado 3: Valorizar cada servidor e apoiá-lo na realização de suas tarefas.

Em cada organização há pessoas diferentes, com qualidades diferentes. Cada uma desempenha seu papel fundamental para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais. É preciso que estejam motivadas e, para isso, é necessário que gostem do seu trabalho para que sejam valorizadas pelo desempenho de suas tarefas e desempenhem essas tarefas no seu limite.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado na Secretaria Municipal de Obras Públicas, que é um órgão da Prefeitura Municipal de Patos de Minas (MG), teve como objetivo geral analisar os estilos de lideranças realizadas pelos gestores. Sabemos que a participação efetiva de todos os colaboradores é essencial para uma boa tomada de decisão. Por ser um local em que realiza se concurso para que as pessoas possam trabalhar, a existência de um líder que cause participação dos colaboradores torna a motivação das pessoas mais propícias à assertividade.

O órgão, por se uma secretaria de alto impacto e importância para a cidade, necessita de um bom trabalho em equipe para realização das tarefas com mais eficiência e eficácia. O líder que motiva seus funcionários, passando orientações claras e sem muitas barreiras de comunicação, coloca em jogo o bom desenvolvimento da sua organização, podendo ser avaliada com um bom desempenho.

De acordo com a pesquisa semiestruturada que foi realizada com os três principais gestores da organização com perguntas qualitativa, apurou-se que o estilo de liderança realizado é o democrático ou participativo, já que reúnem seu grupo para discutir os assuntos e saber as opiniões ou sugestões para realização de tomadas de decisões.

Notaram-se algumas características desse estilo de liderança quanto à passagem de orientações aos colaboradores de forma clara para que se tornem mais efetivos. A capacitação é um modo de motivar os trabalhadores. Outro modo de motivação passada aos colaboradores, os *feedbacks* positivos para definições de um bom trabalho, podem contribuir para a melhoria do trabalho realizado.

Pôde-se perceber durante o trabalho bibliográfico que não há existência de um líder perfeito a todas as organizações e que cada organização precisa de um líder moldado para o alcance do objetivo organizacional e que possa liderar e motivar cada colaborador a fazer o melhor possível.

O líder que está mais engajado com os seus colaboradores, preocupando-se com o bem-estar deles no trabalho e com seus objetivos individuais, causando cumplicidade com o meio organizacional, passa confiança para seus liderados, já que também procura saber os seus anseios dentro e fora da organização.

O trabalho em grupo causa mais produtividade dentro de uma organização, mas, por causa das interações existentes entre os integrantes, pode causar intrigas, pois cada pessoa tem objetivos individuais diferentes que podem não coincidir com os objetivos dos outros.

A troca frequente de secretário causa processos de mudanças frequentes na organização, necessitando de adaptação contínua dos colaboradores.

Na Secretaria de Obras Públicas, o grupo de colaboradores são pessoas unidas que trabalham há muito tempo juntas, possibilitando uma alta integração.

Pôde-se concluir durante a execução do trabalho que os estilos de liderança citados são os de liderança necessários para manter a boa harmonia no meio organizacional e que cada indivíduo procura o reconhecimento na realização das suas tarefas. O líder é o principal gatilho para motivação e interação da equipe.

Como se trata de uma pesquisa qualitativa, há algumas limitações por se tratar de uma organização única com características únicas que não podem se comparadas a outras com objetivos distintos, possuindo pessoas com características e qualidades diferentes.

Seriam interessantes estudos mais abrangentes na área de liderança e de clima organizacional, pois estão diretamente ligados à eficiência e eficácia da organização, à motivação dos seus colaboradores e aos resultados da organização.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luiz Cesar G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BATEMAN, Thomas S. **Administração**: construindo vantagens competitivas. Tradução de Celso A. Rimoli; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren G., 1925. **A formação do líder**. Tradução Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Marco Antonio F. da; COSTA, Maria de Fatima Barrozo da. **Metodologia da pesquisa**: conceitos e técnicas. Rio de Janeiro: Interciencia, 2001.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Richard L. Daft. 4. ed. Rio de Janeiro: Vanderbilt University, 1999.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**: conceito e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antonio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor; revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva. 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**: edição compacta. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a evolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NELSON, Debra L. Corg; QUICK, James Campbell. **Comportamento Organizacional**. [tradução Ez2 Translate]; revisão técnica Raul Zanon da Rocha Netto, Daniella Forster de Oliveira. São Paulo: Cengage Learning, 2012. (Coleção 4LTR).

ROBBINS, Stephen Paul, 1943. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephan P., 1943. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Trad. de Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e práticas no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

# MÉTODOS DE ENSINO: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO UNIPAM<sup>1</sup>

***Raiane Cristina Andrade***

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: raianec\_@hotmail.com.br

***Adriana Vieira Ferreira***

Orientadora do trabalho. Professora do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: avieira@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O objetivo do estudo foi identificar métodos usados pelos alunos do curso de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, que transmitem maior aprendizado. Os objetivos secundários foram explicar os métodos de ensino e suas características, as gerações, construindo dados de cada método para os alunos. A metodologia foi uma pesquisa bibliográfica, seguida da aplicação de um questionário fechado quantitativo. Conclui-se que a maioria dos entrevistados pertence à geração Y.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aprendizagem. Gerações. Métodos de ensino.

**ABSTRACT:** The objective of the study was to identify methods used by the students of the Business Administration course of the University Center of Patos de Minas – UNIPAM, which transmits more learning. The secondary objectives were to explain the teaching methods and their characteristics, the generations, constructing data of each method for the students. The methodology was a bibliographic research, followed by the application of a closed quantitative questionnaire. It is concluded that the majority of respondents belong to generation Y.

**KEYWORDS:** Learning. Generations. Teaching methods.

---

## 1 INTRODUÇÃO

A educação é o processo de aprendizagem que deve ser orientada de forma que permita o entendimento dos objetivos propostos. Com a expansão da tecnologia, aconteceram mudanças nas formas de ensino e aprendizagem, o que exigiu dos professores a necessidade de acompanhar tais mudanças e implantá-las em suas aulas.

No presente estudo, foram abordadas as diferentes gerações e suas principais características, os métodos de ensino e sua evolução e a percepção dos alunos sobre os métodos que mais transmitem conhecimento. O estudo buscou entender a percepção dos alunos em relação aos métodos de ensino mais eficazes. O intuito é o de avaliar as características dos alunos, identificar as tendências de ensino, novas

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Métodos de Ensino: um estudo da percepção da qualidade no curso de administração do UNIPAM.

tecnologias, oportunidades de aprimoramento, dentre outros, que serão percorridos durante este trabalho.

Este trabalho teve como principal objetivo identificar as variáveis usadas pelos alunos do curso de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, visando conhecer o método que, para eles, possibilita maior aprendizado. Como objetivos secundários, o estudo explanou os diferentes métodos de ensino, descrevendo as características de cada modelo, as diferentes gerações, construindo informações, que propiciem uma perspectiva mais abrangente sobre a visão dos alunos desses métodos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ENTENDENDO AS GERAÇÕES**

A mudança rápida das tecnologias constituiu diferentes gerações, em que os distintos comportamentos que cada uma apresenta podem gerar conflitos. As gerações do início do século XX, até os nascidos proximamente à II Grande Guerra, viveram num mundo ainda bastante rural, turbulento e desconectado. Se pensarmos em termos de tecnologia, no início do século, não havia energia elétrica, nem rádios, TVs, nem meios de comunicação de massa e a velocidade de comunicação era, milhares de vezes, menor que nos dias atuais.

#### **2.1.1 Geração Baby Boomers, X, Y, Z e Alfa**

As crianças nascidas durante uma explosão populacional são conhecidas como *Baby Boomers* e se constituem de nascidos entre os anos de 1946 e de 1964 e apresentam como características possuir renda consolidada e vida estável; a marca não influencia suas compras, preferem produtos de qualidade, seu consumo é baseado em experiências passadas, outras pessoas não as influenciam, o preço não é obstáculo para conquistar um desejo e suas decisões são maduras (SERRANO, 2010).

A geração X é composta pelos filhos da Geração Baby Boomers e corresponde aos nascidos entre 1960 e 1980 e são filhos de uma geração mais comportada e apresenta como características a individualidade sem perder a convivência em grupo, aquisição de produtos com qualidade, ruptura com as gerações anteriores, maior importância ao sexo oposto, procura seus direitos, menor respeito à família, busca a liberdade (SERRANO 2010).

A geração Y é composta pelos filhos da geração X e netos da geração Baby Boomers, são os nascidos entre os anos de 1980 e 2000 e apresentam como características estar constantemente conectados, buscam por informações fáceis e imediatas, adeptos de computadores e não de livros, preferências por e-mail, preferem digitar, utilizam redes de relacionamentos, compartilham seus dados, sempre atrás de inovações tecnológicas, infielis à marca e multitarefas (SERRANO, 2010).

A Geração Z é formada pelos nascidos ao final do século XX, sendo datados entre os anos de 1990 e 2009. O pertencente a essa geração carrega traços das

gerações anteriores, tendo maiores características da geração Y. Essa geração se preocupa com a conectividade entre indivíduos, possui responsabilidade social, faz o uso de vários dispositivos eletrônicos ao mesmo tempo e isso faz com que não se prenda em um único lugar rompendo a união familiar que antes existia. É uma geração que não se fideliza a uma marca e também não é fiel a trabalhos que não estejam em consonâncias com suas crenças (SERRANO, 2010).

A geração Alfa é composta pelos nascidos após o ano de 2010. É composta de nativos digitais. Essa geração nasceu cercada de novas tecnologias e tem como característica a instrução e educação. É comum para os pertencentes a essa geração o uso de todos os meios tecnológicos para a construção e obtenção de quase tudo que necessitem (SERRANO, 2011).

## 2.2 APRENDIZAGEM

Quando analisada pelo contexto educacional, a aprendizagem se configura como a obtenção de conhecimentos através de aulas e métodos usados que permitem o desenvolvimento de habilidades decorridas das experiências (GIL, 2011).

Segundo Hattie (2017, p. 45), “os objetivos de aprendizagem descrevem o que nós queremos que os alunos aprendam e sua clareza está no centro da avaliação formativa. A menos que os professores sejam claros a respeito do que eles querem que os alunos aprendam”.

## 2.3 A IMPORTÂNCIA DA DIDÁTICA NO ENSINO

A educação, no cenário atual, busca encontrar caminhos para solucionar barreiras na aprendizagem. O professor direciona os alunos em pesquisas para que consigam atingir os objetivos.

### 2.3.1 Táticas de ensino

Ensinar não significa o aprendizado de quem está recebendo, sendo que a aprendizagem sofre influência da forma como o professor transmite as informações. Para Oliskovicz e Piva (2012), a escolha do professor e qual estratégia de ensino utilizar devem levar em consideração aspectos como a adaptação aos objetivos, o conteúdo a ser ensinado e o modelo de aprendizagem a ser efetivado, as diferentes características dos alunos e as condições e tempo disponível.

### 2.3.2 Aulas expositivas

É conhecido como o método mais antigo e tradicional e também o mais utilizado, que consiste em apresentar oralmente um tema. A aula expositiva é usada quando se tem a necessidade de transmitir informações de acordo com uma estrutura, para introduzir um novo conteúdo e para fazer a síntese de um conteúdo. Esse modelo tem como característica o domínio do tema abordado, objetividade dos dados e linguagem clara. Para que o professor tenha uma boa exposição, faz-se necessário que

ele planeje a aula, considerando as características dos alunos (OLISKOVICZ; PIVA, 2012).

### 2.3.3 Estudo Dirigido

Esse modelo consiste em fazer o aluno estudar um tema já roteirizado pelo professor. O Estudo Dirigido pode ser de vários padrões como ler um texto e responder perguntas, manipulação de objetos para chegar a certas conclusões, fazer relatórios mediante observação e anotação de um objeto em estudo (OLISKOVICZ; PIVA, 2012).

### 2.3.4 Trabalho em Grupo

O trabalho em grupo desenvolve hábitos nos indivíduos; podem ser citados a união de esforços em busca de um objetivo comum, o planejamento em conjunto, a divisão de tarefas, a aceitação de críticas construtivas, a espera da vez e a escuta dos colegas; a aceitação da decisão da maioria (OLISKOVICZ; PIVA, 2012).

### 2.3.5 Método da Descoberta

Nesse modelo, o aluno observa uma situação e cria suas experiências, formando seus próprios conceitos sobre o tema. Nesse modelo, o professor não expõe os conceitos; ele conduz os alunos na construção dos mesmos (OLISKOVICZ; PIVA, 2012).

### 2.3.6 Método de Solução de Problemas

O método consiste em o aluno apresentar uma solução para um dado problema, através de conhecimentos já adquiridos ou através da busca de informações. Nesse modelo, o aluno constrói conhecimentos e pode os colocar em prática (OLISKOVICZ; PIVA, 2012).

### 2.3.7 Método de Projetos

Consiste na busca de solução para um problema concreto. Nesse modelo, o aluno tem papel fundamental; o professor tem papel de orientar quando necessário (OLISKOVICZ; PIVA, 2012).

### 2.3.8 Perguntas e Respostas

Nessa técnica, o professor direciona perguntas aos alunos de acordo com o tema estudado, estimulando a participação dos alunos nas aulas. Apresenta como características o estímulo para que o aluno estude por sua vontade, desenvolva a sua competência de expressão, permitindo melhor conhecimento. Essa técnica também

pode ser utilizada da forma oposta: os alunos indagam e o professor responde (OLISKOVICZ; PIVA, 2012).

### 2.3.9 Resumos

O resumo consiste em os alunos identificarem as principais ideias e as relações existentes entre elas. Esse modelo permite a formação e organização de conhecimentos (OLISKOVICZ; PIVA, 2012).

### 2.3.10 Seminários

Segundo Veras (2011, p. 87), “A elaboração de um “seminário” consiste basicamente em solicitar aos alunos, organizados em grupos, leitura, análise crítica e comparativa e interpretação de textos, de dados quantitativos ou de casos, para posterior apresentação oral e discussão em sala de aula”.

### 2.3.11 Debate

O debate consiste em desenvolver competências através de exercícios estruturados em sala de aula a partir de discussões de premissas conceituais. É importante registrar que esse método deve ser aplicado após o desenvolvimento de determinado conteúdo da disciplina, como um exercício de revisão ou reforço (VERAS *et al.*, 2011).

### 2.3.12 Aprendizagem Significativa

O processo de aprendizagem significativa é entendido como a construção de novos significados. O ensino usual é feito por livros e possui uma sequência; a aprendizagem significativa se faz presente quando o aprendiz pode relacionar o conhecimento com sua estrutura cognitiva. Quando a aprendizagem significativa é concluída, o conteúdo pedagógico passa a ter significado psicológico (TAVARES, 2010).

### 2.3.13 Recursos Audiovisuais

Os recursos audiovisuais, para Gil (2011, p. 93), “constituem-se em importantes ferramentas que são colocadas à disposição dos professores para facilitar a comunicação docente”. Segundo ele, “os esforços verbais dos professores muitas vezes são suficientes apenas para que os alunos ‘decorem a matéria’ sem que se tornem capazes de compreender o seu significado [...]”.

### 2.3.14 Sala de Aula Invertida

O conceito de *sala de aula invertida*, para Bergmann e Sams (2018, p. 11), é conhecido como “o que tradicionalmente é feito em sala de aula, agora é executado em casa, e o que tradicionalmente é feito como trabalho de casa, agora é realizado em

sala de aula”. Nesse modelo, o professor passa a ser orientador dos alunos interagindo com eles, o que ajuda na aprendizagem.

## 2.4 EVOLUÇÃO DOS MÉTODOS DE ENSINO

### 2.4.1 Educação a Distância

Segundo Souza (2016), a educação a distância promove a construção de conhecimento, desenvolve competências, habilidades, atitudes e hábitos nos estudantes relativos à organização do tempo, local e formas de estudo de maneira autônoma; o aluno não depende da ajuda em tempo integral de um professor.

“Dessa maneira, educação a distância não se diferencia de cursos presenciais, exceto pela questão da distância física que separa aluno e professor”. (SOUZA, 2016, p. 81).

## 2.5 FORMAÇÃO DO PROFESSOR

“Um dos princípios que orientam a prática pedagógica é a autonomia. Os professores precisam desenvolver essa característica em seus alunos, mas também lançar mão dessa ferramenta, em relação ao próprio exercício do ato educacional (SOUZA, 2016, p. 26)”.

Segundo Freire (2016), o docente deve incorporar ao seu trabalho a prática constante da ação investigativa e reflexiva, o professor deve estar sempre buscando novos conhecimentos e refletindo sobre suas práticas.

## 3 METODOLOGIA

“A metodologia compreende um conjunto de operações que devem ser sistematizadas e trabalhadas com consistência”. (OLIVEIRA, 2005, p. 52).

Nesse viés, o objetivo geral foi verificar quais os métodos de ensino são considerados ideais pelos alunos do curso de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, considerando a geração à qual pertence.

A pesquisa foi do tipo bibliográfica, e esse modelo, para Marconi e Lakatos (2017, p. 200), “é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

O método de abordagem empregado foi o quantitativo, ou seja, “significa quantificar dados obtidos por meio de informações coletadas através de questionários, entrevistas, observações, assim como o emprego de recursos e técnicas estatísticas” (OLIVEIRA, 2005, p. 65).

Em relação aos objetivos ou fins, a pesquisa foi descritiva. No que se refere à pesquisa descritiva, Oliveira (2005, p. 74) vislumbra que “a pesquisa descritiva é abrangente, permitindo uma análise do problema de pesquisa em relação aos aspectos sociais, econômicos, políticos, percepções de diferentes grupos, comunidades, entre outros aspectos”.

Os elementos de observação foram os alunos matriculados em todos os períodos do curso de Administração que compõem as gerações estudadas. Foi utilizado, como instrumento de coleta de dados, um questionário fechado, com a escala do tipo Likert de cinco pontos (discordo totalmente – concordo totalmente). A análise e a interpretação dos dados foram feitas mediante o questionário e do programa estatístico software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, Pacote Estatístico para as Ciências Sociais), para tabular e mensurar os resultados que foram obtidos por meio do questionário.

A forma de amostragem utilizada foi a não probabilística, denominada de intencional. Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 41), nesse modelo, o pesquisador tem interesse na opinião de elementos da população.

Os resultados serão apresentados em cinco grupos focais divididos em perfil dos entrevistados, características das gerações, aprendizagem, métodos de ensino e ferramentas que contribuem para o aprendizado.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi utilizado o programa Ibm Statistics SPSS versão 22, utilizando-se da estatística descritiva para chegar aos resultados.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para verificar o perfil do entrevistado, foram analisados cinco indicadores, conforme tabela abaixo.

**Tabela 1** – Perfil do entrevistado

Categorias	Variáveis	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Gênero:	Masculino	66	40,0	40,0
	Feminino	99	60,0	100,0
Você nasceu entre:	1961 a 1980	3	1,8	1,8
	1981 a 2000	162	98,2	100,0
Período do curso de graduação:	2º Período	42	25,5	25,5
	4º Período	28	17,0	42,4
	6º Período	32	19,4	61,8
	8º Período	63	38,2	100,0
Estado civil:	Solteiro (a)	141	87,0	87,0
	Casado (a)	13	8,0	95,1
	Outro (a)	8	4,9	100,0
Concluiu o ensino médio em:	Escola pública	144	90,0	90,0
	Escola particular	16	10,0	100,0

**Fonte:** Dados da pesquisa 2018. Elaborado pela autora.

Participaram da pesquisa 165 alunos do curso de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, sendo que 60% do sexo feminino e 40% do sexo masculino. Dos estudantes que responderam à pesquisa 98,2% nasceram entre 1981 a 2000 e 1,8% nasceu entre 1961 a 1980. Os participantes da

pesquisam foram os alunos do 2º, 4º, 6º e 8º períodos, representando respectivamente 25,5%, 17%, 19,4% e 38,20% do total dos indivíduos participantes. Apenas três alunos podem ser considerados como pertencentes à geração X; isso mostra que a ideia inicial de comparar as gerações não apresentou o resultado esperado. Dos participantes 162 alunos podem ser considerados da geração Y, o que representa quase totalidade das respostas.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES

Não houve de indivíduos entrevistados em número suficiente para caracterizar uma geração. Podem-se entender os resultados que serão analisados como relacionados apenas à geração Y.

A tabela a seguir está relacionada à Escala de Concordância, sendo:

Análises de índice de Concordância		
1- Discordo Totalmente (DT)	=	< 50,0
2 - Discordo (D)	=	50,0 – 62,5
3 – Indiferente (I)	=	62,5 – 75,0
4 - Concordo (C)	=	75,0 – 87,5
5 - Totalmente Concordo (TC)	=	87,5 – 100

$$IMC = ((DT*0) + (D*1) + (NDNC*2) + (C*3) + (CTS*4)) / 4$$

ICM= Índice de Concordância Médio

CV= Desvio Padrão

**Tabela 2** – Características das gerações

Características das gerações	DT	D	I	C	CT	ICM	CV
A internet é o principal meio de comunicação que você utiliza como fonte de informação.	2,4	2,4	4,8	33,9	56,4	84,85	23,23
Jornais revistas e livros são os principais meios de comunicação que você utiliza como fonte de informação.	16,5	30,5	37,8	14,0	1,2	38,26	15,24
Televisão e rádio são os seus principais meios de comunicação que você utiliza como fonte de informação.	20,2	30,7	31,3	15,3	2,5	37,27	13,45
Você utiliza a tecnologia para aprender.		0,6	7,1	29,5	62,8	88,62	26,77

**Fonte:** Dados da pesquisa 2018. Elaborado pela autora.

Para os respondentes, a utilização da tecnologia para aprender teve representatividade de 88,62%, caracterizando alunos da geração Y, seguida da *internet* como o principal meio de comunicação para obter informação, representado 84,85% de concordância dos estudantes. Outros 37,27% representam os que concordam que a televisão e rádio são os seus principais meios de comunicação utilizados como fonte de informação, representando os

alunos pertencentes à geração X e àqueles que não aderiram de forma mais agressiva à tecnologia.

Os resultados alcançados convergem para os apontados por Siqueira; Albuquerque e Magalhães (2012); eles mostram em seus resultados que a geração Y utiliza a internet como o principal meio de comunicação. Esse comportamento está de acordo com o esperado na literatura pertinente.

#### 4.3 APRENDIZAGEM

As diferentes formas de exposição do conteúdo pelo professor e as diferentes formas de absorção do conhecimento pelos alunos acarretam vários modelos de aprendizagem.

**Tabela 3 – Aprendizagem**

Aprendizagem	DT	D	I	C	CT	ICM	CV
Você aprende mais quando o assunto é apresentado pelo professor.		2,914	12,7	43,6	41,2	80,91	21,04
Você aprende melhor quando as aulas são mais práticas do que teóricas.	1,2	3,6	12,7	38,2	44,2	80,15	19,62
A sua aprendizagem é melhor quando existe afinidade entre você e o professor.	3,7	3,0	18,9	33,5	40,9	76,22	17,36
Quando a aula não está atrativa sua primeira reação é não prestar atenção e ficar distraído.	3,7	8,6	17,2	34,4	36,2	72,70	15,53
Quando a aula não está atrativa sua primeira reação é pedir para o professor mudar os métodos de ensino.	26,5	34,6	24,1	11,1	3,7	32,72	13,78
Os métodos de ensino utilizados pelos professores são adequados.	0,6	5,2	40,9	46,8	6,5	63,31	21,27

**Fonte:** Dados da pesquisa 2018. Elaborado pela autora.

Em relação à aprendizagem, 80,91% dos alunos concordam que aprendem mais quando o assunto é apresentado pelo professor, sendo esta característica da geração Y. Analisando a aula não estar atrativa, 32,27% dos alunos concordam que sua primeira reação é pedir para o professor mudar os métodos de ensino, ficando este em último lugar no índice de concordância médio, também sendo uma característica da geração Y.

Os resultados obtidos convergem para os apontados por Siqueira; Albuquerque e Magalhães (2012) em suas pesquisas, nas quais foi possível verificar que os alunos pertencentes à geração Y preferem ser somente ouvintes enquanto o professor expõe a matéria, e ainda o professor não precisa falar a mesma linguagem da deles, pois isso não interfere em seu aprendizado.

#### 4.4 MÉTODOS DE ENSINO

Os métodos de ensino aplicados pelos professores permitem o aprendizado, e cada pessoa aprende com um método diferente.

**Tabela 4 – Métodos de ensino**

Métodos de ensino	DT	D	I	C	CT	ICM	CV
Você aprende melhor quando o conteúdo é apresentado através de aulas expositivas.	,6	6,1	13,5	45,4	34,4	76,69	18,95
Você aprende melhor quando o conteúdo é apresentado através de seminário.	9,2	16,6	43,6	23,3	7,4	50,77	15,41
Você aprende melhor quando o conteúdo é apresentado através de dinâmica de grupo.	4,3	12,4	32,3	34,2	16,8	61,65	14,13
Você aprende melhor quando o conteúdo é apresentado através de dissertação ou resumo.	14,8	21,6	30,9	26,5	6,2	46,91	11,96
Você aprende melhor quando o conteúdo é apresentado através de resolução de exercícios.	1,9	4,3	16,0	46,3	31,5	75,31	18,69
Você aprende melhor quando o conteúdo é apresentado através de discussão com a classe.	1,9	11,1	32,7	41,4	13,0	63,12	16,79
Você aprende melhor quando o conteúdo é apresentado através de mesa redonda.	6,8	15,4	37,7	31,5	8,6	54,94	14,84
Você aprende melhor quando o conteúdo é apresentado através de estudo de caso.	7,4	15,4	27,8	38,3	11,1	57,56	14,04
Você aprende melhor quando o conteúdo é apresentado através do estudo dirigido.	2,5	15,5	34,8	37,9	9,3	59,01	16,20
Você aprende melhor quando o conteúdo é apresentado através de recursos audiovisuais.	3,1	16,9	14,4	46,9	18,8	65,31	16,63
As aulas desenvolvidas pelos professores de Administração conseguem desenvolver as habilidades esperadas pelos profissionais de Administração?	1,9	9,3	23,0	47,8	18,0	67,70	17,68
É preciso mudar os métodos de ensino utilizados no ensino superior.	3,1	11,3	28,3	37,1	20,1	64,94	14,52

**Fonte:** Dados da pesquisa 2018. Elaborado pela autora.

Dos alunos que responderam à pesquisa, 76,69% concordam que aprendem melhor quando o conteúdo é apresentado através de aulas expositivas e 75,31% afirmam que aprendem melhor quando o conteúdo é apresentado através de resolução de exercícios; já 46,91% acreditam que a forma que menos transmite aprendizado é através de dissertação ou resumo.

As opiniões de uma geração para a outra não se diferem significativamente; pode ser levado em consideração que os pertencentes à geração X não estão muito ligados à tecnologia, o que pode ser levado em consideração para a preferência por aulas expositivas e resolução de exercícios. A geração Y já é totalmente ligada à internet, porém prefere aulas expositivas, nas quais são apenas ouvintes, facilitando seu aprendizado.

#### 4.5 FERRAMENTAS QUE CONTRIBUEM PARA O APRENDIZADO

Diversas são as ferramentas disponíveis aos professores para utilizarem na didática de suas aulas.

**Tabela 5 – Ferramentas que contribuem para o aprendizado**

Ferramentas que contribuem para o aprendizado	DT	D	I	C	CT	ICM	CV
Conteúdos na lousa	1,9	4,3	21,6	37,7	34,6	74,69	16,94
Aulas no Power Point	6,8	14,8	29,0	34,0	15,4	59,10	12,90
Pesquisas na Internet	6,8	21,1	41,0	31,1		49,07	16,86
Vídeos		5,5	14,7	45,4	34,4	77,15	19,29
Palestras	3,7	10,5	27,2	40,1	18,5	64,81	15,15
Exercícios práticos	0,6	0,6	7,4	38,9	52,5	85,49	23,04
Debate com os alunos	3,7	8,6	16,7	38,9	32,1	71,76	15,76

**Fonte:** Dados da pesquisa 2018. Elaborado pela autora.

Entre as ferramentas que contribuem para o aprendizado, 85,49% dos alunos concordam que os exercícios práticos são os que mais auxiliam. As pesquisas na internet, segundo os alunos que participaram da pesquisa, obtiveram o menor índice de concordância, sendo de 49,07%.

As respostas apresentadas pelas gerações não apresentaram diferença significativas. Mesmo a geração Y sendo muito conectada à tecnologia, ela acredita que exercícios práticos ajudam no aprendizado. Já a geração X, que é minoria no estudo, é tradicionalista, o que faz dos exercícios práticos uma forma de aprendizado de grande relevância.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os métodos desta pesquisa foram escolhidos para entender as novas gerações de alunos do curso de administração do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM. As gerações sucedem outras; é preciso identificar as tendências para diferenciá-las. A mudança rápida na forma de aprendizagem dos alunos acarreta um ciclo de vida menor dos métodos de ensino utilizados pelos professores, os quais têm de acompanhar tais mudanças e empregar novas práticas em sala de aula, garantindo o propósito de aprendizagem do aluno.

Durante a execução deste estudo, foi possível analisar todos os métodos de ensino e as diferentes gerações que compõem os alunos de modo geral e identificar qual a melhor estratégia utilizada pelos professores para efetivar o aprendizado.

Analisando as variáveis do estudo, percebe-se que os professores precisam acompanhar a evolução das gerações e se adequar aos meios que os alunos utilizam para adquirir conhecimento e saber utilizar destes para motivar e estimular nos alunos o interesse.

Os alunos que participaram da pesquisa são em maioria pertencentes à mesma geração e, conforme o questionário aplicado, eles utilizam a internet como sua principal fonte de informação e aprendem mais quando o professor apresenta o conteúdo, através de aulas expositivas e por meio da resolução de exercícios.

Para a consecução de tal estudo, a limitação encontrada foi em relação à aplicação dos questionários, já que muitos professores não disponibilizaram parte sua aula, o que dificultou a coleta de informações para a realização da pesquisa.

O desenvolvimento deste estudo foi importante para alcançar o objetivo proposto: conhecer como os alunos aprendem mais e quais as técnicas que melhor transmitem o conhecimento. Dessa forma, para os estudos futuros, sugere-se que seja feita pela instituição uma avaliação dos impactos causados pela implantação de métodos de ensino obsoletos e sem planejamento dos professores para ministrar a aula. Caso o resultado seja positivo, criar estratégias para crescimento e aprimoramento de métodos de ensino como forma de crescer o aprendizado; se negativo, procurar identificar quais as falhas dentro do plano de ensino, aplicando ações corretivas.

## REFERÊNCIAS

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**. 2011. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/10326/10999>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

BERGMANN, Jonathan. **Sala de aula invertida: uma metodologia ativa de aprendizagem**. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2011.

HATTIE, John. **Aprendizagem visível para professores: como maximizar o impacto da aprendizagem**. Porto Alegre: Penso, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013535/cfi/6/20!/4/150/4/2@0:0>>. Acesso em: 13 set. 2018.

OLISKOVICZ, Katiucia. PIVA, Carla Dal. **As estratégias didáticas no ensino superior: Quando é o momento certo para se usar as estratégias didáticas no ensino superior?** Revista de Educação. 2012. Disponível em: <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/educ/article/view/1710/1635>>. Acesso em: 07 abr. 2018.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaço, 2005.

SERRANO, D. P. **Geração Alfa**. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Geracao\\_Alfa.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Geracao_Alfa.htm)>. Acesso em: 30 mar. 2018.

SERRANO, D. P. **Geração X, Geração Y, Geração Z**. Disponível em:  
<[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao\\_X\\_Geracao\\_Y\\_Geracao\\_Z.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_X_Geracao_Y_Geracao_Z.htm)>. Acesso em: 30 mar. 2018.

SERRANO, D. P. **Geração X**. Disponível em:  
<[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao\\_X.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_X.htm)>. Acesso em: 30 mar. 2018.

SERRANO, D. P. **Geração Y**. Disponível em:  
<[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao\\_Y.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm)>. Acesso em: 30 mar. 2018.

SERRANO, D. P. **Geração Z**. Disponível em:  
<[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao\\_Z.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Z.htm)>. Acesso em: 30 mar. 2018.

SIQUEIRA, Rosicley Nicolao. ALBUQUERQUE, Rosa Almeida Freitas. MAGALHÃES, Ávilo Roberto. **Métodos de ensino adequados para o ensino da geração Z: uma visão dos discentes: um estudo realizado no curso de graduação em administração de uma universidade federal**. XXIII ENANGRADE. 2012. Disponível em:  
<<http://livrozilla.com/doc/1192527/uma-vis%C3%A3o-dos-discentes--um-estudo>>. Acesso em 03 out. 2018.

SOUZA, Renato Antonio. **Processos de aprendizagem e desenvolvimento de competência**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

TAVARES, Romero. Aprendizagem significativa, codificação dual e objetos de aprendizagem. **Revista Brasileira de Informática na Educação**. v. 18, n. 02, 2010. Disponível em: <<http://br-ie.org/pub/index.php/rbie/article/view/1205/1114>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

VERAS, Marcelo. **Inovação e métodos de ensino para nativos digitais**. São Paulo: Atlas, 2011.

## **NUDGE: UMA ANÁLISE DO “EMPURRÃOZINHO” NA TOMADA DE DECISÃO FINANCEIRA DOS ESTUDANTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES EM MINAS GERAIS<sup>1</sup>**

**Gisele Teixeira de Ávila**

Graduanda do 8º período do Curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: giseletavila@icloud.com

**Adriana Vieira Ferreira**

Docente do UNIPAM. Doutora em Administração na área Economia.

E-mail: avieira@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Esse estudo teve como objetivo averiguar e analisar em que medida os acadêmicos do curso de Administração de uma IES privada de Minas Gerais reagem quando submetidos às saliências na comunicação, na tomada de decisão. Foi utilizada uma abordagem teórico-prática, contemplando dois tipos de heurísticas principais na área da Economia Comportamental: a norma social e a aversão à perda. Com isso, foi possível avaliar o posicionamento dos alunos em relação à aplicação do *nudge*.

**PALAVRA-CHAVE:** *Nudge*. Tomada de Decisão. Economia Comportamental.

**ABSTRACT:** The purpose of this study was to investigate and analyze the extent to which the undergraduate students of the business course of a private HEI in Minas Gerais react when submitted to the saliencies in communication, in decision making. A theoretical-practical approach was used, considering two types of main heuristics in the area of Behavioral Economics: the social norm and the loss aversion. With this, it was possible to evaluate the positioning of the students in relation to the application of *nudge*.

**KEYWORDS:** *Nudge*. Decision Making. Behavioral Economics.

---

### **1 INTRODUÇÃO**

A escolha racional advém do modelo econômico clássico, em que os tomadores de decisão possuem o conhecimento total das opções disponíveis e dos resultados de todas as possibilidades das ações. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que o interesse na tomada de decisão é exclusivamente pessoal e obedece tão somente à razão.

No âmbito da economia comportamental, admite-se o modelo heurístico, em que se propõe que os seres humanos, no momento da tomada de decisão, são influenciados por vários fatores que recaem de forma inconsciente na decisão e que causam um resultado imediato no comportamento humano.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Administração e Gestão Empresarial - Gestão Administrativa e temas correlatos do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

Diante dessas condições incertas, admite-se que os agentes econômicos usem vieses para simplificar as operações de julgamento, pois reduzem a complexibilidade de avaliar probabilidades e prever valores. Com isso, se leva a uma conclusão desejada, induzindo o indivíduo a uma decisão qualquer que seja a mais conveniente e não necessariamente a melhor. (JONAS *et al.*, 2001).

As heurísticas conduzem aos vieses, ou seja, os vieses cognitivos têm origem na confiança em heurísticas de julgamento, e são definidos como os desvios sistemáticos na tomada de decisão, afetando os processos.

Dessa forma, os comportamentos dos indivíduos se desviam das decisões lógicas e racionais pelas suas influências (vieses). Dentre os vieses mais comuns, ressaltam-se as normas sociais e a aversão à perda.

Diante da percepção de que os vieses de comportamento influenciam na tomada de decisão, Thaler (2008) afirma que, como as pessoas creem que devem ser livres na tomada de suas decisões, há uma possibilidade de influenciá-las levemente, arquitetando a escolha, no que se convencionou chamar de *nudge*.

A palavra *nudge* pode ser traduzida para o português como “cutucada” ou como a expressão “empurrãozinho”. Trata-se de ferramentas que buscam interferir na arquitetura das escolhas, sem que seja necessário proibir ou alterar os incentivos econômicos. Para ser considerado um *nudge*, basta que a intervenção seja simples e barata, além de garantir a liberdade do indivíduo.

Sob a ótica dos estudos das teorias da economia comportamental, pretende-se, neste estudo, identificar, dentre os vieses cognitivos mais comuns, o que mais afeta os alunos de uma IES privada na tomada de decisão relacionada à inscrição em eventos promovidos pela instituição que estejam relacionados a desembolsos financeiros. Mais especificamente, buscar-se-á utilizar um *nudge* e seus efeitos na conversão, em termos do número de inscrições efetuadas nos eventos em análise.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Economia comportamental (EC) é o estudo das influências cognitivas, sociais e emocionais observadas no comportamento econômico das pessoas, principalmente, em situações de interação social, empregando a experimentação para desenvolver teorias sobre a tomada de decisão. (AVILA, 2015).

O modelo tradicional (escolha racional), desenvolvido na economia, utiliza uma abordagem normativa sobre como as pessoas devem tomar suas decisões. Para essa corrente, as decisões são objetivas, as pessoas possuem todas as informações e consideram também todas as possibilidades, alternativas e consequências. De forma incremental, a economia comportamental veio para romper esse postulado clássico, buscando lacunas em situações específicas, nas quais a teoria econômica clássica divergia nos experimentos empíricos, propondo assim teorias de racionalidades alternativas.

Em contrapartida ao racionalismo tradicional, Simon (1950) apresentou uma nova linha de pensamento, a chamada Racionalidade Limitada.

A base teórica sobre a racionalidade foi publicada em 1976, no livro *The Economic Approach to Human Behavior*, do economista Gary S. Becker. Nele, o autor

apresentou uma série de ideias conhecidas como os pilares da chamada teoria da “escolha racional”. (AVILA, 2015).

O objetivo principal desta teoria é melhorar as atividades de comunicação, ou seja, complementar as abordagens tradicionais encontradas na Psicologia que tendem a focar a atenção, atitudes e autoeficiência das pessoas na produção de mudanças comportamentais.

Entretanto, mesmo que esses limites humanos à racionalidade não sejam um assunto novo na Economia, outros trabalhos vieram para aprimorar essa corrente, como o estudo sobre “heurísticas e vieses” de Tversky e Kahneman, que defendiam a abordagem à compreensão das decisões econômicas com base na medição de escolhas reais feitas sob diferentes condições.

Nessa mesma linha de raciocínio, Dan Ariely (2008), professor de economia comportamental, publicou o livro “Previsivelmente Irracional”, abordando a relação entre preço e valor.

Os trabalhos apresentados por Daniel Kahneman consolidam o sistema dual encontrado na Psicologia Cognitiva e Social nos anos 90, para explicar por que as avaliações e decisões frequentemente não estão em conformidade com noções formais de racionalidade. O autor sistematiza as falhas cognitivas encontradas no processo decisório utilizando a analogia de dois sistemas de funcionamento da mente, o Sistema 1 e o Sistema 2.

Kahneman (2012) conseguiu no seu estudo dividir e explicar o “pensar depressa e devagar” na tomada de decisão. Essa divisão não representa uma localização específica no cérebro humano, mas facilita o entendimento de cada um dos sistemas e as falhas originadas em situações específicas.

Estabeleceu-se, assim, o uso do Sistema 1 e do Sistema 2 da seguinte forma:

“O Sistema 1 opera automaticamente e rapidamente, com pouco ou nenhum esforço e sem sensação de controle voluntário”. (KAHNEMAN, 2012, p. 31).

“O Sistema 2 distribui a atenção pelas atividades mentais esforçadas que exigem, incluindo os cálculos complexos. As operações do Sistema 2 estão muitas vezes associadas à experiência subjetiva de atuação, escolha e concentração” (KAHNEMAN, 2012, p. 31).

## 2.1 VIESES E HEURÍSTICAS

O termo *heurística* vem da palavra “heuristique”, que significa “aquilo que serve para descoberta; arte de fazer descoberta”. (ABRAHAM, 2011).

São regras práticas ou modelos mentais que fazem parte do cotidiano que auxiliam num processo decisório eficaz; são, portanto, atalhos para avaliar ou pensar o assunto em questão, buscando, assim, simplificar o processo da tomada de decisão, também conhecido como processo cognitivo.

A literatura apresenta um vasto rol de vieses; entretanto, serão ressaltados os que foram utilizados na pesquisa. São eles: norma social e aversão à perda.

### 2.1.1 Heurística das Normas Sociais

As normas sociais sinalizam comportamentos esperados e apropriados. Dentro de um grupo de pessoas, essas normas sociais são regras comportamentais que melhoram o convívio.

As normas sociais envolvem natureza social, pois permite prever como os outros irão se comportar, fornecendo, assim, um ponto de referência em relação às diferentes opções quando eles não têm certeza sobre o que fazer.

Esse viés é um dos mais eficazes, pois estabelece comparações para reforçar a norma. Quanto mais específica, mais eficaz será. As pessoas tendem a repetir o que os outros fazem, assim, a utilização dessas constatações nas intervenções comportamentais têm dado resultados e está se tornando um poderoso instrumento.

Na ciência do comportamento, é usual o termo influência por pares. Refere-se às investigações que têm o objetivo de compreender como os indivíduos mudam e se desenvolvem a partir da interação com outras pessoas que fazem parte do grupo de pares. Essas influências podem ter resultados positivos ou negativos.

Comportamentos pró-sociais são usados de forma positiva, ou seja, destinam-se a ajudar ou a beneficiar pessoas ou situações específicas. Um exemplo sobre essa premissa é o seguinte: uma empresa cuja função é conscientizar a população sobre o consumo de eletricidade, incentivando a poupar energia e dinheiro, realizou uma pesquisa no estado da Califórnia, EUA, para saber qual a melhor forma de incentivar a diminuição do gasto energético. De porta em porta foram distribuídos três tipos básicos de informação sugestivas do tipo “salve o planeta”, “economize dinheiro” e “seja um bom cidadão”, juntamente com uma solicitação para que as pessoas desligassem seus aparelhos de ar condicionado e substituíssem por ventiladores. Essa pesquisa não obteve um resultado significativo em relação ao consumo de energia. Entretanto, um quarto tipo de sugestão foi informada. Foi dito às pessoas que os vizinhos do bairro estavam desligando seus aparelhos de ar condicionado e ligando seus ventiladores para pouparem energia. O resultado nesse tipo de informação foi significativo. (ÁVILA, 2015, p. 225)

Constata-se que o ser humano é um ser social e a interação social entre os pares proporciona modelos e experiências, reciprocidade, empatia ou, o contrário de tudo isso, ocasionando resultado negativo.

### 2.1.2 Heurística da Aversão à Perda

A Finança Comportamental está atrelada à Teoria da Perspectiva ou Teoria do Prospecto, em que expõe padrões de comportamentos considerados deficiências humanas. O primeiro deles é o fato de a emoção destruir, muitas vezes, o autocontrole que é essencial à tomada de decisão. A segunda é que, quase sempre, as pessoas não compreendem, de forma clara, aquilo com estão lidando, criando, assim, em suas mentes o que os psicólogos chamam de “frames” ou molduras cognitivas.

A aversão à perda não reflete a aversão ao risco e sim à perda. A irracionalidade na tomada de decisão ocorre sempre, pois as pessoas estão sempre

procurando embasar suas decisões em algo racional, mas esquecem de que são seres humanos e que se deixam levar por emoções perante um cenário de incerteza.

Impacta muito mais uma sequência de perdas do que uma perda posterior a um ganho, tornando-se assim menos dolorosa. Os investidores preferem se manter em suas posições perdedoras e vender as vencedoras. Isso porque acreditam que se mantiverem na posição perdedora, em longo prazo, terão maior retorno, afastando totalmente da coerência e do pensamento linear.

Exatamente por acontecer com frequência, esse viés pode causar danos financeiros cumulativos ao realizar investimentos de risco. Os investidores se tornam “medrosos” quando se encontram na região dos ganhos e “corajosos” quando se veem na região das perdas. O ser humano se sente tentado a seguir seu lado emocional ao invés do lado racional quando o assunto é investimento. Esse impulso, vale lembrar, faz nascer o “preço médio”, ou seja, o preço médio é o resultado da queda dessa ação logo em seguida da compra.

## 2.2 NUDGES

A ideia central é ser um arquiteto de escolhas. A regra geral é que “tudo importa”. O arquiteto de escolhas deve influenciar as pessoas a tomarem boas decisões através de orientação (“cutucando”).

Essa premissa se configura na expressão “Paternalismo Libertário”, em que as pessoas devem ser livres para fazer o que quiserem saindo de arranjos indesejáveis.

O conceito surgiu em 2003 com Richard Thaler, que quebrou o paradigma em que o paternalismo necessariamente se opõe à liberdade e à autonomia do indivíduo.

Em 2008, “o conceito popularizou com o livro “*Nudge*”: como melhorar as decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade”. Tornou-se uma obra de referência, recebendo o prêmio Nobel. Revelou como se decide e como se pode decidir melhor; além de explicar como o processo de decisão se aperfeiçoa com o uso do conceito da “arquitetura da escolha”, aumentando, assim, a probabilidade do indivíduo seguir o melhor caminho sem se tornar refém. A tese aborda as falhas comportamentais dos indivíduos que não são completamente racionais e que podem prejudicar os objetivos definidos por cada um.

Na sinopse, afirma: “[...] os autores nos ensina a orientar as pessoas para uma saúde melhor, investimentos mais sólidos e ambiente mais limpos sem privá-los do direito inalienável de bagunçar as coisas se elas quiserem”. (THALER, 2009).

*Nudge* quer dizer “cutucadas”, “empurrão” ou “gatilho”, que podem influenciar a decisão do consumidor. Nada mais é do que orientações que alteram o comportamento das pessoas de maneira previsível sem proibir nenhuma opção nem mudar significativamente seus incentivos econômicos. Ou seja, são ordens impostas de maneira totalitária rompendo com o pressuposto racionalista de que “cada qual sabe o que é melhor para si”.

Definição Thaler e Sunstein (2008, p. 6):

Um *nudge* [...] é qualquer aspecto da arquitetura de escolha que altera o comportamento das pessoas de um modo previsível sem proibir quaisquer opções nem alterar significativamente seus incentivos econômicos. Para que uma intervenção

seja considerada um mero *nudge*, deve ser fácil e barato evitá-la. *Nudges* não são imposições. Dispor as frutas ao nível do olhar é considerado *nudge*. Proibir *junk food*, não.

Quando se fala em *nudge*, anulam-se totalmente as questões de imposição e proibições, já que autoriza o comportamento, preservando a liberdade (palavra-chave para o assunto). Quando se fala em liberdade não é no seu sentido concreto, mas, sim, no sentido de abordar algum tema preservando a liberdade, porém influenciando as pessoas a optar por essa ou aquela direção.

Importante ressaltar que o verbo é optar e não impor, proporcionando assim que as pessoas decidam qual caminho seguir. Nos últimos anos, tanto instituições privadas quanto as públicas demonstraram interesse no uso de *nudges*. Na maioria das vezes, o *nudge* apresenta baixo custo (ou até mesmo nulo) e eficácia.

Essa técnica foi utilizada pela prefeitura do Rio de Janeiro (RJ). Eles ligavam para as pessoas e diziam que o bom cidadão paga suas contas. Como esperado, o resultado foi positivo, as pessoas pagaram mais IPTU. (ÉPOCA, 2017).

Assim, a transparência é a prática básica não podendo ser oculto nem disfarçado, pois assegura a capacidade das pessoas de analisar o que está sendo exposto, de forma nenhuma pode soar como uma coerção.

### 3 METODOLOGIA

A análise do comportamento humano se ancora em três pilares de estudo. Pode-se observar, em primeiro lugar, o comportamento no mundo real. A segunda forma é a criação de experimentos que simulam situações e, a partir dos resultados, compreender os comportamentos dos indivíduos submetidos a eles. A terceira forma é o *survey*, que implica a utilização de questionários para entender como, de fato, as pessoas pensam e agem.

Neste trabalho, foi utilizado um experimento, capaz de captar como pequenos ajustes nos textos dos e-mails enviados para grupos de alunos foram capazes de alterar o seu comportamento.

#### 3.1 ESCOLHA DAS AMOSTRAS

A amostra da pesquisa procurou refletir acerca da população-alvo, ou seja, todo o conjunto de pessoas que potencialmente devem ser analisadas. No caso deste estudo, ela foi formada por alunos do curso de Administração de uma IES privada, que participaram de um evento acadêmico, que aconteceu entre os dias 05 a 07 de novembro de 2018. Portanto, trata-se de uma amostra não probabilística intencional.

A base de dados possuiu segmentação por gênero e por período que cursa atualmente. Essas informações foram obtidas pela base de dados das inscrições realizadas.

Os e-mails foram construídos para que as reações pudessem ser instantâneas estimulando que os alunos naquele momento realizassem a inscrição.

Os alunos que efetivaram a inscrição no dia ou logo após o recebimento do e-mail não tinham conhecimento do intuito desta pesquisa. A data do envio foi no dia 03

de setembro de 2018.

### 3.2 OS GRUPOS PESQUISADOS

Foram separados três diferentes grupos para envio dos e-mails, o que permitiu comparar os resultados por gênero e período do curso, e verificar se os vieses e heurísticas da literatura da Economia Comportamental são mais acentuados em algum desses grupos. Os grupos selecionados foram os seguintes:

- Grupo Controle – texto de e-mail padrão, informando data e preço da inscrição.
- Grupo Heurística da Norma Social – texto de e-mail que informa percentual de alunos do curso já inscritos.
- Grupo Heurística da Aversão à Perda – texto de e-mail que informa o valor maior da inscrição e outro mais caro, ao se aproximar da data do evento.

A pesquisa desse trabalho foi restrita a algumas heurísticas. Essa medida foi necessária para possibilitar a aferição dos efeitos isolados dos testes. O trabalho analisou o impacto desses vieses que influenciaram os estudantes que estavam cursando o segundo, quarto, sexto e oitavo períodos, na tomada de decisão ao efetivar a inscrição no evento de forma antecipada. Com essa segmentação da amostra, foi possível confrontar os três grupos, analisando a reação em situações distintas. Esse formato de pesquisa não garante a apuração completa do comportamento das pessoas, pois parte das atitudes é inconsciente e muitas decisões são tomadas de forma automática.

Os *nudges* são intervenções capazes de alterar a arquitetura de escolhas dos indivíduos. Dever ser uma intervenção barata, previsível e sem nenhuma opção que proíba uma ação do indivíduo analisado.

Embora seja possível a combinação *nudges*, esse trabalho não o fará, uma vez que Ly *et al.* (2013) sugerem que é útil priorizar um em detrimento do outro, uma vez que os custos operacionais associados à implementação devem ser levados em conta.

Para tanto, foram definidos quais gargalos os *nudges* deveriam atender. No caso desse trabalho, os *nudges* que foram priorizados buscaram minimizar os problemas relacionados à conversão, em termos de inscrição efetiva, num evento acadêmico.

Em entrevista com um dos representantes do congresso da IES analisada, percebeu-se que 60% dos alunos deixam para realizar suas inscrições no evento, na última semana. Todos os anos são oferecidos lotes promocionais, com preços com desconto, logo quando o evento é lançado, usualmente, 4 meses antes. Os indivíduos tomam más decisões por dois motivos principais, de acordo com Beshears e Gino (2015): sentem-se pouco motivados ou pela existência de vieses cognitivos. Por que as pessoas não se inscrevem no congresso? Por falta de motivação ou será que não se inscrevem por erros sistemáticos na hora de agir?

Nesse trabalho, assumiu-se a premissa de que a baixa adesão no lançamento do evento se deva mais às questões relacionadas aos vieses cognitivos do que às questões relacionadas à motivação.

Portanto, foi aplicado um *nudge* autoimposto, que se configurou em diferentes e-mails nos quais a saliência tendia a afetar um dois vieses cognitivos. Buscou-se

entender se, a partir dessa simples intervenção, novas formas de abordagem poderão ser adotadas pela instituição para ampliar a participação dos estudantes nos eventos.

Nessa seção, serão descritos e analisados os dados coletados através dos e-mails encaminhados aos alunos do curso de Administração. Para melhor compreensão dos dados, essa etapa foi dividida em três. A primeira descreve o perfil dos alunos quanto ao gênero na sua totalidade. Posteriormente, serão apresentados os resultados referentes ao gênero relacionado aos grupos (controle, normal social e aversão à perda). A terceira análise será feita em relação ao período atual dos alunos no curso.

### 3.3 PERFIL DOS ALUNOS

Analisados os dados, podem-se levantar informações para identificar os perfis dos alunos que participaram da pesquisa. A seguir, será demonstrada a divisão por gênero na sua totalidade e, separadamente, pelos níveis de escolaridade em cada grupo.

Os alunos submetidos a essa pesquisa foram selecionados nos períodos vigentes do curso de Administração de uma IES privada de Minas Gerais, de forma aleatória, somando um total de 300 alunos.

Foi identificado que, dos 300 alunos incluídos na pesquisa, 169 eram do sexo feminino, perfazendo 56,33% do total. Já os demais, 46,33% equivalentes a 131 alunos do gênero masculino.

Analisando os resultados em termos de número de inscritos no evento por períodos, foi possível verificar que 20 alunos efetuaram a inscrição logo após terem recebido o e-mail. Do grupo de controle, apenas 1 aluno do segundo período, 7 do quarto período, 4 do sexto período e, por fim, 8 alunos do oitavo período, perfazendo, respectivamente, 5%, 35%, 20% e 40%.

O grupo de controle tem o objetivo de ser parâmetro diante das saliências que são impressas nos e-mails com os *nudges*.

Ao serem aplicados os e-mails com a saliência referente à norma social, identificou-se que, em termos de número de inscritos no evento, 45 alunos efetuaram a inscrição logo após terem recebido o e-mail; sendo 2 alunos do segundo período, 15 do quarto período, 13 alunos do sexto período e 15 do oitavo período. Percentualmente, representam 4,44%, 33,33%, 28,88% e 33,33 %, respectivamente.

Nítido já se torna a saliência causada nos alunos, pois as inscrições passaram de 20 para 45 inscrições efetuadas sob a influência da norma social.

De acordo com Ávila (2015), quanto mais específico for um *nudge*, mais eficaz ele se torna. A norma social é um dos *nudges* mais eficazes, pois consiste em informar às pessoas que a maioria das outras apresentam um comportamento específico. Verdade é que as atitudes alheias são referências para os demais, na maioria dos casos.

Por fim, em relação à aversão à perda, quanto aos resultados analisados em termos de número de inscritos no evento, foi possível verificar que 24 alunos efetuaram a inscrição logo após terem recebido o e-mail. Foram 4 alunos do segundo período, 3 do quarto período, 11 alunos do sexto período e 6 do oitavo período. Percentualmente representam 16,66%, 12,5%, 45,83% e 25%, respectivamente.

Frente a esse resultado, pôde-se analisar que mais uma vez o efeito esperado foi causado, já que se obteve um número superior de inscrições realizadas, comparando com o grupo de controle. Entretanto, comparado com a norma social, esse viés utilizado gerou menos impacto, o que pode levar a inferir que o fator financeiro não é mais, único e exclusivamente, influenciador nas tomadas de decisão.

O viés da norma social parece ser um definidor mais robusto na tomada de decisão dos indivíduos selecionados do que as questões financeiras.

A norma social, que pode ser considerada um *nudge* autoimposto, fez com que as decisões tomadas fossem de forma voluntária, a fim de seguir um padrão comportamental que se considera importante, devido à maneira como foram apresentadas as opções, sem impô-las. Outra classificação importante em que a norma social se encaixa é em relação à consciência, pois o *nudge* da norma social guia os indivíduos para um estado mais controlado e ajuda as pessoas a alcançarem o padrão comportamental. Por fim, pode-se classificar a norma social também como estimuladora ou desestimuladora. Ambas se encaixam, uma vez que dependerão da saliência estimulada, ou seja, estimulando ou evitando o comportamento desejável.

Em virtude dos resultados obtidos, sugere-se que, no lançamento dos próximos eventos, mídias sociais sejam utilizadas, envolvendo alunos dos cursos envolvidos. Dessa forma, identificada que a saliência da norma social foi a mais efetiva, explorar o comportamento dos pares e os tê-los como referência pode gerar resultados mais rápidos, em termos de efetivação da inscrição.

Este estudo teve como objetivo analisar como as heurísticas e os vieses cognitivos influenciariam na tomada de decisão dos acadêmicos do curso de Administração de uma IES privada. Foram, aleatoriamente, separados três grupos, divididos no chamado grupo controle e os demais submetidos à saliência da norma social e à aversão a perda. Era, ainda, objetivo deste trabalho analisar o modo automático de se pensar, percebendo, assim, quais seriam os impactos nos efeitos propostos.

Este estudo permitiu inferir que, apesar de sermos considerados seres totalmente racionais pela teoria econômica tradicional, os indivíduos estão constantemente sujeitos a interferências na tomada de decisão. De fato, quanto mais se realizam experimentos mais se afasta do modelo normativo defendido pela teoria da escolha racional.

Efetivamente foi possível verificar, neste estudo, que os acadêmicos do curso de Administração de uma IES privada foram influenciados pelos efeitos cognitivos, que lhes acelerou o processo de decisão, conforme previsto. No caso concreto, as saliências aplicadas na tomada de decisão, imediatamente, geraram os efeitos esperados, que, no caso, foram a conversão em termos da inscrição para o evento. Em especial, aquele relacionado à norma social, cuja intervenção salientou o comportamento dos pares. Como resposta imediata, depois de enviado o e-mail, 45% dos indivíduos fizeram a suas inscrições, num intervalo de 3 dias.

A partir dessas inferências, podem-se considerar esses resultados como válidos, pois servem de base para a adequação à forma de abordagem para se alcançar o resultado pretendido, com baixo ou nenhum custo e de forma rápida. A forma de afetar o chamado Sistema 1, que é rápido, implica ações, nos próximos eventos, que

envolvam, por exemplo, mídias sociais feitas pelos próprios alunos, a fim de estimular a participação dos demais. Resta salientar que, se mobilizarmos mais o Sistema 2, possível é amenizar os efeitos, afastando os erros ou as escolhas ruins.

Espera-se que o estudo possa ter contribuído para compreensão desses efeitos provocados pelos vieses e, sobretudo, que sirva como incentivo para novas pesquisas na área da Economia Comportamental.

## REFERÊNCIAS

ARIELY, Dan. **Previsivelmente irracional**. Ed. Harper Collins, 2008.

ÁVILA, Flávia; BIANCHI, Ana Maria (Orgs.). **Guia de economia comportamental e experimental**. São Paulo: Economia Comportamental. 2015.

BANCO MUNDIAL. **Visão geral**: tomada de decisões e política de desenvolvimento. 2015. Disponível em: <<https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Publications/WDR/WDR%202015/Overview-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS. **Manual para normalização de trabalhos acadêmicos**. 5. ed. rev. e ampl. Patos de Minas, 2017.

COHEN, David. A irracionalidade racional do Nobel Richard Thaler. **Exame**, 09 out. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/a-irracionalidade-racional-do-nobel-richard-thaler/>>. Acesso em: 20 fev.2018.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva. 2012.

LY, Kim; MAZAR, Nina; ZHAO, Min; SOMAN, Dilip. **O guia do praticante para o nudging**. Rotman School of Management University of Toronto. 2013.

LOBO, Bruna; PIMENTA, Daiana; BORSATO, Jaluza; LOPES, José Eduardo. **A influência do viés aversão à perda e do significado do dinheiro sobre o processo decisório de empreendedores brasileiro**. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/1176.pdf//>>. Acesso em: 19 set. 2018.

REZENDE, Eduardo. Grupo de pares: como colegas influenciam comportamentos das crianças e adolescentes. **PsicoEdu**, 2017. Disponível em: <<https://www.psicoedu.com.br/2017/04/grupo-influencia-pares-relacoes-sociais-entre-criancas-adolescentes.html>>. Acesso em: 03 set. 2018.

ROGÉ, Luiz. A aversão às perdas e a propensão ao risco. **Exame**, 24 fev. 2011.  
Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/investidor-em-acao/a-aversao-as-perdas-e-a-propensao-ao-risco/>>. Acesso em: 25 set. 2018.

THALER, R.; SUNSTEIN, C. **Nudge**: improving decisions about health, wealth, and happiness. Yale University Press, 2008. (Traduzido para o português com o título *Nudge: o empurrão para a escolha certa*).

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### ➤ E-mail encaminhado para o Grupo Controle

Caros alunos,

Encontram-se disponíveis, no UNIEVENTOS <http://unieventos.unipam.edu.br/>, as inscrições para o COMINE – Congresso Mineiro de Empreendedorismo, que ocorrerá entre os dias 05 a 07 de novembro, no novo Centro de Convenções do UNIPAM e no dia 08 de novembro, nas dependências do UNIPAM. O curso da inscrição é de R\$ 80,00 e esse valor poderá ser parcelado em 3 vezes no cartão de crédito ou a vista (Boleto deve ser pago na tesouraria do UNIPAM – 1º piso Bloco A).

Att.

Coordenação do evento.

### ➤ E-mail encaminhado para o Grupo Norma Social

Caros alunos,

Informamos que cerca de 20% das vagas disponíveis para o COMINE – Congresso Mineiro de Empreendedorismo encontram-se preenchidas. Para se juntar a esse grupo e participar do evento, acesse o site <http://unieventos.unipam.edu.br/> e realize a sua inscrição. Garanta já a sua vaga!

Att.

Coordenação do evento.

### ➤ E-mail encaminhado para Grupo Aversão à Perda

Caros alunos,

Atenção! Não percam essa oportunidade! O COMINE – Congresso Mineiro de Empreendedorismo oferece a vocês a oportunidade de dividir o valor promocional de R\$ 80,00 em três parcelas no cartão de crédito ou a vista (Boleto deve ser pago na tesouraria do UNIPAM – 1º piso Bloco A).

Valor promocional até o dia 10/09/2018 – Inscrições abertas no <http://unieventos.unipam.edu.br/>.

Att.

Coordenação do evento.

## O DESAFIO EM MANTER COLABORADORES MOTIVADOS: UM ESTUDO DE CASO SUPERMERCADOS LIMA – III<sup>1</sup>

***Ketley Gonçalves Silva Cristian***

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: ketley-cristian@hotmail.com

***Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos***

Orientadora do trabalho. Professora do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: anapaula@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O tema motivação vem sendo muito debatido na prática empresarial, pois apresenta fundamental importância na dinâmica entre as pessoas, já que exerce grande influência na eficácia dos relacionamentos. Nesse sentido, o presente estudo buscou alcançar seu objetivo geral, que foi analisar, a partir de uma pesquisa de clima organizacional, o grau de motivação dos colaboradores do Supermercados Lima – III. Para alcançar os objetivos propostos para o estudo, valeu-se de uma pesquisa bibliográfica descritiva. No tocante à abordagem, a pesquisa foi quantitativa. Quanto aos meios, a pesquisa foi um estudo de caso. Para a realização do estudo de caso, foi aplicado um questionário estruturado com perguntas fechadas. A unidade de análise foi a empresa Supermercados Lima – III. O universo da pesquisa foram 40 colaboradores. Para a análise estatística dos dados, foi aplicado o programa SPSS. Foi possível constatar, no estudo realizado, que a grande maioria dos sujeitos entrevistados é do sexo feminino, encontra-se na faixa etária entre 20 e 50 anos de idade, é solteiro(a), possui Ensino Fundamental e o Ensino Médio, recebe até dois salários e trabalha na empresa entre um a cinco anos. Como resultados, observou-se que a realidade da empresa quanto ao grau de motivação dos colaboradores não é muito otimista tendo em vista que, de modo geral, os colaboradores percebem os aspectos relacionamento e comunicação como regulares; os aspectos liderança, reconhecimento e recompensa e ambiente e equipamentos como bons. Assim, pode-se entrever que a realidade do clima organizacional nesta empresa não é das melhores, pois a percepção geral dos colaboradores é de regular e bom. Conforme a base teórica apreendida neste estudo, essa não é condição conveniente e ideal para se cultivar um clima organizacional. Portanto, urge a necessidade de a empresa adotar ações imediatas para transformar essa realidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima organizacional. Grau de motivação. Colaboradores.

**ABSTRACT:** The motivation theme has been much debated in business practice, since it has fundamental importance in the dynamics among people and exerts great influence in the effectiveness of the relationships. In this sense, the present study sought to reach its general objective which was the analysis of the degree of motivation of the

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Estudos de caso e gestão administrativa, do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 8 de novembro de 2018.

employees of Supermercados Lima - III, from an organizational climate survey. In order to reach the proposed objectives for the study, a descriptive bibliographic research was used. Regarding the approach, the research was quantitative. As for the means, the research was a case study. For the accomplishment of the case study a structured questionnaire with closed questions was applied. The unit of analysis was the company Supermercados Lima - III. The research universe was 40 collaborators. For the statistical analysis of the data the SPSS program was applied. It was found in the study that most of the interviewed subjects are female, are in the age group between 20 and 50 years old, are single, have elementary school and high school, receive up to two salaries and works in the company for one to five years. As results, it was observed that the reality of the company regarding the degree of motivation of the employees is not very optimistic considering that, in general, employees perceive the relationship and communication aspects as regular; the leadership, recognition and reward aspects and environment and equipment as good. Thus, it can be seen that the reality of the organizational climate in this company is not the best, because the general perception of employees is regular and good. Thus, according to the theoretical basis seized in this study, this is not a convenient and ideal condition for cultivating an organizational climate. It is urgent that the company adopt immediate actions to transform this reality.

**KEYWORDS:** Organizational Climate. Degree of Motivation. Contributors.

---

## 1 INTRODUÇÃO

O tema motivação no trabalho ainda é compreendido por muitas organizações como um desafio. De fato, esse assunto deve ser analisado cautelosamente pelas empresas. Colaboradores desmotivados tendem a não se envolver totalmente com os objetivos da corporação e um cenário assim termina por desembocar em um clima organizacional desfavorável evidenciando-se, desse modo, a baixa laboriosidade.

Pode-se dizer que a motivação consiste no ato ou intento de motivar, é a geração de causas, sentidos ou pretextos para que um indivíduo seja feliz em seus relacionamentos. É o artifício que suscita estímulos e energias para a vida dos indivíduos e instiga comportamentos e ações. “É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. É um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações (motivo + ação = motivação).” (CASTRO, 2002, p. 85-86).

Há vários anos, acreditava-se que, para levar um funcionário a realizar suas tarefas, bastava prometer prêmios por desempenho ou ameaça de punição por certos comportamentos. Várias empresas ainda fazem o uso desse método para chegar a resultados positivos. Assim, é verificado que o aspecto econômico é apenas um dos fatores que motivam, existindo muitos outros fatores que têm sua importância.

Hoje, as organizações pedem mudanças, e o primeiro paradigma a mudar é a forma de conseguir que as pessoas façam aquilo que precisa ser feito.

Toda teoria exposta acima mostra que a caracterização da motivação se desencadeia pela liderança e condiz com o que acontece com o cenário atual de

mudanças, e altas tecnologias na organização conduzem ao objetivo central pelo qual este estudo foi desenvolvido.

Com vistas a um conteúdo que consiga definir a motivação e atingir os resultados propostos nos objetivos, tal estudo foi construído diante da percepção individual de motivação dos funcionários da empresa Supermercados Lima - III quanto à organização. A justificativa para este trabalho é o fato de a organização em estudo estar inserida em um contexto altamente desafiador e competitivo neste mercado que as mudanças são contínuas e velozes.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2002), as pessoas são providas de diferentes capacidades, conhecimentos e habilidades relevantes à adequada gestão dos recursos organizacionais. Desse modo, elas devem receber um tratamento digno de um ser humano e não de meros recursos da organização. O autor enfatiza que, como parceiras, as pessoas investem na organização, com empenhos, responsabilidade, dedicação, na expectativa de impetrarem retornos destes investimentos, que podem incidir em salários, incentivos, crescimento profissional, carreira, entre outros.

Chiavenato (2002) defende que se torna essencial que as pessoas tenham retornos em seus investimentos para que, de fato, sintam-se como parceiras e satisfeitas com a organização. Entretanto, esse tipo de administração se sujeita totalmente à cultura da organização, pois a Administração de Recursos Humanos é energizada pelas ocorrências que imperam na organização, no que concerne à natureza humana, que suscitam as condições para o comportamento humano que deve preponderar no âmbito das organizações.

Pode-se proferir que a administração de recursos humanos

consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 2002, p. 162).

Nota-se que a administração de recursos humanos se compõe de um departamento responsável por um conjugado de decisões, que desenvolvem as relações de trabalho, conseqüentemente, sua qualidade exerce influência na competência da organização e na probabilidade de os colaboradores alcançarem seus objetivos. Chiavenato (2002) acrescenta também que a administração de recursos humanos inclui o planejamento, a constituição, o desenvolvimento e o domínio de técnicas competentes a motivar o desempenho competente do pessoal.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2006), cada empresa tem a sua própria cultura organizacional ou cultura corporativa e, para que se possa distinguir uma organização, primeiramente, é preciso conhecer a sua cultura. O relacionamento dos indivíduos, as

atitudes predominadores, as pretensões e o modo como os indivíduos interatuam com as organizações compõem a cultura organizacional.

Robbins (2005) explica que usualmente a cultura organizacional diz respeito a um sistema de valores comum entre indivíduos que diferencia uma empresa das demais. Esse sistema é um conjunto de características-chave que a empresa valoriza. Então, esse autor cita sete características principais que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização.

1. Inovação e assunção de riscos. O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos.
2. Atenção aos detalhes. O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. Orientação para os resultados. O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.
4. Orientação para as pessoas. O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. Orientação para a equipe. O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
6. Agressividade. O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
7. Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento (ROBBINS, 2005, p. 375).

O clima organizacional é, de certa forma, o reflexo da cultura da organização ou o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo. O clima é, em geral, influenciado pela cultura da organização, embora alguns fatores, como políticas organizacionais, formas de gerenciamento, lideranças formais e informais e atuação da concorrência, possam alterá-lo.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Chiavenato (2005, p. 267), o conceito de “motivação – no nível individual – conduz ao de clima organizacional – no nível da organização”. Os indivíduos estão sempre se adaptando a uma heterogeneidade de situações, na busca de atender suas necessidades e conservar um equilíbrio emocional. Essa adaptação refere-se, principalmente, às necessidades mais elevadas, então, se acontece frustração dessas necessidades acontecem problemas de adaptação. Assim, torna-se relevante que a gestão da empresa compreenda a natureza da adaptação e inadequação das pessoas.

Nessa perspectiva, o clima organizacional encontra-se muito ligado ao grau de motivação das pessoas. Se existe uma grande motivação entre os colaboradores, o clima organizacional aumenta e manifesta-se em relações de satisfação, vivacidade, interesse, coparticipação incondicional, entre outros. Entretanto, quando existe desmotivação entre as pessoas, por obstáculos ou frustração à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a declinar, distinguindo-se por circunstâncias de depressão, abnegação, indiferença, desprazer etc. Podem-se, assim, eventos extremos chegar a estados de tumulto, agressividade, inconformismo entre

outros, característicos de ocasiões em que os indivíduos se confrontam claramente com a empresa, como eventos de greves, paralisações etc. (CHIAVENATO, 2005).

### **3 LIDERANÇA**

Para Figueiredo (1999), podem-se considerar, como origem da comunicação, as necessidades de o homem expressar suas emoções. Portanto, a partir desse momento o ser humano utiliza-se de várias maneiras para se comunicar.

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Para Chiavenato (2000, p. 88),

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Para Maximiano (1996), o conceito de liderança está no poder de influenciar o comportamento e a mentabilidade de outras pessoas. Ele diz ainda que, para ser líder, é necessário comandar com sucesso seus colaboradores em prol do objetivo traçado, independentemente da situação e do momento organizacional.

### **4 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS**

Nessa perspectiva, as teorias mais conhecidas atinentes à motivação são aquelas que estabelecem uma relação com as necessidades humanas, assim, a mais conhecida teoria sobre motivação é, possivelmente, a das necessidades, de Abraham Maslow. Robbins (2002) explica que, segundo Maslow (1954), dentro de cada ser humano, há uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:

1. Fisiológicas: compreende fome, sede, abrigo, sexo, dentre outras necessidades físicas.
2. Segurança: compreende segurança e abrigo contra danos corporais e emocionais.
3. Sociais: envolvem afeição, aceitação e sensação de ter relação com um grupo.
4. Estima: abarca fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, prestígio e atenção.
5. Autorrealização: o intuito de tornar-se tudo aquilo que o indivíduo é capaz de ser; abrange crescimento, autodesenvolvimento e obtenção da própria potencialidade.

**Figura 1:** Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2002, p. 152).

Robbins (2002) esclarece que, ao passo em que cada uma dessas necessidades, vai sendo satisfeita, a próxima torna-se a predominante. Como demonstra a figura 1, as pessoas se movimentam para o topo da pirâmide. Numa percepção norteada para a motivação, essa teoria alude que, muito embora praticamente nenhuma necessidade nunca seja satisfeita por completo, uma necessidade totalmente satisfeita suprime a motivação. Desse modo, para motivar alguma pessoa, conforme a teoria de Maslow (1954), é necessário saber em que nível da hierarquia o indivíduo se localiza no momento e focalizar a satisfação nesse nível ou no imediatamente superior.

## 5 METODOLOGIA

Essa pesquisa possui natureza de pesquisa bibliográfica, de campo, descritiva, quantitativa. Busca-se analisar, por meio da percepção dos colaboradores, o grau de qualidade do clima organizacional no ambiente da empresa Supermercados Lima - III.

### 5.1 COLETA DE DADOS

A aplicação do questionário ocorreu no dia 25 de setembro de 2018, numa terça-feira, entre 09h00min e 10h00min da manhã, pois esta foi a data sugerida pela direção do Supermercado Lima III. Para aplicar os questionários, foi necessário esperar a disponibilidade de cada um dos funcionários por estarem no horário de trabalho.

Após a aplicação dos questionários aos funcionários, partiu-se para a mensuração e tabulação dos dados que foi realizada por meio do *software* SPSS – *Statistical Package For The Social Sciences*.

Para análise dos dados, utilizou-se de algumas técnicas, como o índice de frequência, índices de concordância, média ponderada e coeficiente de variação. A avaliação dos dados obtidos foi por meio de uma escala de pesos, sendo discordo totalmente peso – 1; discordo peso – 2; nem concordo, nem discordo peso – 3; concordo peso – 4; concordo totalmente peso – 5.

O cálculo de índice de concordância (IC) e as demais técnicas utilizadas para avaliação dos dados obtidos tiveram o modelo proposto por Caixeta *et al.* (2006), respeitando-se uma escala de valores, distribuída da seguinte maneira: “de 0 a 50% Péssimo; de 50,1 a 62,5% Ruim; de 62,5 a 75,0% Regular; de 75,1 a 87,5% Bom; 87,5 a

100% Ótimo.

## 6 RESULTADOS

### 6.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A grande maioria dos sujeitos entrevistados é do sexo feminino, encontra-se na faixa etária entre 20 e 50 anos de idade, é solteira, possui Ensino Fundamental e o Ensino Médio, recebe até dois salários e trabalha na empresa entre um a cinco anos.

### 6.2 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO AO LÍDER EXISTENTE

Para realizar a análise do grau de motivação dos colaboradores da empresa Supermercado Lima III, como já mencionado neste estudo, valeu-se de um questionário (Apêndice A) cujas perguntas nortearam-se para observar os seguintes aspectos: liderança; reconhecimento/recompensa; ambiente/equipamentos; relacionamento e comunicação. O tratamento dos dados foi feito por meio do sistema SPSS.

Inicialmente, apresenta-se a tabela 1, que se refere à percepção dos colaboradores da empresa Supermercado Lima III sobre o aspecto liderança.

**Tabela 1 – Liderança**

Variáveis	DT <sup>1</sup>	D <sup>2</sup>	NDNC <sup>3</sup>	C <sup>4</sup>	CT <sup>5</sup>	IC <sup>6</sup>	CONCEITO
Colaboração dos chefes na resolução dos problemas.	7,5	0	12,5	50	30	73,75	Regular
Reconhecimento do bom trabalho (elogios).	7,5	5	32,5	40	15	62,5	Regular
Informações para realizar o trabalho.	2,5	2,5	22,5	50	25	74,375	Regular
Esclarecimento de dúvidas.	2,5	2,5	25	32,5	37,5	75	Regular
Respeito do chefe para com o funcionário.	0	0	15	17,5	67,5	88,125	Ótimo
Disposição do chefe para ajudar quando preciso.	0	0	20	22,5	57,5	84,375	Bom
Maneira de liderar os funcionários.	0	2,5	7,5	32,5	57,5	86,25	Bom
<b>ICM 7</b>						<b>77,77</b>	<b>Bom</b>

Legenda: DT<sup>1</sup> – Discordo totalmente; D<sup>2</sup> – Discordo; NDNC<sup>3</sup> – Não discordo nem concordo; C<sup>4</sup> – Concordo; CT<sup>5</sup> – Concordo totalmente. IC<sup>6</sup> – Índice de concordância; ICM<sup>7</sup> – Índice de Concordância Média.

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada no Supermercado Lima III, 2018.

De modo geral, a tabela 1, que se refere ao aspecto Liderança, apresenta resultados razoáveis, pois a percepção dos colaboradores apresentou um ICM em torno de (77,77) percentual considerado como Bom. Eis, então, um aspecto que pode ser analisado pela empresa, a fim de retificar e ou corrigir ações que estejam gerando insatisfação no aspecto Liderança.

De acordo com Robbins (2005, p. 277), quando “os liderados confiam em seus líderes, estão dispostos a se colocarem em vulnerabilidade em razão dele, sob a crença

de que seus direitos e interesses não serão prejudicados”. Os indivíduos não adotam nem buscam orientação de alguém que elas intuem como um sujeito injusto ou capaz de levar vantagem sobre eles.

Apresenta-se a tabela 2, que diz respeito à percepção dos colaboradores da empresa Supermercado Lima III concernente ao Reconhecimento/ Recompensa.

**Tabela 2 – Reconhecimento / Recompensa**

Variáveis	DT	D	NDNC	C	CT	IC	CONCEITO
Reconhecimento do trabalho no cotidiano.	7,5	2,5	35	42,5	12,5	62,5	Regular
Valorização do chefe ao funcionário.	5	7,5	27,5	32,5	27,5	67,5	Regular
Recebimento de recompensa pelo bom trabalho.	5	12,5	32,5	30	20	61,875	Ruim
Preocupação da empresa com a saúde dos funcionários.	2,5	10	32,5	32,5	22,5	65,625	Regular
Tipos de recompensas (correspondem expectativas).	7,5	10	40	17,5	25	60,625	Regular
<b>ICM</b>						<b>63,63</b>	<b>Regular</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada no Supermercado Lima III, 2018.

A tabela 2 não apresenta resultados favoráveis aos aspectos reconhecimento e recompensa, pois se observa um ICM de (63,63) percentual, considerado Regular na percepção pelos colaboradores. Também se observa um aspecto a ser analisado pela empresa Supermercado Lima III.

Chiavenato (2004) esclarece que a remuneração é de suma importância para os colaboradores, já que é através dela que eles ajuízam o seu próprio valor perante os colegas de trabalho, sociedade e família, em que a sua condição de renda passa a estabelecer seu valor, importância e *status* em presença da sociedade. Contudo, a remuneração total de um funcionário compõe-se de uma remuneração básica, incentivos salariais e benefícios, podendo ser recompensas financeiras e/ou não-financeiras.

A seguir, explana-se a tabela 3, que se refere à percepção dos colaboradores da empresa Supermercado Lima III ao ambiente/equipamentos.

**Tabela 3 – Ambiente / Equipamentos**

Variáveis	DT	D	NDNC	C	CT	IC	CONCEITO
Possui equipamentos para realizar tarefas.	0	2,5	22,5	40	35	76,875	Regular
Condição do local de trabalho (arejado, limpo).	0	0	7,7	41	51,3	85,9	Bom
Tipos de equipamentos (prevenção perigos no trabalho).	0	2,5	20	35	42,5	79,375	Bom
Condição dos equipamentos.	5	2,5	25	42,5	25	70	Regular
Iluminação do ambiente.	0	2,5	2,5	32,5	62,5	88,75	Ótimo
<b>ICM</b>						<b>80,18</b>	<b>Bom</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada no Supermercado Lima III, 2018.

Os resultados evidenciados na tabela 3 são um pouco mais animadores, pois o ICM geral foi de (80,18), sendo analisado como um percentual Bom. Mesmo assim, sugere-se que a empresa reflita sobre esse aspecto, já que as leis preconizadas atualmente para a Higiene e Segurança no Trabalho são bastante exigentes.

Então, nota-se que a empresa Supermercado Lima III não se encontra inteiramente de acordo com o que recomenda a literatura, posto que, segundo Fernandes (1996), as condições de trabalho devem alcançar a plena satisfação dos funcionários, sendo que as condições físicas em que eles exercem suas funções devem atender aos seguintes aspectos: limpeza, arrumação, segurança e insalubridade.

Além disso, a partir do momento em que o colaborador sente-se seguro em suas atividades, com a visão de que há uma preocupação por parte da organização relativa à prevenção de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, sobreleva um sentimento que impacta no estado de bem-estar físico, mental e social do colaborador (ROBBINS, 2002).

Apresenta-se a seguir a tabela 4, que menciona a percepção dos colaboradores da empresa Supermercado Lima III no que se refere ao relacionamento com os superiores e colegas de trabalho.

**Tabela 4 – Relacionamento**

Variáveis	DT	D	NDNC	C	CT	IC	CONCEITO
Relacionamento com os superiores	2,5	0	20	35	42,5	78,75	Bom
Colaboração entre os colegas de trabalho	0	0	38,5	41	20,5	70,5	Regular
Acolhimento da equipe a novos funcionários	0	0	15,4	46,2	38,5	80,85	Bom
Relação de confiança entre os colegas	2,5	7,5	42,5	25	22,5	64,375	Regular
Solidariedade da equipe	0	10	27,5	37,5	25	69,375	Regular
<b>ICM</b>						<b>72,77</b>	<b>Regular</b>

Fonte: Pesquisa de campo realizada no Supermercado Lima III, 2018.

Os dados da tabela 4 que se refere à percepção dos colaboradores quanto ao aspecto relacionamento também não são animadores, pois se observa que o ICM totalizou (72,77) avaliado como Regular. Entende-se que está também é uma questão muito importante a ser analisado pela empresa Supermercado Lima III.

Para confirmar esse raciocínio, recorreu-se a Torres (2008), que concorda que o relacionamento tem a ver com a motivação, pois, para esse autor, o tripé do sucesso compreende o relacionamento, o conhecimento e a motivação, mas tais características não sobrevivem particularmente.

Assim, os relacionamentos devem ser trabalhados de forma eficiente, sobretudo no que tange ao trabalho em equipe. Além disso, deve-se promover constantemente conhecimento técnico para que os profissionais estejam sempre preparados para as mais diferentes circunstâncias encontradas na empresa.

Apresenta-se, em seguida, a tabela 6, que faz referência à percepção dos colaboradores da empresa Supermercado Lima III, quanto à comunicação.

**Tabela 5 – Comunicação**

Variáveis	DT	D	NDNC	C	CT	IC	CONCEITO
Comunicação oral	2,5	0	27,5	50	20	71,25	Regular
Qualidade do diálogo para resolver problemas	2,5	0	35	32,5	30	71,875	Regular
Troca de informações (entre mim e o supervisor)	0	5	25	47,5	22,5	71,875	Regular
Debate colegas mesmo nível hierárquico/trabalho	0	5	37,5	37,5	20	68,125	Regular
Fidelidade relação colegas (fofocas, etc.).	7,5	20	37,5	25	10	52,5	Ruim
Qualidade das informações (muitas vezes conflitantes e não sei como agir)	7,5	2,5	45	32,5	12,5	60	Ruim
Frequência e qualidade das reuniões periódicas para a troca de informações (chefia/ funcionários)	0	2,5	12,5	47,5	37,5	80	Bom
Forma de troca de informações (é mais formal do que informal)	0	2,5	20	55	22,5	74,375	Regular
<b>ICM</b>						<b>67,14</b>	<b>Regular</b>

Fonte: Pesquisa de campo realizada no Supermercado Lima III, 2018.

A tabela 5 evidencia resultados não tão bons, pois o ICM fechou em (67,14), que, conforme o conceito de escala, é compreendido como Regular. Compreende-se ser esse outro aspecto a ser analisado pela empresa, para buscar soluções e mudar este quadro.

A comunicação torna-se essencial em um contexto empresarial, contudo muitos obstáculos estão interligados na forma de liderança adotada no ambiente interno (LIMA, 2003).

## 7 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou alcançar seu objetivo geral, que foi analisar, a partir de uma pesquisa de clima organizacional, o grau de motivação dos colaboradores da empresa Supermercado Lima III.

A caracterização da empresa objeto de estudo foi feita por meio de diagnóstico do campo de pesquisa, na qual, foi possível sistematizar as informações referentes ao histórico da empresa e ainda permitiu compreender a realidade da empresa através da contribuição nos aspectos políticos e sociais.

De modo geral, foi possível constatar no estudo realizado que a grande maioria dos sujeitos entrevistados é do sexo feminino, se encontra na faixa etária entre 20 e 50 anos de idade, é solteiro(a), possui Ensino Fundamental e o Ensino Médio, recebe até dois salários e trabalha na empresa entre um a cinco anos.

Os objetivos específicos foram levantar, por meio de estudos bibliográficos, as teorias concernentes ao tema; identificar no ambiente da empresa o clima organizacional existente a fim de observar a sua realidade; verificar possíveis barreiras no fluxo da comunicação organizacional; analisar a influência da liderança no clima organizacional; identificar os fatores motivacionais; coligar os fatores desmotivacionais; avaliar o grau de participação dos colaboradores nos objetivos estratégicos da organização; propor sugestões de intervenções, cujo objetivo versa em aprimorar ou retificar as possíveis falhas encontradas na pesquisa aplicada.

O primeiro objetivo específica que foi levantar, por meio de estudos bibliográficos, as teorias concernentes ao tema. Isso permitiu compreender os reais conceitos, objetivos e características da administração de recursos humanos e seus

estilos, comportamento, cultura e clima organizacional, comunicação, liderança, teorias da motivação etc.

O segundo objetivo específico foi identificar, no ambiente da empresa, o clima organizacional existente a fim de observar a sua realidade, assim pode-se averiguar que a realidade da empresa não é muito otimista tendo, em vista que, de modo geral, os colaboradores percebem o aspecto liderança como Ruim; o aspecto reconhecimento/recompensa como Péssimo; o aspecto relacionamento como Ruim; o aspecto comunicação como Péssimo. O único aspecto tido como Regular foi referente ao ambiente/equipamentos. Diante disso, percebe-se que a realidade do clima organizacional na empresa não é das melhores, pois a percepção geral dos colaboradores é ruim e péssima, então, conforme a base teórica apreendida neste estudo, essa não é condição profícua e ideal para se cultivar um clima organizacional.

O terceiro objetivo específico foi verificar possíveis barreiras no fluxo da comunicação organizacional. Por meio dele, pode-se verificar que, de fato, há barreiras em todas as configurações inerentes ao fluxo da comunicação ao menos aquelas suscitadas no estudo, de modo geral, tais barreiras envolvem a ineficiência da comunicação oral e escrita, a má-qualidade da comunicação entre colaboradores e chefia, colaboradores e o público, colaboradores com o próprio setor, colaborador entre colaborador, seja nos assuntos que envolvem o trabalho, seja na comunicação de cunho pessoal.

O quarto objetivo específico versou sobre a influência da liderança no clima organizacional. Pode-se constatar que os funcionários do Supermercado Lima III encontram-se insatisfeitos com modelo de liderança da empresa, tendo em vista que a pesquisa revelou que esse aspecto foi avaliado como bom. Acredita-se que o aspecto liderança pode reger os demais aspectos, ou seja, se os funcionários não se encontram satisfeitos com o modelo de liderança da empresa, esse sentimento pode repercutir na percepção dos outros aspectos analisados, como reconhecimento, recompensa, relacionamento, comunicação e, até mesmo, na avaliação do ambiente e equipamentos.

Caso a empresa Supermercado Lima III também considere os resultados e as sugestões aqui apresentadas como pertinentes, recomenda-se, para prosseguir com este trabalho, a realização de outro estudo que vise a atender o mesmo objetivo, porém que seja realizado após um ano de implantação de novas políticas acerca dos aspectos liderança, reconhecimento, recompensa, relacionamento, comunicação, ambiente e equipamentos, com o intuito de averiguar se, de fato, o grau de qualidade do clima organizacional no ambiente da empresa apresentará resultados mais favoráveis.

Espera-se que este estudo possa, em algum aspecto, ser proveitoso para a empresa Supermercado Lima III, assim como foi, para o seu autor, que teve uma oportunidade única de conhecer melhor como se sucede *in loco* a dinâmica entre a teoria e a prática, podendo elucidar os intrigantes entremeios que compõem o clima organizacional da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CASTRO, Alfredo Pires. **Motivação**: manual de gestão de pessoas e equipes estratégias e tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 1.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MASLOW, A.H. **Motivation and personality**. New York: Harper; Row, 1954.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisas em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAMPAIO, Karla. **Comportamento organizacional**: princípios. 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/comportamento-organizacional-principios/13911/>>. Acesso em: 23 mar. 2012
- SCHERMERHORN, Jr., John R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Trad. Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

## O PAPEL DO COACHING E MENTORING NA POTENCIALIZAÇÃO DE RESULTADO DOS GESTORES: UMA ANÁLISE METODOLÓGICA DE FILMES<sup>1</sup>

**Ana Paula Maciel Martins Silva**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: anapaulamartins983@gmail.com

**Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos**

Orientadora do trabalho. Professora do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

**Cláudio Roberto Vaz Teixeira**

Coorientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: claudio@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O presente estudo teve como objetivo geral desenvolver, por meio de estudos teóricos, a pertinência do *coaching* e *mentoring* para as empresas, de forma a evidenciar de que maneira esses processos influenciam nas tomadas de decisões para potencialização de resultados favoráveis e expressivos para a organização. Para a realização desta pesquisa, foram adotados os métodos de revisão de literatura e análise metodológica, que possuem como objetivo expor por meio de referenciais teóricos o assunto da pesquisa e a análise de um método de como chegar a um determinado fim, respectivamente. O principal objetivo desta pesquisa foi compreender como técnicas relacionadas ao crescimento pessoal e profissional desenvolvem perspectivas que auxiliam nas tomadas de decisões dentro da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Coaching. Mentoring. Gestão. Resultados.*

**ABSTRACT:** The aim of this study was to develop, through theoretical studies, the relevance of coaching and mentoring for companies, in order to show how these processes influence decision-making to enhance favorable and expressive results for the organization. For the accomplishment of this research, the methods of literature review and methodological analysis were adopted, which aim to expose through theoretical references the subject of the research and the analysis of a method of how to reach a certain end, respectively. The main objective of this research was to understand how techniques related to personal and professional growth develop perspectives that help in decision making within the organization.

**KEYWORDS:** *Coaching. Mentoring. Management. Results.*

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Estudos de caso, do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

## 1 INTRODUÇÃO

A constante necessidade de desenvolvimento profissional nas empresas traz à atualidade técnicas que podem ser traduzidas como crescimento tanto profissional quanto pessoal. É o caso do *coaching* e do *mentoring*. Esses dois processos possuem características distintas, porém estão ambos voltados para superação de limites e o alcance de objetivos.

As organizações buscam em toda sua história alcançar resultados que possibilitem sua sobrevivência no mercado. Os gestores então necessitam estar em constante atualização acerca do ambiente, já que este vive em incessante mudança.

Surgem, então, técnicas que, aliadas ao trabalho desses gestores, possibilitam, em determinados prazos, um alcance ainda maior de resultados e objetivos preestabelecidos.

O profissional que aplicará determinada técnica será detentor de conhecimentos específicos voltados para a área em que se almeja priorizar o desempenho e sendo um fator responsável pela motivação e como forma de obtenção de aprendizado organizacional de forma a alavancar o desempenho não só da própria organização, mas como pessoal também.

O objetivo geral deste estudo foi desenvolver por meio de estudos teóricos a pertinência do *coaching* e *mentoring* para as empresas, de forma a evidenciar de que maneira esses processos influenciam nas tomadas de decisões para potencialização de resultados favoráveis e expressivos para a organização.

Os objetivos específicos foram propor por meio de estudos bibliográficos as teorias referentes ao tema como *coaching* e *mentoring*, gestão de pessoas, gestão por competências e gestão por resultados; e comparar fundamentos por meio de análise de casos, tendo como base filmes relacionados ao tema.

Pensando na profundidade do contexto citado é que se pensou ser a escolha deste tema importante, inclusive para a sua autora, que pretende continuar atuando na administração de empresas, já que pode construir um olhar mais analítico sobre o assunto. Também para acadêmicos em Administração que podem ter um trabalho para objeto de estudo. Acredita-se ainda que seja importante para o Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM) que pode contar em seu acervo com um estudo que buscou ser bem debatido teoricamente.

Tendo em vista que, neste trabalho, se buscaram esclarecer os entremeios que compõem o assunto proposto, que é tão importante para todos que se encontram inseridos de alguma forma em um ambiente organizacional, e que se fundamenta na potencialização de resultado dos gestores, pode-se dizer a dinâmica organizacional é favorável para o desenvolvimento da empresa e dos indivíduos que nela trabalham.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO ATUAL

Gestão de pessoas é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos (GIL, 2006; CHIAVENATO, 2009). De acordo com Duarte (2011), a gestão de

peças é o “capital humano de uma organização” e o “somatório de técnicas de administração como pesquisas, treinamento, gerenciamento e desenvolvimento das pessoas de uma organização. A gestão de pessoas compreende as áreas de recrutamento e seleção; registros e serviços; administração e avaliação; treinamento e desenvolvimento de pessoal.” (DUARTE, 2011, p. 554).

Gestão de pessoas também pode ser nomeada como área de Recursos Humanos, a qual teve início no século XX com os precursores da Escola de Relações Humanas: Elton Mayo (1880-1949) e Kurt Lewin (1890-1947). Segundo Chiavenato (1987), a Escola das Relações Humanas surgiu para se opor aos preceitos da Teoria Clássica. Esta teve como base a Psicologia e Sociologia Industrial e pregava a organização informal, motivação e necessidades humanas básicas, dinâmica de grupo, comunicação, liderança etc.

Atualmente os modelos de gestão de pessoas adotados pelas empresas são sempre únicos, motivadas por uma imensidade de casualidades históricas de cada organização (MASCARENHAS, 2009). Em conformidade com Garcia (2014), o atual modelo de gestão surge como a solução para as demandas que exigem excelência nas organizações.

Para Ribeiro (2012), o atual modelo dos recursos humanos está inserido num contexto no qual é necessário um constante treinamento e desenvolvimento de seus profissionais, para as atuais atividades que desenvolvem, visando sempre a um melhor desempenho futuramente. Ainda segundo Ribeiro, o gestor deve manter-se em dedicação integral ao trabalho desempenhado, sendo dotado de características como a coragem do poder de decisão, visão ampla do negócio e agilidade na resolução de problemas, qualidades estas que se tornam cada vez mais indispensáveis.

### 3 LIDERANÇA NA ATUALIDADE

Segundo Maximiano (2011),

liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. (MAXIMIANO, 2011, p. 256).

Ainda conforme o autor, a liderança é vista como uma relação de influência, em que o líder é visto como uma figura dominante e dotado de uma competência que possibilita o poder de influenciar outras pessoas.

Conforme Gracioso (2009), liderança requer proatividade, que pode ser interpretada como iniciativa de realizar tarefas ou funções que fujam do contexto básico, mas que podem beneficiar a todos. Aos líderes cabe a função de guiar a equipe em meio à inquietação das mudanças organizacionais, que são constantes, e ajudar a equipe a entender e a superar as adversidades propostas. Para agir de tal maneira, deve compreender o comportamento humano, desempenhando um papel de suma importância em ambientes de mudanças.

Em concordância com Gracioso (2009), o líder organizacional é capaz de alinhar e conduzir os liderados aos objetivos propostos pela organização, reconhecendo e

sabendo valorizar os esforços de cada indivíduo e trabalhando com o método de meritocracia. É necessária uma comunicação eficaz com os mais diferentes níveis hierárquicos da organização e até mesmo com pessoas externas à organização, sendo capaz de estabelecer e possibilitar futuramente alianças sólidas e concretas.

Gracioso (2009) ainda desmente alguns mitos antes estabelecidos que se referem à liderança, como acreditar que os líderes já nascem com uma predisposição genética, mas, na verdade, qualquer pessoa pode desenvolver essa habilidade, sendo uma construção do ser. Há também discussões sobre o carisma. Essa aptidão ajuda no processo de liderança, mas não é considerado um fator indispensável. O autor ainda ressalta que as habilidades pessoais podem ser consideradas mais importantes na liderança, sendo visto como importante o relacionamento humano e o poder de persuasão.

Em consoante com Maximiano (2011), existem dois estilos básicos de liderança. O líder autocrático está mais preocupado com a tarefa do que com as pessoas; impõe que seja realizada determinada tarefa não consultando sua equipe; sua atenção é voltada para o desempenho e economia de custos; trabalha com metas; preocupa-se com a avaliação e desempenho de seus funcionários e mantém certa distância de sua equipe. Já o líder democrático acredita que se deve criar um ambiente saudável no qual os indivíduos sintam-se confortáveis; sua atenção é voltada para o funcionário ou para o grupo; solicita opiniões ou sugestões da sua equipe; é sociável e defende e apoia os seus funcionários.

#### **4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

O termo competência tem origem da palavra latina *competere*, que significa aptidão para cumprir alguma tarefa ou função. A pessoa competente é definida por Reinbold e Breillot (1993, p. 18) como sendo aquela que “enfrenta regularmente situações imprevistas e variadas do contexto no qual ela evoluiu”.

De acordo com Ferreira (2015), as competências organizacionais necessitam de uma aprendizagem coletiva, tendo o envolvimento por parte dos indivíduos e consequentemente o comprometimento em determinada tarefa. Quando o autor se refere ao aprendizado de determinada organização, ele indica que os profissionais que na empresa atuam são capazes de aprender, desenvolver e colocar em prática as competências adquiridas.

Ainda para o autor, as competências organizacionais podem ser classificadas em básicas e essenciais. As competências básicas representam situações necessárias, mas não o bastante para que alcancem uma vantagem competitiva no mercado. A competência básica apenas a iguala à concorrência, não demonstra um diferencial competitivo. Já a competência essencial pode ser vista como essencial, quando possui um valor visível para o cliente, aumentando sua diferenciação em relação à concorrência.

## 5 COACHING E MENTORING

O termo *coaching* surgiu pela primeira vez na época medieval em que era usado para se referir à figura do cocheiro, o homem que conduzia a carruagem (*coche*). Nessa era, os cocheiros também eram responsáveis por treinar os cavalos que puxavam as carruagens. A palavra *coach* vem do inglês e significa treinador. A figura do treinador tem por objetivo motivar e incitar o seu cliente a atingir determinado objetivo preestabelecido. Para Oliveira (2015, p. 4), o *coaching* “é a atividade de consultoria e aconselhamento em uma abordagem, geralmente confidencial, entre o consultor – treinador – e a pessoa que está sendo treinada, visando a seu desenvolvimento pessoal e, principalmente, profissional, com resultados previamente negociados e estabelecidos”.

Existem diferentes abordagens para o processo de *coaching*, as quais, para Oliveira, são mais aplicadas no âmbito profissional. São elas:

*Coaching* de negócios, que se refere a consolidar um processo estruturado, lógico e incorporado de capacitar e motivar os profissionais para os objetivos empresariais estabelecidos, incluindo o esforço no delineamento de estratégias criativas e diferenciadas. O *coaching* de executivo, que se preocupa com a evolução profissional de um executivo de uma empresa específica, podendo considerar, entre outros assuntos: crescimento na carreira, transferência de emprego, desempenho profissional, pensamento estratégico, coordenação e motivação de equipes. (OLIVEIRA, 2015, p. 7).

*Coaching* é definido como o processo que se utiliza de técnicas e ferramentas para que a pessoa possa desenvolver determinadas habilidades ou resultados tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. Já o termo *coach* pode ser visto como o profissional que possui treinamento e é detentor de determinadas competências que permitem alcançar determinada resultância. Há ainda o *coachee*, que é o indivíduo que vivencia cada uma das etapas do *coaching*.

O *coaching* auxilia na consolidação de um processo estruturado e lógico, a fim de motivar e capacitar os profissionais que estabelecem um objetivo, incluindo o esforço no alcance de estratégias para consolidar o propósito. (OLIVEIRA, 2015).

A figura do mentor teve sua origem na Grécia Antiga onde era considerado como um conselheiro, professor ou um amigo com sabedoria. O *mentoring* pode ser visto como

uma abordagem de orientação profissional e pessoal com elevada amplitude, em que um profissional, com larga experiência e forte sustentação teórica e prática – o mentor –, auxilia um pessoa com menores experiência e conhecimento – o mentorado – em aspectos gerais e específicos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. (OLIVEIRA, 2015, p. 11).

Novamente, o autor retrata que as origens do *mentoring*

estão correlacionadas a um vazio que se observava, pela perda, progressiva e acumulativa, de conhecimentos importantes para a empresa. Isso porque importantes profissionais, com elevados níveis de conhecimentos – gerais e específicos – e de

experiência efetiva podem deixar a empresa, por desligamento, morte, doença ou qualquer outra questão e a empresa pode ficar na mão. (OLIVEIRA, 2015, p. 13).

Os autores ainda classificam o processo de *coaching* como transformacional, pois provoca uma mudança no comportamento do indivíduo, sendo assim o gestor será um fator de mudança entre sua equipe, a fim de provocar o comprometimento no cumprimento de metas e tarefas. O coaching ainda pode ser considerado como coeficiente para a mudança dentro da organização.

Normalmente, o processo de *mentoring* é desenvolvido e aplicado em um período de tempo de médio ou longo prazo. Esse processo caracteriza-se como algo mais prático, pois o mentorado precisa aprender e entender como é realizada determinada tarefa, envolvendo transferências de conhecimento. Envolve debate das questões técnicas do assunto discutido, esclarecendo dúvidas que possam ser pertinentes ao tema ou outras questões que possam estar direta ou indiretamente ancoradas ao conteúdo principal. O mentor exerce forte liderança sobre o mentorado, tendo uma visão global acerca das atividades que podem se realizar com o foco do tema analisado. (OLIVEIRA, 2015).

Oliveira (2015) considera que, no processo de mentoring, as pessoas tendem a evoluir de forma natural, quando passam a ensinar e compartilhar conhecimento com outros indivíduos, pois, nesse instante, passam a preparar-se para exercer com qualidade a função estabelecida. Até mesmo ao preparar outra pessoa, o mentor pode aprender conhecimentos e experiências por meio de debates que possui com seu mentorado, estabelecendo assim uma relação mútua na qual todos os envolvidos tendem a ganhar com o processo.

Ainda em consonância com o autor, um princípio básico do mentoring é voltado para uma propensão mais interativa, em que as pessoas interagem e ajudam umas às outras, contribuindo para um processo de evolução e desenvolvimento.

## 6 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto neste estudo, inicialmente se utilizou de uma pesquisa bibliográfica. Por meio dessa pesquisa, foram apresentados dados teóricos sobre temas como liderança, gestão por competências, teoria comportamental, *coaching* e *mentoring*, valendo-se de autores renomados como Chiavenato, Maximiano, Dutra, Lacombe, Ribeiro, Mascarenhas, Oliveira, dentre outros.

Conforme Marconi (2002), a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias abrange toda bibliografia publicada atinente ao tema de estudo, desde publicações avulsas, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses etc. Sua intenção é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que está escrito a respeito de algum tema.

A pesquisa foi também descritiva. Conforme Roesch (1999), a pesquisa descritiva é usada para identificar e impetrar informações a respeito de características de certo problema ou questão, relevada pelos desígnios aludidos no trabalho.

Quanto à abordagem, a pesquisa foi qualitativa. Para Malhotra (2001), esse tipo de pesquisa propicia melhor visão e compreensão do contexto do problema. Foi utilizada também uma pesquisa documental, pois se realizou uma análise de alguns casos retratados em (03) filmes para a aquisição de um entendimento de como se

estabelece a ética, os valores e a responsabilidade social nas organizações. Os filmes eleitos foram: *O homem que mudou o jogo*, *Gênio Indomável* e *Em boa companhia*. Para a escolha dos filmes, adotou-se o critério de significância e relação junto ao tema pesquisado, haja vista que a pesquisa baseada na análise metodológica dos filmes foi fundamental para qualificar os resultados devidos ao uso das técnicas mencionadas.

Conforme Vergara (1997, p. 46), a investigação documental é a feita em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: “registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, *video-tape*, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros”.

## 6.1 ANÁLISE DOS DADOS

Essa seção é dedicada a apresentar os dados obtidos na pesquisa documental empreendida. Efetivou-se uma análise de alguns casos retratados em filmes para aquisição de um entendimento de como o papel do *coaching* e *mentoring* pode potencializar o resultado e o desempenho dos gestores de empresas.

A presente pesquisa foi realizada com o intuito de alcançar o objetivo geral, esclarecendo, por meio de estudos teóricos, a relevância do *coaching* e *mentoring* dentro das empresas como fator potencializador no desempenho dos gestores, de forma a demonstrar os aspectos positivos na dinâmica organizacional.

Para elencar os dados, primeiramente foram selecionados filmes considerados pertinentes ao tema. Logo após, dedicou-se a assistir a eles, com o objetivo de compreender a proposta dos autores, buscando seletar os conteúdos que respondesse as questões do presente estudo.

## 6.2 RESULTADOS

1º filme: *O homem que mudou o jogo*

Direção: Bennett Miller

Nome Original: Moneyball

Ano: 2011

Duração: 133 min

País: EUA

Classificação: 10 anos

Gênero: Biografia/Drama/Esporte

O documentário *O homem que mudou o jogo* conta a história real de Billy Beane, gerente geral do time de beisebol Oakland Athletics, na Filadélfia, USA. O cenário é o ano de 2001. Após a perda para o New York Yanekees na pós-temporada e com a saída de seus principais jogadores, o time enfrenta ainda uma crise financeira.

Em uma reunião de negócios, Billy conhece o economista Peter Brand, que, através de dados estatísticos, projeta meios de avaliar o desempenho de cada jogador. Ao perceber a oportunidade e o potencial do jovem, Billy o contrata para ser seu assistente.

Ao trazer a ideia de escolha de jogadores por meio de dados estatísticos, os olheiros do time rejeitam e desaprovam o pensamento de Billy. Mesmo com todos desacreditando de Billy e Peter, os dois conseguem contratar jogadores baseados na porcentagem de rendimento deles.

No início da temporada, o Oakland joga mal, sendo esse mais um motivo para muitas pessoas dentro e fora continuarem desacreditando e apontando o método como um fracasso.

Entretanto, Billy não desiste e realiza algumas modificações na formação do time, que melhora consideravelmente, batendo um recorde na liga americana de beisebol de vitória consecutiva em 20 jogos. Apesar do grande sucesso que o Oakland fez na temporada, ele perde para o Minnesota Twins na pós-temporada. Mesmo desapontado com a derrota, Billy pôde demonstrar que o método adotado foi de grande ajuda para o time.

A ideia central do filme gira em torno de uma pessoa ser capaz de criar suas próprias oportunidades para alcançar resultados não somente para si próprio, mas visando a uma coletividade. Billy foi capaz de contratar jogadores desacreditados, treiná-los e transformá-los, sendo o objetivo comum de todos a vitória.

Este, portanto, é o grande objetivo do processo de *coaching*: materializar as mudanças, sem perspectivas passadas. A mudança ocorre a partir do momento em que a pessoa decide tomar uma ação.

Ao tomar uma decisão que venha acarretar um erro ou uma frustração, Marion (2017) comenta que “não existem erros, apenas resultados”. Ainda segundo o autor,

uma forma de superar esse medo é compreender que o erro é o significado que damos a uma escolha que produziu um resultado. Resultados são fruto de escolhas que fazemos. Se não quero mais certo tipo de resultado, preciso fazer novas escolhas. Isso anula o efeito punitivo do erro e o recondiciona de maneira pedagógica, como parte de um processo de crescimento e aprendizado (MARION, 2017, p. 40)

O personagem principal empenhou-se de tal forma no seu propósito que foi capaz de mudar todas as perspectivas e mudar o pensamento de quem estava desacreditando do potencial do time.

O foco para o autor Marion

não significa necessariamente que vai conseguir, mas é interessante. Uma atitude assim pode mudar totalmente sua vida. Pessoalmente, considero que na vida existem três coisas fundamentais. Uma delas é a escolha que fazemos em tudo, a segunda é a nossa estratégia de vida que viabilizará o que pretendemos realizar e a terceira é a graça divina, que também é conhecida como sorte ou destino (MARION, 2017, p. 34).

2º Filme: *Gênio Indomável*

Direção: Gus Van Sant

Nome Original: Good Will Hunting

Ano: 1997

Duração: 126 min

País: EUA

Classificação: 14 anos

Gênero: Drama

O filme *Gênio Indomável* retrata a história de Will Hunting, um jovem que, no decorrer da trama, revela-se com uma inteligência extraordinária. Will é um jovem problemático com diversas passagens pela polícia; vem de uma juventude conturbada. Tudo muda quando o então zelador de uma universidade consegue solucionar um difícil teorema de matemática exposto em um quadro negro no corredor da instituição de ensino.

O renomado professor da universidade Geraldo Lambeau começa então a se interessar pela genialidade de Will, que, nesse momento da trama, está preso por ter se envolvido em uma briga. Gerald consegue tirar Will da cadeia, mas o jovem precisa seguir duas condições: uma delas é se encontrar com o professor toda semana para a realização de estudos e a outra é ter encontros com um terapeuta.

O rapaz concorda com a proposta, porém mantém uma postura dificultosa de interação com os profissionais terapeutas que lhe são sugeridos. Gerald então se recorda de seu amigo psicólogo Sean Maguire, que consente entrar no caso.

O decorrer do enredo começa então a transforma-se quando o psicólogo, por meio de reflexões e questionamentos, consegue influenciar o modo como Will se mantém frente aos acontecimentos em sua vida. Isso influencia as decisões que o protagonista toma a partir de então.

Observa-se, no filme, o questionamento que o protagonista faz em relação ao sentido da vida, do amor e da sociedade. Tal discussão é colocada em pauta quando o jovem renega o dom incrível que possui e passa a supor o sentido da amizade e da vida. Para Will, as amizades definem a sua vida. O personagem estava estagnando-se em virtude de uma amizade, porém seu melhor amigo o faz refletir sobre essa condição, colocando em pauta o incentivo que um amigo pode propor na vida de outra pessoa. Will passa a questionar-se as escolhas que faz em sua vida.

O documentário traz ao público um tema de bastante relevância para gestores e profissionais: a inteligência emocional. De acordo com Goleman (1998, p.337), inteligência emocional “refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.” Pessoas que possuem inteligência emocional conseguem controlar seus sentimentos em face de situações adversas. No filme retratado, Will não é capaz de dominar suas reações e sentimentos quando algo lhe acontece, sendo muitas vezes intolerante com determinadas situações.

O papel de Sean Maguire, psicólogo de Will, é de suma importância para a progressão do personagem. A mentoria de que o personagem participa no filme, segundo Marion (2017, p. 9), “funciona como um discipulado, no qual o discípulo observa alguém mais experiente, recebe conselho, orientação e toma o mentor como um modelo”.

Will possui com Sean uma relação de confiança, de entrega. No filme, podem-se ver várias vezes uma relação de troca que os dois possuem, em que há um diálogo entre eles sobre fatos do cotidiano ou até mesmo sentimentos. Will consegue se expressar e expor o seu interior para o seu psicólogo; não há nenhuma cobrança. Entre os dois há uma conexão e parceria.

De acordo com Oliveira (2015, p. 14), “pode-se resumir que a importância básica do *mentoring* se concentra na questão da relação orientativa, ou seja, como as pessoas podem interagir – uma ajudando a outra – em um processo evolutivo e sustentado de desenvolvimento pessoal e profissional”.

Nota-se claramente uma evolução no personagem, sendo este um dos principais objetivos do *mentoring*. Will passa a ter um entendimento melhor dos seus sentimentos, aprendendo a lidar com a sua inteligência emocional. Aceita os conselhos do seu mentor e passa a refletir sobre sua condição de vida.

O documentário traz à realidade o importante papel do *mentoring*, que, retratado no filme, foca na vida pessoal, mas traz consequências positivas para todos os setores da vida de uma pessoa. Proporciona o crescimento e desenvolvimento de habilidades pessoais que facilitam e promovem evolução do ser humano, impactando nas tomadas de decisões tanto profissional quanto pessoal.

3º filme: *Em boa companhia*

Direção: Paul Weitz

Nome Original: In Good Company

Ano: 2004

Duração: 109 min

País: EUA

Classificação: Livre

Gênero: Comédia/Drama/Romance

O filme *Em boa companhia* aborda a história de Dan Foreman, 51 anos, diretor de vendas de uma revista que vende cotas para propaganda. A empresa em que trabalha acaba de ser comprada por Teddy K, multimilionário proprietário de um conglomerado financeiro. Dan então acaba perdendo seu cargo para Carter Duryea, um jovem de 26 anos.

Carter, que não possui nenhuma intimidade com vendas de anúncios, necessita efetuar cortes na folha de despesa, porém insiste em deixar Dan na empresa. O novo chefe entra afoito no seu novo cargo, certo de que irá realizar aumentos expressivos nas vendas.

Com o desenvolver da trama, pode-se perceber que Carter busca se aproximar de Dan, se espelhando em como o executivo é capaz de conduzir sua carreira profissional. Com essa proximidade, Carter começa a enxergar as pessoas através de outro ponto de vista, vendo os colaboradores, não só como números, mas além dos cargos que ocupam.

Carter então percebe que pode se aproveitar da experiência de Dan não só para agregar valor a empresa, mas para si mesmo, o que acaba resultando no aumento das vendas das páginas de publicidade da revista.

O documentário passa ao telespectador a vivência de um mercado de fusões entre empresas, compras e vendas que visam a se importar somente com o lucro e com resultado e mostrando que as pessoas são substituíveis sem dar relevância ao papel e à importância que cada uma desempenha na organização. Para finalizar, o filme mostra que outra instituição financeira adquire a revista de esportes, ficando

Carter desempregado e Dan acaba percebendo que precisa atualizar-se com a nova geração.

O filme em questão busca a reflexão das relações interpessoais e do auxílio da mentoria para a dinâmica organizacional.

Para Dutra (2015, p. 384), “a troca contínua e a mútua agregação de valor são as bases para sustentar relacionamentos e parcerias, para tanto o líder necessita disponibilizar sistematicamente tempo e energia própria e de sua equipe”.

As relações que existem na organização são a base para troca de informações e consequentemente a potencialização de resultados, haja vista que, com a comunicação existente entre líder e liderado, há um aprendizado correlacionado que permite o desenvolvimento por parte de todos os integrados.

Ainda para Dutra (2015), o uso de técnicas como o *coaching* pode ser utilizado para o desenvolvimento profissional e das habilidades comportamentais que podem ser desenvolvidas. Com o diário de bordo presente nessa técnica, o orientando desenvolve um trabalho voltado para as dificuldades encontradas com o seu orientado.

O filme retrata o importante papel do *coaching* e *mentoring*: um colaborador que possui uma ampla experiência na área consegue passar ao seu mentorado, técnicas que facilitam a tomada de decisões. Entre eles, há uma troca de informações que facilitam essa interação. Carter, que, no caso, não possui nenhuma experiência na área, consegue, com os ensinamentos experientes de Dan, ser capaz de gerar resultados favoráveis e lucrativos para a organização.

## 7 CONCLUSÃO

Este estudo buscou esclarecer, por meio de estudos teóricos, a importância do *coaching* e *mentoring* para as empresas, de forma a demonstrar de que maneira essas técnicas podem oportunizar resultados positivos para a dinâmica organizacional.

De modo geral, tanto a literatura estudada, quanto a análise metodológica dos filmes apreciados permitiram compreender que organizações que buscam desenvolver seus colaboradores e agregar conhecimento podem utilizar métodos capazes de desenvolver habilidades e capacidades favoráveis para gerar resultados positivos.

Assim, ao buscar responder de que maneira técnicas como o *coaching* e *mentoring* podem propiciar resultados positivos para a dinâmica organizacional, encontrou-se a seguinte resposta: toda organização que espera por rendimentos positivos e, por conseguinte, obter êxito, deve conduzir seus membros a despertar o potencial interno, haja vista que as pessoas são a engrenagem que movem a empresa para a lucratividade. As técnicas apresentadas possibilitam o conhecimento interno de cada ser, fazendo o orientado refletir sobre as ações que possa vir a tomar, não só como gestor, mas como parte fundamental de uma organização. Assim, qualquer ação, dentro e fora, de uma organização se torna reflexo do desenvolvimento de uma empresa.

Abordar a reflexão pessoal de decisões tomadas no cotidiano se torna de suma relevância, já que é o cerne desses processos refletir sobre as decisões de uma maneira mais estruturada. As empresas são reflexos da atitude de seus gestores que,

ao se atentarem para o desenvolvimento de habilidades voltadas para a inteligência emocional e desenvolvimento pessoal e profissional, podem determinar o rumo do empreendimento.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional: edição compacta** / Luís César G. de Araújo, Adriana Amadeu Garcia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Competência: a chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole.2014. 494 p.

DUARTE, Geraldo: **Dicionário de administração e negócio**. São Paulo: KBR, 2011.

FERREIRA, Patrícia Ítala. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados**. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva,2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, Arnaldo. **Manual de coaching: guia prático de formação profissional**. São Paulo: Atlas, 2017.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégia de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching, mentoring e counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

REINBOLD, M. F.; BREILLOT, J. M. **Gerenciar competência na empresa.** Paris: Harmattan, 1993.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisas em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

## PERCEPÇÃO SOBRE CARREIRAS INTELIGENTES: DIFERENÇAS ENTRE GERAÇÕES DE PROFISSIONAIS<sup>1</sup>

***Daiane da Costa Silva***

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: daianecosta@unipam.edu.br

***Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos***

Professora Me. do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: anapaula@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O mercado de trabalho conta com profissionais de diferentes tipos e idades. Pensando nisso, o presente estudo buscou analisar os comportamentos das diferentes gerações, para, assim, verificar se elas são ou não condizentes com a teoria. A partir disso, foram realizadas entrevistas com as diferentes gerações com o intuito de se atingir tal objetivo. Percebeu-se que existem situações em que as características e necessidades pessoais são fatores mais influentes para a tomada de decisão.

**PALAVRAS-CHAVES:** Gerações. Diferentes. Características.

**ABSTRACT:** The job market has professionals of different types and ages. With this in mind, the present study sought to analyze the behaviors of different generations in order to verify whether or not they are consistent with the theory. From this, interviews were conducted with the different generations in order to achieve this goal. It was noticed that there are situations in which personal characteristics and needs are the most influential factors for decision making.

**KEYWORDS:** Generations. Different. Characteristics.

---

### INTRODUÇÃO

As diferentes gerações possuem características distintas que fazem parte do cotidiano de toda e qualquer organização. Tais gerações são compostas por pessoas com comportamentos semelhantes que podem ser até mesmo conflitantes com as demais. É inevitável o contato direto ou indireto com pessoas de diferentes idades e comportamentos no mercado de trabalho.

Dessa forma, a análise dessas gerações torna-se de extrema importância para as organizações e para a área de RH. A partir de estudos, é possível verificar quais as características de cada grupo de pessoas e quais os pontos devem ser melhorados ou mais explorados em cada um deles. Dessa forma, é possível verificar, também, até que ponto as características teóricas relativas aos comportamentos de cada geração são colocadas em prática.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Administração do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

Sob essa ótica, este trabalho delimitou como objetivo geral analisar os comportamentos de diferentes gerações. Para que se atinja tal objetivo, elegem-se os seguintes objetivos específicos: identificar por meio de pesquisas quais são os comportamentos no mundo do trabalho; identificar com qual geração os comportamentos analisados são compatíveis e, ainda, identificar se existem comportamentos voltados às gerações ou se essas características são apenas pessoais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentadas teorias pertinentes ao estudo que estão organizadas de acordo com a evolução dos pensamentos direcionados a gerações. Para isso, iniciou-se com a história das organizações, na sequência com o mercado de trabalho, seguido pelo perfil comportamental do trabalhador e, por último, pelas gerações, as quais são subdivididas em gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z.

### HISTÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES

Para se entender a estrutura organizacional, pode-se recorrer a duas teorias de organização: a teoria organicista e a teoria comportamentista. A primeira, mais antiga, considera e compara a empresa com um organismo animal. A segunda, mais recente, compreende a empresa como sendo uma reunião de pessoas que trabalham para produzir mercadorias, produtos e/ou serviços (SILVA, 2011).

As organizações correspondem a sistemas extremamente complexos, compostos pela atividade humana. Elas possuem, ainda, uma enorme variedade, sendo elas: empresas industriais, empresas comerciais, organizações de serviços, organizações militares, públicas, etc. Além disso, não existem organizações semelhantes, cada uma atua e reage ao mercado de uma maneira diferente (CHIAVENATO, 2006).

Maximiano (2011) ressalta que, em uma organização, cada pessoa, ou grupo de pessoas, é responsável por determinada tarefa que contribui para a realização de objetivos, nos quais cada organização é especializada. O referido autor salienta ainda que a junção das tarefas especializadas de cada pessoa pode gerar produtos e serviços que não seriam possíveis ser realizados ou construídos individualmente.

Um tradicional princípio de organização, segundo Schermerhorn (2007), estabelece que, a partir do momento em que a pessoa se especializa ou se torna especialista em determinada tarefa ou função, o desempenho aumenta. Dessa forma, comumente a divisão do trabalho acontece através da departamentalização e resulta, geralmente, em três tipos de estruturas organizacionais: funcional, divisional e matricial.

### MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho refere-se às oportunidades de emprego oferecido pelas organizações em determinado lugar e época. Essas oportunidades, por sua vez, geram oferta e procura, que podem ser por parte da empresa ou do candidato. Essas

situações devem ser muito bem ministradas para que não gerem consequências para nenhuma das partes envolvidas (CHIAVENATO, 2006).

Conforme exposto por Silva (2014), o mercado de trabalho engloba relações como oferta e demanda, caracterizando-se pela quantidade de vagas de emprego ofertadas e pela parcela de trabalhadores que estão disponíveis para vender seu trabalho, o que, na grande maioria das vezes, é maior. O mercado é composto, ainda, por duas distintas classificações, sendo elas o trabalho formal, que diz respeito ao trabalho com registro na carteira de trabalho, contribuições à Previdência Social e a diversas legalidades trabalhistas. E, também pelo trabalho informal, que corresponde às prestações de serviços sem registro nem mesmo pagamento de contribuição previdenciária. Além disso, o trabalho informal tem contribuído para o déficit econômico nas contas do governo devido à falta de entrada de contribuições na previdência pública (SILVA, 2014).

É importante salientar que o mercado de trabalho não será mais o mesmo em um futuro não muito distante. A chamada Indústria 4.0, tão comentada no momento, irá incorporar uma série de novidades, como nanotecnologia, biotecnologia, inteligência artificial, etc., ameaçando, inclusive, cerca de 32 (trinta e duas) profissões, conforme aponta estudo realizado na Universidade de Oxford, no Reino Unido, com uma análise de 702 (setecentos e duas) ocupações (FIGUEIREDO, 2017).

## PERFIL COMPORTAMENTAL DO TRABALHADOR

Nas organizações, o comportamento do trabalhador, segundo Chiavenato (2006), é, na maioria das vezes, voltado ao seu desempenho. Entretanto, o comportamento de cada indivíduo depende, também, das características dos grupos em que estão inseridos e das condições que lhe são oferecidas pela empresa. Vale salientar que a diversidade é uma constante nas organizações, tornando assim mais complicado o ato de administrar.

Segundo Limongi-França (2011, p. 16), “a essência de cada pessoa é a sua personalidade. Podemos compreender personalidade como características de expressão, atitudes, comportamento e escolhas estáveis por um determinado período de tempo na vida de uma pessoa.” Dessa forma, é possível afirmar que cada pessoa possui sua personalidade única, exclusiva e original, podendo ser comparada até mesmo à impressão digital.

No que diz respeito à motivação das pessoas, elas podem estar motivadas em determinado momento e desmotivadas em outro, ou seja, a motivação varia ao longo do tempo e pode estar relacionada à ligação da pessoa e da situação em que ela esteja inserida. A demonstração de motivação acontece, geralmente, através de sorrisos, expressões e olhares confiantes juntamente com uma postura tranquila (FERREIRA, 2013).

## O SENTIDO DO TRABALHO

O trabalho na antiguidade era visto como caráter de castigo e foi considerado por muitos uma indignidade, além disso, na concepção das pessoas que viviam

naquela época, o trabalho infinito era a marca dos escravos. Até mesmo para os cristãos, somente os protestantes acreditavam que o trabalho era um caminho para a salvação, considerando assim uma virtude o ato de trabalhar (MENDES, 2010).

O sentido do trabalho pode ser atribuído ao prazer ao se realizar determinada tarefa. Muitas pessoas creem que o trabalho que possui sentido é aquele que se relaciona com as personalidades, desejos e talentos. Porém, na maioria das vezes, o sentido e o interesse pelo trabalho surgem a partir das possibilidades oferecidas por ele, além das oportunidades de vencer desafios e de alcançar ideais (MORIN, 2001).

Conforme citado por Cardoso (2015), dar sentido ao trabalho não significa viver em função dele, esquecendo-se de outras áreas fundamentais da vida. Mas tratá-lo como algo que ajudará o indivíduo a conquistar o que tanto deseja, como metas e sonhos pessoais, e não permitir que a rotina distancie a pessoa de seus sonhos. Além disso, o trabalho é fundamental para o crescimento humano e espiritual.

## **GERAÇÕES**

O mercado de trabalho atual é composto por diferentes pessoas, que pertencem a diferentes faixas etárias e que convivem juntas na organização. Essa diferença entre faixas etárias ganhou o nome de “Geração”, termo que corresponde a um determinado grupo de pessoas que nasceram em uma mesma época e que possuem comportamentos, valores e necessidades relativamente iguais (FANTINI; DE SOUZA, 2015).

Cada geração desenvolveu-se em períodos diferentes da história, por essa razão, suas características e comportamentos se diferem dependendo da geração em que se está inserida. Promover a sinergia entre as gerações nas organizações é algo primordial e pode gerar inúmeros benefícios a ela como a prática de inteligência emocional, o aumento do espírito de equipe dos liderados, a melhora no clima organizacional, dentre outros. (JACOMASSI JUNIOR, 2017)

Na sociedade global, é possível perceber a existência de quatro diferentes gerações: *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z. O surgimento das novas tecnologias desencadeou as maiores diferenças e fez perceberem-se as características particulares entre cada uma destas (PORTO, 2016).

### **GERAÇÃO *BABY BOOMER* (1946 – 1964)**

A geração *Baby Boomer*, conhecida também como *Baby Boom*, segundo Novais (2005), engloba pessoas que nasceram entre os anos de 1946 e 1964, ou seja, após a segunda guerra mundial, momento em que se percebeu uma grande explosão demográfica, motivo pelo qual essa geração recebeu o referido nome.

Para Veloso, Dutra e Nakata (2015), os *Baby Boomers* são otimistas e possuem foco no trabalho. Apesar de serem leais às empresas, eles valorizam o *status* e a ascensão profissional. Essa geração procura, ainda, por oportunidades de inserção econômica em diferentes ocupações no campo do trabalho social. Seus esforços escolares eram aplicados em carreiras que prometiam facilitar a busca por melhores posições no mercado de trabalho.

Os *Baby Boomers* são indivíduos focados em desenvolver seu trabalho visando ao crescimento da organização, porém, no que se diz respeito a mudanças, ainda enfrentam grande resistência. Para essa geração, a identificação com o trabalho não acontece, necessariamente, de forma dependente com as possibilidades de crescimento profissional (SANTOS *et al.*, 2011).

De acordo com as tradições dos *Baby Boomers*, sábio era quem se aposentava no primeiro emprego; dessa forma, o tempo de permanência em uma empresa era valorizado. Além disso, essa geração lutou por seus direitos, pela liberdade de expressão e sexual e pelo uso de contraceptivos. (PORTO, 2016).

#### GERAÇÃO X (1965 – 1981)

A Geração X foi a primeira a vivenciar um molde nas rotinas e comportamento dos indivíduos. Com o surgimento da TV, os relacionamentos familiares foram afetados, mesmo que involuntariamente, uma vez que o aparelho tornou-se um novo meio de “auxiliar” na educação dos filhos, substituiu brinquedos e passatempos e, ainda, se transformou em um evento familiar. Em alguns casos, a TV se tornava até mesmo prêmio após se obter notas altas na escola, ou, até mesmo, pelo bom comportamento em casa (OLIVEIRA, 2010).

Nessa época no Brasil, como em diversos outros países, conforme o mesmo autor, houve revoluções de extrema agressividade, inclusive com perseguição de diversos líderes. Porém, vários jovens pertencentes a essa geração não se identificavam com tamanha agressividade e adotavam, então, posturas mais omissas, fazendo o possível para não se envolver com tais manifestações, até mesmo com as que buscavam a liberdade sexual e a igualdade de direitos.

De acordo com Veloso, Dutra e Nakata (2015, *online*), “essa geração carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento do downsizing corporativo, o qual afetava a segurança no emprego”. Ainda como cita os autores, após perceber que não poderia mais aguardar pela estabilidade, passa então a desenvolver suas habilidades para, assim, melhorar a empregabilidade.

Muitos integrantes da Geração X herdaram de seus pais o desejo pela busca da estabilidade financeira, pela maturidade e pela independência. Pessoas pertencentes a essa geração são mais cuidadosas quanto às suas escolhas e preferem não expor suas opiniões quando isso pode gerar algum risco a sua estabilidade familiar. Apesar de não terem um severo compromisso com o que diz respeito à autoridade, esses indivíduos se rendem de forma passiva ao estabelecimento de regras (OLIVEIRA, 2010).

#### GERAÇÃO Y OU MILLENNIALS (1982 A 1995)

Conforme retrata Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), a Geração Y nasceu em um meio tecnológico e não se recorda do tempo em que esses recursos não existiam massivamente. Para Veloso, Dutra e Nakata (2015), esta é uma geração mais individualista e que, além de defender suas opiniões, dá maior prioridade ao lado pessoal e não ao lado profissional.

Os conflitos encontrados nessa geração são percebidos a partir do momento

em que começam a ser comandados por pessoas de outras gerações. Em contrapartida, levando em consideração a existência da organização, essa geração possui como qualidade o fato de ser favorável à renovação do ambiente e ser adepta também à ideia de inovação, sendo esses atributos essenciais à empresa ao longo prazo (REIS *et al.*, 2013).

Ao serem lideradas, as pessoas da Geração Y promovem diferentes circunstâncias se comparadas com as outras gerações. A maior facilidade para lidar com as novas habilidades e informações, além da total intimidade com novas tecnologias, despertam neles um constante foco nos resultados, foco que foi desenvolvido a partir da implantação do videogame em sua educação. Entretanto, é de extrema importância especificar com clareza o resultado que deve ser alcançado por essa geração, para que toda energia disposta por ela não seja depositada em um desafio errado (OLIVEIRA, 2010).

Os integrantes da Geração Y estão sempre em busca de novos desafios, e são, ainda, considerados muito ambiciosos. Essas pessoas não permanecem em empregos que não satisfaçam suas necessidades de desenvolvimento e são também consideradas imaturas, por possuírem acesso muito fácil a tudo de que necessitam. Apesar de tudo, essa geração é a que mais se preocupa com as questões socioambientais, fator que começa a ganhar peso no currículo para as organizações (PEREIRA, 2014).

Pessoas dessa geração possuem como hábito ser multitarefas, ou seja, conseguem trabalhar, ao mesmo tempo, em vários projetos; responder a e-mails; acompanhar, através de algum site, as notícias; conversar com os companheiros de trabalho; com os amigos que estejam online, dando, ainda, atenção às redes sociais, e, tudo isso, ouvindo música. Esses indivíduos são, acima de tudo, ambiciosos, não se sujeitam a tarefas de início de carreira e, por esse motivo, mudam constantemente de emprego em busca de melhores oportunidades (REDAÇÃO SUCESSO JOVEM, 2015).

#### GERAÇÃO Z (1996 a 2010)

Os nascidos nesta geração estão diretamente ligados e íntimos à expansão exponencial da internet juntamente com os aparelhos tecnológicos. Por nunca terem visto o mundo sem computador, e por nunca lhe faltarem informação, os integrantes desta geração estão um passo a frente dos demais. Além disso, esta geração possui uma grande desconfiança no que se diz respeito a carreiras de sucesso e aos estudos. Não acreditam e não querem mais fazer uma só coisa para o resto de suas vidas, nem mesmo passar, em uma só empresa, o restante de suas vidas profissionais (REDAÇÃO SUCESSO JOVEM, 2015).

A Geração Z é composta, ainda, por problemas relacionados à interação social, sofrendo pela ausência tanto de expressividade em sua comunicação verbal, quanto da “capacidade de ser ouvinte”. Por essas razões, essa geração tem maior tendência a ser egocêntrica (CIRIACO, 2009).

De acordo com o mesmo autor, carreiras que necessitam de maior seriedade e concentração podem levar certas dificuldades a essa geração, mas, apesar de tudo, ainda se acredita que, com o passar do tempo, o amadurecimento desencadeie um

senso maior de responsabilidade nessas pessoas. A demasiada tecnologia e informações desnecessárias em que essa geração está inserida pode, também, torná-la alheios à sua vida política, fator este considerado preocupante.

## METODOLOGIA

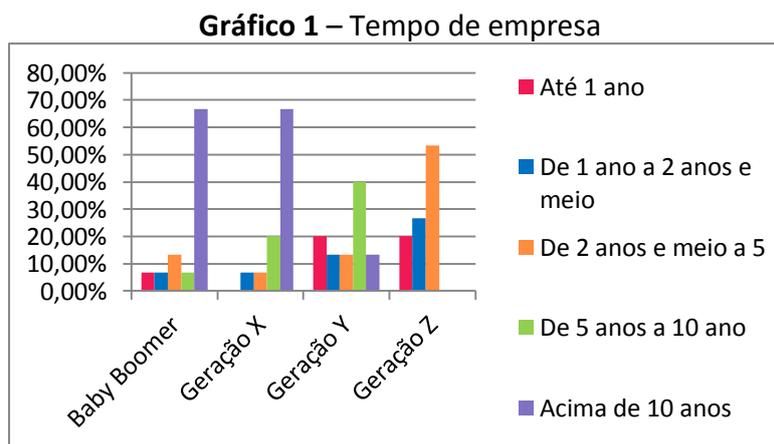
O desenvolvimento do presente trabalho teve como característica o embasamento em pesquisa bibliográfica. As pesquisas realizadas foram de cunho descritivo e explicativo. Optou-se ainda por uma abordagem quantitativa.

A aplicação do questionário foi feita com trabalhadores pertencentes aos diferentes tipos de gerações. O intuito desse questionário era conhecer a posição dos pesquisados perante as perguntas, bem como suas opiniões relacionadas à geração em que estão inseridos, comparando com as teorias relacionadas aos diferentes tipos de geração.

Para tanto, usou-se a amostra não probabilística intencional, em que foram aplicados 60 (sessenta) questionários, sendo 15 (quinze) a cada uma das 04 (quatro) gerações abordadas, em formato de pesquisa de campo, entre agosto e setembro de 2018. Posteriormente, foram feitas análises dos resultados encontrados no editor de planilhas *Microsoft Office Excel*.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, observam-se as análises que foram feitas com base nas respostas dos 60 entrevistados, bem como as comparações entre as gerações analisadas e a comparação dos resultados obtidos com a teoria estudada anteriormente.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

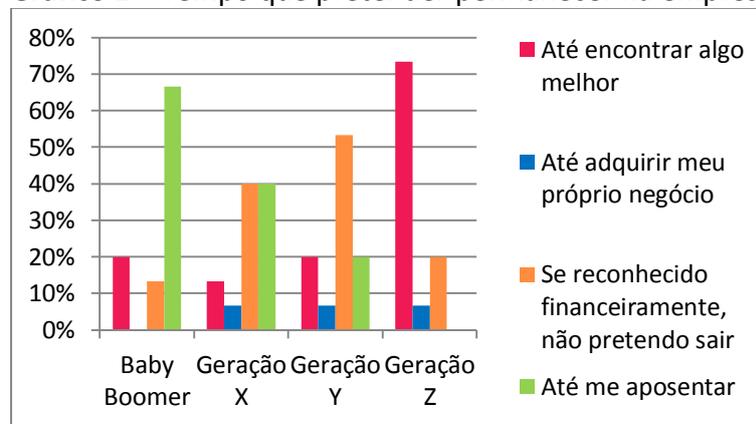
A primeira pergunta foi: “Há quanto tempo trabalha na empresa?”. Nas respostas, podemos observar as diferenças entre cada geração. É notório que as gerações *Baby Boomer* e *X* possuem grande parte dos entrevistados que trabalham há mais de 10 anos em uma mesma organização. Para Veloso, Dutra e Nakata (2015), os *Baby Boomers* são otimistas e possuem foco no trabalho. Apesar de serem leais às

empresas, eles valorizam o status e a ascensão profissional.

Na Geração Y, o tempo de empresa que prevalece é o de 05 anos a 10 anos, o que pode contradizer. Pessoas da Geração Y possuem como hábito realizar multitarefas, ou seja, conseguem trabalhar, ao mesmo tempo, em vários projetos. Esses indivíduos são, acima de tudo, ambiciosos, não se sujeitam a tarefas de início de carreira e, por esse motivo, mudam constantemente de emprego em busca de melhores oportunidades (REDAÇÃO SUCESSO JOVEM, 2015).

Já na Geração Z, a maioria dos entrevistados marcou a opção de 02 anos e meio a 05 anos. Não acreditam e não querem mais fazer uma só coisa para o resto de suas vidas, nem mesmo passar, em uma só empresa, o restante de suas vidas profissionais (REDAÇÃO SUCESSO JOVEM, 2015).

**Gráfico 2 – Tempo que pretender permanecer na empresa**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ao serem questionados de quanto tempo ainda pretendem permanecer na empresa, é inevitável a comparação entre as gerações *Baby Boomer* e Z. A primeira possui um grande número de pessoas que planejam aposentar no mesmo emprego em que se encontram, mas ainda é possível verificar pessoas pertencentes a essa geração que estão dispostos a mudar de emprego, caso encontrem algo melhor, ou ainda quem opte por ficar onde estão em caso de reconhecimento financeiro. De acordo com as tradições dos *Baby Boomers*, sábio era quem se aposentava no primeiro emprego, dessa forma o tempo de permanência em uma empresa era valorizado, fazendo com que não mudasse facilmente de emprego (PORTO, 2016).

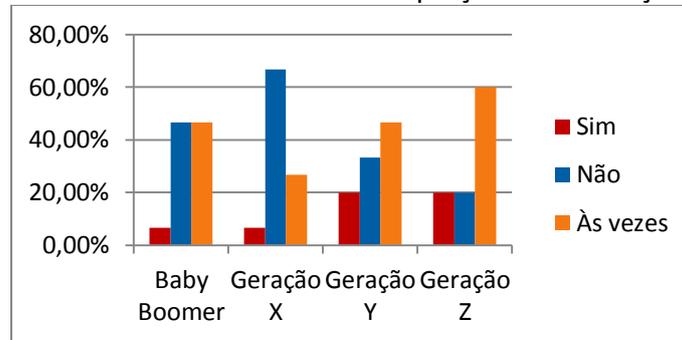
Já na Z, mais de 70% dos entrevistados estão no emprego somente até encontrar algo melhor. Essa geração possui uma grande desconfiança no que se diz respeito a carreiras de sucesso e aos estudos. Não acreditam e não querem mais fazer uma só coisa para o resto de suas vidas, nem mesmo passar, em uma só empresa, o restante de suas vidas profissionais (REDAÇÃO SUCESSO JOVEM, 2015). Contudo, ainda é possível perceber que existem pessoas dessa geração que estão dispostas a permanecer no mesmo emprego caso sejam financeiramente reconhecidas.

Na Geração X, 40% pretendem permanecer, ser reconhecidos financeiramente, e outros 40% esperam aposentar no emprego em que estão; 13% esperam encontrar algo melhor e apenas 6% estão trabalhando até abrirem o próprio negócio, ou seja, a maioria dos respondentes possui uma maior visão futurista da organização, o que em

de certa forma contradiz a teoria. De acordo com Veloso, Dutra e Nakata (2015, *online*), “essa geração carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento do downsizing corporativo, o qual afetava a segurança no emprego”. Ainda como cita o mesmo autor, após perceberem que não poderiam mais aguardar pela estabilidade, passaram então a desenvolver suas habilidades para, assim, melhorar a empregabilidade.

Por fim, na Geração Y, 20% dos entrevistados esperam permanecer no emprego até encontrar algo melhor, 6% até conquistarem o próprio negócio, 53% não pretendem sair caso sejam reconhecidos financeiramente e outros 20% têm pretensão de ficar no mesmo emprego até se aposentar. Essas pessoas não permanecem em empregos que não satisfaçam suas necessidades de desenvolvimento e são também consideradas imaturas, por possuírem acesso muito fácil a tudo de que necessitam (PEREIRA, 2014).

**Gráfico 3** – Você se considera resistente às adaptações e mudanças organizacionais?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quando questionados se se consideravam resistentes às adaptações e mudanças organizacionais, 6% dos *Baby Boomer* responderam que sim, 46% responderam que não e a mesma porcentagem optou pelo talvez. Os *Baby Boomers* são indivíduos focados em desenvolver seu trabalho visando ao crescimento da organização, porém, no que se diz respeito a mudanças, ainda enfrentam grande resistência. Para essa geração, a identificação com o trabalho não acontece, necessariamente, de forma dependente com as possibilidades de crescimento profissional (SANTOS *et al.*, 2011).

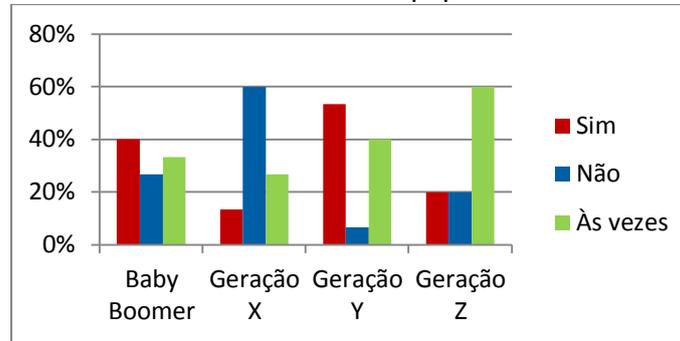
Na Geração X, a maioria (66%) não se considera resistente e os outros 23% votaram em talvez. Apenas 6% escolheram o sim. Apesar de não terem um severo compromisso com o que se refere à autoridade, os indivíduos da Geração X se rendem de forma passiva ao estabelecimento de regras (OLIVEIRA, 2010).

Para a Geração Y, 20% votaram sim, 33% não e 46% talvez. Para Veloso, Dutra e Nakata (2015), a Geração Y é mais individualista e que, além de defender suas opiniões, dá maior prioridade ao lado pessoal e não ao lado profissional.

Na Geração Z, as opções sim e não tiveram 20% dos votos cada uma e a opção talvez obteve 60% dos votos. A Geração Z é composta por problemas relacionados à interação social, sofrendo pela ausência tanto de expressividade em sua comunicação verbal, quanto da “capacidade de ser ouvinte”. Por essas razões, essa geração tem maior tendência a ser egocêntrica, preocupando apenas consigo mesma (CIRIACO,

2009).

**Gráfico 4 – A diferença de idade entre os funcionários influencia a dinâmica do trabalho em equipe?**

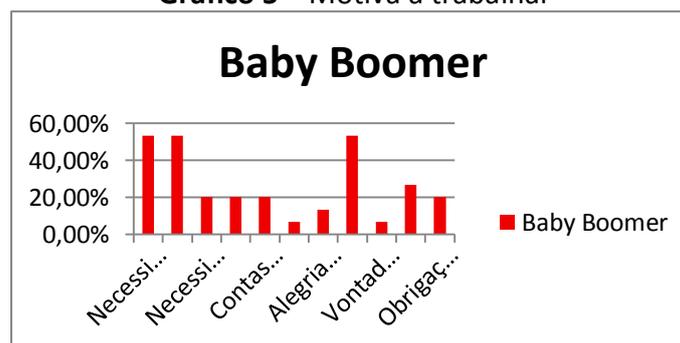


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ao serem questionados se a diferença de idade influencia na dinâmica da equipe, foi possível perceber que as gerações *Baby Boomer* e *Y* possuem uma maior resistência à diferença de idades, com 40% e 53% de votos positivos respectivamente. Já na Geração *X*, 60% dos entrevistados não consideram que a diferença de idade seja uma influência e, por fim, a Geração *Z* foi totalmente imparcial a respeito dessa questão, uma vez que as opções sim e não tiveram 20% dos votos cada uma e a opção talvez 60% dos votos.

Os conflitos encontrados na Geração *Y* são percebidos a partir do momento em que estes começam a ser comandados por pessoas de outras gerações. (REIS *et al.*, 2013). A Geração *Z* é composta por problemas relacionados à interação social, sofrendo pela ausência tanto de expressividade em sua comunicação verbal, quanto da “capacidade de ser ouvinte”. Por essas razões, essa geração tem maior tendência a ser egocêntrica, preocupando apenas consigo mesma (CIRIACO, 2009).

**Gráfico 5 – Motiva a trabalhar**

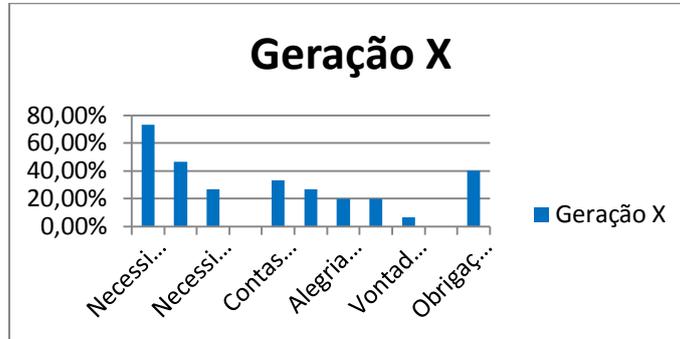


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Por fim, os entrevistados foram abordados com a seguinte indagação: o que o motiva a trabalhar todos os dias? Na geração *Baby Boomer*, pode-se perceber que houve empate nas três principais respostas, sendo elas: necessidades financeiras; amor pelo que faz e necessidade de ter algo para fazer, todas com 53% dos votos. Para Veloso, Dutra e Nakata (2015), os *Baby Boomers* são otimistas e possuem foco no

trabalho. Apesar de serem leais às empresas, eles valorizam o status e a ascensão profissional. Seus esforços escolares eram aplicados em carreiras que prometiam facilitar a busca por melhores posições no mercado de trabalho.

**Gráfico 6 – Motiva a trabalhar**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para a Geração X, os três principais fatores que motivam a trabalhar todos os dias são: necessidades financeiras, com 73% dos votos, amor pelo que faz, com 47% e obrigação com o empregador, com 40% das escolhas.

Muitos integrantes da Geração X herdaram de seus pais o desejo pela busca da estabilidade financeira, pela maturidade e pela independência. Pessoas pertencentes a essa geração são mais cuidadosas quanto à suas escolhas e preferem não expor suas opiniões quando isso pode gerar algum risco a sua estabilidade familiar. (OLIVEIRA, 2010).

**Gráfico 7 – Motiva a trabalhar**



Fonte: Própria (2018).

Na Geração Y, a opção que teve visivelmente maior número de votos é: necessidades financeiras com 83%, seguido por amor pelo que faz com 47% e em terceiro lugar ficaram empatadas as opções contas a pagar e necessidade de ter algo para fazer, ambas com 40% dos votos.

Para essa geração, a felicidade está relacionada com as oportunidades que se têm de criar, compartilhar e capturar memórias conseguidas através das experiências. Contudo, para essa geração que já nasceu conectada, quando instigados por esse tipo de premiação, além de se sentir mais confortáveis na organização, fica mais motivada a alcançar metas, gerando ganhos para si mesma e para a organização em que está

inserida (DA REDAÇÃO, 2018).



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para a Geração Z, a opção necessidades financeiras se destacou, com 93% dos votos, seguido de necessidade de ter algo para fazer, com 40% dos votos e, por fim, com 33% dos votos empataram as opções amor pelo que faz e desejo de reconhecimento. Essa geração é extremamente responsável e realista, buscando suprir suas necessidades financeiras e seu enriquecimento pessoal diariamente. Ela é ainda espontânea e não possui problemas quanto a demonstrar e expor nas redes suas fragilidades, sua intimidade, valorizando acima de tudo a transparência. (MEIR, 2017).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela observação dos dados, conclui-se que algumas características das pessoas pertencentes a cada geração não dependem, necessariamente, do que é proposto pelos estudos teóricos de cada geração. Observa-se que cada indivíduo possui necessidades e características distintas, que podem ou não estar relacionado às características da faixa etária em que se está inserido.

Foi possível analisar que o tema é de extrema importância para as organizações e o seu estudo faz com que as pessoas adquiram maiores habilidades ao lidar com as diferenças de idade e de personalidade. É possível, ainda, quebrar possíveis crenças que foram construídas ao longo dos anos no que se refere a cada geração, construindo, assim, ambientes de trabalho mais harmônicos, acolhedores e produtivos.

## REFERÊNCIAS

CARDOSO, Karine. O sentido do trabalho em sua vida. **RH Portal**. Set. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-sentido-do-trabalho-em-sua-vida/>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira, você é aquilo que faz: como planejar e conduzir seu**

futuro profissional. São Paulo: Saraiva. 2006.

CHIUIZI, Rafael Marcus; PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves; FUSARI, Giovanna Lorenzini. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Sistema de información científica, temas em psicologia**. 2011, v. 19, n. 2, 579 – 590. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/5137/513751438018/>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

CIRIACO, Douglas. O que é a geração Z?. **Tecmundo**. Jul. 2009. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>>. Acesso em: 06 maio 2018.

DA REDAÇÃO. **Jovens da Geração Y preferem experiências do que bens materiais**: segundo pesquisa, 78% dos jovens da Geração Y escolheriam investir dinheiro com experiências do que gastar com objetos materiais. 2018. Disponível em: <<https://revistamelhor.com.br/jovens-da-geracao-y-preferem-experiencias-que-bens-materiais/>>. Acesso em: 04 maio 2018.

FANTINI, Carolina Aude; DE SOUZA, Naiara Celida dos Santos. Análise dos fatores motivacionais das gerações *baby boomers*, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**. 2015, v.1, 126-145. Disponível em: <<https://revista.ipecege.com/Revista/article/view/25/26>>. Acesso em: 17 abril 2018.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: LTC – Livros Técnicos e Científicos Ltda., 2013.

FIGUEIREDO, Jose Augusto. Mercado em transformação. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**. Set. 2017. Disponível em: <<http://revistamelhor.com.br/mercado-em-transformacao/>>. Acesso em 19 abril 2018.

JACOMASSI JUNIOR, Ivan. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho, como gerir os diferentes tipos de colaboradores nas empresas. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**. Jul. 2017. Disponível em: <<http://revistamelhor.com.br/conflitos-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

KLEIN, Amarolinda Zanela; DA SILVA, Lisiane Vasconcellos; MACHADO, Lisiane; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

- MEIR, Jacques. **6 características da geração Z que você precisa conhecer**. 2017. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/2017/09/22/6-caracteristicas-da-geracao-z-que-voce-precisa-conhecer/>>. Acesso em: 06 maio 2018.
- MENDES, Jeronimo. O sentido do trabalho. **Administradores**. Jan. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-sentido-do-trabalho/37324/>>. Acesso em: 21 abril 2018.
- MORIN, Estelle M. O sentido do trabalho. Tradução: Angelo Soares. São Paulo: **RAE - Revista de administração de empresas**. Jul./Set. 2001, v. 41, n. 3. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acesso em: 22 abril. 2018.
- NOVAIS, Raquel Carvalho. *Baby Boomers* na Terceira Idade: uma oportunidade de Mercado: um estudo da indústria de Cosméticos Natura. **Intercom – Sociedade brasileira de estudos interdisciplinares da comunicação**. Set. 2005. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/72690764029806787269335045098670594074.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2018.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integreare, 2010.
- PEREIRA, Mariana. *Goodbye, geração baby boomer*. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**. Jan. 2014. Disponível em: <<http://revistamelhor.com.br/goodbye-geracao-baby-boomer/>>. Acesso em: 19 abril. 2018.
- PORTO, Maria de Fatima Silva. **Cultura e sociedade**. Patos de Minas: UNIPAM. 2016.
- REDAÇÃO SUCESSO JOVEM. **As gerações X, Y e Z e suas características | Qual sua geração?** 2015. Disponível em: <<http://sucessojovem.com.br/as-geracoes-x-y-e-z/>>. Acesso em: 04 maio 2018.
- REIS, Patrícia Nunes Costa *et al.* O alcance da harmonia entre as gerações *baby boomers*, x e y na busca da competitividade empresarial no século XXI. **Gestão e tecnologia da competitividade**. 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418322.pdf>>. Acesso em: 08 abril. 2018.
- SANTOS, Cristiane Ferreira dos *et al.* O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby boomers. **XIV SemeAd – Seminários em administração**. Out. 2011. Disponível em: <<http://originaconteudo.com.br/arquivos/Artigo-geracoes-X-Y-e-Baby-boomers.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2018.
- SCHERMERHORN JR., John R. **Administração**. Tradução: Mario Persona. São Paulo: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda. 2007.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

SILVA, Welington Souza. Mercado de Trabalho. **Infoescola**. 2014. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/economia/mercado-de-trabalho/>>. Acesso em 03 maio 2018.

VELOSO, Elza Fatima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **Science direct**. 10 abr. 2012. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300108>>. Acesso em 03 abr. 2018.

## PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: O CASO TOR PATOS USINAGEM<sup>1</sup>

**Monique Paola Santos Silva**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: monikepaola2@gmail.com

**Eliphaz Levi Pereira**

Orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: eliphaspereira1@yahoo.com.br

---

**RESUMO:** O mercado de trabalho atualmente está muito competitivo. Para as empresas conseguirem se manter, precisam possuir alguns diferenciais para atrair clientes e fidelizá-los. Dessa forma, o presente trabalho tem o intuito de analisar o grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa Tor Patos Usinagem, situada na cidade de Patos de Minas, na área de metalurgia, apontando a opinião dos clientes. Com o objetivo geral de analisar a percepção dos clientes, o trabalho foi dividido em uma etapa que se constitui de pesquisas bibliográficas, webliográficas, documental e entrevista com o gestor/proprietário da empresa. A partir dos resultados coletados nessa etapa, foram designadas as variáveis que serviram de base para a etapa seguinte, em que foi realizada uma pesquisa quantitativa, com uma análise descritiva através de um questionário elaborado pela autora, o qual foi aplicado para os clientes da empresa. O tema escolhido proporcionou uma série de conhecimentos diversos, visto que foram tratados durante seu desenvolvimento vários assuntos de forma teórica e poderá auxiliar nas tomadas de decisões futuras pelo proprietário da empresa. Assim, conclui-se que o objetivo geral e os específicos foram concluídos como apontado no estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing. Satisfação. Qualidade. Fidelização.

**ABSTRACT:** The job market is currently very competitive. For companies to be able to keep up, they need to have some differentials to attract customers and retain customers. Thus, this paper aims to analyze the degree of customer satisfaction in relation to the services provided by the company Tor Patos Machining, located in the city of Patos de Minas, in the area of metallurgy, pointing out the opinion of customers. With the general objective of analyzing the perception of clients, the work was divided into a stage consisting of bibliographic, webliographical, documentary and interviews with the manager / owner of the company. From the results collected in this step, the variables that were the basis for the next step were designated, in which a quantitative research was performed, with a descriptive analysis through a questionnaire prepared by the author, which was applied to the company's clients. The chosen theme provided a series of diverse knowledge, since several subjects were

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Gestão administrativa do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 05 a 07 de Novembro de 2018.

dealt with theoretically during its development and may help in future decision making by the business owner. Thus, it is concluded that the general and specific objectives were concluded as pointed out in the study.

**KEYWORDS:** Marketing. Satisfaction. Quality. Loyalty.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Há vários tipos de empresas atuando no mundo em vários segmentos de mercado e com diversas atividades, ou seja, umas produzem bens, outras comercializam e outras prestam serviços. Prestar serviços, pode-se dizer, é realizar algo para uma pessoa, física ou jurídica, partindo do princípio de que esse alguém, por qualquer motivo, não está disposto a fazer ou não reúne condições técnicas ou financeiras para executar o serviço por conta própria, devendo remunerar um prestador de serviço para a sua execução.

Prestar serviços, produzir ou comercializar bens são atividades que podem ser executadas por pessoas jurídicas ou físicas, constituindo-se em empreendedores. Empreendedor é a pessoa que assume os riscos de um novo negócio, de decisões importantes que farão a empresa ser reconhecida no mercado e crescer nele. Ser empreendedor é ser criativo, ter iniciativa, é saber enxergar as oportunidades do mercado para seu negócio. É ele quem estabelece as metas, controla os resultados, cria planos de ação para pontos falhos em sua organização.

A satisfação do cliente é uma questão muito importante para a empresa, pois ela poderá afetar positiva ou negativamente a organização. Satisfazer o cliente é atender às suas expectativas em relação ao produto/serviço ou ir além dela.

Uma das ferramentas aplicadas para apurar se os clientes estão satisfeitos foi a realização de pesquisa quantitativa para descobrir qual o sentimento do cliente em relação à organização. Existem casos em que as empresas cresceram ouvindo a opinião de seus clientes. Eles podem trazer informações importantíssimas para que o gestor possa tomar decisões, no campo da qualidade dos produtos oferecidos ou de um serviço prestado, ou na qualidade do atendimento e até mesmo insatisfação quanto aos preços praticados.

Sabendo analisar o resultado da pesquisa, separando-se os pontos que necessitam de melhorias, é possível organizar um plano de ação para corrigir possíveis falhas existentes.

A qualidade na prestação de serviços é um fator importantíssimo, pois foca nos resultados e eles podem mostrar, através de pesquisas, se eles realmente são de qualidade, atenderam as expectativas dos clientes e se a empresa poderá ser recomendada para demais pessoas ou deixou a desejar em algum quesito. Se assim for, isso, com certeza, é um diferencial que fará com que a empresa cresça no mercado cada vez mais.

É fundamental as empresas possuírem uma gestão de entrega dos seus serviços com prazos que possam ser cumpridos. Se o produto ou serviço não é entregue no tempo estipulado, o que entra em jogo é a marca da empresa, sua imagem. Isso poderá implicar a perda de clientes fiéis, a perda da lucratividade e de espaço no

mercado.

O ramo em que a empresa está inserida é o de metalurgia, composto por profissionais que lidam diretamente com o tratamento e a produção de determinados tipos de metais. A maioria desses profissionais não possui ensino superior ou mais aprofundado. Sua formação se dá dentro das indústrias, no próprio ambiente de trabalho aprendendo com os trabalhadores mais antigos ou com mais conhecimento e também através de programas de aprendizagem.

Sendo assim, a problematização do estudo é: como os clientes da Tor Patos Usinagem percebem os serviços prestados pela empresa?

Justificando o tema do presente trabalho, que é “Pesquisa de satisfação dos clientes: o caso Tor Patos Usinagem”, em primeiro lugar, justifica-se pelo fato de que, pelo tempo em que a empresa se encontra no mercado, não foi realizada nenhuma pesquisa do gênero durante sua existência. Outra justificativa é que este estudo poderá beneficiar a comunidade estudantil ou acadêmica que possa ter interesse pelo assunto.

O objetivo geral do estudo foi realizar uma pesquisa de satisfação dos clientes da empresa citada para tomada de decisões.

Para se atingir o objetivo geral, seria necessário definir os objetivos específicos, que são a base do desenvolvimento do estudo, que se divide em: elaborar o referencial teórico, levantar os conceitos bibliográficos, documentais e webliográficos sobre o tema; construir um questionário sobre o tema proposto; aplicar o questionário aos clientes da empresa Tor Patos Usinagem; analisar os resultados obtidos com o questionário através do programa de estatística IBM SPSS Statistics Base; concluir o texto final com base na literatura e a pesquisa citada.

## **2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO**

Nesta seção, são abordados os dados importantes da organização, o histórico e a relação da empresa com o meio político, econômico e social, bem como as características da área de estágio, os quais estão apresentados abaixo.

### **2.1 DADOS IMPORTANTES**

Razão Social: Roberto Pereira da Silva ME

Nome Fantasia: Tor Patos Usinagem

CNPJ: 08.707.089/0001-32

Endereço: Rua Aleixo Pereira, nº 408

Bairro: Jardim Paulistano

Cidade: Patos de Minas – MG

CEP: 38.706-080

Telefax: (34) 3814-4627

E-mail: torpatos@yahoo.com

Inscrição Estadual: Isenta

Inscrição Municipal: 26373

## 2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Tor Patos Usinagem é uma empresa com fins lucrativos, criada em 07 de março de 2007 pelo empresário Roberto Pereira da Silva, com foco na prestação de serviços de usinagem para agricultores e indústrias, apoiando-se em sua missão, visão e valores.

Através de um sonho de ter seu próprio negócio, foi que surgiu a ideia do proprietário de abrir sua empresa, com o intuito de ser empreendedor, atuar no mercado de forma autônoma. O principal foco que era oferecer conforto para sua família e estudo de qualidade para seus filhos.

De início, a empresa situava-se em um barracão alugado na Rua Aleixo Pereira, 195, Bairro Jardim Paulistano. Depois de alguns anos, algumas dificuldades superadas, o empresário Roberto conseguiu financiar seu próprio barracão e sair do aluguel. Atualmente, a empresa se localiza na Rua Aleixo Pereira, número 408, Bairro Jardim Paulistano na cidade de Patos de Minas – MG.

Como todo início, houve dificuldades. A maior encontrada pelo proprietário foi a burocracia de abertura da empresa. Depois de passar por esse obstáculo, veio a dificuldade da compra dos equipamentos, do maquinário, das ferramentas, de fazer nome no mercado, atrair seus clientes e mantê-los fiéis. Outra dificuldade encontrada foi de conseguir manter a empresa no mercado pelos três primeiros anos, devido à quantidade de despesas desde o início e o pagamento atrasado de seus clientes.

Com uma média de vinte clientes iniciais, a empresa foi fazendo seu nome no mercado, conquistando cada vez mais seus clientes pela qualidade do serviço, do atendimento, da localização e pelo valor agregado em seus serviços. Atualmente, a empresa não possui sócios, somente o proprietário fundador, devido ser uma microempresa, e não possui funcionários também.

### 2.2.1 Missão

Levar o que há de melhor e inovador para todos os clientes, oferecendo serviços de qualidade, atendimento especial. Atender às expectativas dos clientes e suprir suas necessidades em relação aos serviços demandados.

### 2.2.2 Visão

Ter a marca reconhecida no mercado de usinagem pela qualidade, honestidade, confiança e entrega dos serviços executados.

### 2.2.3 Valores

- Ética
- Compromisso
- Respeito
- Honestidade
- Confiança

- Qualidade nos serviços

#### 2.2.4 Principais serviços executados pela empresa

- Usinagem
- Solda
- Reparos de máquinas agrícolas e industriais.

#### 2.3 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO NO AMBIENTE POLÍTICO, ECONÔMICO E SOCIAL

As organizações se relacionam com o meio interno e externo, por exemplo funcionários, clientes, fornecedores, bancos, dentre outros. Além disso, relacionam-se com instituições que podem interferir em suas ações através de leis ou normas vindas das esferas federal, estadual e municipal. Esses relacionamentos constituem seu meio político.

No campo econômico, realiza investimento, gera emprego e renda bem como tributos e lucro.

No campo social, a empresa ainda não desenvolve ações.

#### 2.4 CARACTERÍSTICAS DA ÁREA DE ESTÁGIO

O trabalho se realizou com os clientes da empresa local, em que foi aplicada a pesquisa de campo.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Descrevem-se, neste item, as citações teóricas de diversos autores, que foram retiradas de artigos, livros, que deram embasamento ao estudo, levando-se em consideração um maior conhecimento sobre o tema proposto. A principal função do referencial teórico é apoiar o desenvolvimento do estudo através das análises teóricas citadas acima.

#### 3.1 CONCEITO DE MARKETING

O marketing tem a função de aproximar mais o cliente da empresa, pois identifica, antecipa e satisfaz as necessidades e desejos dos clientes de forma lucrativa. É ele quem analisa, controla e realiza os processos que proporcionam uma troca de produtos ou serviços, visando atingir os objetivos organizacionais da empresa.

O marketing é responsável por ajudar a organização a compreender os gostos e as preferências de seus clientes, mas, para isso, precisa ficar atento aos pedidos dos deles e criar ações estratégicas para satisfazê-los e manter a empresa no mercado atual, que está cada vez mais concorrido e exigente.

As empresas que investem mais em seu marketing voltado para as necessidades de seus clientes de forma individual têm mais chances de suprir as necessidades deles e assim satisfazê-los, tornando-os clientes fiéis.

### 3.2 SERVIÇOS

No mercado atual, há uma grande diversidade de organizações que prestam serviços. É muito complicado definir o modo como os serviços são criados, pois sua maior característica é sua intangibilidade, ou seja, serviços não podem ser vistos, nem tocados, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados.

No geral, serviços são basicamente atividades, processos e atuações desempenhadas por pessoas físicas em determinada organização, ou, de forma autônoma. Diferentemente de produtos, os serviços são desenvolvidos através dos desejos e necessidades dos clientes (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Os serviços possuem quatro características importantes que afetam grandemente o desenho dos programas de marketing. Em Kotler (2008, p. 414 - 416), essas características estão descritas da seguinte forma:

- a) *Intangibilidade*: os serviços são intangíveis. Diferentemente dos produtos, não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados.
- b) *Inseparabilidade*: normalmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Isto não é verdadeiro para bens físicos que são fabricados, estocados, distribuídos através de revendedores múltiplos e, posteriormente, consumidos.
- c) *Variabilidade*: os serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados.
- d) *Perecibilidade*: serviços não podem ser estocados, sendo assim, após algum tempo eles deixam de existir. A perecibilidade dos serviços não é problema quando a demanda é estável, porque é fácil antecipar sua prestação.

### 3.3 CLIENTE

Clientes são pessoas que possuem interesse no que as empresas têm a oferecer. As organizações precisam dos clientes para sobreviver e as pessoas precisam das organizações para se realizarem profissionalmente, portanto todos os colaboradores precisam saber se relacionar bem com os clientes da organização.

O ideal é criar relações duradouras com seus clientes, e isto não é responsabilidade somente do setor de vendas ou marketing; é responsabilidade da organização como um todo. O cliente quer se sentir importante e ser bem tratado, desde a telefonista ou recepcionista até a alta direção.

A maioria das empresas bem sucedidas são aquelas que constroem relações do tipo ganha-ganha com seus clientes, que buscam conquistar a confiança e a ver qual o foco do cliente para procurar satisfazer suas necessidades (JORDÃO, 2010, webliografia).

Os clientes são peças fundamentais no processo de sobrevivência e crescimento da organização, pois são eles quem determina o sucesso e o fracasso da empresa. Clientes buscam organizações onde se sintam totalmente especiais, com um bom atendimento, uma atenção especial, assim se tornam clientes fiéis.

### 3.4 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

É mais fácil e mais barato manter um cliente fiel na organização do que conquistar novos no mercado. As empresas têm percebido, na prática, que a manutenção de um público cativo possibilita retorno mais significativo e rápido (SANTOS, 2008, webliografia).

As organizações mais modernas que possuem gestores com a mente mais aberta estão apostando cada vez mais em ações que buscam o cliente para mais perto das empresas, satisfazendo-os de acordo com as necessidades e desejos de cada cliente.

### 3.5 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Antes que os clientes comprem um serviço, eles possuem uma expectativa sobre a qualidade do serviço, com base em necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda de um fornecedor de serviços.

Pesquisas sugerem que os clientes não percebem a qualidade como um conceito unidimensional – ou seja, as avaliações dos clientes acerca da qualidade incluem as percepções de múltiplos fatores. Outros têm contestado, alegando que as dimensões da qualidade fazem sentido quando aplicadas à categoria de produtos (ZEITHAML; BITNER, 2003).

### 3.6 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação do comprador, no pós-compra, depende do desempenho da oferta em relação às expectativas de comprador. As organizações estão visando à alta satisfação, pois clientes não procuram outros fornecedores quando estão com as suas necessidades e seus desejos atendidos. O resultado obtido é a lealdade do cliente com a organização (KOTLER, 2008).

Através da satisfação dos clientes é que as empresas têm a possibilidade de manter ou melhorar seus produtos/serviços, agregando valor para suprir as suas necessidades.

A satisfação do cliente é influenciada por características específicas do produto/serviço e pela qualidade. Está relacionada com os aspectos emocionais, é altamente influenciável por diversos fatores e, quando ocorre o contato direto com o produto ou serviço, a percepção da satisfação dos clientes pode variar.

### 3.7 INSATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Nem sempre as empresas são felizes em questão de satisfação dos seus clientes. Há diversos fatores responsáveis por essa insatisfação, no atendimento, na qualidade dos produtos/serviços, no relacionamento do cliente com os colaboradores da organização, no prazo de entrega, dentre outros.

Por mais que uma empresa se esforce para tentar garantir que as expectativas

dos clientes sejam alcançadas e superadas, é irreal uma organização que consiga ficar com suas operações livre de falhas (CORRÊA; CAON, 2002).

Um cliente perdido por falhas no processo, insatisfeito, pode custar muito para a empresa. É preciso ter em mente a ordem da grandeza do valor de um cliente perdido, para que o gestor avalie o quanto é importante o gasto para reverter o problema e manter o cliente satisfeito e fiel. (CORRÊA E CAON, 2002).

### 3.8 EXPECTATIVAS DOS CLIENTES

Expectativas são crenças que dizem respeito ao padrão de desempenho e está ligada ao que os clientes esperam de um determinado produto/serviço daquela organização com a finalidade de atender às suas necessidades. As expectativas estão associadas à satisfação dos clientes.

Conhecer os desejos dos clientes é fundamental para a organização e para o departamento de marketing, pois permite criar ações com base nos desejos ou necessidades mais frequentes de seus consumidores (ZEITHAML; BITNER, 2003).

### 3.9 PESQUISA DE MERCADO

Atualmente, a grande maioria das empresas desenvolve a pesquisa de mercado, que visa apontar os pontos falhos da organização para se ter um plano de ação de acordo com o que foi mostrado na pesquisa. Algumas empresas utilizam métodos mais sofisticados, outras utilizam alguns mais simples, mas o resultado final de uma pesquisa bem elaborada sempre é o mesmo, e com ela se distingue problemas desde o mais simples até o mais complexo (AGUIAR, 1998).

Toda pesquisa de mercado deve possuir um meio de coletar os dados necessários para que se abstraia as informações precisas para a construção do resultado final. Um desses meios é a aplicação de questionários para seu público-alvo. O questionário é um dos meios para se obter a opinião das pessoas em relação ao assunto que está sendo estudado.

Para a construção de um questionário bem elaborado, é necessário, primeiramente, um planejamento das questões que serão abordadas e que servirão para as entrevistas em grupos focais e, logo após, realizar a análise dos dados obtidos (AGUIAR, 1998).

Após o questionário adequado para a situação e, de acordo com o assunto estudado, é hora de aplicá-lo para o público escolhido e analisar os dados coletados para a tomada de decisão em curto ou em longo prazo.

O próximo passo é o plano de ação, conhecido também como plano de trabalho, nada mais é do que planejamentos e acompanhamento de atividades, com o objetivo da garantia que nenhuma atividade será deixada para trás, visando atingir os resultados desejados.

O próximo passo após desenvolver o plano de ação é colocá-lo em prática, é acompanhar e analisar se o método aplicado apresentou resultados positivos. Se o resultado não for positivo como se esperava, será necessário avaliar uma nova possibilidade de métodos a ser praticado.

#### 4 METODOLOGIA

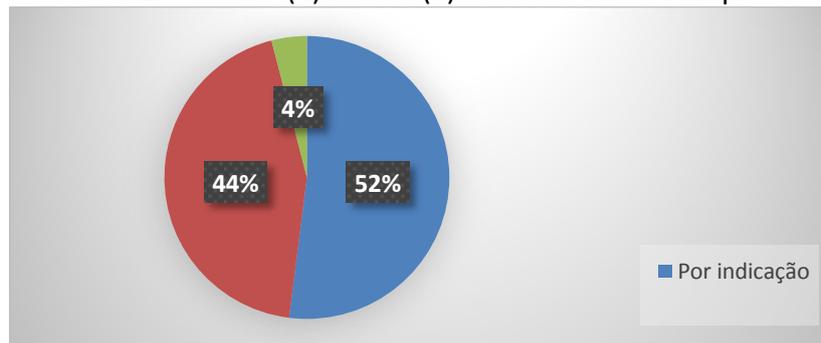
Primeiramente, estudaram-se os tipos de pesquisas. Podem ser quanto aos meios e quanto aos fins. No caso do presente trabalho, iniciou-se o desenvolvimento do referencial teórico através de diversas obras e autores constituindo-se assim uma pesquisa bibliográfica e webliográfica, onde se encontraram diversas informações sobre o tema proposto para a construção do referencial teórico.

Gil (2002) descreve que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

#### 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são abordados os resultados obtidos, que poderão ser utilizados pelo proprietário da empresa nas tomadas de decisões futuras e demais mudanças que achar necessário. Essa conclusão só foi possível após a análise detalhada dos resultados encontrados na pesquisa de acordo com o levantamento das opiniões dos clientes.

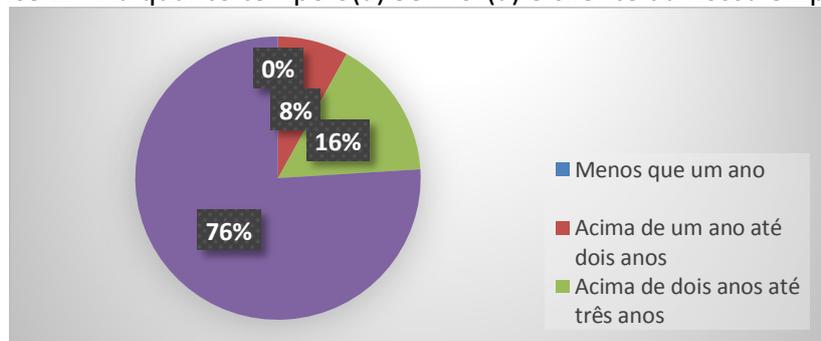
**Gráfico 1 – Como o(a) Senhor(a) conheceu nossa empresa?**



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Pode-se verificar com os resultados da pesquisa que 52% das pessoas entrevistadas conheceram a empresa através de indicações dos clientes que possuem maior tempo de casa; 44% já eram clientes; os 4% restantes disseram ser por outros meios.

**Gráfico 2 – Há quanto tempo o(a) Senhor(a) é cliente da nossa empresa?**

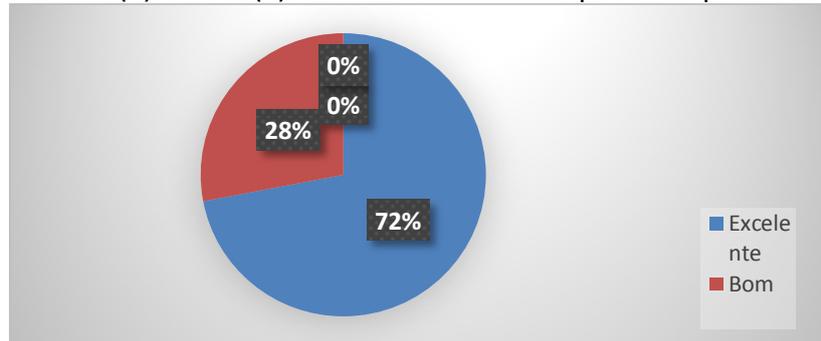


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A pesquisa nos mostra que 76% dos clientes da Tor Patos Usinagem são fiéis aos serviços da empresa há mais de três anos, 16% acima de dois anos até três anos, e os 8% responderam que são clientes mais de um ano até dois anos.

Pode-se afirmar que a maioria dos respondentes já eram clientes há bastante tempo; assim pode-se garantir a qualidade dos serviços prestados pela empresa através da satisfação desses clientes. O grau de satisfação dos clientes da empresa pode estar diretamente ligado à fidelização e retenção e, por conseguinte, à lucratividade da organização.

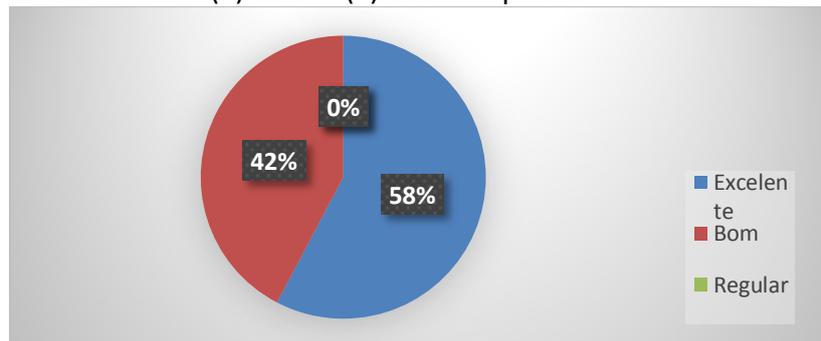
**Gráfico 3** – Como o(a) Senhor(a) avalia o atendimento prestado pela nossa empresa?



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Em relação à pesquisa aplicada, o gráfico de resultado anexado acima mostra que 72% dos clientes entrevistados disseram que o atendimento da empresa é excelente e os outros 28% restante responderam ter recebido um bom atendimento. Como pode ser visto no gráfico, há uma grande diferença entre as respostas, sendo de maior peso a excelência no atendimento, e o proprietário foi bastante elogiado durante a entrevista com os clientes da empresa.

**Gráfico 4** – Como o(a) Senhor(a) avalia a qualidade de nossos serviços?



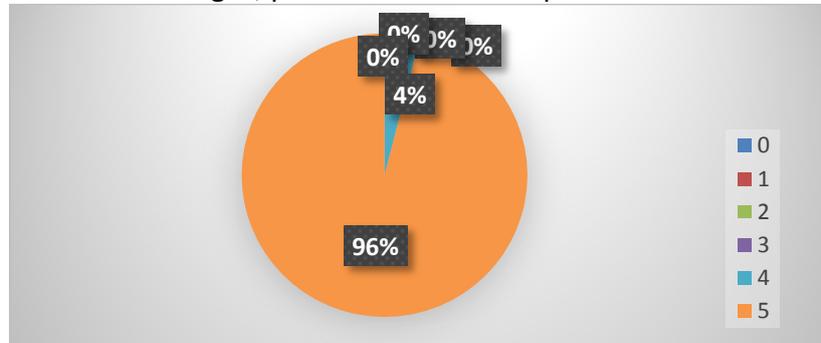
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Conforme a opinião dos clientes, 58% responderam que os serviços prestados pela empresa são de excelente qualidade e os outros 42% restantes disseram ser de boa qualidade.

A empresa Tor Patos Usinagem busca cada vez mais aperfeiçoar e levar para seus clientes o que há de melhor em relação aos serviços prestados. De acordo com o

resultado da pesquisa, os clientes estão satisfeitos com o resultado que recebem do serviço que foi solicitado e ressaltam ser de excelente qualidade e sempre supri as necessidades demandadas.

**Gráfico 5** – Em uma escala de 0 a 5, qual a disposição para indicar nossos serviços para amigos, possíveis clientes ou parceiros?

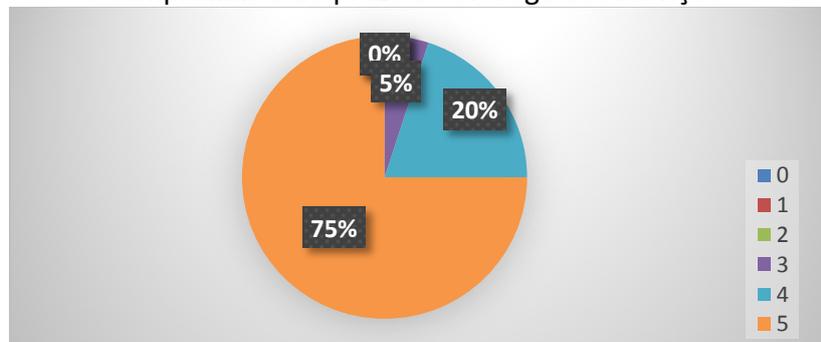


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

De acordo com o resultado obtido na pesquisa, 96% deram nota máxima. Isso significa que indicariam os serviços da empresa para todas as pessoas ao seu redor e os outros 4% restantes deram nota intermediária para essas indicações.

Através da pesquisa aplicada aos clientes da Tor Patos Usinagem, como visto em algumas das perguntas acima, os clientes estão bastante satisfeitos com os serviços e o atendimento e se dispõem a indicar a empresa para as pessoas ao seu redor.

**Gráfico 6** – Qual nota de 0 a 5 o(a) Senhor(a) daria para a empresa no quesito cumprimento do prazo de entrega dos serviços?

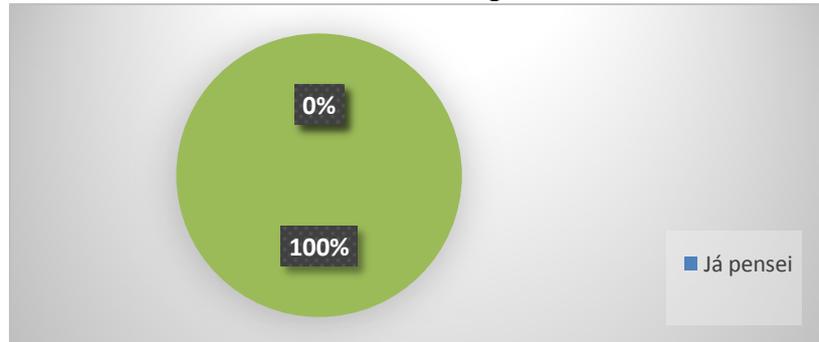


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A pesquisa revela que 75% dos clientes deram nota máxima para o quesito avaliado, 20% deram nota 4 e os outros 5% deram nota 3.

Mesmo com um percentual elevado de nota máxima, deve-se atentar para o percentual mostrado na pesquisa com notas mais baixas, tentando diminuir ainda mais esse valor. A causa do resultado da pesquisa, talvez, seja o fato de a empresa possuir somente um funcionário, que é o próprio proprietário, o que acaba sobrecarregando-o devido às demandas de serviços.

**Gráfico 7 – O(a) Senhor(a), por algum motivo, já pensou em deixar de ser cliente da Tor Patos Usinagem?**



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Através da pesquisa aplicada para os clientes da empresa, pode-se notar que 100% deles disseram nunca ter pensado em deixar de ser cliente e de solicitar os serviços prestados. De acordo com a opinião dos respondentes, eles estão satisfeitos com a empresa, a qualidade dos serviços e o atendimento e estão cada vez mais fiéis a empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Tor Patos Usinagem é uma empresa de prestação de serviços, localizada na cidade de Patos de Minas (MG), instituída desde o ano de 2007, com a missão de oferecer serviços de qualidade, atendimento diferenciado para seus clientes e suprir as necessidades deles em relação aos serviços prestados.

Esta pesquisa teve como objetivo realizar uma análise de mercado da Tor Patos Usinagem para avaliar o grau de satisfação dos clientes em relação à empresa e aos serviços prestados por ela. Para conseguir alcançar os objetivos da pesquisa, foram utilizados procedimentos metodológicos como utilização de pesquisa bibliográfica e webliográfica, com aplicação de um questionário e análise dos dados obtidos. Através da pesquisa realizada com os clientes da Tor Patos Usinagem, no ano de 2018, foi possível verificar que a maioria deles está bastante satisfeita com a empresa e a forma como é feita a prestação dos serviços.

Conforme demonstrado pela pesquisa, a maioria dos clientes avalia o atendimento como excelente, considera que os serviços são entregues dentro das especificações demandadas e não pensa em deixar de ser clientes da empresa, o que significa que está satisfeita com os quesitos presentes na pesquisa aplicada.

Este trabalho apresentou algumas limitações, como a disponibilidade dos clientes em comparecer à empresa para responder o questionário, sendo que, em alguns casos, eles não comparecerem na empresa no período de realização da pesquisa, sendo necessário a autora deste trabalho levar o questionário até eles. Outra dificuldade encontrada foi encaixar citações de acordo com as respostas da pesquisa.

Na elaboração deste trabalho, teve-se a oportunidade de conhecer a opinião dos clientes da empresa em vários atributos, podendo contribuir com o proprietário em decisões futuras.

Acredita-se que os resultados obtidos neste trabalho possam contribuir, de

alguma forma, para a comunidade, para o meio acadêmico e para os interessados em estudar sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Marco Antônio de Souza. **Manual básico de pesquisa de mercado**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1998.

CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 10. reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Tradução Arlete Simille Marques. 2. ed. 5. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente / Valarie A. Zeithaml e Mary Jo Bitner; trad. Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

# PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE DE UMA EMPRESA NO RAMO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E COMÉRCIO DE CELULARES E COMPUTADORES EM CARMO DO PARANAÍBA (MG)<sup>1</sup>

**Wesley Elias da Rocha Silva**

Graduando do 8º período do curso de Ciências Contábeis do UNIPAM.

E-mail: wesleyelias.cp@hotmail.com

**Laércio José Vida**

Orientador do trabalho. Professor do curso de Ciências Contábeis do UNIPAM.

E-mail: laerciojv@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Este trabalho teve como objetivo geral elaborar um plano de negócio, com o intuito de apurar a viabilidade da abertura de uma empresa no ramo de assistência técnica e comércio de celulares e computadores em Carmo do Paranaíba (MG). Também foram expostos os benefícios que o empreendedor informal terá com o enquadramento no MEI e a relevância de dispor de um plano de negócio para uma microempresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Assistência Técnica. Microempreendedor. Plano de Negócio. SEBRAE.

**ABSTRACT:** This work had as general objective to elaborate a business plan, with the purpose of verifying the viability of the opening of a company in the field of technical assistance and commerce of mobile phones and computers in Carmo do Paranaíba (MG). The benefits that the informal entrepreneur will have from the MEI framework and the relevance of having a business plan for a micro enterprise were also exposed.

**KEYWORDS:** Technical Assistance. Microentrepreneur. Business Plan. SEBRAE.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Para se obter uma visão mais ampla de um empreendimento, é preciso elaborar um plano de negócio, que estenderá o conhecimento do empresário. Segundo Hashimoto e Borges (2014), o plano de negócio é uma ferramenta que auxilia no enfrentamento de dificuldades e nas modificações econômicas.

Para Crepaldi (2007), o Brasil é conhecido como um país de complexidades, burocracias e carga tributária ampla, por isso muitos empresários optam por correr risco da irregularidade. Relativamente a esse fato, Oliveira *et al* (2015) afirma que, com o intuito de diminuir a irregularidade, o governo desenvolve incentivos para ajudar

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - PLANO DE NEGÓCIO: Estudo de viabilidade de uma empresa no ramo de assistência técnica e comércio de celulares e computadores em Carmo do Paranaíba (MG) do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

quem deseja abrir seu próprio negócio. Um de seus principais incentivos é o enquadramento no Microempreendedor Individual (MEI), o qual traz a possibilidade de formalização dos empreendedores e fornece diversos benefícios, como a isenção de impostos.

A principal indagação deste trabalho é: há viabilidade na formalização de uma empresa informal?

Este estudo justifica-se pela relevância de dispor de um planejamento para o início das atividades empresariais e como é primordial ter alternativas para solucionar problemas que possam advir. Ao elaborar um plano de negócio, diminuem-se diversos riscos, ampliam-se perspectivas de crescimento e gera-se uma legítima conclusão: se o negócio cobijado será conveniente ou inconveniente.

A pesquisa teve como objetivo geral elaborar um plano de negócio, com o intuito de apurar a real viabilidade da abertura de uma empresa no ramo de assistência técnica e comércio de celulares e computadores em Carmo do Paranaíba (MG).

Como objetivos específicos, têm-se: relacionar os benefícios com os quais o empreendedor informal terá que formalizar ao se enquadrar no MEI; elaborar um plano de negócio para uma microempresa; calcular o capital necessário para inaugurar o negócio; analisar a viabilidade econômica do plano elaborado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta etapa da pesquisa, discorre-se sobre assuntos pertinentes ao trabalho; é uma parte de muita relevância, pois o autor mostrará os conhecimentos adquiridos.

### **2.1 CONTABILIDADE**

Cardoso *et al.* (2013, p. 15) caracterizou a contabilidade como “um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade no que tange à entidade objeto da contabilização.”

Pode-se se dizer que a contabilidade tem como principal função escriturar e classificar os acontecimentos econômicos e transformá-los em informações. É uma ferramenta essencial para uma empresa e colabora com sua sobrevivência no mercado.

### **2.2 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO**

Para Chaves (2017), planejamento tributário é a escolha da ação com base em fatos reais antes de ocorrer o fato gerador, objetivando a economia indireta de tributos. Andrade Filho (2008) complementa que é utilizado para encontrar a melhor opção no quesito redução da carga tributária suportada pelas empresas de acordo com o ordenamento jurídico em vigor.

Dessa forma, torna-se possível afirmar que o planejamento tributário possibilita a redução da carga tributária da empresa, visto que permite, além da organização,

executar os cálculos nos regimes tributários brasileiros possíveis para, num segundo momento, compará-los, a fim de apontar o menos oneroso para futura adoção pela empresa.

### 2.2.1 Aspectos gerais do Microempreendedor Individual (MEI)

O MEI foi criado pela Lei Complementar 123/06. É considerado microempreendedor o cidadão que trabalha por sua vontade e que procura sua legalização como pequeno empresário. (OLIVEIRA *et al.*, 2015).

Esse regime simplificado foi introduzido pela Lei Complementar 128/08, que possibilitou aos empreendedores informais um modo de formalização. O MEI, desde sua criação, vem passando por diversas mudanças; a partir deste ano o faturamento anual do MEI vai de R\$ 60.000,00 para R\$ 81.000,00, uma mudança considerável, já que possibilita o aumento de empresas que se enquadrarão no regime. Além de uma média de receita mensal de R\$ 6.750,00 para se tornar MEI, o empresário não poderá ter participação em outra empresa; ele poderá possuir apenas um colaborador que receba no máximo um salário mínimo ou piso da sua classe e sua atividade empresarial deve estar listada no Anexo XIII da Resolução 94 do Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN). (PÊGAS, 2017)

Segundo Pêgas (2017, p. 462),

as vantagens oferecidas por essa lei está o registro CNPJ, o que facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais. Além disso, o MEI será enquadrado no SIMPLES NACIONAL e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, COFINS, IPI e CSLL). Essas quantias serão atualizadas anualmente, de acordo com o salário-mínimo. Com essas contribuições, o Microempreendedor Individual tem acesso a benefícios como auxílio-maternidade, auxílio-doença, aposentadoria, entre outros.

Esse enquadramento tributário se torna uma oportunidade para quem deseja formalizar seu negócio. A regularização pelo MEI traz grandes privilégios ao empresário, como buscar novos fornecedores, fazer melhores vendas e aumentar a clientela.

### 2.3 PLANO DE NEGÓCIO

Para Bizzotto (*apud* SALIM, 2001, p. 16), o plano de negócio é “um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia de mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

Hashimoto e Borges (2014, p. 21), comparam-no com “o aparelho de medir pressão para o médico, ao martelo para o carpinteiro ou ao código civil para o advogado” e destaca a sua valia para quem almeja iniciar um empreendimento.

O plano de negócio cooperara com informações essenciais para gerir um negócio; essas informações poderão minimizar falhas e trazer alternativas para garantir o sucesso e segurança na tomada de decisão.

### 3 METODOLOGIA

Para a confecção deste plano, foi utilizado um *software* fornecido pelo SEBRAE, que possibilitou construir cenários de custos, despesas, faturamento e estimativas de crescimento. Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica.

Por estar diretamente relacionado à investigação de viabilidade de uma empresa, este trabalho fica caracterizado como um estudo de caso. Gil (2017, p. 34) expõe que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva. Para Gil (2008, p. 28), esse tipo de pesquisa “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa, será descrita a parte prática deste trabalho, na qual as informações financeiras coletadas sobre a empresa serão apresentadas em ordem sistemática com uma análise interpretativa.

#### 4.1 PLANO FINANCEIRO

Planejamento financeiro, segundo Padoveze (2013, p. 102), é “um plano de investimentos e financiamentos, justificados pela rentabilidade a ser obtida. Portanto, envolve as entradas iniciais de capital, suas fontes de financiamento e os fluxos futuros de lucros e de caixa para justificar o retorno do investimento”.

No plano financeiro, discutem-se os valores das operações do empreendimento, aqui se tem uma estimativa do investimento inicial e seu retorno.

##### 4.1.1 Investimentos fixos

O sócio atualmente já pratica de modo informal serviços de assistência técnica, sendo assim ele já possui grande parte das ferramentas necessárias para prestar serviços. No entanto, serão necessários outros equipamentos que facilitarão o trabalho, otimizando o tempo, reduzindo erros e melhorando qualidade dos serviços. Nesse sentido, será empregada a quantia de R\$ 10.584,00 em investimentos fixos para dar início às atividades da empresa.

##### 4.1.2 Estoque inicial

Para que a empresa funcione com seu melhor desempenho, o gestor deve manter seu estoque equilibrado, nem com falta de produtos, que acarretará em perda de vendas, nem com produtos em excesso, que provocará gastos desnecessários.

Nesse sentido, Braga (1989, p. 101) explana que “o administrador financeiro deve exercer o controle rígido sobre os níveis de estoque, visando preservar a

capacidade de solvência da empresa e maximizar o retorno dos recursos investidos”.

Ao montar o estoque, foi mantida preocupação com seu custo, comprando apenas o essencial para 30 dias e diversificando os produtos para atender as demandas e manter um bom funcionamento da empresa, inicialmente serão empregados R\$ 726,00 em estoque.

#### 4.1.3 Capital de giro

Motta e Calôba (2012, p. 180) caracterizam o capital de giro: “diferença entre o ativo circulante e passivo circulante, equivalendo a contas a receber somadas a estoques, subtraídas de contas a pagar”.

O capital de giro é quantidade de dinheiro líquido que a empresa deve ter em mãos para sanar suas exigibilidades. O empresário que não manter seu capital de giro de prontidão enfrentará grandes dificuldades e poderá denegrir sua credibilidade com fornecedores.

Após lançados os dados pertinentes no *software* fornecido pelo SEBRAE, foi constatado que será necessário manter em caixa o valor mínimo de R\$ 1.295,24 e deve ser reservada para capital de giro a quantia de R\$ 2.021,24.

#### 4.1.4 Investimento pré-operacionais

Para que a empresa inicie as atividades, é preciso fazer um desembolso para suprir as despesas pré-operacionais. Essas despesas geralmente são reformas em imóveis, despesas de legalização, despesas com *marketing*, etc. Esse investimento é fundamental para o funcionamento da empresa, pois ele proporcionará à empresa o necessário para começar as vendas e buscar lucros; nesse caso, foi estipulado um gasto de R\$ 2.400,00.

#### 4.1.5 Capital social

Segundo Viceconti e Neves (2007, p. 40), “o capital de uma empresa, por ocasião de sua constituição, consiste na importância total que os sócios aplicaram na sociedade”. Em consonância com esse argumento, Ribeiro (2013, p. 95) complementa: “o capital pode ser composto por dinheiro ou, ainda, por parte em dinheiro e parte em outros bens e/ou direitos.”

Após conhecer os investimentos que serão realizados no negócio, pode-se apurar a quantia total que será empregada para iniciar e manter a empresa em operação. Para a constituição desta empresa, o capital social será integrado em R\$ 8.000,00 em dinheiro e R\$ 7.000,00 em equipamentos adquiridos anteriormente pelo sócio.

#### 4.1.6 Faturamento mensal

Essa etapa é de grande interesse para o investidor. Saber a quantidade que a empresa poderá faturar irá proporcionar uma previsão do possível lucro da empresa.

Nesse sentido, estima-se o movimento mensal de vendas e serviços prestados para esta empresa no valor de R\$ 6.054,00 no primeiro mês, posteriormente aos esforços empenhados no *marketing* foi estimado o crescimento de 1,0% no faturamento ao mês no primeiro ano, que resultará no faturamento anual de R\$ 76.779,87.

#### 4.1.7 Custos

De acordo com Martins (2010), custo é o que se gasta na produção bens ou serviços, ou seja, o custo para a fabricação de produto ou para a execução de um serviço. Martins também respalda que há uma diferença entre custos e despesa, enquanto o custo está ligado ao processo fabril, a despesa ao esforço para obtenção de resultados.

Em relação às despesas de vendas, foi estabelecido um gasto de R\$ 151,35; esse valor é resultado dos gastos mensais de propaganda e taxas de cartões de crédito. Já os custos dos serviços prestados (CSP) e das mercadorias vendidas (CMV) totalizarão R\$ 925,90. Para esses valores, também foi considerado o aumento de 1,0% com ralação ao faturamento, o que resultou em um gasto anual de R\$ 13.662,23.

Para uma empresa sobreviver e se manter em crescimento, ela irá depender constantemente de recursos humanos. Praticamente todos os processos que ocorrem em uma empresa têm contato direto ou indireto com pessoas. É responsabilidade do gestor contratar mão de obra eficiente para sanar as carências da empresa. (CHIAVENATO, 2015).

Por esta empresa ser embasada em um micro empreendimento, como rege a lei, ela poderá ter apenas um colaborador. Pêgas (2017) descreve que, para uma empresa MEI, será possível contratar apenas um colaborador que ganhe no máximo um salário mínimo ou piso da sua classe.

Segundo a norma, a empresa contratará para meio período um jovem que possua conhecimentos básicos em informática. Sua principal função será o atendimento aos clientes, fazendo vendas e agendando serviços.

Considerando o salário mínimo, neste ano, de R\$ 954,00, será pago um salário de R\$ 477,00 resultante da jornada de trabalho reduzida. Para o cálculo real do custo de mão de obra, foram acrescentando 32,58%, este resultado do somatório de 8,33% de provisão para décimo terceiro salário, 11,11% de provisão para férias e 1/3 de férias, 8,00% de Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), 3,00% para o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e 2,14% para provisão de FGTS e INSS sobre as férias e o décimo terceiro, estes valores resultarão em um custo de R\$ 632,41 de mão de obra ao mês.

A empresa também terá custo com seus investimentos, a depreciação, que à caracterizada por Santos (2015, p. 123) como “a perda de valor dos direitos que têm por objeto bens físicos sujeitos a desgastes ou perda de utilidade por uso, ação da natureza ou obsolescência.” O empresário deve se ater a esse custo, pois ele interfere no resultado da empresa; nesse caso, a depreciação mensal terá o montante de R\$ 132,36.

A empresa também terá custos para manter-se em atividade. Estes são conhecidos como custos fixos operacionais, que, segundo Santos (2015, p. 39), são

“aqueles custos cujo montante independe do nível de atividade da empresa, [...] a exemplo dos aluguéis, salários do supervisor de produção, seguros patrimoniais etc.” Sendo assim, para manter o funcionamento da empresa, devem ser desembolsado mensalmente R\$ 2.808,47.

#### 4.1.8 Demonstrativos de Resultado do Exercício (DRE)

O DRE demonstra as operações financeiras da empresa em um determinado período. Com essa ferramenta é possível reconhecer pontos fortes e falhas, podendo assim buscar alternativas competentes.

De acordo com Iudícibus e Marion (2016, p. 238), a DRE é “um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período”.

Nesse sentido, após ter discutido o faturamento, os custos e as despesas que ocorrerão no empreendimento, foi possível calcular o resultado operacional líquido, que resultou em R\$ 2.168,28 mensais e R\$ 29.426,01 anuais.

#### 4.1.9 Indicadores de viabilidade

Na concepção de Almeida (2010, p. 23),

O processo até chegar-se à estratégia é predominantemente qualitativo, em que são estruturadas ideias para definir o caminho que a entidade deverá seguir. Entretanto, esse caminho estabelecido nem sempre é possível, exigindo uma verificação de sua viabilidade, sendo, para isso, necessários dados quantitativos. Esses dados não precisam ser detalhados, pois seu sentido é apenas de verificação de viabilidade e não contábil.

Este estudo foi tabulado utilizando o *software* do SEBRAE, o qual calculou quatro indicadores sobre o empreendimento, conforme se pode ver na figura 1.

**Figura 1:** Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 40.996,58
Lucratividade	38,31 %
Rentabilidade	196,04 %
Prazo de retorno do investimento	7 meses

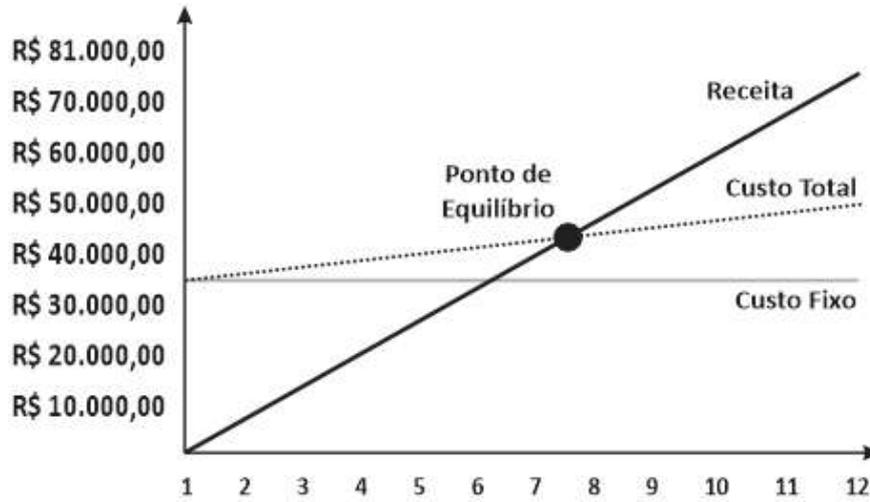
Fonte: *Software* SEBRAE (2013).

Por se tratar de um micro empreendimento, os resultados estimados poderiam não ser tão relevantes, no entanto, ao se analisarem os indicadores, observam-se ótimos valores, o que trouxe grandes expectativas para o investidor.

O ponto de equilíbrio, correspondente ao valor mínimo que a empresa deverá alcançar para se manter em funcionamento sem perspectiva de lucro, este se dará ao montante de R\$ 40.996,58, um valor satisfatório para uma empresa enquadrada como

MEI, que poderá faturar até R\$ 81.000,00 ao ano. Vê-se na figura 2 a ilustração de onde se encontra o ponto de equilíbrio desta empresa.

**Figura 2: Ponto de Equilíbrio**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Em relação à lucratividade, o empreendimento alcançou um percentual de 38,31% junto com 196,04% de rentabilidade, o que representa um ótimo potencial econômico e financeiro para a empresa.

Considerando que a empresária irá investir uma quantia sucinta, o *payback* ou prazo de retorno do investimento será alcançado em sete meses, tempo satisfatório para o empreendedor recuperar o total do dinheiro empregado.

#### 4.2 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Hashimoto e Borges (2014) salientam que apenas um bom planejamento não significará o sucesso da empresa. Nesse sentido, o empreendedor deve ater nas situações não planejadas que podem ocorrer.

Sabe-se que há grande volatilidade no mercado, podendo sofrer alterações tanto positivas quanto negativas em relação ao planejado. Sendo assim, projetou-se um cenário com 15,00% pessimista e 10,00% otimista; assim será possível prever as diferentes situações que a empresa poderá encontrar posteriormente.

Na figura 3 é demonstrado o cenário provável, o otimista e o pessimista.

**Figura 3: Construção dos cenários**

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	R\$ 6.054,00	100,00	R\$ 5.145,90	100,00	R\$ 6.659,40	100,00
2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 925,90	15,29	R\$ 787,02	15,29	R\$ 1.018,49	15,29
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 151,35	2,50	R\$ 128,65	2,50	R\$ 166,49	2,50
Total de Custos Variáveis	R\$ 1.077,25	17,79	R\$ 915,66	17,79	R\$ 1.184,98	17,79
3. Margem de contribuição	R\$ 4.976,75	82,21	R\$ 4.230,24	82,21	R\$ 5.474,43	82,21
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 2.808,47	46,39	R\$ 2.808,47	54,58	R\$ 2.808,47	42,17
Resultado Operacional	R\$ 2.168,28	35,82	R\$ 1.421,77	27,63	R\$ 2.665,96	40,03

Fonte: Software SEBRAE (2013).

O resultado operacional, considerando como base o cenário provável, apresentou números consideráveis preocupantes em ambos os casos. Na hipótese pessimista, houve um *déficit* de 34,33%, porcentagem que representa grande risco para o empreendimento, podendo resultar em dificuldades de recuperação caso atinja esse patamar. Em contrapartida, na circunstância otimista, houve um *superávit* de 22,95%, valor que, apesar de ser aparentemente atrativo, trará complicações em relação ao faturamento, que, no caso de uma empresa MEI, tem um teto estabelecido e, caso seja ultrapassado, a empresa será obrigada a pagar mais impostos e no próximo exercício não será mais optante dessa modalidade.

Sendo assim, o empresário deve estar preparado para enfrentar as objeções do mercado. É preciso idealizar medidas corretivas e preventivas para evitar situações prejudiciais para a organização. Vale ressaltar que muitos problemas podem causar danos que talvez nem seja possível à reversão.

#### 4.3 BALANÇO PATRIMONIAL

Na concepção de Gelbcke *et al.* (2018, p. 2), “o balanço tem por finalidade apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data, representando, portanto, uma posição estática.”

A empresa, ao iniciar as atividades, deve elaborar um BP de abertura; no entanto, é preciso manter-se atento na classificação correta das contas patrimoniais. Gelbcke *et al.* (2018, p. 300) salienta que,

Ao considerar as novas práticas contábeis adotadas no Brasil, esses gastos passam a ser lançados no resultado do exercício, pois não atendem ao conceito de ativo, mas sim ao de despesa [...] A exceção é a possibilidade de esses gastos serem integrados ao custo de um Ativo Imobilizado, de acordo com o disposto no Pronunciamento Técnico CPC 27 – Ativo Imobilizado.

Nesse raciocínio, foi elaborado um balanço que ilustra a posição inicial do negócio, como está demonstrado na tabela 1.

**Tabela 1:** Balanço de Abertura

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	R\$ 2.021,24	Passivo Circulante	
Disponível	R\$ 1.295,24		
Caixa	R\$ 1.295,24		
Estoque	R\$ 726,00		
Realizável a Longo Prazo	R\$ 10.584,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 12.605,24
Imobilizado	R\$ 10.584,00	Capital Social	R\$ 15.005,24
Máquinas e Equipamentos	R\$ 2.814,00	Prejuízos Acumulados	-R\$ 2.400,00
Móveis e Utensílios	R\$ 2.470,00		
Veículos	R\$ 3.500,00		
Computadores	R\$ 1.800,00		
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 12.605,24</b>	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 12.605,24</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atual crise política e econômica trouxe diversas consequências ao cidadão brasileiro. Entre esses problemas, destaca-se o desemprego, o qual atingiu altos níveis de acordo com a matéria divulgada no jornal G1 (2017). Nesse sentido, empreender tem sido uma alternativa para quem deseja fugir dessa realidade.

Para realizar o sonho de ter o próprio negócio, o empreendedor deve ter mais que uma ideia em mente: é preciso buscar conhecimentos para gerir, de forma adequada uma empresa. Diante desse fato, é notável a relevância de confeccionar um plano de negócio, pois assim o empreendedor irá adquirir informações que auxiliarão no início das atividades e também darão aptidão para administrar seu negócio.

Este estudo teve como intuito principal elaborar um plano de negócio para apurar a viabilidade de abertura de uma empresa no ramo de assistência técnica e comércio de celulares e computadores em Carmo do Paranaíba (MG).

A partir de estudos bibliográficos, buscou-se embasamento de diversos autores sobre o tema.

O *software* fornecido pelo SEBRAE, “Como elaborar um plano de negócios”, foi o coautor dos resultados deste trabalho. Com ele, foi possível criar projeções e construir cenários de custos, despesas, faturamento e estimativas de crescimento.

Através do programa, foi constatada positiva a viabilidade do empreendimento. Foi estimado para o primeiro ano um lucro operacional de R\$ 29.416,01. Os indicadores financeiros de viabilidade contatarão uma lucratividade de 38,31% e a rentabilidade de 196,04% percentuais, que podem ser considerados excelentes.

Atualmente, o sócio pratica serviços de modo informal; sendo assim, ele já adquiriu grande parte dos equipamentos e ferramentas utilizadas em seu trabalho. Mas, para melhorar a qualidade do serviço, otimizar o tempo e facilitar o trabalho, será

necessário apropriar novos equipamentos. Ao considerar os investimentos fixos, o capital de giro, o estoque inicial, o caixa mínimo e os gastos pré-operacionais, foi apurado que, para inaugurar a empresa, será necessário integralizar R\$ 15.005,24 com retorno esperado em sete meses, tempo satisfatório pela quantia investida.

Tendo em vista o montante sucinto desse investimento, foi constatada a possibilidade de empreender com pouco recurso. No entanto, para isso é relevante dispor de um bom planejamento para dar início a um empreendimento e evitar sua ruína.

Os aspectos jurídicos da empresa serão constituídos inicialmente como MEI, em que se encontra tanto pontos positivos como também negativos.

Entre os aspectos favoráveis, destacam-se a tributação simplificada e relativamente baixa, os benefícios sociais como a aposentadoria, auxílio-maternidade e auxílio-doença e as vantagens de possuir registro CNPJ, o qual possibilita a emissão de nota fiscal eletrônica, a abertura de contas em bancos e facilidades em empréstimos e financiamento.

Em relação aos pontos desfavoráveis, foi evidenciado que o limite de faturamento imposto ao microempreendedor poderá se tornar um fator preocupante ao negócio. No decorrer do trabalho, foram realizadas projeções de modo a prever as circunstâncias que poderão ocorrer. Em um cenário otimista de 10,00%, pode ser observado que o limite estipulado ao MEI será ultrapassado, isto resultará no aumento de impostos e no desenquadramento da modalidade.

O MEI poderá possuir apenas um colaborador, caso a demanda da empresa se amplie, o empreendedor estará impossibilitado de novas contratações, aumentando a sobrecarga do sócio e impedindo o crescimento da empresa.

Após ter concluído todas as vertentes do trabalho, foi constatada positiva a viabilidade econômica do investimento.

Levando em consideração a viabilidade econômica apurada neste trabalho, é sugerido que o empreendedor saia da irregularidade e se formalize, dando início às atividades da empresa o mais breve possível. Com base nas projeções realizadas, este plano trará uma base sólida para que este negócio seja um sucesso.

Este estudo proporcionou a oportunidade de aprofundar diversas extensões do curso de Ciências Contábeis. A aplicação prática na elaboração deste plano foi um processo muito produtivo, já que foi adquirido preparo técnico e intelectual para o mercado de trabalho.

Para pesquisas futuras, é recomendada a realização de estudos adicionais com intuito de promover uma reengenharia deste empreendimento, visando a projeções de mercado, ao aumento no quadro de funcionários, à avaliação desempenho e ao planejamento tributário, comparando qual será o melhor enquadramento jurídico nessas novas circunstâncias.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

BIZZOTTO, Carlos Negrão. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo. Atlas. 2008.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo. Atlas, 1989.

CARDOSO, Ricardo Lopes; SZUSTER, Natan; SZUSTER, Fortunée Rechtman; SZUSTER, Fernanda Rechtman. **Contabilidade geral**: introdução à Contabilidade Societária. 4. ed. São Paulo. Atlas. 2013.

CHAVES, Francisco Coutinho. **Planejamento tributário na prática**: gestão tributária aplicada. 4 ed. São Paulo. Atlas, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. São Paulo. Manole, 2015.

CREPALDI, Silvio. **Planejamento Tributário**. 2. ed. São Paulo. Saraiva, 2007.

ANDRADE FILHO, Edmar Oliveira. **Planejamento Tributário**. São Paulo. Saraiva, 2008.

G1. **Desemprego fica em 13,3% em maio e atinge 13,8 milhões**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/desemprego-fica-em-133-no-trimestre-encerrado-em-maio.ghtml>> . Acesso em: 10 jun. 2018.

GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos; IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu. **Manual de Contabilidade Societária**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2018.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2017.

HASHIMOTO, Marcos, BORGES, Cândido. **Empreendedorismo**: plano de negócios em 40 lições. São Paulo. Saraiva, 2014.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial**. 10. ed. São Paulo. Atlas, 2016.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

MOTTA, Regis da Rocha; CALÔBA, Guilherme Marques. **Análise de investimentos**: tomada de decisão em projetos industriais. São Paulo. Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Luís Martins de *et al.* **Manual de Contabilidade Tributária**: textos e testes

com respostas. 14. ed. São Paulo. Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis L. **Introdução à Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo. Cengage Learning Editores, 2013.

PÊGAS, Paulo Henrique. **Manual de Contabilidade Tributária**. 9. ed. São Paulo. Atlas, 2017.

RIBEIRO, Osni M. **Contabilidade de Custos Fácil**. 8. ed. São Paulo. Saraiva, 2013.

SANTOS, José Luiz dos al. **Manual de Contabilidade de Custos**: atualizado pela Lei nº 12.973/2014 e pelas Normas do CPC até o Documento de Revisão de Pronunciamentos Técnicos no 03/2013. São Paulo. Atlas, 2015.

VICECONTI, Paulo, NEVES, Silvério das. **Contabilidade Básica**. 17. ed. São Paulo. Saraiva, 2007.

## PLANO DE VIABILIDADE DE UM EMPREENDIMENTO: PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UM RESTAURANTE *SELF SERVICE* EM PATOS DE MINAS - MINAS GERAIS<sup>1</sup>

***Isabela Christina da Mota***

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: isabelacm@unipam.edu.br

***Eliphas Levi Pereira***

Orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: eliphaspereira1@yahoo.com.br

---

**RESUMO:** O estudo teve como objetivo geral elaborar um plano de negócio para se apurar a viabilidade de abrir um restaurante. Nesse sentido, os objetivos específicos foram: levantar através da literatura conceitos científicos, levantar orçamentos de investimento inicial, elaborar planilhas específicas, calcular os índices e valores. A metodologia está fundamentada em uma pesquisa bibliográfica e de campo quantitativa. Realizaram-se as interpretações, e o resultado aponta ser favorável à abertura.

**PALAVRAS-CHAVE:** Plano de negócio. Investimento. Planejamento. Viabilidade.

**ABSTRACT:** The overall objective of the study was to elaborate a business plan to determine the viability to open a self-service restaurant. In this sense the specific objectives were: to raise through scientific literature on the study, raise investment budgets initial, prepare specific worksheets. The methodology is based on a bibliographical research and quantitative field. His interpretations were made and the result is favorable to the opening.

**KEYWORDS:** Business plan. Investment. Planning. Viability.

---

### 1 INTRODUÇÃO

Empreender é a facilidade de identificação de problemas e oportunidades para saber investir recursos na competência da criação de um negócio, projeto, que seja capaz de gerar um impacto positivo e lucrativo. Diante disso, as empresas estão sempre em busca de mudanças com o objetivo de atender e suprir as exigências do mercado; elas se sentem obrigadas a inovar, facilitar e a aprimorar ao mercado consumidor.

O plano de negócios pode ser comparado a um mapa, um documento

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Plano de negócio. Categoria: comunicação oral. Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

detalhado sobre os investimentos, despesas, custos, receitas, possíveis fornecedores, ramos de clientes e concorrente do futuro negócio.

Nesse contexto, o objetivo geral foi elaborar um plano de negócio para a abertura de um restaurante na cidade de Patos de Minas (MG), a fim de verificar a viabilidade ou não do empreendimento. Nesse sentido, os objetivos específicos foram: levantar através da literatura conceitos científicos sobre o assunto, levantar orçamentos de investimento inicial, custos e despesas, elaborar planilhas específicas de acordo com a natureza dos gastos, apurando seus totais, calcular os índices e valores que indicam a viabilidade ou não do empreendimento.

Como justificativa do tema escolhido, tem-se que, hoje em dia, a grande dificuldade de encontrar um bom emprego está levando as pessoas a procurarem alternativas para obter renda. Assim, enxergamos a oportunidade de ser uma empreendedora abrindo meu próprio negócio, gerando renda e novos empregos.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Para atingir o objetivo deste estudo, fez-se necessária a criação de um referencial teórico, na qual foram apresentadas citações com significâncias importantes e conceitos dos principais autores que escreveram sobre o tema em estudo, abordando termos como empreendedorismo, planejamento financeiro, estratégico, marketing, etc.

### **2.1 EMPREENDEDORISMO**

Hirsch e Peters (2005 p. 29) falam que “empreendedorismo é o processo dinâmico de criar riquezas. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provém valor para algum produto ou serviço”.

Na visão desses autores, todos os indivíduos que exercem uma atividade profissional, através de uma prestação de serviços ou fabricação de um produto, tendo consciência que envolve riscos, geram riquezas; pode se dizer que esses indivíduos são empreendedores.

### **2.2 PLANO DE NEGÓCIO**

Todo empreendimento deve-se remeter a um plano de negócios. O plano de negócio é parte fundamental do processo, no qual terá um estudo do mercado, uma análise de dados, estratégias a serem tomadas, entre outros.

Para Dornelas (2012 p. 99), o plano de negócio é um “documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”.

## 2.3 PLANEJAMENTO

Planejar, segundo autor Bateman e Snell (1998 p. 28), “é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos”. O planejamento pode ser entendido então como um processo no qual é preciso especificar os objetivos que se quer atingir e, a partir disso, estabelecer estratégias para sua realização. Nesse processo, a antecipação das ações é fundamental para se atingir os objetivos pretendidos.

## 2.4 PLANO OPERACIONAL

Como citado acima, o plano operacional é, segundo Chiavenato (1989 p.28-29), “o nível localizado nas áreas internas e inferiores da organização. É o nível organizacional mais baixo, em que as tarefas são executadas e as operações são realizadas”. Pinho (1999) cita que o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização através de documentos, das metodologias, dos processos que, por sua vez, se caracterizam os planos de ação ou planos operacionais.

## 2.5 PLANO FINANCEIRO

Gitman (2002, p. 434) ressalta que o plano financeiro “é um aspecto importante das operações da empresa, porque ele mapeia os caminhos a guiar, coordenar e controlar as ações da empresa para atingir seus objetivos”.

Para cada opção analisada, é feito um cálculo custo/benefício, e os indicadores mais usados são *Payback*, Valor Presente Líquido, Taxa Interna Líquida, rentabilidade e lucratividade. (PRADO, 2011).

## 3 METODOLOGIA

Para que o estudo tenha direcionamento, é necessário construir uma metodologia que define de forma clara os tipos de pesquisas que serão efetuadas para esse fim.

### 3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica parte de consultas em fontes, como livros, revistas bibliográficas, artigos e recursos da internet e outros. Para Lakatos (2017), pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica feita em textos, com base em livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionário, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas e resumos. Atualmente, predomina o uso de artigos científicos como foco principal, pois é neles que se pode encontrar conhecimento científico atualizado e com mais veracidade.

### 3.2 QUANTO AOS FINS

Para Margarida de Andrade (2010 p. 112), “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isso significa que os fenômenos físicos e humanos são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. Incluem-se entre as pesquisas descritivas a maioria das desenvolvidas nas Ciências Humanas e Sociais, as pesquisas de opinião, as mercadológicas, os levantamentos socioeconômicos e psicossociais”.

### 3.3 QUANTOS AOS MEIOS

Mattar (2008) diz que a pesquisa de campo não deixa de ser uma pesquisa experimental. Toda pesquisa de campo parte da construção de um modelo de realidade, a partir daí se pode determinar como enxergar. Há muitas técnicas de observação, mas a escolha de uma ou mais dessas técnicas deve ser determinada por esses modelos prévios; assim é necessário definir o campo da pesquisa, as formas de acesso a esse campo e os participantes, para então determinar os meios de coleta e análise.

### 3.4 QUANTO À FORMA DE ABORDAGEM

A pesquisa é quantitativa com relação à pesquisa de campo. Segundo Engel (2009, p. 33), “os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.”.

### 3.5 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS

Para Lakatos (2017, p. 180), a “coleta de dados é a etapa que inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos”. Para Margarida de Andrade (2010), para a coleta de dados, o autor deve procurar na biblioteca, em livros, artigos científicos, dicionários, entre outros, dados necessários para o desenvolvimento do trabalho.

### 3.6 FORMA DE COLETA DE DADOS

Nesse trabalho, a coleta de dados foi através da pesquisa bibliográfica, já realizada, e da de campo, que ocorreu no período de junho a agosto de 2018 através de consultas informais de preços de produtos e serviços e orçamentos de investimento em máquinas e equipamentos.

### 3.7 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS

Para a pesquisa bibliográfica, a interpretação se faz através do entendimento do referencial, ou seja, de cada citação. Para a pesquisa de campo, os dados foram transportados para planilhas orçamentárias tituladas de acordo com a natureza dos gastos, as quais são básicas para o cálculo da viabilidade ou não do empreendimento.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Desenvolveram-se nesse item os aspectos mercadológicos que envolveram o estudo e foram apurados os valores e índices de sua viabilidade.

### 4.1 ANÁLISE DE MERCADO

#### 4.1.1 Estudo dos Clientes

Faixa etária de 18 a 40 anos, casados, solteiros ambos os sexos, acompanhados de familiares e amigos ou não.

#### 4.1.2 Comportamento dos clientes (interesses e o que os levam a comprar)

Clientes têm o interesse de comprar/utilizar esse serviço de segundas-feiras aos domingos. A maioria tem uma hora de almoço e estão dispostos a pagar pelo preço de mercado.

#### 4.1.3 Área de abrangência (onde estão os clientes?)

A empresa terá sua localização de fácil acesso, de preferência no centro da cidade abrangendo os demais bairros próximos. A empresa também realizará parcerias com outras empresas para que a organização feche contrato para seus funcionários poderem almoçar todos os dias por um preço mais barato e pago ao final de todo mês.

#### 4.1.4 Estudo dos Concorrentes

Os concorrentes são fortes, já possuem alguns anos no mercado de Patos de Minas, tem seus clientes fixos. Assim como todo empreendimento, uns disputam por preço mais baixo, outros são pelo diferencial de atendimento, espaço. A abertura desse novo empreendimento em Patos de Minas terá como diferencial o espaço como um lugar calmo que passa a sensação de tranquilidade, trabalhando com os melhores produtos e praticando o menor preço.

## 4.2 PLANO DE MARKETING

### 4.2.1 Produtos e serviços

Os clientes podem montar suas refeições de forma variada com base nos alimentos abaixo, podendo contar também com sobremesas, sucos, refrigerantes e cerveja.

### 4.2.2 Preço

Para a determinação do preço de vendas, será levada em consideração a base nos preços praticados pelos concorrentes no mercado, porém um pouco abaixo, para facilitar, com maior rapidez a penetração do restaurante no mercado.

## 4.3 PLANO OPERACIONAL

### 4.3.1 Capacidade instalada

O restaurante contará com 25 mesas com 4 cadeiras, com capacidade máxima de atender 100 pessoas devidamente assentadas, contando também com estrutura operacional adequada.

### 4.3.2 Processos operacionais

Após as compras dos produtos necessários à elaboração dos pratos e de acordo com variações que podem ocorrer durante a semana, os produtos são preparados desde a sua higienização ou limpeza seguida de seu preparo, ou seja, cozimento mais aqueles que serão servidos in natura, devidamente temperados e, após tais procedimentos, são colocados nas gôndolas térmicas.

## 4.4 PLANO FINANCEIRO

**Quadro 1 – Análise financeira (resumo)**

Descrição	Valor
1-Total dos Investimentos fixos	R\$ 56.226,00
2-Total do Estoque Inicial	R\$ 3.632,69
3- Reposição do Estoque em dias	15 em 15
4-Total dos Custos Fixo Mensal	R\$ 21.164,46
5-Total dos Custos Variáveis Mensais	R\$ 7.456,61
<b>Total dos Custos da Empresa</b>	<b>R\$ 28.621,07</b>
Custo Total Diário	R\$ 954,04
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	1
Caixa Mínimo	R\$ 954,04
A- Estoque Inicial	R\$ 3.632,69
B- Caixa Mínimo	R\$ 954,04

Continua...

	...Conclusão
<b>Total do Capital de giro (A+B)</b>	<b>R\$ 4.586,73</b>
<b>Despesas Pré-Operacionais</b>	
Despesa de Legalização	R\$ 1.200,00
Divulgação de Lançamento	R\$ 150,00
Outras Despesas	R\$ 500,00
Materiais de Escritório	R\$ 150,00
Materiais de Limpeza	R\$ 150,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.150,00</b>
<b>Descrição dos Investimentos</b>	
Investimentos Fixos	R\$ 56.226,00
Capital de Giro	R\$ 4.568,73
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 2.150,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 62.962,73</b>
<b>Faturamento Mensal</b>	
Self - Service KG 1200 X R\$ 27,00	R\$ 32.400,00
Refrigerantes 1L 300UND X R\$ 5,00	R\$ 1.500,00
Suco Natural 500 ml 230UND X R\$ 4,00	R\$ 920,00
Cervejas Long. Neck 300UNID X R\$ 8,00	R\$ 2.400,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 37.220,00</b>
<b>Descrição dos Custos MD e/ou MV</b>	
Self - Service KG 1200 X R\$ 2,10	R\$ 2.520,00
Refrigerantes 1L 300UND X R\$ 0,99	R\$ 297,00
Suco Natural 500 ml 230UND X R\$ 2,30	R\$ 529,00
Cervejas Long. Neck 300UNID R\$1,01	R\$ 303,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 3.649,00</b>
Impostos	R\$ 2.233,40
Gasto com vendas	R\$ 1.574,41
Total dos impostos mais gastos com vendas	R\$ 3.807,61
<b>Descrição dos Custos Fixos</b>	
<b>Aluguel</b>	<b>R\$ 3.500,00</b>
Energia Elétrica	R\$ 3.000,00
Telefone + Internet	R\$ 150,00
Pró-Labore	R\$ 1.500,00
Salários + Encargos	R\$ 12.517,58
Depreciação	R\$ 496,88
<b>Total</b>	<b>R\$ 21.164,46</b>

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

#### 4.5 RESULTADO DO EMPREENDIMENTO

**Tabela 1 – DRE resumida**

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 37.220,00	R\$ 446.640,00	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 3.649,00	R\$ 43.788,00	9,80
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 2.233,20	R\$ 26.798,40	6,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 1.574,41	R\$ 18.892,92	4,23
Total de custos Variáveis	R\$ 7.456,61	R\$ 89.479,32	20,03
3. Margem de Contribuição	R\$ 29.763,39	R\$ 357.160,68	79,97
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 21.164,46	R\$ 253.973,52	56,86
<b>5. Resultado Operacional: LUCRO</b>	<b>R\$ 8.598,93</b>	<b>R\$ 103.187,16</b>	<b>23,10</b>

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

**Tabela 2 – Indicadores financeiros**

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 317.601,40
Lucratividade	23,10 %
Rentabilidade	163,89 %
Prazo de retorno do investimento	8 meses

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

#### 4.6 ANÁLISE DO PLANO

Pelo investimento inicial no restaurante, o valor de R\$ 62.962,73 pode ser considerado um investimento moderado, o que não trará dificuldades para sua realização com recursos próprios ou mesmo caso fosse captar recursos de terceiros, como banco. Há de se considerar também que o retorno do investimento é de oito meses, recuperando o capital investido em curto prazo.

A rentabilidade de 13,65% am ou a taxa de retorno do capital investido pode ser considerada muito boa em relação ao rendimento da caderneta de poupança, que hoje gira em torno de 0,45% ao mês e em outras aplicações financeiros no mercado bancário como CDB e RDB, que rendem aproximadamente 0,75% am dependendo da instituição financeira.

Por último, com relação ao ponto de equilíbrio de R\$ 26.466,78 no mês que corresponde a 71% do faturamento mensal, propicia-se uma margem de alavancagem de 29% para a formação do lucro líquido. Tendo como base esses resultados, pode se concluir que é viável a abertura do empreendimento, devendo levar em consideração as influências governamentais, políticas, macro ou microeconômicas e os riscos que todo mercado pode estar propenso.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho se realizou com uma pesquisa bibliográfica e de campo descritiva e quantitativa. Buscaram-se informações mercadológicas, levantamentos orçamentários, custos e despesas de acordo com a atividade, e foram realizados cálculos de índices e valores que indicam a viabilidade do empreendimento. Após todo o estudo através de levantamentos bibliográficos e o investimento inicial com os custos e despesas do empreendimento, a autora conseguiu atingir o objetivo geral e os específicos, que era verificar a viabilidade da abertura de um restaurante na cidade de Patos de Minas (MG), mostrando sim que é viável, como visto na análise e discussão dos resultados no tópico acima, além de apresentar um *payback* de curtíssimo prazo.

Para atingir os objetivos desse estudo, foram realizadas consultas informais de preços de produtos e serviços e orçamentos de investimento em máquinas e equipamentos cujas planilhas foram elaboradas com o auxílio da internet e do site do SEBRAE. Por fim, com todo o estudo concluído, a autora entende que, sim, é viável a abertura do restaurante *self service* na cidade de Patos de Minas. Com a elaboração desse estudo, teve-se um melhor conhecimento em diversas áreas da Administração, podendo observar na prática como se deve proceder para se abrir um negócio.

Uma limitação da pesquisa foi o software utilizado para a pesquisa. Ele é o mais recomendado e utilizado para quem realiza um estudo sobre plano de negócio, apresentando, no caso específico, algumas dificuldades operacionais. Entretanto não deixou de contribuir para que o estudo fosse realizado, pois forneceu planilhas e gráficos de acordo com os dados nele alimentados.

Este estudo não tem pretensão de se dar por concluído. Como o mercado movimenta todo dia, preço sobe e desce, a autora continuará seus estudos para ter conhecimento real da situação mercadológica e de seus futuros concorrentes.

Por último, espera-se que esse estudo seja útil ao meio acadêmico e auxilie empreendedores que queiram abrir um empreendimento no ramo alimentício.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração construindo vantagens**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Mcgraw Hill, 1990.

DORNELAS, Jose. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios**. 4. ed. São Paulo: Campus, 2012.

ERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

GITMAN, Lawrence. **Princípios da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de administração financeira – essencial**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouços. **Planejamento estratégico**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PRADO, Darci. **Planejamento e controle de projetos**. 7. ed. Nova Lima: IndgTecs, 2011.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PERSPECTIVAS SOB A ÓTICA DE PROFISSIONAIS<sup>1</sup>

**Francielly Caetano da Silva Andrade**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: franciellycaetano@unipam.edu.br

**Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos**

Docente do UNIPAM. Mestre em Administração na área organização e estratégia.  
E-mail: anapaula@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Com o objetivo geral analisar os vários métodos empregados pelas empresas para recrutar e selecionar empregados, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, optando por questões abertas. A abordagem dos dados foi entrevista pessoal e enviada por e-mail posteriormente transcrita. A amostra se dá através de seis profissionais que trabalham no departamento de recursos humanos em Patos de Minas sendo uma escolha aleatória onde foram desenvolvidas no mês de Agosto. A entrevista demonstrou a dinâmica de processos de recrutamento e seleção, elucidando que a maioria das organizações utiliza das teorias publicadas para obter os melhores resultados, maximizando os lucros por meio da escolha do profissional adequado alinhado ao perfil desejado pela organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recrutamento, Seleção, Processos, Organização.

**ABSTRACT:** With the general objective to analyze the various methods employed by companies to recruit and select employees, a bibliographical, descriptive and qualitative research was developed, opting for open questions. The data approach was personal interview and sent by email later transcribed. The sample is taken from six professionals working in the human resources department in Patos de Minas being a random choice where they were developed in August. The interview demonstrated the dynamics of recruitment and selection processes, showing that most organizations use published theories to obtain the best results, maximizing profits by choosing the right professional in line with the desired profile of the organization

**KEYWORDS:** Recruitment. Selection. Processes. Organization.

---

### 1 INTRODUÇÃO

De fato há uma grande importância de se conhecer a gerência e a administração de uma organização. Nos últimos anos as pessoas começarão a se mover e desenvolver características o que fez que profissionais de recursos humanos,

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

acompanhassem a evolução nos processos de pessoas, dando foco nos contatos interpessoais, aumentando recursos, promovendo pessoas ideais para cargos em organizações trazendo consequências benéficas tanto a organização como em um todo. Dentro dessa perspectiva que surge a prática da Gestão de Pessoas, que tem como uma das atividades identificar quais as técnicas e processos que serão utilizados no recrutamento e seleção, analisando quais os impactos um processo de recrutamento e seleção deve trazer para organização e o entrevistado?

Diante desse contexto este trabalho tem como objetivo analisar e descrever como as empresas desenvolvem o planejamento do recrutamento de seleção.

Para isso será desenvolvido os objetivos específicos que se permeiam pela identificação das teorias concernentes ao tema, identificação dos métodos adotados no processo de captação de talentos, identificação das técnicas de seleção utilizadas, dos índices de assertividades nos processos adotados e desenvolver de análises comparativas das respostas e teorias concernentes ao tema.

A importância deste estudo vem reforçar a ideia que as pessoas têm um papel cada vez mais importante dentro da organização e pode ser vistas como diferencial competitivo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 RECRUTAMENTO**

Recrutamento é o processo que busca atrair candidatos para vagas existentes e possíveis a existirem.

Para Malkovich e Boudreau (2000, p.162) "recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego". Antes de se conhecer funcionários selecionados para o cargo o recrutador deve conhecer o cargo e suas especificações para as posições que ele deve preencher podendo ser gerado um relatório de inscrição para preenchimento pelo candidato.

Lacombe (2011, p. 97) completa "quanto maior o número de candidatos, maior a probabilidade de se admitir a pessoa certa".

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes.

### **2.2 SELEÇÃO**

O processo de seleção envolve um conjunto de práticas e técnicas para escolher dentre os candidatos selecionados, aquele que parece ser o mais adequado para vaga existente.

Uma seleção obtém o resultado positivo a levar em consideração não só a vaga que existe, mas o potencial do candidato (Lacombe, 2011). A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. (CHIAVENATO, 2009 P.172)

Lacombe (2005, p.79), diz que o candidato bom que tem pouca perspectiva de adaptação dentro da empresa, não costuma ficar muito tempo no emprego, gerando custo e perdas de tempo.

Para Chiavenato (2006) alcançar bons resultados no processo de seleção deve se dar preferência a candidatos que possuam habilidades e comportamentos que não se adquirem com treinamentos como habilidades de lidar com clientes, pessoas centradas, éticas, e paciente, habilidades intangíveis difíceis de ser adquiridas.

Existem diferentes métodos de seleção, cabe o selecionador identificar qual será a prática ou técnica mais adequada respeitando o fluxo do planejamento de recrutamento e seleção.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho assume a forma de pesquisa bibliográfica, com o objetivo de expor o tema citado de recrutamento e seleção, este tipo de pesquisa formou-se um conjunto de opiniões de diversos autores conhecedores do assunto, análise de livros e artigos científicos que foi abordado, para o desenvolvimento deste estudo de caso.

A vantagem da pesquisa é que permite ao pesquisador a cobertura de uma diversidade de fenômenos, de forma muito mais ampla do que se poderia obter adotando outro tipo de método, auxiliando na identificação de variáveis coletadas por meio de uma pesquisa descritiva.

Portanto, esta pesquisa foi um estudo de caso realizado em seis organizações no segmento de recrutamento e seleção, cujo resultado não deve ser generalizado. Utilizou-se entrevista semiestruturada, possibilitando uma análise, de forma ampla, mas direcionada, deixando lacunas que podem contribuir para o melhor entendimento da opinião dos gestores, À abordagem, a pesquisa foi qualitativa, que é basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. A coleta de dados foi realizada com seis gestores de empresas, cujo instrumento de pesquisa, foi uma entrevista pessoa que foi posteriormente transcrita, de modo a auxiliar a avaliação dos processos adotados no setor de recrutamento e seleção pautados no valor destes para a organização.

A coleta de dados foi realizada no mês de agosto de 2018, pela própria pesquisadora, na cidade de Patos de Minas, a escolha foi aleatória sendo que as entrevistadas são gestoras de recursos humanos em seis empresas no ramo de hospitalar, revenda automóveis, educacional, agronegócio.

Depois de realizada a transcrição de certos tópicos das entrevistas, fez-se 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.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Destacando os conceitos de recrutamento e seleção a análise, dará por meio de discussão dos dados apresentados nas entrevistas, com conteúdo do referencial teórico o que permite embasamento teórico e melhor resultado, pois parte de um

princípio de referencial teórico com autores renomados e confiáveis.

Conforme Chiavenato (2004, p.98) ressalta “o processo seletivo nada mais e do que a busca e adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem”. Sobre este tipo de entrevista a vantagem ao entrevistador e à cobertura de uma diversidade de fenômenos de forma mais ampla, que poderia ser em outros métodos adotados. Todas as entrevistas foram realizadas com profissionais do sexo feminino com idade entre 23 a 40 anos com formação superior completa em Administração e Psicologia.

Sendo as entrevistadas 1, 2, 4, 6 formadas em administração, 5 formada em Psicologia, 3 formada em Administração, Psicologia e Pós em recursos Humanos.

Todas as entrevistadas atuam na área de RH na cidade de Patos de Minas atuam no ramo de 1 ano a 8 anos.

#### 4.1 PROCESSO E RECRUTAMENTO

Para que a organização tenha sucesso e preciso uma busca de diferencial entre candidatos. Segundo Antônio Carlos Gil (2007), “recrutamento consiste em um processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. De acordo com a compreensão de cada entrevistada, podemos dizer que o currículo é a porta de entrada no início de um recrutamento. Isso pode ser observado quando perguntado as entrevistadas “*De que maneira o recrutador poderá identificar profissionais competentes na análise de um currículo?*”. As respostas mostram que:

**Entrevistada 1:** É realizado uma primeira análise do currículo selecionando os currículos que mais identifica a vaga desejada, selecionando currículos com objetivo bem definidos, currículos mais enxutos, de forma clara e objetiva. São analisadas as experiências profissionais, tempo de empresa, escolaridade e descrição das atividades, selecionando candidatos que mais se adequa a vaga.

**Entrevistada 5:** A análise de um currículo começa desde a formatação em que o mesmo foi estruturado, se possui todos os dados necessários e clareza nas informações. É possível perceber competências técnicas em um currículo, a partir das informações de capacitação, como cursos que o candidato buscou realizar bem como também nas experiências, se há ascensão de cargos dentro de uma mesma empresa, ou até mesmo de uma empresa para a outra. Já as competências comportamentais são avaliadas somente na etapa presencial do processo seletivo.

Para Malkovich e Boudreau (2000, p.162) “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. De acordo com todas as entrevistadas o processo de recrutamento começa a partir de uma necessidade da organização em contratar novos profissionais e espera-se obter nos currículos encaminhados pelos candidatos perfis alinhados com a descrição da vaga.

#### 4.2 REALIZAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

A necessidade de contratar novos profissionais pode ocorrer por diferentes

razões, utilizando sempre de recursos que permitem conhecer mais profundamente as motivações e atitudes do profissional. Na entrevista procuramos saber “*Qual a melhor maneira de realizar o processo de recrutamento de forma rápida e assertiva*”? As respostas podem ser analisadas de acordo com as entrevistadas a seguir.

**Entrevistada 2:** Analisando a vaga e usando canais de divulgação que tenha comunicação com o tipo da vaga, operacional, tática ou estratégica. Ter uma rede de apoio de outros profissionais ajuda muito, networking sempre será uma ferramenta útil, além das outras que estão a serviço do recrutamento com linkedin, grupos em Whatsapp, comunidades e sites.

**Entrevistada 5:** O aspecto inicial que influenciará em todo o processo de recrutamento e seleção, é a descrição do cargo, todas as informações precisam ser alinhadas desde o início, para posteriormente definir como o processo deverá ser conduzido, quais as mídias ideais para a divulgação e quais as etapas que lhe serão necessárias.

**Entrevistada 6:** Realizar o recrutamento em mídias mais adequadas ao perfil necessário para preenchimento da vaga, além de avaliar a possibilidade de recrutamento interno.

Segundo Marras (2000), pelo tipo de fontes a ser aplicada, o recrutamento pode ser dividido em externo e interno o que oferece preferência para os próprios recursos da organização. As entrevistas corroboram com a análise explanando que a divulgação é importante e que atualmente a análise de redes sociais profissionais tem sido uma fonte de pesquisa para se conseguir profissionais.

#### 4.3 CAPTAÇÕES DE NOVOS TALENTOS

O recrutador é preciso usar a criatividade para realizar seu trabalho com sucesso e atrair bons candidatos ao cargo, não é uma tarefa fácil requer muita atenção por parte do Rh. Neste sentido o processo seletivo é um momento de captação de novos talentos e precisa ser realizado de forma minuciosa para evitar falhas na contratação. Assim, foi perguntado as entrevistadas se “*Existe um tempo determinado para a realização de uma entrevista de emprego*”?

**Entrevistada 1:** Sim, normalmente existe tempo estabelecido para o fechamento da vaga devido à necessidade do colaborador para a empresa, e tudo é analisado juntamente com o gestor de acordo com a necessidade do setor. Para a entrevista normalmente estipula de 40 min a 60 min de acordo com a vaga desejada.

**Entrevistada 2:** Não, isso ocorre de acordo com a exigência e necessidade da vaga, do quanto o conteúdo do candidato é extenso e de protocolos usados nas entrevistas.

**Entrevistada 4:** Não há um tempo determinado, há a necessidade de adequação do processo ao cargo, quanto mais específica à vaga, especialmente para cargos de confiança, maior a necessidade de conhecer melhor o candidato.

**Entrevistada 5:** A entrevista de emprego deve ser estruturada de acordo com as competências que precisam ser observadas, sendo assim a entrevista pode ser ora mais objetiva (média de 20 minutos) ora mais estendida (média de 40 minutos).

De modo geral as entrevistadas realizam a seleção de acordo com a literatura recomendada, no entanto se adequam de acordo com a capacidade apresentada de cada candidato. Desse modo Pontes (2001) explica que os primeiros passam para seleção e a triagem dos candidatos após uma entrevista rápida capaz de avaliar os requisitos exigidos pela vaga e se os objetivos do candidato podem ser satisfeitos pela organização.

#### 4.4 SELEÇÃO O QUE NÃO É PERMITIDO

Nota se que o processo de seleção é realizado conforme o andamento, de forma estruturada seguindo um roteiro de entrevistas para que assegure a confidencialidade de cada candidato. Refere-se às informações *“O processo seletivo envolve diversas emoções e situações muitas vezes confidenciais, Quais questões nunca devem fazer parte do processo seletivo?”*

**Entrevistada 1:** O recrutador deve desenvolver a entrevista como um bate papo não deixando apenas o candidato falar, deve haver intervenção entre as duas partes. Outro ponto que nunca deve fazer parte é selecionar o candidato apenas com interesse da gestão sem ao menos passar nos testes, não garantindo um colaborador eficaz para empresa, para isso deve analisar o conceito ético de recursos humanos não sendo aprovado pela área apenas por interesse pessoal.

**Entrevistada 3:** Perguntas acerca da sua vida pessoal (não invadir a privacidade do candidato)

**Entrevistada 4:** O processo seletivo, dependendo de como for conduzido, pode ser inclusive constrangedor para os participantes. Já é por si só, um momento onde há uma competitividade natural, e normalmente, muitas atitudes ‘forçadas’ dos candidatos para adequar à vaga. Cabe a quem conduz deixá-los o mais à vontade possível, para que todos ajam de maneira mais próxima ao natural. Não há uma regra específica, mas questões de cunho pessoal devem ser deixadas para o momento da entrevista individual.

Diante disso o processo seletivo deve ser levado de maneira a conhecer o candidato e preencher os requisitos da empresa, nada que ultrapasse os limites do candidato, o recrutador deve levar de forma dinâmica.

#### 4.5 INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO

A elaboração de informação a ser dada pela recrutadora para o candidato sobre a organização nem sempre é fácil e diversas informações que não podem faltar, ah também aquelas informações que não precisa ser inseridas. Nesse sentido *“No momento do processo, o candidato explica todas as questões geralmente descritas no seu currículo e também é a oportunidade de o entrevistador cativar o talento demonstrando o trabalho desenvolvido pela empresa contratante, diante disso, quais as informações o recrutador pode dar ao candidato sobre a empresa? Existem informações que são desnecessárias neste momento de avaliação?”*.

**Entrevistada 3:** Geralmente no momento da entrevista é repassado sobre missão, visão e valores da empresa o que ela pretende fazer, qual ramo atua, Não concordo que exista informações desnecessárias, pois toda informação que vem do candidato é bem vinda, ate porque e um momento de se avaliar se ele esta apto à vaga ou não.

**Entrevistada 5:** É importante que o recrutador informe para os candidatos, a missão, visão e valores da empresa e reforce o perfil da vaga no que diz respeito às necessidades básicas necessárias para o desempenho da função, como horário de trabalho, salário, as atividades desempenhadas, dentre outros requisitos. No momento do processo o recrutador ou gestor acompanhante não devem informar o perfil pessoal que eles buscam nesse profissional, pois isso induz todo o comportamento dos candidatos.

**Entrevistada 6:** Espera-se que o candidato vá para a entrevista trazendo o maior número de informações sobre a empresa, que foram por ele previamente investigadas. Neste momento o escopo da vaga e o que se espera do candidato devem ficar explícitos, para que o mesmo avalie se realmente tem interesse em continuar a concorrer por essa oportunidade.

Segundo Pontes (2001) explica a análise tem que preencher todos os requisitos e o máximo de informações necessárias, exigidos pelo cargo e objetivos buscados pelo candidato. Observa se que para o recrutador e importante, o candidato ir com o máximo de informações possível.

#### 4.6 INTELIGÊNCIAS EMOCIONAIS E HABILIDADE COMPORTAMENTAL

Lacombe (2005) recomenda que para os níveis mais altos nas organizações torna se relevante admitir candidatos que destacam se, suas habilidades diversificadas e formação competente a vaga disponível. Sendo boa a seleção considera se a importância de preferencias a candidatos dotados de habilidades, atitudes e comportamentos pela empresa.

Além da avaliação do currículo e das experiências do candidato é importante avaliar as competências que já foram desenvolvidas e ainda as habilidades comportamentais. *“Neste caso, como devem ser tratadas questões como inteligência emocional e habilidades comportamentais? Que peso estes dois aspectos devem ter no momento da escolha do novo colaborador?”*

**Entrevistada 3:** Em relação à inteligência emocional, analisar se o candidato consegue lidar com suas emoções em determinados momento (exp.: pressão no desenvolver da tarefa) e as habilidades comportamentais se ele consegue de alguma forma atender ao que a empresa necessita no momento, se já tem experiências ou se ele possui autoconhecimento acerca da vaga que esta candidatando, se possui domínio e se está aberto às novas mudanças também.

**Entrevistada 5:** As habilidades comportamentais e inteligência emocional podem ser observadas no momento da dinâmica de grupo, pois os candidatos são expostos a vivências que permitem que eles expressem as suas habilidades ou inclusive a falta delas. Com a valorização dos Recursos Humanos dentro das empresas, o aspecto comportamental tem um peso mais significativo, pois se acredita que ele é o maior motivo de desligamento do colaborador e os treinamentos para desenvolvimento de

aptidões têm sido mais explorados pelas organizações.

**Entrevistada 6:** As competências comportamentais e emocionais têm tido um valor cada vez maior na escolha de um profissional para integrar a equipe, uma vez que competências técnicas podem ser desenvolvidas muito mais facilmente do que as comportamentais e emocionais.

Chiavenato (2002) diz que a seleção estabelece a escolha da pessoa certa para o lugar certo, diante disso o recrutador escolhe aqueles candidatos que se mais destacam com suas habilidades no objetivo de manter ou aumentar a eficiência do pessoal e da organização. Segundo as entrevistadas as habilidades comportamentais e inteligência emocional podem ser observadas no momento de dinâmica e são fundamentais para que aja equilíbrio em relação ao seu autoconhecimento para desenvolver empatia e motivação.

#### 4.7 PERCEPÇÕES AO BURLAR CURRÍCULO

Muitos candidatos buscam incrementar o currículo com atividades que não desenvolveram ainda, ou seja, criam um perfil profissional que não condiz com suas habilidades para supervalorizar suas competências. *“Como o recrutador pode perceber quando as atividades descritas no currículo não conferem com a experiência do candidato? Existe um meio para se desenvolver esta percepção?”*

**Entrevistada 4:** Cabe ao recrutador uma sensibilidade para abordar o candidato, direcionando as perguntas para respostas que não caibam sim ou não como resposta, de forma que o mesmo tenha que falar, sem a sugestão do recrutador, sobre as atividades e treinamentos relacionados.

Conforme visto pelas entrevistadas as competências pode ser checada pela organização a percepção do recrutador ao estudar comportamentos. De acordo com a entrevistada 4 que sabendo ao entrevistador a sensibilidade para abordar o candidato direcionando perguntas mais elaboradas e que não sejam respostas de sim ou não.

#### 4.8 INFLUÊNCIAS REDES SOCIAIS

E notório que a internet e as redes sociais tiveram um grande crescimento nos últimos anos, o que tem de fato facilitado a vida de muitos candidatos que procuram a vaga de emprego. O recrutamento online é uma tendência para os dias atuais, devido à economia de vários fatores, portanto os recrutadores que não possui conhecimentos com essa ferramenta de internet e pesquisas precisas se aperfeiçoarem rapidamente para que não fique desatualizado.

Atualmente, as redes sociais tornaram pública a vida das pessoas que estão sempre conectadas, e podem ser aliadas para aqueles que utilizam corretamente ou vilãs para quem expõe demais e as empresas estão conectadas para captar talentos. *“Neste caso, as redes sociais devem ser usadas para analisar o perfil pessoal do candidato? O que é importante levar em consideração?”*

**Entrevistada 2:** É uma ferramenta que pode ajudar sim no processo dependendo da vaga oferecida, redes sociais são usadas por todos, pelos mais diversos fins e o RH tem de acompanhar a evolução. É importante levar em consideração que antes de ser um candidato àquela pessoa tem uma história, um contexto e que não podemos tornar o conteúdo da rede social 100% verdadeiro. Novamente, o mais indicado é validar as impressões com o candidato.

De acordo com o relato às redes sociais ajudam a conhecer melhor o candidato o RH tem que acompanhar a evolução. Levando em conta que atualmente a tecnologia deixou de ser um simples diferencial e passou a ser uma necessidade de algumas organizações. Vale a pena ressaltar que de contrapartida a utilização da tecnologia e redes sociais para classificação de candidatos deve ser criteriosamente analisadas.

#### 4.9 REFERÊNCIA PESSOAL

“As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros” (CHIAVENATO, 2009, p.154).

Há muitos anos é comum colocar nos currículos profissionais o contato de pessoas que já trabalharam juntos ou pessoas próximas que já conhecem o candidato. *“Você acredita que essas referências ainda contribuem positivamente na avaliação?”*

**Entrevistada 1:** O contato e networking é essencial para o candidato. As referências é um ponto muito importante, pois pode mostrar através das qualificações e o relacionamento com as pessoas garantindo uma visão diferente para o recrutador.

**Entrevistada 3:** Cerca da maioria das vezes sim, pois a partir disso conseguimos saber o histórico dos candidatos em empresas passadas, mas claro acima de tudo sempre analisamos os dois lados, tanto como empresa, tanto como funcionário. Pois muita das vezes, a referência do candidato pode que não seja boa porque ele não conseguiu se adaptar na empresa, mas também pode ser que depois de avaliações no processo seletivo ele pode se encaixar na vaga em que se candidatou.

Diante das repostas é possível destacar que as referências pessoais são importantes e o networking, pode ajudar a conseguir seus interesses, sendo a reputação e a confiança essenciais nesse processo à troca de referência tem que possuir dados confiáveis que possa beneficiar ambas as partes embora nem sempre haja uma troca justa.

#### 4.10 RECURSOS PARA O PROCESSO SELETIVO

Chiavenato (2001) a escolha de profissionais é um aspecto primordial no sucesso da organização. A seleção de candidatos constitui um investimento em tempo dinheiro que proporciona excelentes resultados em longo prazo. Processos morosos, gastos desnecessários de tempo homem hora e de recursos são inadmissíveis em um tempo onde se fala muito em economia, diante disso, *“você acredita que é possível realizar o processo seletivo utilizando apenas um método de avaliação?”*.

**Entrevistada 2:** Isso é possível dependendo da vaga, há vagas que não exigem muito,

assim apenas com uma entrevista conseguimos identificar as qualificações do candidato. Mas caso a vaga exija mais avaliações, mais ferramentas que demande tempo, não vejo como perda de tempo, mas sim como otimização de um processo em longo prazo, onde vamos encontrar um bom candidato, que vai atender as exigências da vaga e não terá necessidade de um novo processo seletivo.

Independente do tipo de processo todos deve ser gerido de modo a respeitar os interesses e expectativa da empresa com a ocupação da vaga procurando sempre pelos melhores profissionais, ressaltando reduzir possibilidades de erros na escolha o que poderá levar o desgaste físico e financeiro na organização. De acordo com as entrevistadas acredita ser possível dependendo da vaga, e ressaltando que uma ferramenta sempre completa a outra e contribuem para uma avaliação assertiva.

#### 4.11 CRITÉRIOS DINÂMICOS

Segundo Rabaglio (2001) a dinâmica é aplicada para obter maiores informações sobre o perfil de cada candidato, que possibilita avaliar a compatibilidade do perfil do candidato com a função. Uma das etapas dos processos seletivos é a aplicação de dinâmicas de grupo que mensuram inúmeros critérios e testam os candidatos. *“Geralmente quais são os critérios aplicados e o que é observado durante a aplicação da dinâmica”?*

**Entrevistada 1:** É observado característica do perfil do candidato, é possível analisar com maior assertividade uma vez que a aplicação da dinâmica é um método mais natural, sem formalidade, mostra mais a realidade expondo o candidato com maior facilidade.

**Entrevistada 4:** As dinâmicas revelam de forma natural comportamentos que no individual o candidato consegue manter ocultos. Deve tentar extrair o máximo de informações desses momentos, tais como: engajamento, sinergia, interação, empenho, apatia ou admiração pelo desempenho de outros candidatos, liderança, delegação de funções, administração do tempo, entre outros.

Almeida (2004), afirma que a técnica da dinâmica tem sido usada por diversos fatores e fornecendo ricas informações sobre os candidatos, com objetivo de analisar a interação dos candidatos e simular a postura diante sua conduta perante a situação. Para as entrevistadas as dinâmicas em grupo é importante porque avalia critérios definidos com base nas competências do candidato olhando o engajamento, interação, agilidade, pressão o foco e comportamento de cada candidato.

#### 4.12 TECNOLOGIA

A tecnologia sem duvida é uma ferramenta que veio para auxiliar e aperfeiçoar alguns processos isso se dá também no processo de recrutamento e seleção sendo uma grande aliada para empresas observar melhor o candidato. *“Além das redes sociais, as mudanças na tecnologia com aplicativos e programas contribuem para facilitar a disseminação de vagas de emprego”.*

**Entrevistada 1:** Sim além de outros meios além das redes sociais, aplicativos e programas seria como assessoria e consultoria de recursos humanos para divulgação de vagas, acompanhamento do profissional até a empresa, exemplo: cdl olivet e outros.

**Entrevistada 6:** Sim, contribuem muito tanto para candidatos como para as empresas.

É unanime entre as entrevistadas que a tecnologia de fato encaixa no processo de seleção sendo possível unificar dados, anunciar vagas veiculando ao perfil desejado pela empresa, podendo diminuir a distancia com a web conferencia, além de marcação de entrevistas via celular sem custos, agregando eficiência ao processo. Não substituindo profissionais de recursos humanos, mas a ajudando com menos tempo e recurso trabalhando em conjunto em busca do melhor candidato.

#### 4.13 NOVAS TENDÊNCIAS NOS PROCESSOS

Com o passar do tempo às informações e técnicas tende a aumentar, vem surgindo novas tendências e o setor de RH precisa se adaptar, conhecer estudar e aplicar. A automatização dos processos vem sendo um grande aliado ao tempo e com as novas tendências o profissional consegue aperfeiçoar recursos e investi-los nas atividades e praticas ofertada. *“Quais as novas tendências para as equipes de recursos humanos no que tange os processos de recrutamento e seleção”?*

**Entrevistada 2:** Cada vez mais usar a tecnologia a seu favor, entrevistas e processos remotos serão cada vez mais usados. Inovar nas dinâmicas e ferramentas, o mercado traz cada dia novidades que podem ser instauradas no processo seletivo como, por exemplo, jogos e técnicas de ramificação, e por último e não menos importante nos livrarmos cada vez mais dos paradigmas e conceitos para que tenhamos uns olhares cada vez mais neutros sobre as pessoas, que cada vez mais nos apresentam suas diversidades.

Para as entrevistadas a inovação acompanhada de melhores resultados para a empresa, técnicas e ferramentas agregam valores, com maiores chances assertivas levando a compreensão de analisar melhor o candidato. Destacando a importância do profissional de RH envolvido em todas as mudanças.

#### 4.14 IMPORTÂNCIAS DE OBTER SUCESSO NO PROCESSO

Para obter um processo seletivo com grande assertividade e importante ter um bom planejamento, selecionar bem e capacitar além de atender as demandas da organização. Selecionando candidatos com potencial e talento que possa motivar os colegas e assim garantir o sucesso. O processo de recrutamento e seleção é um momento único onde o candidato precisa apresentar em pouco tempo suas habilidades e competências e ainda, demonstrar para o entrevistando o seu diferencial em poucos minutos. *“Deixe aqui, alguns fatores importantes para preparação do candidato de forma que consiga obter sucesso”.*

**Entrevistada 1:** O candidato deve mostrar pontualidade, o horário combinado é

fundamental para a entrevista, aparência é outro ponto, é importante que esteja com roupa adequada para entrevista de emprego. No momento da entrevista deve mostrar controle emocional, demonstrar que está aberto e preparado, conduzindo a conversa com naturalidade e flexibilidade, sendo sempre verdadeiro com as respostas.

**Entrevistada 4:** Marketing pessoal, definitivamente a primeira impressão é um diferencial; Postura e comunicação durante o processo, especialmente quando outros candidatos estiverem se apresentando; Capacitação profissional; Demonstração de interesse de fidelização e crescimento juntamente com a empresa, não pensar somente no crescimento próprio; Informações coerentes, às vezes, menos é mais; Capacidade de adaptação e flexibilidade.

São varias dicas que podem ser observadas pelas entrevistadas entre elas lidar com controle emocional, além de demonstrar habilidades, criando uma perspectiva de vida conforme o tempo, o diferencial quanto ao marketing pessoal pode ser um cargo chefe, capacidade de interesse de adaptação com flexibilidade essas e outras características ajudam muito para que o candidato obtenha o sucesso na organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou realizar um estudo aprofundado dos principais processos de um recrutamento e seleção, com percepção de 6 profissionais que atua no ramo hospitalar, revenda de autovias, educacional, agronegócio. A importância de um referencial teórico no trabalho e destacar e estabelecer relações entre pratica e teoria respeitando cada etapa do processo.

De acordo com a pesquisa desenvolvida as organizações envolvidas trabalham de acordo com as teorias apresentadas, uma vez que dependera de qual a busca pela vaga, e quais as técnicas que serão utilizadas assim conseguem assegurar profissionais de acordo com a organização capacitada à vaga selecionada.

Sempre atentas as novas tendências que surgem tanto de tecnologia e pratica apresentadas levando um diferencial para a organização em busca de um processo assertivo, menos moroso baixo desperdício de recursos e busca pelo sucesso.

Mesmo realizando um processo e selecionando o melhor candidato no final de cada processo nem sempre as escolhas são sempre assertivas o que pode criar todo um desgaste dentro da organização.

Sendo assim pode-se avaliar após a realização desse que o estudo demonstra que existe um planejamento e um esforço para conseguir o recursos humanos ideal, além de que a análise comportamental está cada vez mais importante e que avaliação dessa análise está de acordo com perguntas situacionais e dinâmicas de grupo. Ressalta-se também que a tecnologia ajuda no processo e que atualmente as redes sociais profissionais e pessoais tem sido uma aliada na busca de informações.

Finalizando o trabalho mostrou-se de elevada relevância demonstrando as diferentes formas de contratação, tipos e técnicas, enfatizando como se deve conduzir um processo de recrutamento e seleção, o que pode garantir a organização à maximização de recursos e otimização de lucros gerando benefícios para organização.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G. W; Snell, S.; SHERMAN, A. W. **Administração de recursos humanos:** São Paulo, Cengage Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos, Recrutamento e seleção de pessoal:** Quais as vantagens deste processo para uma organização, São Paulo, Atlas, 1999, p. 66.

CHIAVENATO, Idalberto, **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal:** como agregar talentos à empresa. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Rio de Janeiro, Elsevier, 2º edição, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. 118 p.  
**Gestão por competências** e gestão do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 172 p. (Gestão de Pessoas)

FLEURY, Maria T. Leme. **Estórias, mitos, heróis:** cultura organizacional e relações de trabalho. *RAE-Revista de administração de empresas*. Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. Disponível em:< [www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf)>. Acesso em 12 Abril de 2018. Revista de administração contemporânea: Difusão do conhecimento sobre organizações.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.

LAKATOS, E. M.; Marconi, M. A. **Metodologia científica** 5. ed. rev. e ampla. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras** São Paulo: Futura 2005.  
PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** São Paulo: LTR, 2010.

PEARSON **Administração de recursos humanos** 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

RH Portal (2017) <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-seleo-por-competncia/09/04/20181106> Pagina 10.

RH Portal (Setembro 2015) <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-selecao-pratica/09/04/201817h09min> Pagina 16

XAVIER, R. A. P. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções.** São Paulo: Editora Gente 2006.

## SUCCESSÃO FAMILIAR: QUAL É O PERFIL E QUAIS SÃO OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS SUCESSORAS NO AGRONEGÓCIO?<sup>1</sup>

**Adriana Silva Araujo**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: adrianasa@unipam.edu.br

**Roberto Alaor Piau Marques**

Professor orientador. Professor do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: robertopiau@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O presente estudo trata da liderança das mulheres no setor rural e relata os desafios e dificuldades enfrentadas pelas mulheres sucessoras e gestoras de empreendimentos do agronegócio. A pesquisa aplicada foi qualitativa e exploratória. A coleta de dados foi realizada em forma de questionário. O procedimento utilizado foi a busca em coleções bibliográficas, especialmente artigos científicos e pesquisas na internet. A base teórica foi feita para conceituar agronegócio com foco na participação das mulheres; buscar mulheres sucessoras de empreendimentos rurais, delimitar representações femininas, introduzir inserção no agronegócio, bem como contextualizar a liderança das mulheres gestoras em áreas rurais. Devido à análise das teorias levantadas e às respostas das mulheres da pesquisa, tem sido notado que a maioria das gestoras identifica desafios como discriminação sexual, falta de experiência, subestimação de capacidade e ausência de conhecimento técnico. Então, vemos que o desempenho das mulheres como gestoras no agronegócio é extremamente complexo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Agronegócio. Dificuldades. Sucessoras.

**ABSTRACT:** This study addresses the leadership of women in the rural sector and reports on the challenges and difficulties faced by women successors and managers of agribusiness enterprises. The procedure used was the search in bibliographic collections, especially scientific articles and internet searches. The procedure used was the bibliographical search, especially scientific articles and internet searches. The theoretical basis was made to conceptualize agribusiness with a focus on women's participation; seek women successors of rural enterprises, delimit women's representations, introduce insertion in agribusiness, as well as contextualize the leadership of women managers in rural areas. In an analysis between the theories raised and women respondents of the research, it has been noticed that most managers identify challenges with: sexual discrimination; lack of experience; capacity underestimation and lack of technical knowledge. So, we see that the performance of women as managers in agribusiness is extremely complex.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática II Agronegócio: Gestão do agronegócio; Gestão ambiental; Gestão da qualidade; Administração rural e Temas correlatos. XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

**KEYWORDS:** Agribusiness. Difficulties. Successors.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Tratar de sucessão familiar em propriedades rurais ainda é um grande desafio, pois são inúmeros os aspectos envolvidos. Na maioria dos empreendimentos, o fundador constrói o negócio para que seja mantido por suas futuras gerações, gastando muitas vezes a maior parte de sua vida com a missão de perpetuação do negócio.

A mulher sempre esteve presente nas propriedades rurais, de forma discreta, sempre ao lado, sempre pronta para contribuir para o progresso do negócio. Mesmo com sua participação discreta e muitas vezes limitada por uma sociedade machista, que vê o agronegócio como culturalmente um segmento masculino, o ambiente rural vai mudando de cara pouco a pouco.

O interesse feminino pelo campo tem levado as mulheres a assumirem a gestão de propriedades rurais, apresentando a sua capacidade e competência ante a gestão do agronegócio. Como questão norteadora do trabalho tem-se: “Sucessão Familiar: qual é o perfil e quais são os desafios enfrentados pelas sucessoras no agronegócio?”.

Nesse sentido, a presente pesquisa apresenta o seguinte objetivo geral: identificar qual é o perfil e quais são os desafios enfrentados pelas mulheres sucessoras de empreendimentos rurais.

Para se atingir o objetivo geral, apresenta-se como objetivos específicos: buscar conceituar agronegócio com foco no movimento rural e a participação das mulheres; descrever os perfis femininos (papéis da mulher); apresentar a inserção feminina no agronegócio; contextualizar a liderança das mulheres como gestoras no setor rural.

É válido ressaltar que o estudo contribuirá para o meio acadêmico e sociedade, dando a chance de reflexão quanto à possibilidade de dar continuidade a este tipo de pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentados elementos fundamentais para a conceituação e compreensão do assunto de Sucessão Familiar Rural e qual o perfil das mulheres que estão ingressando nesse mercado, sendo realizada revisão dos conceitos dos temas seguintes.

### 2.1 SUCESSÃO FAMILIAR NO AGRONEGÓCIO

Até a década de 1970, as famílias rurais concebiam muitas crianças; quando se tornavam adultas, os pais compartilhavam a propriedade agrícola entre seus herdeiros, causando uma diminuição no tamanho da propriedade. Um dote era repassado para as filhas, consistindo em enxoval, utensílios domésticos e uma vaca. Geralmente, o filho mais novo prosseguia morando com os pais, tornando-se herdeiro da sede e do lote

central da propriedade, comprometendo-se a cuidar dos pais quando estes ficassem idosos (BRUMER, 2004).

Sucessoras naturais geralmente não administram as propriedades rurais. Embora por lei essas mulheres tenham direito à propriedade, os vários valores e culturas impostos pela sociedade e políticas públicas beneficiam o homem, que tem o direito de ser o chefe da família e que eventualmente se torna o responsável pela propriedade agrícola. (TEIXEIRA; CARVALHO; SUÁREZ, 1994, *apud* BRUMER, 2004).

Por outro lado, devido ao interesse das mulheres pelo agronegócio nas últimas décadas, o processo de sucessão é cada vez mais justo para os sucessores e sucessoras. Não raro são os casos em que as mulheres herdaram e cresceram os negócios rurais. Infelizmente em alguns casos de sucessão familiar, a empresa não prospera, ocasionando a perda de capital na 2ª ou 3ª geração da família.

## 2.2 A GESTÃO FEMININA: CARACTERÍSTICAS

Atualmente, as mulheres não só estão inseridas significativamente nas organizações como também ocupam cargos de liderança. De acordo com Chiavenato (2004), liderança é um tipo de poder pessoal, tendo inteira ligação com as relações já existentes do líder com as outras pessoas.

Munhoz (2000) acredita que um dos fatores do sucesso de iniciativas geridas por mulheres passa pelo entendimento da questão de gênero, pela compreensão de que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado originado na infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos.

## 2.3 RELAÇÕES DE GÊNERO

Segundo Carreira, Ajamil e Moreira (2001), entre as barreiras que protegem a perspectiva da liderança feminina esta o sistema patriarcal, que valoriza os homens em associação com as mulheres e favorece as diferenças sociais, culturais e econômicas entre os diferentes sexos.

Ainda de acordo com Carreira, Ajamil e Moreira (2001, p. 21), são “as relações de gênero que a sociedade constrói, transmitidas de geração para geração, e que cristalizam papéis diferenciados para mulheres e homens, possibilitando a desigualdade entre os sexos”.

Embora exista um discurso de igualdade de oportunidades, há clara desigualdade na participação das mulheres no ambiente de trabalho, tanto em termos de remuneração e promoção quanto na capacidade para desempenhar determinadas funções.

Essa divisão sugere que há inferioridade em relação aos salários, condições de trabalho e progressão na carreira (YANNOULAS, 2002). Nas organizações, portanto, há reflexões sobre as necessidades, interesses e representação das mulheres.

## 2.4 COMPETÊNCIAS FEMININAS NA GESTÃO RURAL

Segundo Gradi (1999), na propriedade de espécie familiar, o trabalho do homem está ligado ao âmbito da produção, enquanto o da mulher ao da fecundação. O homem cuida da lavoura e das criações de grande porte, produto que se destina a venda para o comércio e que garante uma ou mais rendas de maior valor. Em comparação, o trabalho da mulher é zelar da casa e do quintal. Múltiplos estudos sobre agricultura familiar atestam que a mulher, no contexto da propriedade agrícola, encarrega-se de tarefas que são tituladas de domésticas: lavar, limpar a casa, passar, educar os filhos, cozinhar, além de tomar conta da horta e dos animais “domésticos”.

Mas é curioso verificar que também pode ser visto como trabalho feminino atividades de processamento de fabricar farinhas, produzir queijos, buscar a água e combustível, além de plantar, semear e colher, sendo que estes últimos são executados no espaço masculino da produção no qual as mulheres são consideradas auxiliares.

## 3 METODOLOGIA

De acordo com Alves (2007, p. 54), “a metodologia refere-se ao momento em que o pesquisador especifica o método que irá adotar para alcançar os objetivos propostos”. Para realizar a pesquisa, foi caracterizada como qualitativa e exploratória bibliográfica.

A pesquisa é classificada quanto aos objetivos como exploratória. Segundo Gil (2008, p. 27), “têm como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.”

Quanto à abordagem, a pesquisa será qualitativa. Segundo Alves (2007, p. 58), “o pesquisador colhe informações, examina cada caso separadamente e constrói um quadro teórico geral, a partir das informações obtidas”. Com a pesquisa exploratória, o pesquisador pode obter o máximo de informações, permitindo novas descobertas além de um amplo conhecimento.

A fundamentação teórica da pesquisa foi realizada no período de fevereiro a maio de 2018, sendo dividido em etapas para sua execução (leitura, resumos e classificação acerca do assunto). A coleta de dados se deu por meio da internet e livros, buscando artigos que apresentavam experiências de sucessão familiar e que tinham como palavras-chave as seguintes expressões: sucessão familiar, agribusiness, gestoras no âmbito rural, desafios enfrentados pelas mulheres no campo, profissionalização, além das referências bibliográficas para dialogar com outros estudiosos da temática.

O presente trabalho possui como metodologia o estudo de fontes bibliográficas que abordam o tema: “Empresa Familiar, Sucessão e as mulheres na gestão do agronegócio”. De acordo com Lakatos e Marconi (2003) e Gil (2008), a pesquisa bibliográfica significa um levantamento referente ao assunto que se deseja estudar, procura explicar um problema a partir de referência teórica publicada.

Por isso, os títulos foram utilizados no Agronegócio e no Feminismo, artigos científicos publicados e pesquisas na Internet. O universo utilizado para coleta de dados foi composto por 53 mulheres que ocupam posições de liderança no agronegócio.

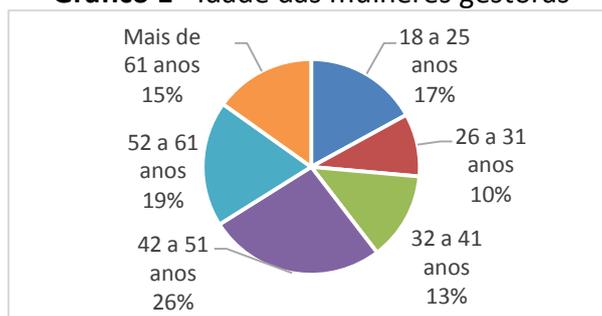
O instrumento de pesquisa foi composto por 30 (trinta) perguntas, fechadas e abertas, com o propósito de avaliar qual o perfil e quais eram os principais problemas enfrentados pelas mulheres que estão inseridas no agronegócio. O questionário foi aplicado no período de 13 de agosto até 01 de setembro de 2018, via Google Forms e pessoalmente no Núcleo Feminino de Pecuária Goiana (NFPG). Uma vez que a percepção dos respondentes ao questionário foi alcançada, procedeu-se à fase de interpretação e análise dos dados, em que as considerações sobre o tema foram organizadas. Os dados foram tabulados com o programa Microsoft Excel e os gráficos foram criados a partir dos resultados obtidos.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Considerando o objetivo de distinguir os desafios enfrentados pelas mulheres agentes do agronegócio, a análise foi formada pela verificação entre as hipóteses e as informações obtidas nesta pesquisa. Os gráficos a seguir foram elaborados utilizando as diretrizes do questionário, considerando o perfil das gestoras, as características do empresariado rural, as principais dificuldades encontradas por elas ao ingressar no agronegócio e os desafios enfrentados como gestoras. Os questionários com respostas de 1 a 53 foram numerados e algumas respostas foram transcritas como representativas na análise e interpretação dos dados, mantendo a lealdade da escrita concedida pelos respondentes.

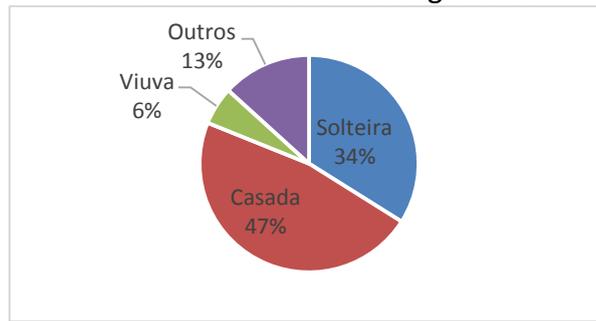
##### 4.1 PERFIL DAS MULHERES GESTORAS

**Gráfico 1 - Idade das mulheres gestoras**



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

**Gráfico 2 - Estado civil das gestoras**



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

O Gráfico 1 mostra que a maior parte das entrevistadas encontra-se na faixa etária de 42 e 51 anos. Tal resultado segue o mesmo parâmetro de pesquisa que foi realizada pela EMATER/RS no ano de 2017, que indicou que 34% têm entre 51 e 60 anos. Se forem somadas as participantes de 42 a 61 anos, a porcentagem será maior do que as de 18 a 41 anos.

Como justificativa plausível, as atividades desenvolvidas e gerenciadas nos estabelecimentos agropecuários exigem características que as mulheres adultas mantêm devido às distinções que adquiriram ao longo de suas vidas. (BRUMER, 2004).

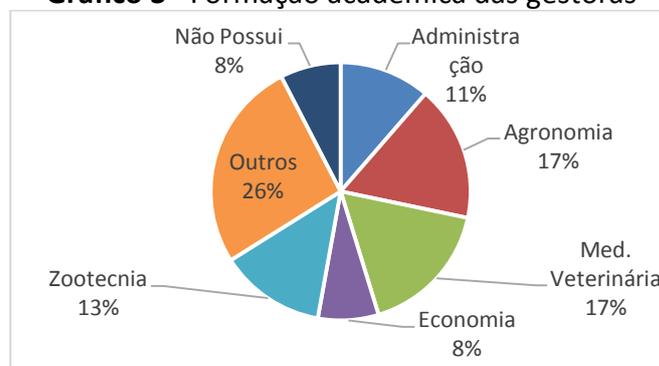
Segundo Yannoulas (2002), o estado civil e os filhos em residência, urbanas ou rurais, são fatores levados em consideração pelas mulheres durante as escolhas profissionais.

O Gráfico 2 mostra que 47% das entrevistadas são casadas e que os maridos foram de suma importância para a tomada de decisão: “Ele faz parte de tudo! Administramos conjuntamente. As decisões são tomadas em reunião com à família, mesmo que os filhos ainda não compreendam tudo, fazem parte da reunião para assim inseri-los gradativamente nos negócios.” (ENTREVISTADA 40).

O Gráfico 3 mostra que as entrevistadas, mulheres do agronegócio, tendem a alinhar o profissionalismo com formação acadêmica.

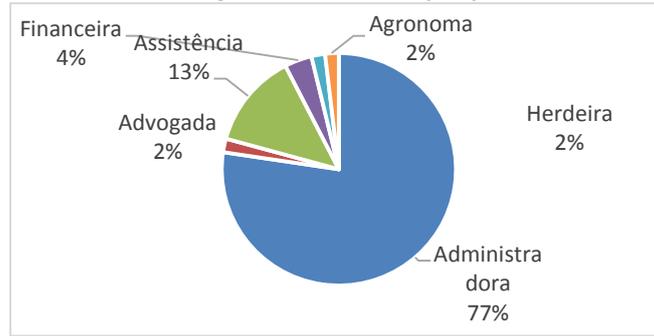
Pode-se perceber que a maioria as entrevistadas tem formação acadêmica, sendo que, 26% delas são formadas em cursos que não são ligados ao agronegócio, como Arquitetura, Letras, Fisioterapia e Pedagogia.

**Gráfico 3 - Formação acadêmica das gestoras**



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

**Gráfico 4 - Função exercida na propriedade rural**



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

Destacam-se na graduação os cursos de Administração, Agronomia, Economia, Medicina Veterinária e Zootecnia. Nos cursos de pós-graduação, foi percebido que todas as que possuem curso superior se voltaram para a gestão e melhoramento do agronegócio; elas buscam Bovinocultura de corte, MBA Agronegócio, Administração, Produção Animal, Produção de Gado de Corte, Direito Agrário e outros.

No agronegócio, foi identificado que há espaço para as mulheres competentes que se mostram capazes e que têm formação específica, como Zootecnia, Medicina Veterinária, Agronomia e para aquelas que possuem formação em Administração e Economia.

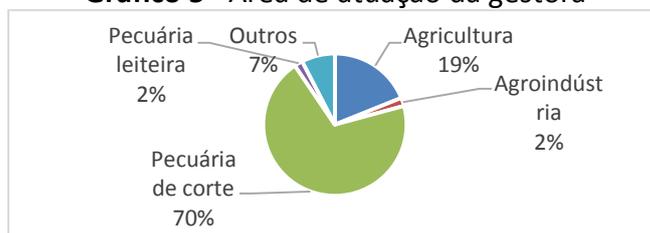
“Acredito que a mulher está totalmente preparada para assumir cargos importantes na gestão de uma propriedade rural, é válido ressaltar que é preciso buscar mais conhecimento para gerir a fazenda. A mulher assim como os homens têm total capacidade de estar à frente de um negócio. Não temos a força bruta, mas, com determinação e com pessoas capacitadas ao nosso lado, tudo fica mais tranquilo.” (ENTREVISTADA 2).

Esses índices confirmam as informações nacionais exibidas nos estudos de Melo e Sabatto (2009, p. 47-48), citando que “no meio rural o número de pessoas com precária ou nenhuma escolaridade é significativo, embora numa trajetória de queda. As mulheres apresentam-se numa posição um pouco melhor do que os homens”.

O Gráfico 4 mostra que 77% das entrevistadas exercem função administrativa na propriedade. Para Castells (1999), as principais diferenças entre o modo de trabalhar feminino e o masculino estão além de questões biológicas. Elas são relacionadas a fatores sociais que colocam as mulheres em vantagem no mercado diante da atual crise do emprego — possibilidade de gastar menos com o mesmo tipo de trabalho, competência de se relacionar e versatilidade quanto a horário.

#### 4.2 ÁREA DE ATUAÇÃO DA MULHER GESTORA

**Gráfico 5 - Área de atuação da gestora**

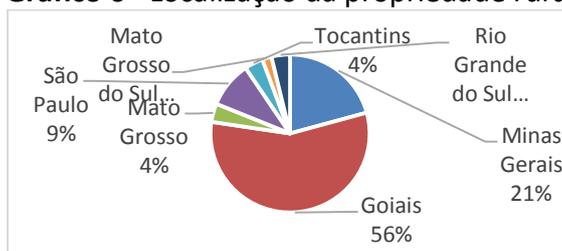


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

O Gráfico 5 mostra que a predominância da pecuária de corte entre as mulheres gestoras é gritante. Pode-se considerar esse fator predominante devido à região onde foi realizada a pesquisa, sendo que o estado do Goiás é um dos principais produtores de gado de corte do país contando com mais de 17 milhões de cabeças de gado (IBGE 2007).

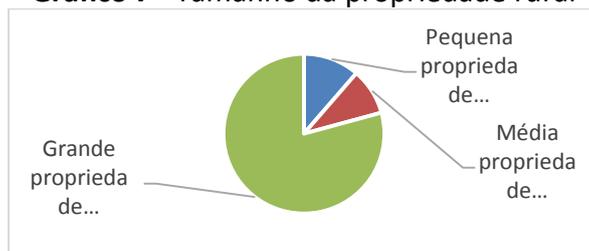
O Gráfico 6 mostra que 56% das entrevistadas têm suas propriedades localizadas no estado de Goiás.

**Gráfico 6 - Localização da propriedade rural**



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

**Gráfico 7 - Tamanho da propriedade rural**



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

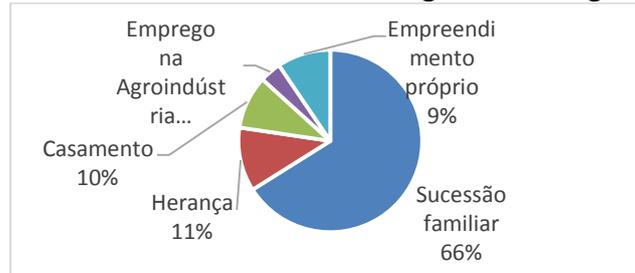
79% das propriedades são definidas como de grande porte, como mostra o Gráfico 8.

Figueiredo *et al.* (2012) destacam que os produtos do agronegócio vêm crescendo pelo fato de a demanda de alimentos ter aumentado. Conforme os mesmos autores, como parte dos produtos do agronegócio é matéria-prima para alguns industrializados, conseqüentemente levou ao seu crescimento.

Como se pode ver no Gráfico 8, a maioria das atuais gestoras entrou no negócio através da sucessão familiar, sendo composta por 66% das entrevistadas.

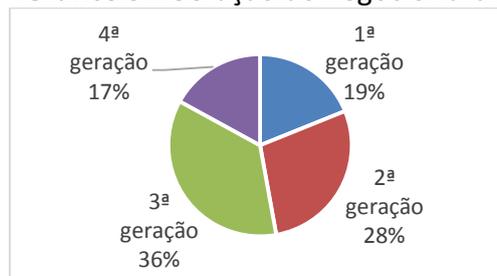
Há alguns anos, a continuidade das atividades agrícolas sempre acontecia de forma natural e, por várias gerações, os filhos foram substituindo os pais. Porém, questões em torno da sucessão desse tipo de atividade passaram a preocupar os agentes relacionados com esse segmento, visto que ela é coexistente a uma série de transformações que abala direta e indiretamente a agricultura familiar e tem reflexo na sua renovação e na sua modernização (CARVALHO, 2007).

**Gráfico 8 - Como se deu a entrada da gestora no Agronegócio**



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

**Gráfico 9 - Geração do negócio rural**



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

Ao serem perguntadas se elas gostariam de trocar de profissão, somente 1 entrevistada gostaria de atuar em sua área de formação.

“Porque é no agronegócio que a maioria dos meus familiares está. Foi por meio do agro que minha família pode dar estudo aos filhos. Por ser lá que recarregamos as energias para nossa atividade urbana.” (ENTREVISTADA 05).

“Me sinto extremamente realizada em trabalhar com o agro. Quando a oportunidade surgiu, eu estava frustrada profissionalmente e acabei me encontrando em um lugar que eu já adorava, mas não atuava, diretamente, para sua manutenção e crescimento.” (ENTREVISTADA 50).

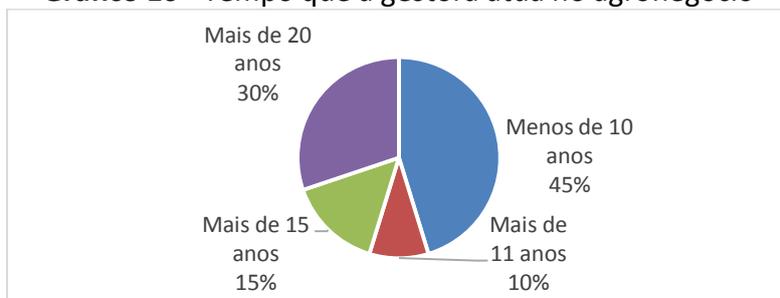
36% das propriedades em questão estão na 3ª geração do empreendimento. Sucessoras naturais geralmente não substituem propriedades rurais. Embora por lei essas mulheres tenham direito à propriedade, os vários valores e culturas impostos pela sociedade e políticas públicas beneficiam o homem, que tem o direito de ser o chefe da família, que eventualmente se torna o responsável pela organização agrícola (TEIXEIRA; CARVALHO; SUÁREZ, 1994, *apud* BRUMER, 2004).

Por outro lado, devido ao interesse das mulheres pelo agronegócio nas últimas décadas, o processo de sucessão é cada vez mais justo para os sucessores e

sucessoras. Não raro são os casos em que as mulheres herdam e prosperam nos negócios rurais.

“Meu pai teve uma relutância maior por se tratar de uma filha mulher, porém com passar do tempo ele viu que eu gosto da área e que realmente tenho paixão no que faço e me dedico inteiramente para o agronegócio.” (ENTREVISTADA 26).

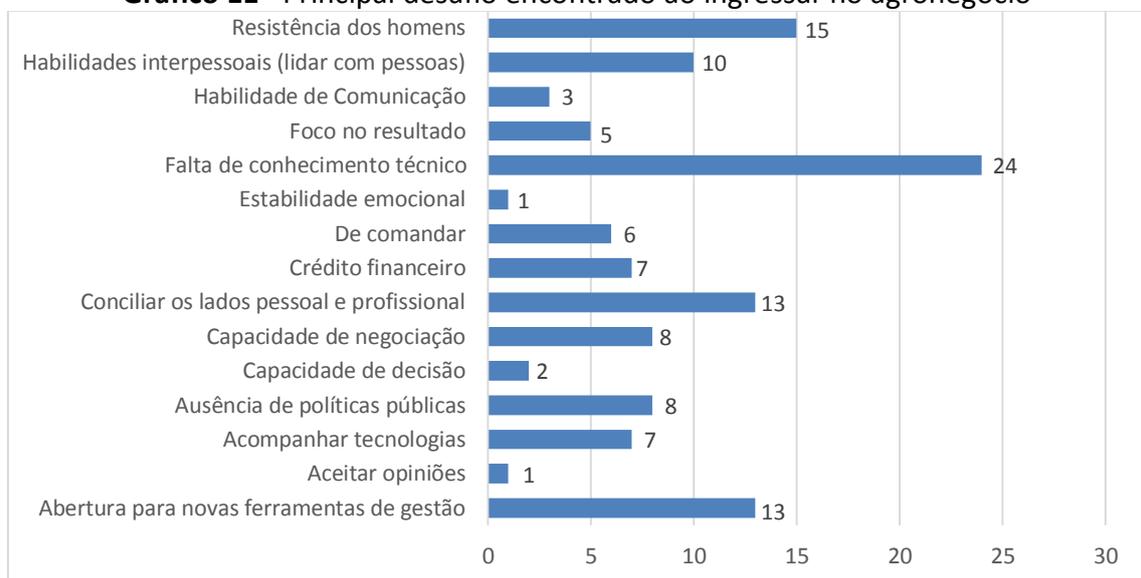
**Gráfico 10 - Tempo que a gestora atua no agronegócio**



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

Segundo o Gráfico 10, 45% das gestoras que estão à frente dos negócios, têm menos de 10 anos de experiência; isso demonstra que as sucessões são recentes e que ainda se tem um longo caminho para ser percorrido. Percebe-se ainda que as mulheres que fazem parte dessa pesquisa são exemplos de quebra de paradigmas sociais. Ao tomarem frente dos negócios e tendo interesse na continuidade da propriedade familiar, elas enfrentam diversas dificuldades.

**Gráfico 11 - Principal desafio encontrado ao ingressar no agronegócio**



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

Segundo o Gráfico 11, pode-se observar que 24 das entrevistadas admitem que a falta de conhecimento técnico do negócio seguido pela discriminação dos homens com 15 respondentes e com conciliar o lado pessoal com o profissional que está

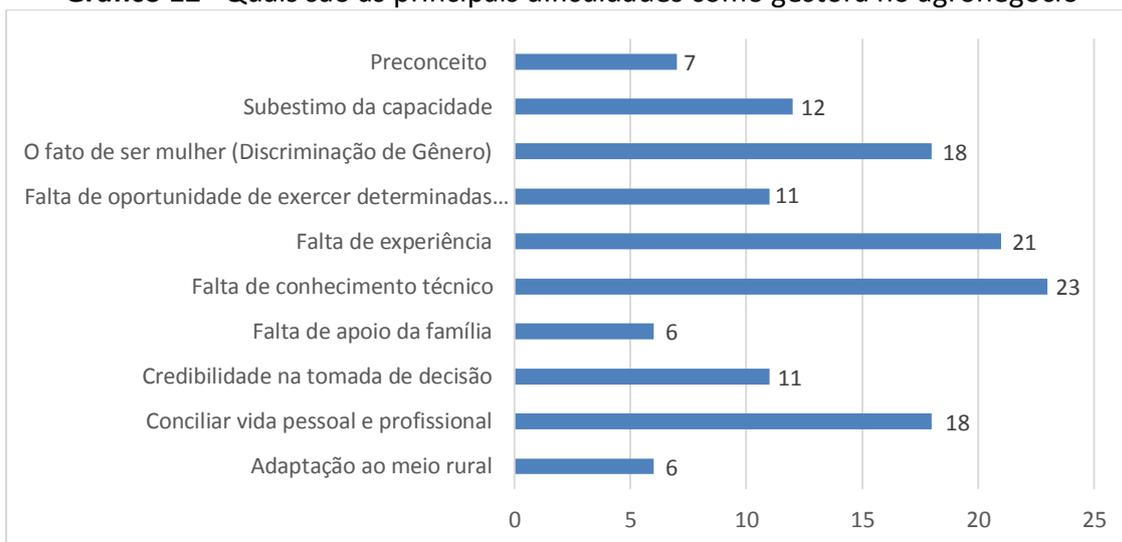
empatado com a abertura para novas ferramentas de gestão, ambas com 13 respondentes.

Mulheres que assumem papéis de liderança enfrentam desafios como consistência entre vida pública, pessoal e familiar. Para serem resolvidos os conflitos, é necessário gerir um tempo excelente e das relações humanas básicas de uma mulher como líder, como mãe e esposa (CAREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001).

“Perceptiva, magnânima nos relacionamentos em geral, conhecedora do outro, ampliando e enriquecendo as relações entre funcionários e inúmeros outros profissionais, força incondicional aos desafios, curiosa ao novo conhecimento, adaptação às belezas que a vida rural nos oferece, conquistas e largo preenchimento de um espaço outrora tão estreito, transformar a terra para que dela se extraiam substâncias ricas o suficiente para alimentar e criar raças de animais aperfeiçoados na genética e aperfeiçoados na saúde.” (ENTREVISTADA 44).

Entre os quesitos de menor representatividade estão: estabilidade emocional e aceitar opiniões, cada um com 1 respondente. Seguido de capacidade de negociação com 2 respondentes e habilidade de comunicação com 3 respondentes.

**Gráfico 12** - Quais são as principais dificuldades como gestora no agronegócio



**Fonte:** Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2018).

O Gráfico 12 mostra uma diversificação em seu resultado, com o maior número de respondentes. Mais uma vez a falta de conhecimento técnico foi a que mais impactou as gestoras, seguido da falta de experiência com 21 respondentes e o fato de ser mulher (discriminação de gênero) empatado com conciliar vida pessoal e profissional, ambos com 18 respondentes.

Segundo Carreira, Ajamil e Moreira (2001), entre as barreiras que protegem a perspectiva da liderança feminina, está o sistema patriarcal, que valoriza os homens em associação com as mulheres e favorece as diferenças sociais, culturais e econômicas entre os diferentes sexos.

“Meus pais e um de meus irmãos não me apoiaram. Eles dificultaram o processo, pois não consideravam uma atividade profissional. Havia um desprezo pela administração das propriedades como uma atividade de segunda classe.

Curiosamente, meu pai me apoiou relativamente mais que minha mãe. Para ela, todos os bens pertenciam a ele (pai) e não à família e isso piorou a situação.” (ENTREVISTADA 33).

Munhoz (2000) acredita que um dos fatores do sucesso de iniciativas geridas por mulheres passa pelo entendimento da questão de gênero, pela compreensão de que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado originado na infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos.

“Acredito que a mulher está totalmente preparada para assumir cargos importantes na gestão de uma propriedade rural. É válido ressaltar que é preciso buscar mais conhecimento para gerir a fazenda. A mulher assim como os homens têm total capacidade de estar à frente de um negócio. Não temos a força bruta, mas com determinação e com pessoas capacitadas ao nosso lado, tudo fica mais tranquilo.” (RESPONDENTE 47).

Mesmo com uma porcentagem menor com apenas 6 respondentes, a adaptação ao meio rural e a falta de apoio da família ainda são visíveis em alguns casos. Felizmente o preconceito vem se tornando menos com o passar dos anos, com apenas 7 respondentes. Mas ainda, sim, é visível.

Essa divisão sugere que há inferioridade em relação aos salários, condições de trabalho e progressão na carreira (YANNOULAS, 2002). Nas organizações, portanto, há reflexões sobre as necessidades, interesses e representação das mulheres.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo principal deste trabalho foi identificar os principais desafios enfrentados pelas mulheres gestoras no agronegócio. O objetivo específico foi identificar o perfil e os desafios enfrentados pelas gestoras do agronegócio.

A maioria das gestoras está ciente de que existe uma resistência quanto ao fato de serem mulheres em posições de destaque em um ambiente considerado por muitos como masculino. Percebeu-se que a falta de conhecimento técnico e a falta de experiência são fatores importantes para elas, destacados como centrais na busca por uma gestão eficaz da propriedade rural.

É notável que a mulher tenha os traços de empreendedores e gestores para trabalhar no agronegócio e que mostre interesse na continuação dos bens da família. Ela também deve confirmar que ela é capaz de gerenciar a empresa rural.

As gestoras também enfrentam dificuldades em termos de credibilidade na tomada de decisões, porque são mulheres. Alguns ainda pensam que elas não têm atitudes ou competência para tal.

O trabalho de desenvolvimento foi muito gratificante para a pesquisadora, pois o tema é relevante para os negócios rurais de sua família, sendo que foi uma forma de demonstrar que, como o homem, a mulher tem plena capacidade de gerenciar e administrar o negócio.

Houve muitas dificuldades em localizar mulheres que realmente trabalham em cargos de gerência no agronegócio, estabelecendo contatos com elas, submetendo o

questionário e obtendo 53 respostas. Na cidade de Patos de Minas (MG), apenas duas mulheres foram encontradas, que realmente estão ativas em áreas rurais. Apesar de ser uma região repleta de fazendas, é possível perceber que o caminho é sinuoso e ainda há muitos gargalos pela frente.

Foi notado que as mulheres que trabalham na gestão de fazendas não são raras. E o objetivo do trabalho foi alcançado com satisfação.

Sugere-se que as gestoras busquem a profissionalização da gestão exercida em fazendas, especializações na gestão de empresas rurais, treinamento de habilidades comportamentais, aprimoramento técnico, ajuda especializada, alianças estratégicas e ambientais de forma ética e responsável.

Isso só pode ser alcançado com uma gestão eficaz e eficiente da empresa; mulheres serão devidamente reconhecidas como líderes no agronegócio.

Para concluir, de acordo com as teorias e respostas das entrevistadas, fica claro que a gestão de mulheres no agronegócio ainda enfrenta várias dificuldades, na sua maioria indiretamente discriminatórias.

Considerando que as mulheres enfrentam muitos desafios, sugere-se que, em outro momento, seja realizado um estudo comparativo dos gargalos enfrentados por homens e mulheres na área agroalimentar.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Magna. **Como escrever teses e monografias**: um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRUMER, Anita *et al.* Previdência social rural e gênero. **Sociologias**, v. 4, n. 7, p. 50-81, 2002.

BRUMER, Anita. Gênero e agricultura: a situação da mulher na agricultura do Rio Grande do Sul. **Estudos feministas**, v. 12, n. 1, p. 205-227, 2004.

CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. **Mudando o mundo**: a liderança feminina no século 21. São Paulo: Cortez, 2001.

CARVALHO, D. M. **Sucessão legítima do cônjuge e do companheiro no novo código civil**. 2005. Disponível em: [www.unifacs.br/arquivo/edicao\\_outubro2003/convidados/doc01](http://www.unifacs.br/arquivo/edicao_outubro2003/convidados/doc01). Acesso em: 11 abr. 2018.

CARVALHO, T. **A eficácia do testamento público a partir do Código Civil**. 2012. 30f. Artigo (Bacharel em Direito) – Faculdade de Direito, PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2012.

CASTELLS, M. **O Poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

FIGUEIREDO, A. M.; SANTOS, M. L.; LIMA, J. F. Importância do agronegócio para o crescimento econômico de Brasil e Estados Unidos. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, 2012

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

IBGE. **Censo agro 2017**. Disponível em: <[https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo\\_agro/resultadosagro/estabelecimentos.html](https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/estabelecimentos.html)>. Acesso em: 30 ago. 2018.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2003.

LODI, J. B. **Fusões e aquisições**: o cenário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MELLO, Hildete Pereira; SABBATO, Alberto Di; LOMBARDI, Maria Rosa; FARIA, Nalu. Gênero e trabalho rural 1993/2006. *In*: BUTTO, Andrea. **Estatísticas rurais e a economia feminista**: um olhar sobre o trabalho das mulheres. Brasília: MDA, 2009.

MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? *In*: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1, 2000. Maringá. **Anais...** Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164-176.

YANNOULAS, Sílvia Cristina. **Dossiê Políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Brasília: CFEMEA; FIG/CIDA, 2002.

## TEORIA DA BUROCRACIA APLICADA AO AMBIENTE FORENSE<sup>1</sup>

**Karolline Silva Oliveira**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: karollineso@unipam.edu.br

**Laércio José Vida**

Orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: laerciojv@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo mostrar as vantagens e desvantagens da burocracia em relação aos procedimentos jurídicos do Fórum Olympio Borges em Patos de Minas (MG). Para a realização desta pesquisa, foi feita uma entrevista com profissionais da área jurídica, contendo dez perguntas elaboradas a partir de um roteiro previamente estabelecido. Os entrevistados puderam falar detalhadamente sobre o assunto e propor melhorias; por fim, foi elaborado um plano de ação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Burocracia. Jurídico. Procedimento.

**ABSTRACT:** This study aimed to show the advantages and disadvantages of bureaucracy in relation to the legal proceedings at Olympio Borges Civil Forum in Patos de Minas (MG). In order to carry out this research, an interview with law professionals was applied, containing ten questions elaborated from a previously established script, where the interviewees were able to speak precisely about the theme and propose improvements; finally, an action plan was be elaborated.

**KEYWORDS:** Bureaucracy. Legal. Procedure.

---

### 1 INTRODUÇÃO

A administração pode ser vista como a solução dos inúmeros problemas que atingem o mundo atual. Sua principal função de acordo com Chiavenato (2004) é planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos que a organização possui, a fim de que os objetivos propostos sejam atingidos da melhor maneira possível.

Várias teorias administrativas foram criadas para resolver os obstáculos da gestão empresarial, encontrados ao longo do tempo: Teoria da Administração Científica (ênfase nas tarefas), Teoria Clássica (foco na estrutura), Teoria das Relações Humanas (preocupação com o trabalhador) e, por fim, a Teoria da Burocracia (baseada na racionalidade), que foi o foco deste estudo.

A Teoria Burocrática se originou, conforme relatos de Silva (2008), devido à necessidade de maior controle e racionalidade para as organizações. Caracteriza-se pela divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, regras e padrões, compromisso

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1: Teoria da Burocracia. Categoria: Comunicação Oral – Teoria da Burocracia aplicada ao ambiente forense do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

profissional, registros escritos e impessoalidade nas relações.

Segundo Teixeira *et al* (2013), no Brasil, esse teoria é percebida com um meio de dificultar os procedimentos jurídicos. Justifica-se esse fato o excesso de papelada, normas rígidas e ineficientes e processos lentos.

Diante disso, neste estudo foi abordado o seguinte tema: Teoria da Burocracia aplicada ao ambiente forense, cujo objetivo geral mostrou as vantagens e desvantagens da burocracia em relação aos procedimentos jurídicos do Fórum Olympio Borges em Patos de Minas (MG).

Para que o objetivo geral fosse atingido, destacaram-se como objetivos específicos: busca na literatura por conceitos científicos sobre o tema, realização de entrevistas com profissionais da área (assessores de juízes, servidores, advogados e estudantes do curso de Direito), visando ao entendimento de suas opiniões e, por fim, a elaboração de um plano de ação, utilizando a ferramenta administrativa 5W2H para a sugestão de melhorias.

A presente pesquisa apresentou o seguinte questionamento: até que ponto o excesso de burocracia pode interferir no andamento dos procedimentos jurídicos?

Dessa forma, esse estudo tornou-se relevante, já que poderá servir de referencial teórico para os alunos de Administração do UNIPAM. Futuramente poderá contribuir também para alunos do curso de Direito, advogados e outros profissionais da área jurídica que desejarem se aprofundar sobre o assunto.

Portanto, pretendeu-se alcançar o objetivo da pesquisa através de uma pesquisa qualitativa, por meio da aplicação de entrevistas com profissionais da área jurídica. Esperou-se, através desse estudo, a apresentação das principais vertentes da burocracia e elaboração de um plano de ação, utilizando a ferramenta administrativa 5W2H, tendo como base a coleta de dados da pesquisa.

## **2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO**

O Fórum Olympio Borges foi inaugurado na cidade de Patos de Minas, no ano de 1930, século XX, na época em que Olegário Maciel tornou-se governador do Estado de Minas Gerais. Durante 52 anos, o Fórum se localizou na Avenida Getúlio Vargas, 245, na região central da cidade. Atualmente, localiza-se na Avenida Padre Amir Neves de Medeiros, 1600, Guanabara.

Atende toda a Comarca de Patos de Minas, que compõem os seguintes municípios: Lagoa Formosa, São Gonçalo do Abaeté e Varjão de Minas. E os distritos de Limeira de Minas, Monjolinho de Minas, Bom Sucesso de Patos, Chumbo, Major Porto, Pilar, Pindaíbas, Santana de Patos e Canoeiros.

Atualmente, comporta sete varas: três varas cíveis, duas varas criminais, o Juizado Especial e o Centro Judiciário de Soluções de Conflitos e Cidadania (CEJUSC), além do Salão do Júri, setor psicossocial, setor de protocolo, contadoria, distribuição, OAB (setor de xerox) e o arquivo.

**Imagem 1:** Antigo Fórum na Avenida Getúlio Vargas (esquerda); novo Fórum na Avenida Padre Almir Neves de Medeiros (direita)



Fonte: Oliveira e Brito (2017); Santos e Soares (2017).

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, foram abordados os conceitos de diversos autores sobre os assuntos relacionados às teorias administrativas, com foco na Teoria da Burocracia.

#### 3.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS

A administração tornou-se mundialmente relevante devido à grande complexidade de operações, mudanças e incertezas, sendo considerada como a solução dos graves problemas que atingem o mundo moderno.

De acordo com Stoner (1999, p. 4), “a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.”

Para melhor entender e administrar as organizações, foram criadas teorias que buscam explicar os fatos da realidade prática. Silva (2008, p. 4) destaca que “uma teoria administrativa é um conjunto de conceitos e ideias que explica e prediz fenômenos sociais e físicos.”

##### 3.1.1 Teoria da Administração Científica

A Teoria Científica foi desenvolvida por Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Foi baseada na aplicação de métodos científicos na administração. Teve como principal característica a análise do “chão de fábrica”, também conhecido como estudo dos tempos e movimentos, por meio da utilização de métodos racionais e padronizados, focando na produção, para se obter a máxima divisão de tarefas.

##### 3.1.2 Teoria Clássica ou Teoria Administrativa

A Teoria Clássica foi criada por Henri Fayol (1841-1925). Caracterizou-se pela ênfase na estrutura que a empresa precisava ter para ser eficiente, por meio de todas as partes envolvidas, em relação tanto aos departamentos quanto às pessoas. Fayol

queria demonstrar que, com previsão científica e métodos adequados da gerência, os resultados seriam os mais satisfatórios possíveis.

### 3.1.3 Teoria das Relações Humanas

O principal pesquisador da Teoria das Relações Humanas foi o psicólogo Elton Mayo (1880-1949). Essa teoria surgiu da necessidade de corrigir a forte desumanização do trabalho da época, que continha métodos rigorosos a que os trabalhadores eram forçados a se submeterem. Foi desenvolvida a experiência de *Hawthorne*, que buscava verificar a relação entre a produtividade dos operários e a intensidade de iluminação do local de trabalho.

### 3.2 ORIGENS DA TEORIA DA BUROCRACIA

Em meados dos anos de 1940, surgiu a necessidade de criação de um novo modelo que fosse aplicável tanto nas fábricas, quanto no comportamento de seus membros e em todas as formas de organização. As empresas que foram surgindo naquele período se expandiram e seus processos tornaram-se cada vez mais complexos, necessitando de novas formas de administração, no entanto, as teorias existentes na época passaram a ser vistas como obsoletas e incompletas.

Diversos pesquisadores se interessavam em estudar os inúmeros processos e métodos das organizações, sendo possível destacar entre eles Max Weber (1864-1920). Era um importante sociólogo, jurista, historiador e economista alemão, sendo considerado um dos fundadores do estudo da sociologia moderna. Seu trabalho se tornou tão relevante que vários outros autores continuaram suas pesquisas ao longo dos anos.

Chiavenato (2011) afirma que, a partir das descobertas do trabalho de Weber, as empresas começaram a aplicar o novo modelo burocrático proposto, que era baseado na relação entre os meios e os recursos utilizados e os objetivos a serem alcançados pelas fábricas, a fim de se garantir a máxima eficiência possível.

#### 3.2.1 Características e funções da Teoria da Burocracia

Max Weber postula que a burocracia possui as principais características. De acordo com Silva (2008):

- a) Divisão do trabalho: as tarefas são divididas, de modo que cada colaborador se torne um especialista em seu cargo; são atribuídas a cada participante suas funções específicas e em cada posição são definidas as responsabilidades e a delegação de autoridades competentes.
- b) Hierarquia de autoridade: cada subordinado deve estar sob a supervisão de algum superior; as posições são organizadas formando uma cadeia de comando, em que a organização está inserida, contendo responsabilidades, deveres específicos e privilégios, de acordo com as regras estabelecidas.

- c) Racionalidade: todos os membros da organização são selecionados com base em suas qualificações técnicas para o desempenho de determinado tipo de trabalho.
- d) Regras e padrões: as regras e normas técnicas regulamentam os procedimentos de cada cargo, cujas atividades devem ser realizadas de acordo com as rotinas e condutas estabelecidas.
- e) Compromisso profissional: todos os colaboradores de uma organização, operários ou diretores da cúpula, recebem seus salários fixos e são treinados de acordo com suas funções, com o objetivo de alcançarem a eficiência organizacional.
- f) Registros escritos: para que se tenha uma burocracia, é necessário que a empresa mantenha registros, elaborados detalhadamente para especificar as tarefas e procedimentos, a fim de manter comunicações escritas de forma adequada para evitar possíveis distorções ou falhas em seus processos.
- g) Impessoalidade nas relações: todas as regras e procedimentos são aplicados de modo padrão e imparcial, para que todos os funcionários sejam avaliados de acordo com regras objetivas conforme suas funções e não pela visão pessoal que o superior possui de determinada pessoa.

Chiavenato (2011) cita outros três benefícios que as organizações burocráticas podem apresentar:

- a) Constância: os mesmos tipos de decisão devem ser tomados em situações semelhantes.
- b) Confiabilidade: as regras já são conhecidas pelos profissionais; portanto, as decisões são previsíveis e o processo decisório é realizado a partir da eliminação de qualquer sentimento irracional por parte dos colaboradores.
- c) Equidade: ressalta também a equidade das normas burocráticas que são norteadas por meio de padrões universais de justiça e de tratamento igualitário entre todos os membros de uma sociedade.

### 3.2.2 Disfunções da burocracia

As consequências imprevistas que levam a ineficiência de disfunções da burocracia, de acordo com Silva (2008), são a maior internalização das diretrizes, maior despersonalização nos relacionamentos, hierarquia como base do processo decisório e o formalismo e a conformidade às rotinas:

- a) Maior internalização das diretrizes: todas as normas e regras passam a ser vistas como objetivos da organização.
- b) Maior despersonalização nos relacionamentos: ênfase nos cargos, e não nas pessoas que os ocupam.
- c) Hierarquia como base do processo decisório: as decisões são sempre tomadas por quem ocupa o posto hierárquico mais elevado.
- d) Formalismo e conformidade às rotinas: necessidade de documentar e formalizar as informações e o extremo apego as normas e procedimentos, para garantir que todas as tarefas sejam realizadas exatamente como foi determinado.

### 3.2.3 A influência da burocracia no Brasil

Segundo Teixeira *et al.* (2013), a burocracia pode ser descrita como uma tentativa de formalizar as funções administrativas para obter maior eficiência. Levando em consideração as suas características, pode-se perceber a introdução de uma forma racional de exercer as atividades organizacionais.

A princípio, a teoria da burocracia resolveria todos os problemas administrativos existentes, principalmente na questão em que as empresas estavam em um momento de crescimento desordenado e precisavam de normas, padrões e racionalidade para conseguirem se organizar de forma efetiva, a fim de atingir a eficiência administrativa.

Em contrapartida a esse fato, no Brasil a burocracia assume uma conotação negativa, justificada pelo excesso de papelada, normas rígidas e ineficientes, processos longos e sem objetivos claros e um ponto de disfunções e consequências imprevistas pelos seus estudiosos a início.

A eficiência proposta pela Teoria Burocrática termina se tornando nos dias atuais uma ineficiência organizacional, visto que essas disfunções afetam negativamente a cultura e conseqüentemente o clima organizacional. Todos esses fatores podem ser justificados pelo fato de a legislação vigente impor várias exigências como forma de fiscalizar a conduta dos cidadãos.

## 4 METODOLOGIA

O presente estudo classificou-se como qualitativo, possuindo como finalidade o melhor entendimento sobre o que os profissionais da área jurídica pensam a respeito da burocracia, suas vantagens e limitações.

Esta pesquisa foi considerada como uma pesquisa de campo. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), esse método consiste na observação de como ocorreu determinado fato, nos dados a ele referentes e nos registros das variáveis que serão analisadas. Esta pesquisa de campo se caracterizou pelo caráter de estudo descritivo combinado, cuja finalidade foi detalhar os aspectos burocráticos do ambiente forense e desenvolvimento de hipóteses das possíveis problemáticas causadas pela burocracia, para melhor aprendizagem sobre a teoria e observações sobre o sistema burocrático.

A amostra foi não probabilística intencional. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), nessa técnica não é utilizado nenhum tipo de formas aleatórias de seleção, e o pesquisador se interessa pela opinião dos profissionais de determinada área, por entender que estes influenciam na opinião dos demais.

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, foi realizada uma entrevista, com dez profissionais da área jurídica: assessores de juizes, servidores, advogados e estudantes do curso de Direito. A pesquisa foi realizada entre os dias 15 de junho ao dia 24 de agosto do ano de 2018, no Fórum Olympio Borges e na faculdade.

Primeiramente, foi feito um contato inicial com os entrevistados; foram explicados o tema do presente trabalho e as perguntas propostas. A entrevista foi do tipo padronizada ou estruturada, na qual as perguntas foram feitas a partir de um

roteiro previamente estabelecido, contendo dez perguntas sobre a burocracia; os entrevistados falaram detalhadamente sobre o tema e puderam propor melhorias.

O registro de respostas da entrevista foi feito por uso de um gravador de celular e por meio de anotações. As respostas encontradas na entrevista servirão para a comparação com as informações dos outros entrevistados e para a elaboração de um plano de ação, por meio da utilização da ferramenta administrativa 5W2H, com a finalidade de propor sugestões de melhoria a respeito do tema apresentado.

A interpretação dos dados foi com base na Análise do Discurso. Segundo Lakatos e Marconi (2017), as ideias presentes em uma pesquisa permitem que sejam interpretadas as subjetividades implícitas na fala de determinada pessoa. Esses autores relatam também que esse tipo de análise reflete as vivências dos participantes.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, foram analisados os dados colhidos através de uma entrevista estruturada, contendo dez questões a respeito da burocracia no Fórum. Ao final, foram apresentadas algumas sugestões de melhoria por parte dos entrevistados e, posteriormente, foi realizado um plano de ação, utilizando-se a ferramenta administrativa 5W2H (em apêndice).

### **5.1 BUROCRACIA**

Primeiramente, foi perguntado aos entrevistados o que eles entendem como burocracia, a fim de identificar seus conhecimentos e opiniões sobre o assunto. Para Silva (2008), o estudo sistemático da burocracia buscava estabilidade e ordem para as empresas, através de hierarquias e atividades especializadas definidas por regras e normas.

Diante das respostas obtidas, foi possível observar que os entrevistados possuem bastante clareza sobre a definição de burocracia. Sendo possível concluir que essa teoria tem a finalidade de estabelecer maior controle e racionalidade para as organizações, de modo que seus objetivos sejam alcançados da melhor maneira possível.

### **5.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS**

Neste tópico, foram questionadas as vantagens e desvantagens que a burocracia possui em relação aos procedimentos jurídicos.

Com base na análise das duas vertentes em relação à burocracia, foi identificado que seus usuários a percebem como um processo que segue todas as leis, normas e regras, para que sua conduta seja realizada de maneira justa e igualitária entre todos os cidadãos, demonstrando confiança por parte deles.

Os entrevistados foram unânimes quanto às desvantagens apresentadas, destacando que a Teoria Burocrática é um processo bastante moroso devido às suas características.

### 5.3 EXCESSO DE BUROCRACIA

Com o objetivo de responder ao questionamento da presente pesquisa, foi perguntado aos entrevistados até que ponto eles acreditam que o excesso de burocracia pode se tornar um problema. Segundo Teixeira *et al.* (2013), a eficiência proposta pela Teoria Burocrática termina, quando suas vantagens são pouco percebidas e suas disfunções acabam se sobressaindo, afetando negativamente a organização.

A análise desse tópico permitiu concluir que a burocracia não é necessariamente vista como um problema, mas sim seu excesso de controle, contendo regulamentos que precisam ser seguidos nos mínimos detalhes. Tornando-se bastante prejudicial para a organização, devido à sua lentidão na prestação dos serviços.

### 5.4 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO AO CIDADÃO COMUM

Com o intuito de identificar o que a burocracia demonstra ao cidadão comum no que se refere ao aspecto do atendimento na prestação de serviços, pode-se concluir que o público não compreende os benefícios da burocracia, acreditando que é um processo desnecessário que a legislação vigente estabelece, servindo apenas para dificultar a resolução de seus problemas.

### 5.5 VANTAGENS VISTAS PELO CIDADÃO COMUM

Para melhor compreensão do ponto de vista do cidadão comum a respeito da burocracia, neste item foram discutidas se as vantagens que esse sistema apresenta para a organização são percebidas por seu público.

Segundo Chiavenato (2011), os cidadãos desejam soluções personalizadas, de modo que consigam resolver seus problemas, porém a burocracia padroniza todo o método para se atingir esse objetivo. Fato este que ocasiona insatisfações por parte do público em geral.

Portanto, como o processo burocrático precisa seguir regras e regulamentos em suas funções, o cidadão comum acaba ficando frustrado com esse método, acreditando, muitas vezes, que essa morosidade apresentada é ocasionada pela má vontade dos funcionários da organização.

### 5.6 DESVANTAGENS NA DEMANDA DO CIDADÃO COMUM

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre até que ponto eles acreditam que as desvantagens da burocracia interferem na demanda do cidadão comum. De acordo com Chiavenato (2011), Weber define a burocracia de acordo com o conceito popular, como o excesso de papelório que dificulta as resoluções rápidas e eficientes.

Dado ao exposto, pode-se afirmar que o público em geral possui a convicção de que a burocracia tem apenas desvantagens em seu processo. Tal motivo se dá pelo fato de que as pessoas estão cada vez mais desanimadas com as deficiências da justiça

e acabam desistindo de suas ações antes mesmo de seu término ou chegam a falecer sem a oportunidade de terem seus motivos reconhecidos.

#### 5.7 ASPECTOS BUROCRÁTICOS DO FÓRUM

Visando a identificar qual seria o aspecto/procedimento mais burocrático que o fórum apresenta, a maioria dos entrevistados citou o fato da entrada da instituição ser o fator mais burocrático, devido às dificuldades que os cidadãos comuns possuem em realizar o cadastro de identificação e a vistoria toda vez que precisam ir até a organização.

#### 5.8 CONTRIBUIÇÃO DA BUROCRACIA PARA O ADVOGADO

Por meio das entrevistas, foi possível identificar quais aspectos da burocracia podem contribuir para o bom desempenho do trabalho do advogado. Chiavenato (2011) cita a constância, que é quando os mesmos tipos de decisões deverão ser tomados em situações semelhantes e a confiabilidade, na qual as decisões são baseadas em normas e regulamentos, sendo, portanto, previsíveis e racionais.

Neste tópico, foi possível observar os benefícios que a burocracia pode trazer para os advogados, como a oferta de um tratamento justo entre todas as partes, sem exceção, e o cumprimento efetivo das leis vigentes.

#### 5.9 ASPECTOS PREJUDICIAIS AOS ADVOGADOS

Através da percepção dos entrevistados, procurou-se identificar quais os aspectos burocráticos prejudicam os advogados em relação à prestação de serviço. Na visão de Teixeira *et al.* (2013), a burocracia recebe conotação bastante negativa, devido ao excesso de papelada, normas rígidas e ineficientes e processos morosos.

Em suma, é possível concluir que a burocracia gera alguns transtornos para o advogado, como a dúvida por parte dos clientes, se estão sendo realmente representados juridicamente ou se o profissional contratado está agindo de má-fé.

#### 5.10 SUGESTÕES DE MELHORIA E PLANO DE AÇÃO

Foi proposto aos entrevistados que apontassem possíveis sugestões de como tornar os processos burocráticos mais “produtivos”, de forma a atender com eficiência as expectativas dos advogados e do público em geral.

Destacaram-se as seguintes percepções: a efetiva cobrança por parte de seus superiores das metas estabelecidas e de desempenho por parte de seus subordinados e a realização de convênios com outras instituições para conseguirem mais estagiários para o Fórum. Foi proposta a utilização da ferramenta 5W2H para desenvolver estratégias de como alcançar os objetivos determinados, detalhando as atribuições de cada colaborador, ou seja, deixando claro o que todos devem fazer, por que, quando, onde, quem fará, de que forma e quanto custará, eliminando assim qualquer tipo de dúvida na execução das atividades.

Em relação à divisão de tarefas, os funcionários precisam ter conhecimentos de todas as funções, para evitar possíveis contratempos, foi sugerido o rodízio de cargos. Também foi ressaltada a importância de treinamento e desenvolvimento constante dos funcionários, para que se mantenham sempre atualizados em suas atividades e nas possíveis modificações delas, além de conseguirem aprimorar seus conhecimentos e expandir suas habilidades.

Por último, foram relatadas as dificuldades que os cidadãos possuem para ter acesso ao fórum. Os entrevistados propuseram a adoção de mecanismos como impressão digital e fotografia para a identificação dos cidadãos, para que não precisem se cadastrar toda vez que adentrarem a organização. Também é válido ressaltar algumas medidas de segurança em relação aos tribunais do país, como a integração de portais detectores de metais com portas giratórias, além do estabelecimento de controle de acesso de visitantes aos prédios da Justiça, contendo o registro de RG e foto.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A burocracia faz parte de um conjunto de teorias clássicas da administração, que surgiram para atender os problemas de gestão empresarial encontrados ao longo do tempo. Essa teoria se originou devido à necessidade de maior controle e racionalidade para as organizações, porém, atualmente, a burocracia é percebida como um meio de dificultar os procedimentos jurídicos, considerando que as leis vigentes estabelecem várias exigências para fiscalizar a conduta dos cidadãos.

Com base na coleta de dados da pesquisa, foi possível identificar que a burocracia oferece a seus usuários uma maior segurança jurídica, pois, a partir desse sistema, é garantido que as ações passarão pelos procedimentos corretos e de maneira igual para todas as partes envolvidas, seguindo exatamente cada etapa que a legislação vigente determina.

De acordo com os entrevistados, a burocracia apresenta, como maior desvantagem, a questão da morosidade na prestação de serviço, visto que a mesma possui várias normas, regulamentos e registros escritos, que tornam os procedimentos bastante lentos.

Diante disso, o questionamento central a ser respondido nesta pesquisa foi: até que ponto o excesso de burocracia pode interferir no andamento dos procedimentos jurídicos? A resposta encontrada foi que a burocracia não é percebida necessariamente como um problema, mas sim o seu exagero de controle, com regulamentos que precisam obedecer aos mínimos detalhes da legislação. Esses fatores fazem com que o serviço do judiciário se acumule, atrasando no julgamento das ações e gerando grande insatisfação por parte do público em geral.

Ressalta-se como limitações desse estudo a pouca disponibilidade de tempo dos entrevistados e a falta de estudos voltados ao ambiente forense. Por outro lado, este trabalho pode ser considerado bastante relevante, por ser inovador e por não haver pesquisas relacionadas à teoria burocrática em fórum, podendo ser aplicado em órgãos da Justiça.

Dessa forma, a presente pesquisa tornou-se relevante, uma vez que poderá

servir de referencial teórico para os alunos de Administração do UNIPAM. Futuramente poderá contribuir também para alunos do curso de Direito, advogados e outros profissionais da área jurídica que desejarem se aprofundar sobre o assunto.

Logo, este trabalho não teve a intenção de ser conclusivo, aplicando-se os principais conceitos referentes às teorias administrativas, com ênfase na burocracia. Ao contrário, espera-se a complementação de novas pesquisas que possam colaborar para o bom funcionamento do poder judiciário, em especial do Fórum Olympio Borges.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Ana Paula; BRITO, Gustavo. Justiça Eleitoral deve ser instalada no antigo prédio do Fórum. **Portal Patos Já**, 2017. Disponível em: <<https://www.patosja.com.br/noticias/patos-de-minas/justica/justica-eleitoral-deve-ser-instalada-no-antigo-predio-do-forum>>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

SANTOS, Edvar; SOARES, Daniel. Vídeo: novo Fórum será inaugurado no dia 5 de maio. **Portal Patos Já**, 2017. Disponível em: <<https://www.patosja.com.br/noticias/patos-de-minas/justica/video-novo-forum-sera-inaugurado-no-dia-5-de-maio>>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TEIXEIRA, Ana Tereza Jacinto *et al.* A cultura organizacional e a burocracia: a influência de um ambiente burocrático dentro de uma organização. **Periódicos UNIFACEF**, 2013. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/forumadm/article/viewFile/770/704>>. Acesso em: 17 de março de 2018.

## APÊNDICES

### Anexo A - Pesquisa sobre a Burocracia no Fórum

- 1) O que o senhor(a) entende como burocracia?
- 2) Quais são as vantagens e as desvantagens da burocracia em relação aos procedimentos jurídicos?
- 3) Até que ponto o excesso de burocracia pode se tornar um problema?
- 4) O que a burocracia demonstra ao cidadão comum no aspecto do atendimento na prestação de serviço solicitado por este?
- 5) As vantagens que a burocracia traz para a organização é vista pelo cidadão comum?
- 6) Até que ponto as desvantagens da burocracia interferem na demanda do cidadão comum?
- 7) Qual é o aspecto/procedimento mais burocrático que o Fórum apresenta?
- 8) Quais aspectos da burocracia podem contribuir para o bom desempenho do trabalho do advogado?
- 9) Quais aspectos burocráticos prejudicam os advogados em relação à prestação de serviço?
- 10) Dê algumas sugestões de como tornar os processos burocráticos mais "produtivos", de forma a atender com eficiência as expectativas dos advogados e do público em geral.

**Anexo B – Exemplos utilizando a ferramenta administrativa 5W2H**

**Tabela 1 – Dar andamento nos processos paralisados**

<i>What? / O quê?</i>	Dar andamento nos processos que estão paralisados há mais de 100 (cem) dias.
<i>Why? / Por quê?</i>	Para que as ações possam cumprir as próximas exigências e serem julgadas de maneira mais rápida.
<i>Who? / Quem?</i>	Júlia Alves e Leonardo Dias.
<i>Where? / Onde?</i>	Na secretaria da 1ª Vara Cível.
<i>When? / Quando?</i>	No período de 10 a 21 de setembro de 2018.
<i>How? / Como?</i>	Os responsáveis deverão imprimir uma listagem disponível no sistema dos processos que se encontram paralisados há mais de cem dias, localizar os mesmos e, posteriormente, dar a movimentação adequada aos autos.
<i>How much? / Quanto custa?</i>	Não terá nenhum custo.

**Fonte:** Elaborado pelos autores do trabalho (2018).

**Tabela 2 – Realizar convênios para conseguir estagiários**

<i>What? / O quê?</i>	Realizar convênios com a OAB, universidades e prefeituras para conseguir mais estagiários.
<i>Why? / Por quê?</i>	Para se ter mais pessoas trabalhando na instituição.
<i>Who? / Quem?</i>	A administradora Maria Paula e o Juiz Diretor do Fórum, Dr. Sérgio Moraes Renault.
<i>Where? / Onde?</i>	Na administração do Fórum.
<i>When? / Quando?</i>	No período de 03 a 28 de setembro de 2018.
<i>How? / Como?</i>	Marcar reuniões com a diretoria da OAB e das universidades locais e com os procuradores dos municípios que fazem parte da Comarca, explicando a necessidade de mão de obra para conseguir atender toda a demanda existente.
<i>How much? / Quanto custa?</i>	Não terá nenhum custo.

**Fonte:** Elaborado pelos autores do trabalho (2018).

## UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS GERAÇÕES *BABY BOOMERS*, X, Y E Z NAS TOMADAS DE DECISÃO DO SETOR DE PLANEJAMENTO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PATOS DE MINAS – MG<sup>1</sup>

***Nayara Paula Gonçalves***

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: na.yarap@outlook.com

***Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos***

Orientadora do trabalho. Professora do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

***Cláudio Roberto Vaz Teixeira***

Coorientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: claudio@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo analisar a influência das gerações *Baby boomers*, X Y e Z nas tomadas de decisões no setor de Planejamento da Prefeitura Municipal de Patos de Minas (MG). Para isso, foi realizada uma pesquisa com abordagem descritiva de caráter qualitativo, em que foi aplicado um questionário semiestruturado contendo 12 perguntas. Os dados e as informações coletados na pesquisa serviram de base para a análise e confecção do relatório final que permite observar a forma como cada geração lida com o contexto organizacional e para o entendimento do convívio de ambas no cotidiano empresarial, destacando assim as características específicas de cada uma separadamente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento. Decisão. Geração. Organização.

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze the influence of the *Baby Boomers*, X Y and Z generations in decision making in the Planning sector of Patos de Minas City Hall (MG). For this, a qualitative descriptive approach was carried out, where a semi-structured questionnaire containing 12 questions was applied. The data and information collected in the research served as the basis for the analysis and preparation of the final report, which allows us to observe how each generation deals with the organizational context and to understand their coexistence in business daily life, thus highlighting the specific characteristics of each company separately.

**KEYWORDS:** Behavior. Decision. Generation. Organization.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, as organizações estão ligadas diretamente com o efeito da globalização e com as suas consequências, o que fez com que o contexto organizacional ganhasse novos meios de se ampliar e influenciando na cultura empresarial, forçando-as a se adequarem ao novo cenário para conseguirem sobreviver. Fato esse que também afetou de forma direta os colaboradores para conseguirem manter seus empregos e sua permanência no mercado de trabalho.

Além de todos os acontecimentos e mudanças trazidas pela globalização, há um novo aspecto dentro das empresas: a convivência de gerações heterogêneas no mesmo ambiente de trabalho, as quais podem ser conhecidas como Baby Boomers, X, Y e Z, em que as culturas são diversificadas de acordo com a época, enfim essa diversificação pode provocar mais modificações dentro do contexto organizacional, trazendo desafios para o gestor, o qual deve sempre estar atento às tomadas de decisão para não atrapalhar o resultado de seus colaboradores.

Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo geral a elaboração de uma pesquisa qualitativa, sendo aplicada aos gerentes do setor de Planejamento da Prefeitura Municipal de Patos de Minas, tendo como finalidade o levantamento de dados de forma a entender e analisar certos comportamentos que influenciam na tomada de decisão da instituição pública.

Para se atingir o objetivo geral, apresentam-se como objetivos específicos: compreender o quanto as gerações possuem divergências na organização e como isso interfere diretamente no clima organizacional, filtrar os aspectos predominantes de cada geração no ambiente organizacional.

## 2 MUDANÇAS ORGANIZACIONAS

Atualmente, as organizações estão passando por constantes mudanças e rápidas inovações mercadológicas, as quais exigem novas técnicas de administração; os modelos tradicionais já ficaram obsoletos para tais modernidades. “Saber mudar é essencial para crescer e garantir o sucesso”. (PEREIRA, 1997).

Basil e Cook (1974) alegam que os principais elementos para a mudança organizacional são a tecnologia, comportamento social e as instituições estruturadas; dizem também que as organizações mudam sua postura de acordo com as crises.

Já para Herzog (1991), mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

## 3 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares. Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) a define como “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e

o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

O bom desenvolvimento de uma organização depende de como ela é estruturada e de como as pessoas que trabalham nela são capacitadas. Milioni (2002, *apud* DUTRA, 2009, p. 21) define gestão de pessoas como “[...] um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes”.

#### **4 GERAÇÕES**

Atualmente, o cenário mercadológico vem sofrendo grandes mudanças, vem aumentando as dificuldades enfrentadas pela gestão, surgem novos modelos de administrar as empresas inovando a natureza das organizações. Ser flexível e se adaptar às mudanças está-se tornando cada vez mais comum dentro das organizações pelos profissionais de modo geral.

Lima (2012, p. 89), “as gerações não têm uma data limite precisa. Diversos estudos, linhas de pensamento, ideologias e pesquisadores consideram datas diferentes para o início e término das mesmas, não havendo, portanto uma classificação incontestável e definitiva”. Lima (2012) ainda complementa que o que realmente permanece é a forma como as pessoas se moldam de acordo com a cultura ou meio social em que vivem e que cada geração tem uma maneira de ver as coisas e possuem inteligências diferentes.

O termo geração também pode ser explicado quando não há nenhum tipo de contato entre as pessoas e mesmo assim possuem características semelhantes de acordo com a época em que nasceram e foram criadas (WELLER, 2010).

#### **5 GERAÇÃO BABY BOOMERS**

Atualmente, as organizações enfrentam desafios com os colaboradores devido ao número heterogêneo das gerações; cada um possui suas características, crenças e valores. Uma das principais diferenças é a idade. Apresentam-se as seguintes gerações de profissionais: Geração Z (nascida de 1995 até hoje), Y (nascida de 1980 a 1995), X (nascida entre 1960 e 1980) e baby boomers (nascida entre 1943 e 1960).

As empresas vêm sofrendo forte pressão do mercado; então outra questão a ser observada é o segmento da empresa e o perfil dos colaboradores que tentam cada vez mais moldar uma carreira independente e dinâmica. Mesmo com grandes empresas que ainda estimulem seus colaboradores com planos de carreira, mais conhecidos como carreira organizacional, os indivíduos querem traçar sua própria carreira e seu futuro dentro da organização (SCHEIN, 2007).

A Geração Baby Boomers é composta por pessoas extremamente motivadas e otimistas, são muito dedicadas à carreira e à empresa em que atuam, dão o melhor de si em todas as atividades que realizam, gostam de participar de trabalhos sociais. Para eles, o importante na sua carreira é ter status na organização, uma carreira promissora

e longa em que desenham sua carreira na organização para toda vida sem pensar em sair para conquistar novas experiências e sim subindo de cargo em uma só empresa. (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; MALDONADO, 2008; MANIERO; SULIVAN, 2006; TULGAN, 2006). No Brasil, eles correspondem a 34% da população economicamente ativa, segundo dados disponíveis no IBGE.

## **6 GERAÇÃO X**

A Geração X tem como objetivo principal a sua estabilidade financeira e sua carreira, projeta planos para a carreira dentro da organização durante anos; uma carreira profissional estável e bem realizada é um sonho realizado. Gosta de cumprir metas, desafios, algo que a inspire desenvolver melhor seu trabalho para alcançar seus objetivos; também gosta de empreendedorismo como forma de inspiração (FERREIRA, 2014).

Sua principal habilidade na organização é o trabalho da linguagem como ferramenta para garantir seu espaço no mercado; demonstra a cada dia o seu comprometimento com os objetivos e metas traçados pela empresa para alcançar bons resultados para ambas as partes (FERREIRA 2014).

Uma característica marcante da Geração X é a busca da liderança pela competência; devido a isso sempre se dedicaram e se esforçaram mais conseguindo assim cursar boas faculdades e se alocarem em bom cargos dentro das organizações, se esforçam e dão o melhor de si em tudo que fazem, porém preferem ambientes de trabalho informais (OLIVEIRA; PICCINI; BITENCOURT, 2011).

## **7 GERAÇÃO Y**

Segundo Lombardia (2008), a Geração Y são filhos da geração Baby Boomers e da Geração X, nascidos entre 1980 e 2000; nasceram quando já havia novas tecnologias, como internet, celulares, dentre outros.

Essa geração é composta de filhos de mães independentes financeiramente e emocionalmente; a maioria foi criada por babás, creches ou avós. A cisão de família também foi modificada – alguns são filhos de pais separados ou pais ausentes. A maioria deles foi preparada para o futuro; desde crianças já tinham sua agenda de afazeres do dia planejados e quase não sobrava tempo para brincadeiras e diversões (OLIVEIRA, 2009).

Superativos, imediatistas, querem feedback a todo momento para verificar como estão seus resultados, esperam rápido reconhecimento do que fazem e não gostam de horários rígidos, adoram sempre dar uma olhadinha na internet e são muito corajosos. Gostam muito de trabalhar, mas não querem morrer nele, querem trabalhar o suficiente para viver bem a vida (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010).

## **8 GERAÇÃO Z**

Tapscot (2010) caracteriza a Geração Z como a geração internet. Desejam liberdade em tudo que fazem desde liberdade de escolha à liberdade de expressão,

esperam escolher onde e como vai ser seu ambiente de trabalho procurando cada vez mais conciliar o trabalho com sua permanência em casa através dos meios de informação e da internet.

Para Tapscott (2010, p. 53),

Eles querem estar conectados com amigos e parentes o tempo todo, e usam a tecnologia – de telefones a redes sociais – para fazer isso. Então quando a tevê está ligada, eles não ficam sentados assistindo a ela, como seus pais faziam. A tevê é uma música de fundo para eles, que a ouvem enquanto procuram informações ou conversam com amigos on-line ou por meio de mensagens de texto. Seus telefones celulares não são apenas aparelhos de comunicação úteis, são uma conexão vital com os amigos.

Para Ciriaco (2009), muitos desses jovens não sabem nem se expressar diante de uma situação cotidiana do dia a dia e não conseguem se desenvolver de modo a viver na sociedade em que vivemos, ficam fechados só no seu “mundinho” nas redes sociais. Porém, é preciso considerar que esses jovens vivem em um ritmo fragmentado em função da variedade de atividades que conseguem realizar ao mesmo tempo (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).

## **9 METODOLOGIA**

Com intuito de propiciar uma melhor percepção e compreensão do contexto do problema, a pesquisa realizada apresentou caráter qualitativo e foi realizada por meio de um estudo de caso com abordagem descritiva, de caráter qualitativo, fazendo o levantamento de dados através de um questionário.

### **9.1 COLETA DE DADOS**

A coleta de dados foi feita durante os meses de agosto e setembro de 2018,, respeitando todos os princípios éticos necessários para a elaboração do estudo. Portanto, todos os envolvidos na pesquisa foram informados sobre os objetivos da pesquisa e sobre a confidencialidade de seus dados mencionados na participação. Existem algumas técnicas padronizadas para a obtenção e coletas de dados, que podem ser por formas de questionários, entrevistas e formulários (GIL, 2010).

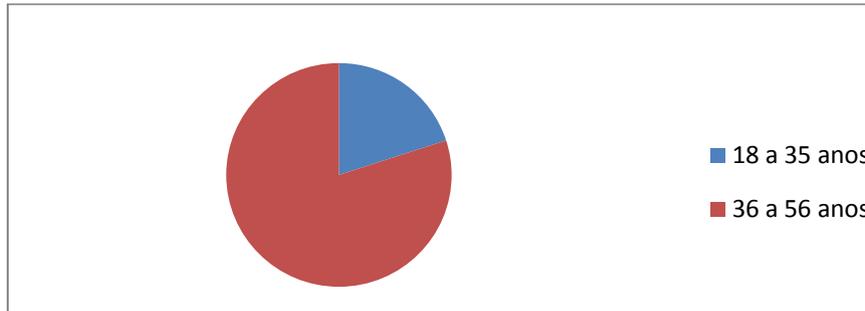
A técnica utilizada na pesquisa será realizada por meio de questionário contendo 12 perguntas, sendo uma parte de múltipla escolha e outra com perguntas abertas, relacionadas ao comportamento e ao relacionamento de colaboradores e subordinados de idades distintas, por intermédio de possíveis fatores como a diferença de idade, podendo influenciar nas tomadas de decisão.

## 10 RESULTADOS

### 10.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Conforme os dados obtidos no questionário, pode-se analisar o perfil dos gerentes do setor de Planejamento da Prefeitura Municipal de Patos de Minas. A seguir foi demonstrada a faixa etária dos entrevistados.

**Gráfico 1 - Faixa etária**

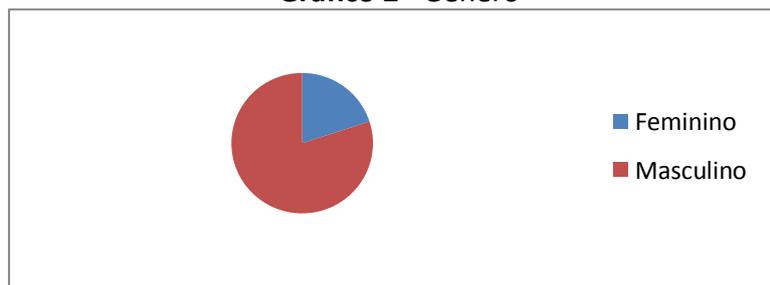


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

De acordo com os dados apresentados, 80% dos entrevistados possuem idade entre 36 e 56 anos, portanto pode-se observar que os cargos de liderança estão como uma presença forte da Geração X.

De acordo com Nascimento *et al.* (2016), a Geração X possui características relevantes como visão empreendedora, otimismo, criatividade e compreensão do esforço e dedicação necessários para a ocupação de um cargo superior de responsabilidade; pode-se dizer que são peculiaridades típicas de líderes. Robbins, Judge e Sobral (2010) também citam que a Geração X valoriza o trabalho em grupo e são fiéis aos seus relacionamentos.

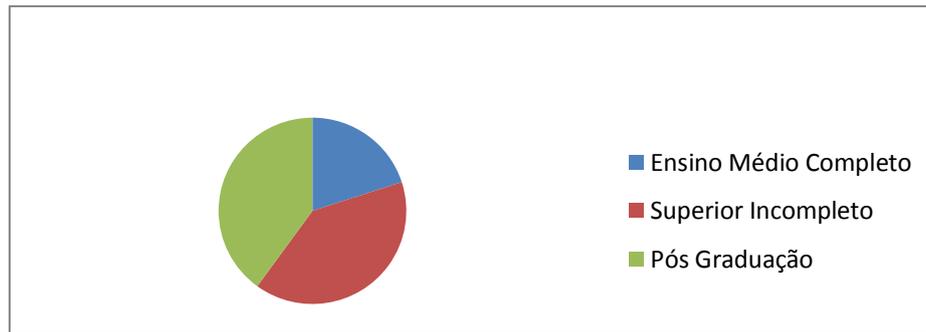
**Gráfico 2 - Gênero**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

De acordo com os dados apresentados, pode-se perceber que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino, os quais estão em maior número, sendo quatro, e apenas um do sexo feminino.

**Gráfico 3 - Escolaridade**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

Em relação à escolaridade, pode-se observar que 40% dos entrevistados possuem pós-graduação, um grau de escolaridade alto equivalente com a função que ocupam dentro da organização.

De acordo com os autores Robbins, DeCenzo e Wolter (2012), as competências e habilidades que os líderes devem possuir são igualmente relevantes ao atual mundo em que vivemos, sendo assim eles ainda completam que os que estão sempre em busca do conhecimento se sobressaem aos demais, porque somente assim obterão progresso em tais habilidades e competências necessárias na atualidade e que dessa forma conseguem encontrar mais oportunidades.

A outra pergunta refere-se ao que o indivíduo mais valoriza no seu trabalho. Nesse questionamento, um dos itens que mais se destacou com 80% dos votos foi a estabilidade, seguido de flexibilidade de horários, salários e benefícios corporativos, qualidade de vida e clima organizacional.

Atualmente, o estudo sobre clima organizacional ainda é de difícil compreensão, pois abrange uma série de fatores dentro das organizações, as quais não gostam de abrir ao público os procedimentos que são realizados lá dentro e também por ser um tema muito complexo e de difícil estudo, mas não deixa de despertar curiosidades e de ser muito importante na vida da organização e dos colaboradores uma vez que atinge até mesmo os clientes (SOUZA, 1980).

A próxima questão que foi analisada refere-se ao tempo de trabalho. Avaliando os dados coletados, pode-se concluir que 3 dos 5 gerentes possuem de 18 a 29 anos de trabalho e os outros 2 de 3 a 10 anos na Prefeitura Municipal de Patos de Minas. Desses 5, 4 são da Geração X e 1 da Geração Y.

Ramal (2014) salienta que a Geração X começou precocemente a vida familiar, como também a profissional, tendo independência mais cedo, buscando equilíbrio entre vida profissional e pessoal, tratando o lazer como algo relevante tanto quanto as responsabilidades do trabalho; também segundo o autor, passam mais tempo em um emprego do que outras gerações.

O próximo questionamento trata do modo como os gerentes lidam com as mudanças do dia a dia em seu trabalho. De forma geral, todos os entrevistados responderam que encaram as mudanças com flexibilidade e adaptabilidade e enxergam isso com uma necessidade cotidiana.

Pode-se confirmar essa análise na fala dos entrevistados A e C. o Entrevistado A relatou o seguinte: “Apesar de às vezes ficarmos apreensivos com as mudanças, elas

são necessárias, mesmo que às vezes não se obtenha um resultado almejado, mas são sempre bem-vindas se vão somar algo a empresa.”

Com essa mesma visão, o entrevistado C também menciona sua conduta diante das mudanças: “encaro as mudanças como novas formas de aprendizado, me adaptando a novos desafios”.

Justificando os pensamentos dos entrevistados, Nascimento *et al.*(2016) cita a flexibilidade como uma das características mais marcantes da Geração X, como também otimismo e criatividade.

Para lidar com esse cenário contemporâneo e instável, Assunção (2016) também concorda com os entrevistados, pois a adaptabilidade, a flexibilidade e a capacidade de enfrentar novos desafios são competências exigíveis na contemporaneidade, enfim, o que faz com que o profissional saia realmente da zona de conforto e assim se desenvolva ao longo do tempo.

Em sequência, foi questionado como os entrevistados se relacionam com seus superiores e subordinados. 100% responderam que possuem um bom relacionamento e que sempre há um respeito mútuo de ambas as partes, que todos têm que não só saber falar, mas também saber ouvir e compartilhar as opiniões.

Algumas pesquisas sobre clima organizacional verificaram o modo como os gestores enfrentavam situações simples do dia a dia, observando também quais eram as necessidades de seus colaboradores; eles conseguiram verificar que cada organização possui características muito particulares. Pode-se observar que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas, e uma das formas que o autor destacou foi a liderança (LITWIN; STINGER, 1968).

No questionamento seguinte, foi analisado se os entrevistados possuem dificuldades para se relacionarem com pessoas de idades diferentes das deles. Todos mencionaram que não passam por nenhuma complexidade em relação ao relacionamento com outras idades e, sim, citam que a compreensão de ideias diferentes é a melhor forma de conviver com tais idades.

Em concordância com isso, o entrevistado E esclarece: “Não tenho muitas dificuldades em me relacionar, mas pessoas mais velhas impõem dificuldades em qualquer mudança”.

Atualmente, a organização está muito diversificada, tem pessoas de todas as idades, gêneros, as quais querem trazer benefício e resultados para as organizações, porém cada um pensa de um modo diferente e quer ter atitudes diferentes. Ela é dinâmica e vai sofrendo alterações com o passar do tempo; pode sofrer influência tanto do ambiente interno quanto do externo. Algumas organizações conseguem se reestruturar sem mudar seus conceitos; outras não. Adaptar-se às mudanças é vital para a sobrevivência da mesma (CHIAVENATO, 2003).

Logo, na nona questão, foram questionados os pontos positivos e negativos de cada geração, *Baby Boomers*, X, Y e Z, em relação ao ponto de vista de cada entrevistado. Começando pela *Baby Boomers*, todos os entrevistados apontaram pontos positivos e negativos em comum dessa geração. Como positivo, a grande experiência profissional que conquistaram ao longo do tempo, o que agrega muito valor a qualquer organização; como ponto negativo, a dificuldade de lidar com

mudanças. Justifica-se isso a fala do entrevistado A: “São mais estáveis, às vezes mais cabeça dura, mas a experiência deles é uma riqueza.”

O questionamento diz respeito ao modo como os entrevistados lidam, em seu trabalho, com pessoas de idades diferentes. De forma geral, todos falaram que lidam de forma que possibilitem ter um bom entendimento e cultivam a integração de todos para se ter uma boa convivência.

De acordo com Chiavenato (2016), as gerações mais velhas, na maioria das vezes, têm que se adaptar às gerações mais novas e a seus padrões culturais para que haja um melhor resultado dentro de uma organização.

Foi feito também questionamento sobre pontos de vistas em relação ao que gerações diferentes podem contribuir para a organização. Todos os entrevistados argumentaram o quão importante é ter, em um mesmo ambiente organizacional, diferentes ideologias; as diversidades no modo de pensar e agir podem ter uma grande contribuição para a organização. O entrevistado B completa em sua resposta: “As gerações mais novas vêm com uma mente mais aberta com ideias inovadoras e bem adaptadas às novas tecnologias. As gerações mais velhas contribuem com experiências e com sabedoria porque é graças a elas que a empresa ainda está de pé.”

Nessa mesma linha de raciocínio, Lima (2012) também menciona que cada geração tem uma forma diferente de pensar, de agir e de interpretar informações, pois cada geração possui uma inteligência cognitiva diferente.

A última questão diz respeito ao fato de os gerentes acharem que um profissional mais jovem tem a mesma credibilidade em uma tomada de decisão dentro da empresa do que um mais velho; ambos acreditam que a idade não interfere na capacidade da pessoa. O entrevistado E relata que “Os mais jovens tendem tomar decisões mais práticas e funcionais”.

No processo de tomada de decisões, é muito importante ter disponíveis dados, informações e conhecimento que estão armazenados no cérebro das pessoas, os quais sofrem mudanças de seus modelos mentais. Nesse momento, o processo de trabalho em equipe, a comunicação e a dedicação desempenham um processo muito importante para a tomada de decisão. Por meio de trabalho em equipe, pode-se conseguir aglomerar um maior número de informações chegando a conclusões mais assertivas. (GUTIERREZ, 1999, p. 237).

## 11 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo fundamentar e mensurar os resultados da análise de comportamentos e formas de relacionamentos de gerações distintas em um mesmo ambiente organizacional. Possibilitou observar a forma como cada geração lida com o contexto organizacional e entender mais sobre o convívio de ambas no cotidiano empresarial.

Podem-se destacar algumas diferentes formas de comportamento de cada geração no ambiente organizacional. Como exemplo, as gerações Baby Boomers e X, cultivam mais a lealdade no trabalho do que outras gerações. Os profissionais mais experientes passam mais tempo em uma empresa do que os mais novos, com isso

acreditam que seja algo vantajoso que garanta agregação de valor e a soma de habilidades e competências.

A Geração Y teve como destaque atributos que são valiosos para uma organização, como criatividade em abundância, ideias inovadoras e facilidade de lidar com novidades e mudanças e saber também aproveitar as oportunidades. Mas também pode ser observada, em relação a outras gerações, uma complexidade: essa geração possui a dificuldade de manter o foco.

Por fim a Geração Z, por ter nascida em uma época em que os meios de comunicação são muito modernos, possui uma alta velocidade nas funções que executa. Com o uso da internet para troca de informações, consegue ser extremamente ágil e toma decisões rápidas. É caracterizada como a geração internet e deseja liberdade em tudo, desde liberdade de expressão à liberdade de escolha.

Em relação à tomada de decisão, é muito importante ter acesso aos dados da empresa e conhecimento o suficiente para saber se portar diante de uma situação. O trabalho em equipe possibilita uma decisão mais assertiva, em que a comunicação e a dedicação desempenham um papel importante para as escolhas.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educus, 2007.

CHIAVENATO. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO. **Introdução geral a teoria da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2003.

CIRIACO, D. **O que é a Geração Z**. Curitiba, 2009. Disponível em:  
<<http://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/1445/1/Artigo%204.pdf>>  
. Acesso em: 18/abr./2018.

GUTIERREZ, G. L. Gest. **Gestão comunicativa**: maximizando criatividade e racionalidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A Geração Y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir os novos profissionais: motivaciones y valores de la generación Y**. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmíria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. **Juventudes, gerações e trabalho: (re)situando a discussão sobre a Geração**

Y no Brasil. In: ENGEPR 2011. João Pessoa – Paraíba. **Anais do 3º EnGPR**. Rio de Janeiro: AnPAD, 2011.

OLIVEIRA, S. **Jovens para sempre**: como entender os conflitos de gerações. São Paulo: Integrare, 2012.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SCHEIN, Edgard. **Cultura organizacional e liderança**. 4. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2007.

SOUZA, E. L. P. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov., 1980.

ZEMKE, R; RAINES, C; FILIPCZAK, B. **Choque de gerações**. Executive Digest, Lisboa, n. 65. março 2000. Disponível em: <[http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed\\_mar/ed65cef-capa.html](http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_mar/ed65cef-capa.html)>. Acesso em: 18/abr./2018.

WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Revista Sociedade e Estado**, v. 25, n. 2, p. 205-224, 2010.

Wood Jr., Thomaz. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### QUESTIONÁRIO: ANÁLISE DE COMPORTAMENTO GERACIONAL

1) Faixa etária:

- ( ) De 18 a 35 anos
- ( ) De 36 a 56 anos
- ( ) Acima de 57 anos

2) Gênero:

- ( ) Masculino
- ( ) Feminino

3) Escolaridade:

- ( ) Ensino Médio Completo
- ( ) Superior Incompleto
- ( ) Graduação
- ( ) Pós-Graduação
- ( ) Mestrado

4) O que você mais valoriza em seu trabalho?

- ( ) Salário e benefícios corporativos
- ( ) Clima organizacional satisfatório
- ( ) Flexibilidade de horários
- ( ) Reconhecimento profissional
- ( ) Estabilidade
- ( ) Qualidade de vida
- ( ) Oportunidade de progressão na carreira

5) Há quanto tempo está trabalhando neste local?

6) De que modo você lida com as mudanças do dia a dia em seu ambiente de trabalho?

7) Como é seu relacionamento com seus superiores e seus subordinados de trabalho?

8) Você tem dificuldades de se relacionar com pessoas de idades diferentes da sua? Se sim, com qual idade tem mais dificuldade e por quê? Se não, por que você não tem conflitos?

9) Quais os pontos positivos e negativos de cada geração que você comanda? Vamos pontuar por idade. Pessoas de 18 a 35 anos. Pessoas de 36 a 56 anos. Pessoas acima de 57 anos.

10) Como você lida com pessoas de idades diferentes da sua em seu trabalho?

11) O que você acha que gerações diferentes da sua podem contribuir para a organização?

12) Você acha que profissionais mais jovens têm a mesma credibilidade em uma tomada de decisão do que um mais velho?

## SISTEMA ERP: UMA IMPORTANTE FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL<sup>1</sup>

**Bianca Alves Silva**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: biancaalves@unipam.edu.br

**Gustavo de Magalhães Vieira**

Orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: gustavomv@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo mostrar a importância da aquisição de um sistema de gestão empresarial. Para realização desta pesquisa, foram realizadas entrevistas através de um roteiro previamente estabelecido com empresários do comércio e varejo, na região de Patos de Minas, por meio do qual puderam falar detalhadamente sobre o assunto. Utilizou-se da abordagem qualitativa, através de uma pesquisa de campo de caráter descritivo; a interpretação dos dados foi feita por meio da análise de discurso. Diante disso, foi possível compreender a opinião dos entrevistados em relação à importância da existência de um sistema de informação em seus estabelecimentos, possibilitando um comparativo com o referencial teórico como base para coleta de dados da pesquisa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Informação. Sistemas.

**ABSTRACT:** This study aimed to show the importance of acquiring a business management system. For this research, interviews were conducted through a script previously established with business and retail entrepreneurs in the region of Patos de Minas, through which they could talk in detail about the subject. The qualitative approach was used through a descriptive field research; data interpretation was performed through discourse analysis. In view of this, it was possible to understand respondents' opinions regarding the importance of having an information system in their establishments, enabling a comparison with the theoretical framework as the basis for research data collection.

**KEYWORDS:** Management. Information. Systems.

---

### 1 INTRODUÇÃO

Com a evolução do conhecimento e da tecnologia, os antigos instrumentos de registro de informações ficaram obsoletos, tornando necessário o desenvolvimento de uma ferramenta mais eficaz. Assim surgiram os sistemas de informações, transformando dados em informações mais seguras para a tomada de decisões

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Sistema ERP: Uma importante ferramenta de gestão Empresarial do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

(POLLONI, 2000).

A implantação de um sistema de gestão integrado muitas vezes se torna um desafio para a empresa, pois ela sofre mudanças para a adaptação de uma nova rotina de trabalho, em que o fluxo de informações é integrado por toda a empresa. A escolha da melhor ferramenta, sua implantação e sua adaptação são desafios enfrentados pelas organizações. Nesse contexto, é imprescindível que colaboradores e técnicos de TI estejam comprometidos para o sucesso da implantação. (OLIVEIRA, 2007).

Entende-se como objetivo toda ação realizada para alcançar um propósito. Por isso, a pesquisa buscou alcançar respostas sobre a aplicabilidade prática de um sistema ERP nas organizações. O presente trabalho visou mostrar qual a importância da aquisição de um sistema de gestão integrado para as organizações, bem como seus benefícios e desafios enfrentados pelos gestores, profissionais de TI e colaboradores. O trabalho foi desenvolvido sobre o sistema ERP, um sistema de gestão empresarial, com banco de dados único que integra e distribui todas as informações da empresa, otimizando os seus processos.

Este trabalho buscou demonstrar a importância da aquisição de um software, mostrando seus benefícios, as mudanças sofridas pela empresa e como esta ferramenta otimiza seus processos. Tem o intuito de instruir na escolha correta do sistema e como minimizar os desafios e dificuldades enfrentados com a implantação. O presente estudo se faz relevante, uma vez que sua discussão poderá esclarecer dúvidas e gerar novas aspirações aos gestores e colaboradores das organizações.

A pesquisa justifica-se, pois com a confirmação da aplicabilidade e viabilidade do sistema ERP, as empresas irão reduzir custos, otimizar processos, melhorar o relacionamento com os clientes e possuirão informações precisas e seguras de seu próprio negócio. Ademais, é nesse sentido que a pesquisa se faz viável, uma vez que visa a analisar se a implantação de um sistema de gestão integrada irá impactar positivamente na empresa, gerando satisfação dos clientes e colaboradores, resultando em sucesso e crescimento comercial.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, será possível estudar o que são sistemas de informação, o que é um sistema ERP, seu processo de implantação e os benefícios adquiridos pelas organizações pós-implantação.

### **2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

A Teoria Geral de Sistemas conceitua sistema como um conjunto de informações que se relacionam para atingir um objetivo comum. Pode-se dizer que “todo sistema apresenta as entradas de dados (input), processamento e saída das informações (output) e feedback” (ROSINI; PALMISANO, 2012 p.3).

Segundo Baltzan e Phillips (2012), os sistemas de informação são utilizados para o gerenciamento de informações. Assim, são considerados importantes, principalmente em virtude de facilitar os processos administrativos e/ou produtivos das organizações. Dessa forma, a tecnologia da informação pode ser muito eficiente

quando as pessoas possuírem o conhecimento necessário para a sua aplicação institucional. Sobre isso, Haberkorn (1999 p. X) acrescenta que “a informação – exata e atualizada – é fator essencial para a administração veloz, ágil e com a mínima chance de erro.

Existem diferentes tipos de sistemas de informação, como o CRM (*Customer Relationship Management*) utilizado na gestão de relacionamento com o cliente, SCM (*Supply Chain Management*), que auxilia no gerenciamento da cadeia de suprimentos e o ERP (*Enterprise Resource Planning*), o qual trata de um sistema de gestão empresarial que será explicado no próximo tópico desta pesquisa.

## 2.2 ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING)

No mundo dos negócios e mais especificamente dos sistemas de informação, a sigla ERP significa em inglês *Enterprise Resource Planning* e Planejamento dos Recursos da Empresa na língua portuguesa. Trata-se de um sistema de gestão integrado responsável por gerenciar todos os setores de uma empresa – desde a venda até o balanço contábil, ou seja, todo trabalho operacional e administrativo.

Outra funcionalidade do ERP, conforme informado por Rosini e Palmisano (2012), diz respeito à possibilidade de administrar a cartela de clientes, através do seu histórico de compras fornecido pelo sistema, possibilitando a empresa oferecer produtos específicos de acordo com as preferências deles. Possibilita também o bloqueio daqueles que possuem débitos com a empresa. Diante da importância e da necessidade das empresas para com a utilização dessa ferramenta no processo de gestão organizacional, há de se pensar que é difícil promover a implantação de um sistema gerencial.

## 2.3 CICLO DE VIDA DE UM ERP

O ciclo de vida de um sistema representa as várias etapas sofridas pela organização dentro do processo, desde a sua escolha até a implantação e funcionamento do mesmo.

### 2.3.1 Decisão

Essa fase é caracterizada pela decisão de se manter as informações atualizadas, avaliando seu custo e melhorando sua qualidade. Aqui é avaliado o valor a ser investido em sua obtenção e a necessidade de se investir em um sistema abrangente, permitindo um maior controle das atividades, aumento da rentabilidade através do rápido acesso às informações, integração de diferentes processos, melhoramento da gestão da empresa e seu processo de tomada de decisões.

Segundo Prado (2013), a necessidade de uma ferramenta de gestão surge quando perdas de documentos e informações importantes se tornam frequentes, o que limita o crescimento organizacional, gerando, inclusive, perdas de estoque. É buscando resolver estes e outros possíveis problemas, que os gestores tendem a implantar na organização sistemas ERPs.

Leite (2007) afirma que a fase de decisão ocorre em meio a diversos processos de tomada de decisões, entre eles a modelagem das atividades da empresa e análise de soluções. Nesse processo, os profissionais buscam avaliar a atual situação e seus respectivos problemas com o intuito de elaborar possíveis soluções, buscando como opção sistemas computacionais. Dentre essas soluções é feito um estudo de viabilidade, analisando seu custo-benefício. Tomada a decisão da necessidade de um sistema de informação empresarial, inicia-se a fase de seleção da ferramenta.

### 2.3.2 Seleção

Nesta etapa, a empresa deve selecionar o seu fornecedor analisando a compatibilidade das atividades da empresa com as funcionalidades oferecidas pela ferramenta. Há várias questões que devem ser consideradas, dentre elas deve ser feita uma análise das características da organização e do sistema. Assim, são avaliados critérios como suas funcionalidades de acordo com as necessidades da organização, o custo de implantação, a qualidade do suporte técnico, a meta almejada pós-implantação e a saúde financeira da organização (SOUZA; ZWICKER, 2000).

### 2.3.3 Implementação

A fase de implementação é definida pela etapa em que os módulos do sistema são colocados em funcionamento. Essa etapa envolve a configuração e parametrização de processos, a adaptação do sistema às funcionalidades da empresa, o cadastro de produtos e da cartela de clientes e o treinamento para o uso do mesmo. A etapa de implementação é uma das mais críticas. As dificuldades surgem principalmente em virtude de envolver mudanças organizacionais que envolvem mudanças nas formas, em que os indivíduos trabalham e se integram entre os departamentos. Desse modo é importante que a alta direção esteja comprometida a garantir a comunicação entre as partes envolvidas (SOUZA; ZWICKER, 2003).

Sobre isso, Dantas e Alves (2002) complementam que, no processo de implementação, são eliminadas discrepâncias com a parametrização e customização, modulando processos e realizados testes, na busca de identificar erros e necessidades de configuração. Isso possibilitará a realização de simulações da empresa em seu ambiente de trabalho, adaptando-a ao sistema treinando seus respectivos usuários.

### 2.3.4 Utilização

O início dessa fase finaliza a implementação, em que a empresa já está mais familiarizada com a nova forma de trabalho e o suporte técnico não é mais tão solicitado. Porém, o projeto não termina aí, pois necessidades de melhorias podem surgir ao longo do tempo, bem como o lançamento periódico de novas versões do sistema com o objetivo de incorporar novas funções, corrigir problemas e atender novas demandas fiscais (SINFIC, 2005). No próximo tópico, será possível conhecer quais as dificuldades encontradas pelos gestores no processo de implantação.

## 2.4 IMPLANTAÇÃO DO ERP

Ao tomar a decisão de se implantar um sistema de gestão, devem ser analisados os principais objetivos da empresa, como rever os seus processos eliminando gargalos e retrabalhos, melhorar o controle sobre os pedidos, gerar informações confiáveis, tornar a gestão da empresa mais realista tomando decisões mais assertivas (FERNANDO, 2011).

Oliveira (2007) explica que o sucesso na implantação dependerá do comprometimento da alta gestão, por isso deve-se investir na organização e treinamento da equipe de trabalho evitando dificuldades e erros possíveis de serem vivenciados durante a adaptação da nova ferramenta.

Para tanto, visando a uma implantação bem sucedida, será necessário traçar objetivos estratégicos visando ao crescimento empresarial com a racionalização dos antigos métodos de trabalho (BUCKHOUT; FREY; NEMEC JUNIOR, 1999). No próximo tópico, será possível entender mais a fundo sobre cada um dos benefícios possíveis de serem conseguidos com a instalação de uma ERP.

## 2.5 BENEFÍCIOS DO ERP

Para obter maior eficiência operacional, reduzir custos e melhorar a relação com os clientes e fornecedores, os setores da empresa deverão trabalhar em sintonia, com a direção organizando as metas, as quais o sistema ERP irá ajudar a alcançar (BALTZAN; PHILLIPS, 2012).

Segundo Dino (2015), um sistema ERP reduz erros e fraudes, através de uma análise completa de todos os processos da organização. Assim decisões sobre compras de materiais e manutenção de estoques, por exemplo, podem ser tomadas com base em relatórios fornecidos pela ferramenta, evitando compras mal planejadas e o desperdício de dinheiro.

Tais sistemas possuem uma série de recursos e processos preestabelecidos que podem ser adaptados de acordo com a atividade de cada empresa (ACOM SISTEMAS, 2018). As planilhas gerenciais são eliminadas e os dados e processos unificados, proporcionando aos gestores mais informações, prevendo cenários e amplificando seu poder de decisão (GRIEBELER, 2014).

Rosini e Palmisano (2012) apontam benefícios dos sistemas ERPs nos quais podem ser divididos em quatro categorias. A primeira com a geração da informação, incluindo o aumento do fluxo de informações entre os departamentos, a padronização de dados e melhoria das informações e redução de falhas na comunicação, redução do custo administrativo e a disponibilização da informação em tempo real.

A segunda é a padronização e a integração dos departamentos, visando centralizar as atividades da empresa, permitindo vantagens econômicas e administrativas. A terceira é a redução de custos com a manutenção dos sistemas de informação e aumento da disponibilidade para criação de novas funcionalidades. A padronização das atividades gera economia de recursos humanos na execução das funções. Por fim, melhora as práticas de negócio da empresa na atividade que a mesma está inserida (ROSINI; PALMISANO, 2012).

Independentemente do tamanho da organização, é necessário saber o valor das informações produzidas por ela, melhorando a qualidade do processo de tomada de decisões. É nesse contexto que é comprovada a obtenção de bons resultados com a implantação do ERP nas organizações. Além dos benefícios citados, o ERP cria uma nova estrutura organizacional, tornando-se indispensável e auxiliando o crescimento e promovendo o sucesso organizacional (ODA, 2018).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem caráter descritivo, pois descreve a importância da utilização e implantação de um sistema de gestão empresarial. Segundo Raupp e Beuren (2018), a pesquisa descritiva permite descrever, relatar, comparar, analisar e interpretar os resultados sem a interferência do pesquisador. Foi desenvolvida a partir de informações coletadas sobre levantamentos bibliográficos e webbibliográficos.

Os sujeitos da pesquisa foram 8 profissionais com idade entre 21 e 48 anos, gestores de organizações do comércio e varejo. Dispuseram seus estabelecimentos de um sistema de gestão integrado, situados na cidade de Patos de Minas (MG), os quais foram escolhidos por critério de acessibilidade.

Para realizar a coleta de dados, os profissionais acima mencionados foram contatados e após a explicação do projeto foram agendadas datas para a aplicação de um roteiro de entrevista, que se encontra anexado no apêndice deste trabalho. Segundo Raupp e Beuren (2018), a entrevista possibilita maior profundidade na coleta de informações, com o intuito de gerar discussão e debate sobre o tema proposto, podendo ser adaptada ao entrevistado.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão confrontadas as ideias constantes no referencial teórico, com as informações obtidas através da entrevista com os gestores do comércio patense.

#### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O Quadro 1 apresenta o perfil dos oito gestores entrevistados. Vale ressaltar que os nomes citados são apenas fictícios.

**Quadro 1 – Perfil dos entrevistados**

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE
Maria	Feminino	45 anos
João	Masculino	48 anos
Helena	Feminino	21 anos
Paula	Feminino	33 anos
José	Masculino	41 anos
Pedro	Masculino	28 anos
Mário	Masculino	21 anos
Marcos	Masculino	31 anos

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada.

Todos os gestores entrevistados possuem estabelecimentos no ramo do comércio, situados na cidade de Patos de Minas (MG). Pode-se observar no Quadro 1 que a maioria é do sexo masculino e possui idade ente 21 e 48 anos.

#### 4.2 TEMPO DE USO DO SISTEMA

É possível verificar no Quadro 2 o tempo de contato dos entrevistados com o sistema em seus estabelecimentos, que varia entre 1 ano e 10 anos.

**Quadro 2 – Tempo de uso do sistema pelos entrevistados.**

ENTREVISTADO	TEMPO DE USO DO SISTEMA
Maria	Cerca de 10 anos
João	10 anos
Elena	4 anos
Paula	5 anos
José	3 anos
Pedro	1 ano
Mário	4 anos
Marcos	3 anos

**Fonte:** Dados obtidos através da pesquisa realizada.

O Quadro 2 apresenta o tempo de uso do sistema pelos entrevistados.

#### 4.3 DECISÃO

Na pesquisa, foi constatado que, no que tange à tomada de decisão para a escolha de um sistema de gestão integrado, levará em consideração o melhoramento da qualidade de seus serviços, aliando-se também a uma diminuição de custos e ampliação de valores.

Dessa feita, o que se busca garantir com a decisão de se ter um sistema é manter uma organização com informações otimizadas, atualizadas e de fácil acesso. Ademais, ao se ter acesso a informações de gestão da empresa, os gestores irão detectar e resolver de forma mais rápida as deficiências da organização.

Leite (2007) sustenta que a fase de decisão busca avaliar a atual situação e seus respectivos problemas, com o intuito de elaborar possíveis soluções, e é neste momento que se adere à opção de sistemas computacionais. Defende ainda que dentre essas soluções é feita uma análise de custo benefício, respeitando o binômio necessidade e possibilidade.

Na entrevista realizada com gestores da cidade de Patos de Minas (MG), ao serem questionados quando perceberam que necessitam de um sistema de gestão, os aspectos apresentados por Leite (2007) foram confirmados.

Quando identifiquei que a gestão estava falha devido à falta de algumas informações. (Marcos).

Devido à importância do sistema para a empresa, desde sua abertura já foi instalado o sistema, não sendo utilizado nenhum método de gestão diferente deste. (Helena)

[...] a fiscalização começou a exigir uma forma mais transparente, nota fiscal e cupom e tivemos que adaptar a regra. (Maria).

Pelo exposto, tanto pelo autor, quanto pelos entrevistados, o sistema contribui diretamente para o bom funcionamento de qualquer empresa; ressalta-se ainda a sua importância perante os órgãos de fiscalização pública.

#### 4.4 SELEÇÃO

A etapa de seleção é o momento no qual o gestor deve considerar o perfil de sua empresa para selecionar a melhor ferramenta de sistema que se encaixa nas necessidades da firma.

Segundo Souza, Zwicker (2000), há várias questões que devem ser consideradas, dentre elas deve ser feita uma análise das características da organização e do sistema. Assim, são avaliados critérios como suas funcionalidades de acordo com as necessidades da organização, o custo de implantação, a qualidade do suporte técnico, a meta almejada após implantação e a saúde financeira da organização.

De acordo com a maioria dos gestores abordados pela pesquisa, o momento de seleção da ferramenta obedece aos seguintes parâmetros:

Bom preço, funcionalidade, usabilidade e assistência técnica. (Pedro).

Facilidade na operação, layout de fácil entendimento e quantidade de informação ofertada. (Marcos).

Necessitávamos de um sistema que fosse específico para o ramo de postos de combustíveis, sendo desenvolvido por uma empresa reconhecida e confiável, além de um ter preço acessível. O sistema deveria também ser de fácil manuseio e com suporte 24 horas, contendo as principais funções básicas que auxiliariam principalmente no setor financeiro e que fizesse o controle de estoque da empresa. (Helena).

Por outro lado, há posicionamentos divergentes quanto à escolha do melhor fornecedor do sistema, sendo que os entrevistados entendem o que segue:

Fiz uma pesquisa com meu chefe, e ele me disse que preferiu um software que tem o suporte na mesma cidade, assim foi escolhido pela facilidade de suporte técnico. (José).

Por fim, no que diz respeito à escolha do sistema integrado de gestão comercial, segundo o pensamento dos especialistas, é necessário um estudo que aponte vantagens e desvantagens da ferramenta, trazendo assim maior segurança à instituição. De mais a mais, os gestores buscam capitalizar novamente o que foi investido, sendo que conforme a pesquisa o fácil manuseio do sistema ajuda na satisfação e na organização das atividades do dia a dia, sendo que essas características vão amparar o percebimento do retorno sobre o investimento.

#### 4.6 IMPLANTAÇÃO

No mundo globalizado, as informações são cada vez mais instantâneas, superando a velocidade da mente humana em organizá-las em um contexto lógico que gere bom funcionamento a organização. Tem-se que o método manual de armazenamento e processamento de dados está ultrapassado.

Consoante as informações mencionadas anteriormente, Prado (2013) afirma que a demora no tempo de respostas aos clientes gera insatisfação e perda de lucro, sendo que essas deficiências no atendimento poderiam ser sanadas facilmente por um sistema ERP.

A fase de implantação envolve toda a rotina de trabalho da equipe de colaboradores, como instalação, configuração, parametrização de processos, cadastro dos serviços e/ou produtos da empresa, treinamento e, por fim, adaptação da equipe.

Souza e Zwicker (2003) afirmam que a principal dificuldade em se ter um sistema é que este causa mudanças organizacionais. Desse modo, é importante que a alta direção esteja comprometida, a garantir a comunicação entre as partes envolvidas.

Ao analisar as respostas dos entrevistados, percebe-se que implantação transforma o cotidiano de qualquer negócio. Cada caso tem suas particularidades.

No início, foi difícil, tivemos falhas na alimentação do sistema, que gerou relatórios errados, mas, após consertar isso, foi tudo bem. (Marcos).

A maior dificuldade foi a adaptação, pois antes lançávamos no livro caixa e, se faltasse alguma coisa, não tinha problema. Agora tudo tem que ser feito na hora. (Pedro).

[...] o suporte veio até a empresa e instalou o software no servidor, fez a instalação em minha máquina e foi passado todo o treinamento para utilização. O software é bem intuitivo, assim foi fácil o aprendizado, todas as rotinas são autoexplicativas. (José).

Muitos produtos para cadastrar, foi difícil a mudança do pensamento, ficamos até tarde da noite antes do sistema estar pronto para rodar. (João).

Seguindo a discussão da implantação do sistema ERP, vale salientar que surgiu uma série de fatores que deverão ser avaliados e alinhados pelos gestores. Sobre esses fatores, Oliveira (2007) explica que a infraestrutura tecnológica e o suporte técnico, por exemplo, demandarão maiores investimentos. Porém, os gestores não devem esquecer de que um sistema de gestão impacta não apenas nos recursos tecnológicos, mas também modificam os recursos estruturais e humanos.

Ao serem questionados se tiveram alguma dificuldade de aprendizado no processo de implantação, a maioria dos entrevistados mostrou grande facilidade no manuseio dele.

Nenhuma dificuldade, como eu te disse o software é bem intuitivo. Trabalhei, anteriormente, na área de gestão fiscal de uma contabilidade, assim o processo ficou

ainda mais fácil. (José).

Foi de fácil aprendizado, só o dono que teve alguma resistência, por não gostar da tecnologia, mas ele sabe que o sistema é necessário [...]. (Paula).

Ademais, o processo de implantação de uma ferramenta tecnológica pode gerar medos e descontentamento nos membros da equipe, uma vez que mal orientados podem boicotar o funcionamento do novo processo de trabalho. Nesse caso, é necessário o comprometimento da direção para lidar com a situação. (FERNANDO, 2011).

Diferentemente do pensamento defendido pelo autor, a maioria dos gestores classificou a aceitação da implantação como tranquila e de fácil aprendizado. Isso se deve ao avanço de acesso à tecnologia das mais diversas classes de pessoas. Tal entendimento encontra-se acolhido nas respostas obtidas na pesquisa.

Nenhuma resistência. (Mário).

Sim, como era em prol do benefício da empresa e para agilizar e facilitar o trabalho dos funcionários, o sistema foi bem aceitado por todos. (Paula).

Tudo tranquilo, não houve resistência [...]. (Maria).

Portanto, o processo de implantação é o mais delicado no que se refere ao sucesso da ferramenta perante a equipe. Entende-se que o engajamento dos colaboradores irá refletir diretamente nos resultados apresentados ao cliente, sendo assim determinante o sucesso ou não do sistema ERP.

#### 4.7 BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PÓS-IMPLANTAÇÃO

Um gestor, ao optar por informatizar sua organização, tem, em seu íntimo, a vontade de colher frutos através de sua escolha. Os frutos podem ser classificados como os benefícios que o ERP irá produzir no esquema produtivo.

Partilhando do mesmo entendimento, Prado (2013) sustenta que os sistemas ERPs possuem, para beneficiar as organizações, métodos de padronização e aceleração de processos. Padronizar significa economizar tempo, sendo que eliminar tarefas manuais aumenta a produtividade, a padronização também garante um formato único às tarefas desempenhadas, dessa forma otimiza os resultados.

Além do mais, segundo Dino (2015), um sistema ERP reduz erros e fraudes, assim decisões poderão cada vez mais ser acertadas e produtivas, evitando más escolhas e o desperdício de dinheiro.

Cumpramos ressaltar que a qualidade do processo é fundamental em todos os segmentos de mercado. Também vale lembrar que o sistema ERP deve ser capaz de se moldar às necessidades da empresa, sendo ela simplificada ou não, visto que o consumidor final deverá ser satisfeito. Portanto, como se pode notar dos posicionamentos abaixo exemplificados o investimento terá que trazer benfeitorias a organização.

O principal benefício encontrado foi o fato de facilitar e agilizar grande parte do trabalho da empresa, como, por exemplo, melhoria no controle dos processos, interligando simultaneamente tudo que ocorre na ilha de abastecimento diretamente com o administrativo; outro fato foi a confiabilidade por meio de controle de estoques, ao invés de ter que ficar medindo os tanques subterrâneos de combustíveis, o sistema já faz o controle automático e, por último, a agilidade e melhoria nos processos como um todo para a empresa. (Helena).

Muitos benefícios, como facilidade de acesso aos dados de clientes, controle de emissão de notas, controle de estoques, emissão de relatórios oficiais e gerenciais, importação de arquivos para a contabilidade, entre outros. (Mário).

O sistema trouxe maior agilidade para a empresa e pude perceber que o caixa no fim do dia estava fechando. (Pedro).

De certa forma, foram muitos, segurança em registrar a mercadoria na quantidade certa, pois, antes, algumas somas saíam erradas, agilidade, transparência para o cliente, controle de estoque, tudo fica mais rápido. (Maria).

Os apontamentos feitos pelos entrevistados vão ao encontro com as informações prestadas pelos autores supracitados. Destaca-se que, de modo geral, o que se busca em um sistema ERP é a maior efetividade das ações organizacionais. É pacificado entre os entrevistados que o uso dessa ferramenta irá otimizar o tempo, facilitando assim o controle de setores como estoque, compras, administrativo, financeiro. Ademais, uma maior carga de tempo livre poderá trazer ao empresário estreitamento de laços com o seu cliente e irá ampará-lo na captação de novos clientes.

Por fim, cumpre ressaltar que os benefícios gerados pela implantação do sistema são maiores que o ônus, sendo que na era digital as informações para satisfação tanto do cliente, quanto do gestor e do fisco deverão ser instantâneas. Desse modo, conclui-se que as organizações que fazem o uso da ferramenta estão em vantagem aos demais concorrentes, pois otimizam sua cadeia de ações reduzindo suas falhas.

#### 4.8 IMPORTÂNCIA DO SUPORTE TÉCNICO

O suporte técnico é vital para escolha do sistema ERP a ser usado pelas firmas, pois a facilidade e o bom serviço prestado irá direcionar a rotina da empresa ao sucesso.

Ainda segundo Souza e Zwicker (2003), após a implementação, dar-se-á início à etapa de estabilização, quando o sistema passar a fazer parte da empresa. Nesse momento, muito provavelmente surgiram erros e dúvidas dos funcionários. Por esse motivo, os autores defendem que o suporte técnico, necessariamente, deverá estar atento aos questionamentos dos clientes. Após a estabilização do sistema, é necessário que a equipe de suporte apresente soluções e respostas rápidas as deficiências existentes.

O suporte técnico rápido e eficaz é de importância vital para os autores, bem como para grande parte dos entrevistados, como mostrado a seguir.

O suporte é essencial para uma boa execução das atividades da empresa. Mesmo com o treinamento, algumas vezes deixamos passar algo. E com o suporte podemos, além de resolver problemas, aprender o que não ficou muito claro da primeira vez. (Pedro).

O suporte pode ser de grande ajuda para esclarecer dúvidas quando acontecem as atualizações do sistema e correções de erros. Sem o suporte, seria mais complicado fazer atualizações e correções no sistema. (José).

[...] muita importância, sem suporte não tem como, com o suporte temos comodidade, segurança, confiabilidade, sem o suporte é impossível. (João).

Pelo apresentado tanto pelos especialistas, quanto pelos gestores, o suporte técnico deverá trazer consigo características como confiabilidade, segurança, agilidade e eficácia.

## 5 CONCLUSÃO

Conclui-se com a confecção do presente trabalho que, no mundo atualizado, onde a tecnologia encontra-se em todos os campos, sistemas de registros manuais ficaram ultrapassados e conseqüentemente ineficazes.

De acordo com os entrevistados, o processo de decisão de aquisição de um sistema tem início quando eles perceberam a existência de uma gestão falha nos negócios, com informações desordenadas e necessidade de clareza de informações sobre a fiscalização. Dessa feita, o pensamento apresentado pelos gestores vai ao encontro do defendem os escritores e especialistas da área.

Por meio da pesquisa realizada, percebe-se que a adesão a sistemas de informações de gestão integrada são o caminho mais fácil para o sucesso organizacional da empresa. Com o avanço da facilidade a meios tecnológicos, os gestores afirmaram que seus colaboradores não tiveram dificuldades em manusear a ferramenta. Tal afirmação confirma que o ato de se ter um sistema é benéfico como um todo.

Ademais, cumpre esclarecer que os gestores buscam sistemas com preços acessíveis, dando ênfase ao suporte que oferece facilidade e eficácia na resolução de problemas da empresa, contando com suporte presencial ou on-line.

Entende-se, ao analisar os resultados da pesquisa, que a fase de implantação foi a mais desafiadora. Os entrevistados afirmaram ter tido extrema facilidade no manuseio da ferramenta.

Os sistemas intuitivos, segundo os gestores, foram capazes de reduzir custos, otimizar processos e criar padrões. Ressalta-se que o bom funcionamento do sistema conjuntamente com a equipe de colaboradores foram capazes de melhorar o relacionamento das empresas, ora entrevistadas, com os seus clientes.

Por fim, foi confirmado que, na era digital, é de suma importância ter um sistema integrado de gestão empresarial, pois essa ferramenta proporciona aos gestores informações instantâneas, confiáveis, com maior assertividade nos resultados, maior agilidade na execução de tarefas e atendimento ao cliente. Após

implantado, alguns gestores relataram que não veem mais uma forma de trabalhar sem o sistema.

## REFERÊNCIAS

ACOM SISTEMAS. **Sistema ERP: a importância na gestão empresarial.** Disponível em: <<http://www.acosistemas.com.br/blog/sistema-erp-importancia-na-gestao-empresarial/>>. Acesso em: 15 março 2018.

BALTZAN, P.; PHILLIPS, A. **Sistemas de informação.** Porto Alegre: Amgh, 2012.

BUCKHOUT, S.; FREY, E.; NEMEC JUNIOR, J. **Por um ERP: implantar sistemas de planejamento de recursos empresariais é uma tarefa bastante complexa. Mas pode funcionar, no prazo e dentro do orçamento.** 1999. Disponível em: <[http://www.strategia.com.br/arquivos/por\\_um\\_erp.pdf](http://www.strategia.com.br/arquivos/por_um_erp.pdf)>. Acesso em: 01 mai. 2018.

DANTAS, D. C. G.; ALVES, R. F. **Sistemas de Informação ERP: uma visão gerencial de ciclo de vida de implantação.** 2002. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba, 2002. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002\\_tr91\\_0816.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr91_0816.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2018.

DINO. **5 vantagens de se usar um sistema ERP na sua empresa.** 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/5-vantagens-de-se-usar-um-sistema-erp-na-sua-empresa-shtml/>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

FERNANDO, A. J. **As maiores dificuldades na implantação de sistemas de gestão ERP. Como vencê-las?** 2011. Disponível em: <<https://www.tiespecialistas.com.br/as-maiores-dificuldades-na-implantacao-de-sistemas-de-gestao-erp-como-vence-las/>>. Acesso em: 03 maio 2018.

GRIEBELER, C. **Cinco benefícios que um ERP traz para as pequenas e médias empresas.** 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/cinco-beneficios-que-um-erp-traz-para-as-pequenas-e-medias-empresas/83168/>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

HABERKON, E. M. **Teoria do ERP.** 2. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora, 1999.

HEHN, H. F. **Peopleware: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação ERP.** São Paulo: Editora Gente, 1999.

LEITE, J. C. **Ciclo de vida do software.** 2007. Disponível em: <<http://engenhariadesoftware.blogspot.com.br/2007/02/ciclo-de-vida-do-software-parte-1.html>>. Acesso em: 15 maio 2018.

ODA, O. **Vantagens do ERP**: os benefícios tangíveis e intangíveis do sistema ERP. Disponível em: <<http://www.otk.com.br/blog/vantagens-erp-beneficios-sistema/>>. Acesso em: 05 abril 2018.

ODA, O. **Implantação de um Sistema ERP**: quando e porque implantar. 2018. Disponível em: <<http://www.otk.com.br/blog/implantacao-de-um-sistema-erp/>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

OLIVEIRA, J. F. de. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. 5. ed. São Paulo: Editora Érica, 2007.

POLLONI, E. G. F. **Sistemas de informação**: estudo de viabilidade. São Paulo: Futura, 2000.

PRADO, V. R. **Os principais benefícios do ERP para PME (Pequenas e Médias Empresas)**. 2013. Disponível em: <<http://www.pwi.com.br/blog/sistema-erp-pme-pequenas-medias-empresas/>>. Acesso em: 05 abril 2018.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais**. 2018. Disponível em: <[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33863767/metodologia\\_de\\_pesquisa\\_aplicavel\\_as\\_ciencias\\_sociais.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1525915126&Signature=qPwRHTUywdvBIZMqSvCQ4MArA/g=&response-content-disposition=inline;filename=Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_aplicavel\\_as\\_cie.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33863767/metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1525915126&Signature=qPwRHTUywdvBIZMqSvCQ4MArA/g=&response-content-disposition=inline;filename=Metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_cie.pdf)>. Acesso em: 09 mai. 2018.

## ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GERENTES DO AUTO POSTO AVENUE E SUAS INFLUÊNCIAS NA MANUTENÇÃO E PROMOÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS<sup>1</sup>

**Priscilla Soares Ribeiro**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: priscillasr@unipam.edu.br

**Adriene Stéfane Silva**

Orientadora do trabalho Profa. Me. do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: sttefane@unipam.edu.br

**Pablo Fonseca da Cunha**

Coorientador do trabalho Prof. Me. do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: pablo@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O presente artigo teve por objetivo geral identificar e analisar quais os estilos de liderança cada gerente exerce dentro da empresa, a fim de averiguar como esse perfil impacta na motivação. O delineamento do estudo deu-se por meio de uma pesquisa descritivo-analítica, utilizando-se de estudo de caso, pesquisas bibliográficas e de campo. A empresa estudada é o Auto Posto Avenue, situado em Patos de Minas (MG). Com isso, foi possível identificar como o perfil do líder afeta na motivação dos liderados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estilo de Liderança. Gestão. Motivação.

**ABSTRACT:** The purpose of this article was to identify and analyze the leadership styles exercised by each company manager in order to determine how their profile impacts motivation. The study was designed through a descriptive-analytical research, using a case study and bibliographical and field research. The studied company was the Auto Posto Avenue, located in Patos de Minas - MG. With this, it was possible to identify how the profile of the leader affects the motivation of the led.

**KEYWORDS:** Leadership style. Management. Motivation.

---

### 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de constantes evoluções, torna-se essencial que as organizações utilizem estratégias competitivas para se sobressaírem no mercado. Aliado a isso, a importância das pessoas e de seu capital intelectual destacam-se como uma vantagem. Isso faz com que as organizações se preocupem com o desenvolvimento de bons líderes, levando em consideração a realização dos colaboradores, acarretando

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática I – Gestão Administrativa. Categoria: comunicação oral do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

melhores condições para o desenvolvimento organizacional e impulsionando a empresa rumo ao sucesso.

Posto isso, diante das transformações impostas pelo ambiente macroeconômico, a relação entre liderança e motivação se encontram em destaque. Portanto, buscou-se agrupar informações com a finalidade de responder ao seguinte problema de pesquisa: como os estilos de liderança influenciam na motivação dos colaboradores da organização Avenue Combustíveis e Lubrificantes LTDA?

Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo geral identificar os estilos de liderança e analisar a influência existente entre os tipos de liderança e a motivação dos colaboradores, tendo em vista uma maior produtividade. Para que o objetivo geral fosse atingido, utilizou-se dos seguintes objetivos específicos: definir através da literatura as citações científicas que são necessárias ao estudo, realizar uma pesquisa de campo com a finalidade de determinar os estilos de liderança pertencentes a cada gerente e colher suas opiniões sobre motivação, partindo das condições de trabalho e tratamento recebido de seus superiores e concluir, com base na pesquisa bibliográfica, de campo, qualitativa e quantitativa, o resultado do estudo.

A justificativa do artigo deu-se através da dificuldade encontrada pelos líderes de influenciarem positivamente seus colaboradores, de modo a elevar a motivação dentro da organização, criando assim um ambiente de trabalho agradável.

## **2 DADOS DA ORGANIZAÇÃO**

Este estudo foi realizado no Auto Posto Avenue, com razão social Avenue Combustíveis e Lubrificantes Ltda., inscrito no CNPJ 14.600.520/0001-40 e localizado na Rodovia Br 354, Km 232,3, S/N, Zona Rural, Patos De Minas (MG). A empresa apresenta como atividade principal o comércio varejista de combustíveis para veículos automotores.

## **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico buscou alinhar, no campo do conhecimento, as referências fundamentais e conceitos de diversos autores, fornecendo informações suficientes para desenvolver e embasar o estudo.

### **3.1 LIDERANÇA**

O conceito de liderança, desde a antiguidade até nos dias atuais, é relevante nos estudos da administração. Além disso, é uma variável essencial para o bom funcionamento da organização e a sua sobrevivência no mercado.

Bergamini (2009) postula que liderar está relacionado com o fato de o líder conseguir comandar e mostrar aos liderados o que precisa ser feito naquele momento e por que aquela ação deve ser realizada. A autora reitera que uma equipe não consegue atingir suas metas se não estiver acompanhada de um bom líder, pois é a função dele mostrar qual o melhor caminho a ser seguido.

Assim, a liderança ideal é aquela que o líder seja capaz de motivar, influenciar e

conduzir seus colaboradores a crescerem tanto profissionalmente, quanto pessoalmente.

### 3.2 TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

A partir dessas teorias, explicam-se os estilos de liderança que podem ser praticados na relação líder e liderados. Nesse contexto, observa-se qual o perfil do líder e como seu comportamento afeta a organização como um todo.

Por isso, nos estudos sobre a teoria dos estilos de liderança, buscou-se delimitar o perfil que os líderes se enquadram, com base em seus comportamentos cotidianos. Esses estilos são classificados em três categorias: autocrático, democrático e liberal (NEWSTROM, 2011).

A seguir, no Quadro 1, faz-se uma comparação sintética sobre os três estilos de liderança.

**Quadro 1:** Comparação dos três estilos de liderança

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (laissez faire)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, 2000, p. 138.

Já com base nos novos conceitos, destaca-se a liderança bidimensional, em que se misturam a liderança democrática e a liberal, ou seja, o líder passa a ter seu foco tanto nas pessoas, quanto nos resultados, o que acarreta em várias possibilidades de liderança a partir dos graus utilizados de cada estilo. (ROBBINS, 2005).

### 3.3 MOTIVAÇÃO HUMANA

No cenário atual, uma das principais preocupações das empresas está sendo a motivação de seus colaboradores, em razão dessa variável afetar diretamente na produtividade da empresa.

Diante disso, Maximiano (2011) afirma que a motivação é a combinação dos fatores internos e externos. Os motivos internos fazem com que as pessoas executem determinadas tarefas, enquanto as razões externas despertam o interesse de uma

necessidade ser suprida. Assim, a motivação deve ser analisada de forma cautelosa nas organizações, pois é considerada como um fator individual; cada um se motiva através de algum objetivo. Cabe à empresa manter seus colaboradores satisfeitos e motivados.

### 3.4 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

O grande dilema das empresas é encontrar líderes que consigam motivar seus colaboradores. Para Lacombe (2012), todas as pessoas buscam satisfazer seus desejos e estar motivadas. Logo, os líderes devem ficar atentos em saber a opinião dos funcionários, com o objetivo de verificar se o estilo de liderança adotado por ele está sendo satisfatório para aquele ambiente de trabalho.

De acordo com Bergamini (2009), o bom líder é aquele que enxerga o crescimento de seus colaboradores e percebe os impactos disso no seu próprio crescimento. As organizações visam ao lucro e à receita, enquanto os subordinados também desejam lucro. Dessa forma, se a organização conseguir atender as necessidades dos seus funcionários, conseqüentemente, conseguirá atingir seus objetivos.

Em suma, percebe-se que não existe um estilo de liderança ideal a ser utilizado, ao passo que não existe um fator chave que seja motivacional para todas as pessoas. A melhor maneira, nesses dois casos, é analisar o comportamento e a situação que as organizações, os líderes e os liderados estão vivenciando.

## 4 METODOLOGIA

Quanto aos fins, esta pesquisa é caracterizada como descritivo-analítica. Conforme diz o autor Rampazzo (2004, p. 53), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los”. Além desse método de investigação, também foram utilizadas as pesquisas bibliográficas e de campo.

O meio de investigação foi através do estudo de caso. Segundo Gil (2008, p. 58), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

A proposta de abordagem metodológica para este estudo foi a de cunho qualitativo e quantitativo. Acerca dessas abordagens, Creswell e Plano Clark (2014) afirmam que a utilização de métodos mistos é essencial, pois a abordagem qualitativa permite uma melhor interpretação da quantitativa, possibilitando um sensato entendimento do problema de pesquisa.

A amostra é composta por 23 funcionários, sendo que os entrevistados foram selecionados por meio do método não probabilístico, ou seja, não há uma aleatoriedade para a escolha de um sujeito da população (VERGARA, 2016).

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, sendo que este deu credibilidade ao estudo, a fim de obter as informações desejadas. Sobre isso, Marconi e Lakatos (2017) postulam que, no momento da elaboração do questionário, o pesquisador deve criar um roteiro sobre quais assuntos irá abordar, dominar o assunto e estar apto para esclarecer as dúvidas.

A ferramenta utilizada para a tabulação e construção dos gráficos foi o Excel, enquanto para o tratamento estatístico foi utilizado o software da IBM, *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 22.

Para a realização da análise descritiva, utilizou-se da medida de escala contínua de Likert. De acordo com Richardson (2017), a escala de Likert propõe ao sujeito expressar seu grau de concordância em determinado item, mensurando as alternativas através das respostas de 1 a 5: “1 - discordo totalmente”, “2 - discordo parcialmente”, “3 - indiferente”, “4 - concordo parcialmente” e “5 - concordo totalmente”.

O teste T de hipóteses de uma amostra para médias foi utilizado a fim de demonstrar se existe diferença estatisticamente significativa entre o que o gestor respondeu e média do que os subordinados responderam (BRUNI, 2012).

Em relação às respostas discursivas, foi utilizada a Análise de Conteúdo de Bardin (2011), que se divide em três passos: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção, apresentam-se as análises e discussões dos dados coletados através da pesquisa de campo, com a finalidade de identificar os estilos de liderança e de analisar a influência existente entre os seus tipos e o impacto na motivação dos colaboradores.

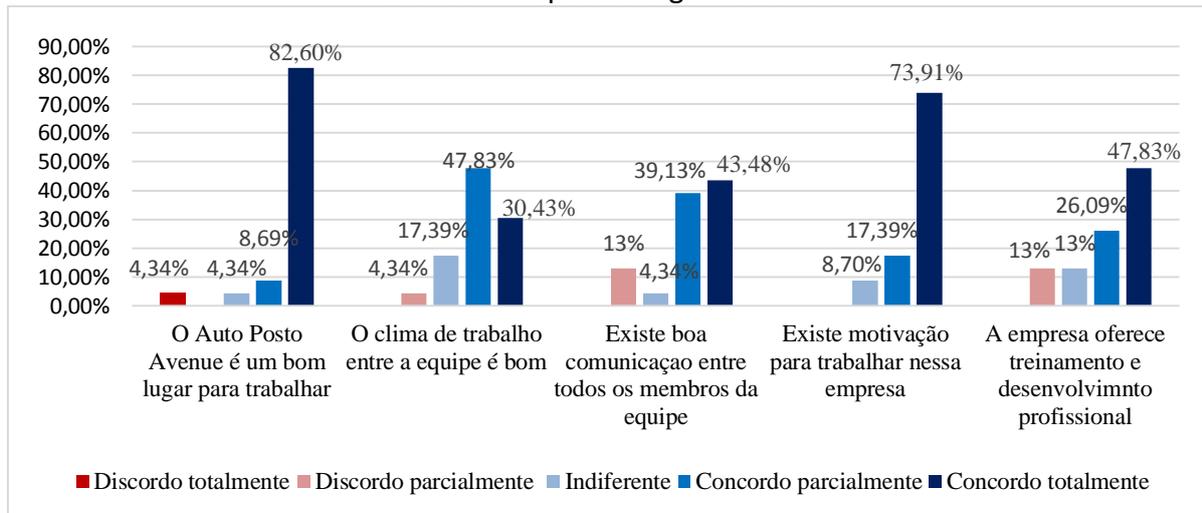
### **5.1 DADOS GERAIS SOBRE OS SUJEITOS PESQUISADOS**

Diante dos resultados, afirma-se que, dos 23 funcionários, o sexo predominante é o masculino, sendo representado por 65,22%. Em relação à idade, 39,13% do grupo têm de 21 a 30 anos. Diante das funções desempenhadas, 47,83% são frentistas, e, referente ao tempo de função, 39,13% estão nesse cargo até 2 anos e 39,13% têm mais de 5 anos que ocupam essa função.

### **5.2 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS**

Através das questões pertinentes aos aspectos organizacionais, analisou-se como a empresa é vista pelos funcionários, conforme apresentado no Gráfico 1.

**Gráfico 1: Aspectos organizacionais**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

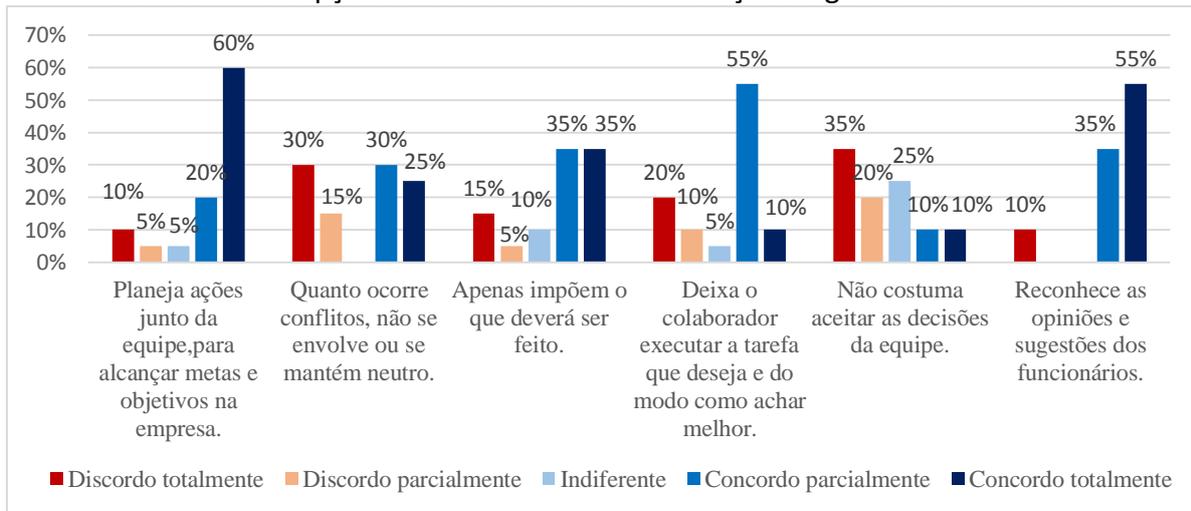
Quanto aos aspectos organizacionais, os resultados obtidos garantem que os funcionários estão satisfeitos e motivados a desempenharem um bom trabalho. No entanto, o único quesito que deve ser observado com cautela pela empresa é o fato de 47,83% dos entrevistados afirmarem que o clima de trabalho entre a equipe é bom apenas em partes. É necessário que a empresa tenha e mantenha um bom clima organizacional, para que influencie positivamente na qualidade de trabalho (LACOMBE, 2012).

### 5.3 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES ACERCA DO ESTILO DE LIDERANÇA DOS GERENTES

Nesta seção, analisou-se a percepção dos funcionários com base nas táticas, atitudes e comportamentos mais utilizados pelos três gerentes, com o objetivo de identificar qual o estilo de liderança predomina em cada um deles.

O Gráfico 2 refere-se à percepção dos 20 colaboradores no que diz respeito ao gerente administrativo.

**Gráfico 2: Percepção dos colaboradores em relação ao gerente administrativo**



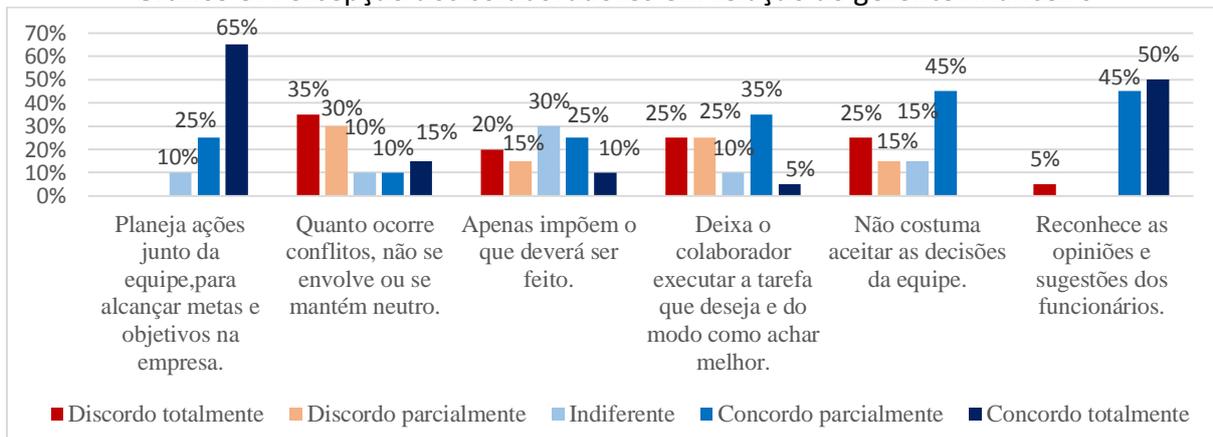
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Com base nesses resultados, percebe-se que o gerente administrativo exerce a liderança democrática e apresenta uma propensão ao estilo de liberal em razão da junção das respostas de concordância.

Logo, o líder cria um ambiente agradável e de igualdade, em que os seus subordinados sintem-se à vontade e entusiasmados para expressarem suas sugestões e opiniões em prol da melhoria da empresa (NEWSTROM, 2011).

Em seguida, o Gráfico 3 apresenta os resultados acerca da percepção dos funcionários em relação ao gerente financeiro.

**Gráfico 3: Percepção dos colaboradores em relação ao gerente financeiro**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

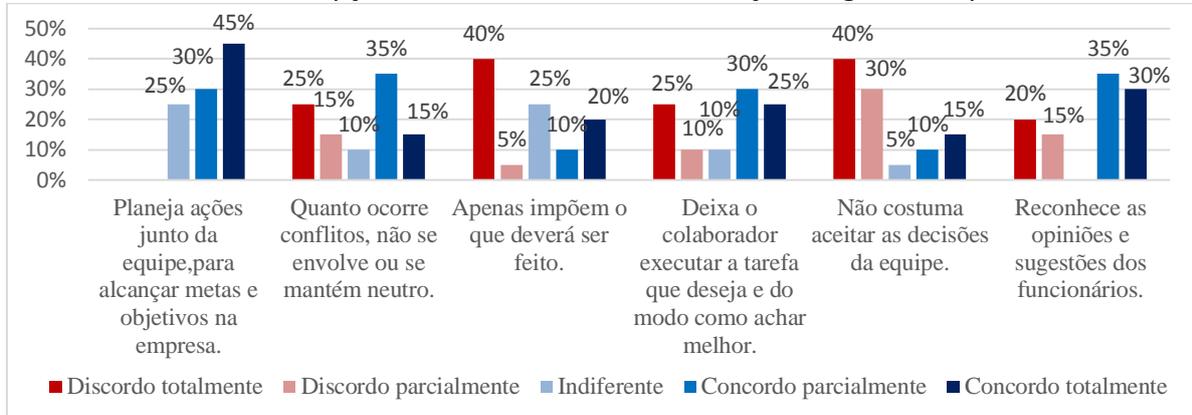
Diante da análise do gráfico, conclui-se que o estilo predominante no gerente financeiro é o estilo democrático com uma tendência à liderança autocrática, devido às porcentagens de concordância com as atitudes pertencentes a esses estilos.

Logo, considera-se que o gerente utiliza da liderança bidimensional. Essa liderança está relacionada com o fato de o gerente se importar tanto com a execução das tarefas, quanto com a motivação e preocupação com os funcionários

(MAXIMIANO, 2011).

Por último, o Gráfico 4 apresenta a percepção dos liderados em relação ao gerente operacional.

**Gráfico 4:** Percepção dos colaboradores em relação ao gerente operacional



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Devido aos resultados obtidos, chegou-se ao entendimento de que o gerente operacional utiliza-se das ações de um líder predominantemente democrático e com traços liberais, devido à concordância dos funcionários em relação a esses dois estilos.

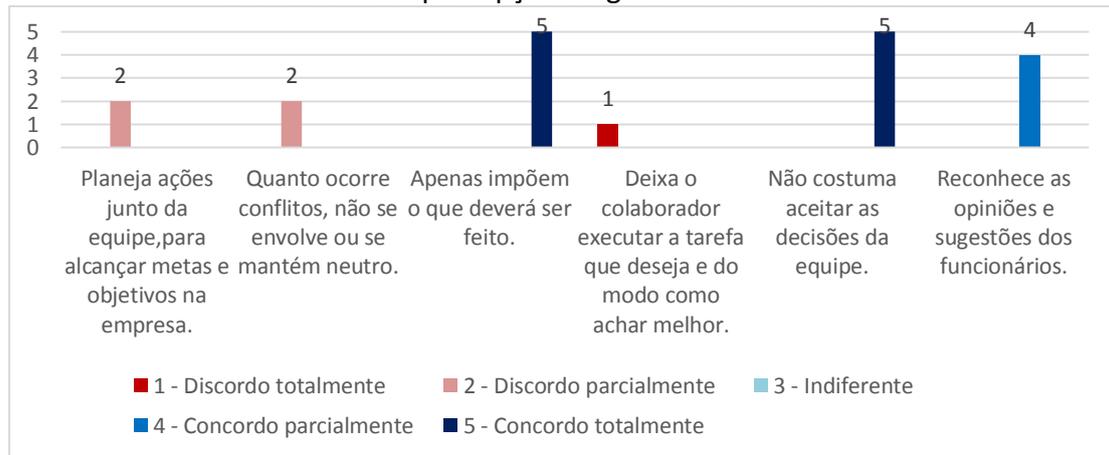
Dessa forma, o gerente sabe incentivar, planejar e reconhecer as opiniões e sugestões, ao mesmo tempo em que deixa o colaborador executar a tarefa que desejar e do modo como achar melhor. Logo, o gerente tem a intenção de que os funcionários cresçam e desenvolvam maiores responsabilidades dentro da organização (BERGAMINI, 2009).

#### 5.4 AUTOPERCEPÇÃO DOS GERENTES EM RELAÇÃO AO SEU ESTILO DE LIDERANÇA

A proposta desta seção foi identificar qual o estilo de liderança é utilizado por cada gerente, tendo em vista suas autopercepções.

A seguir, apresentam-se, no Gráfico 5, os resultados da autopercepção do gerente administrativo acerca de suas atitudes e comportamentos cotidianos com os subordinados.

**Gráfico 5: Autopercepção do gerente administrativo**



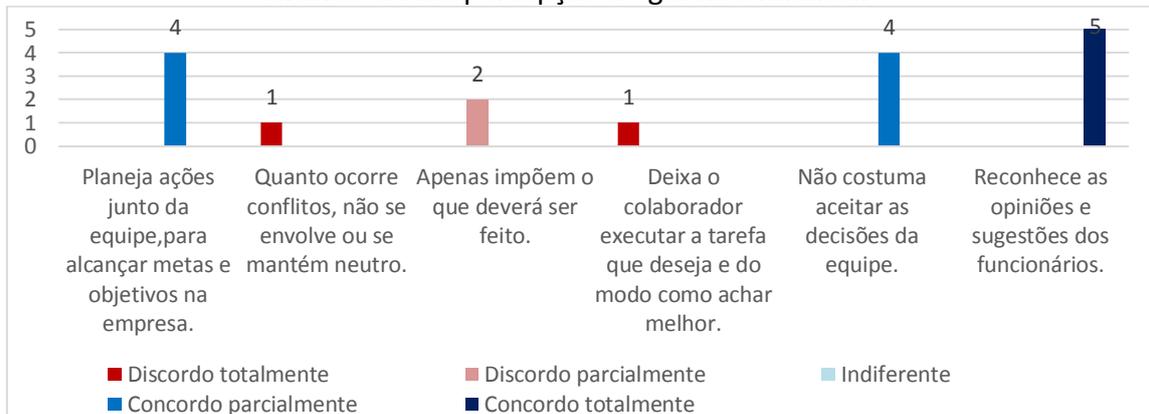
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

De acordo com os resultados da pesquisa, o gerente se define como um líder autocrático, por “concordar totalmente” com os comportamentos desse estilo, apresentando também um direcionamento ao estilo democrático.

Dessa maneira, ele utiliza da liderança bidimensional, por meio da qual demonstra utilizar liderança tanto autocrática, quanto democrática, sendo que, nesse caso, existe muita ênfase à tarefa e pouca às pessoas, reforçando o seu estilo autocrático. (MAXIMIANO, 2011).

Em seguida, no Gráfico 6, identificou-se o estilo de liderança do gerente financeiro, com base na sua autopercepção.

**Gráfico 6: Autopercepção do gerente financeiro**

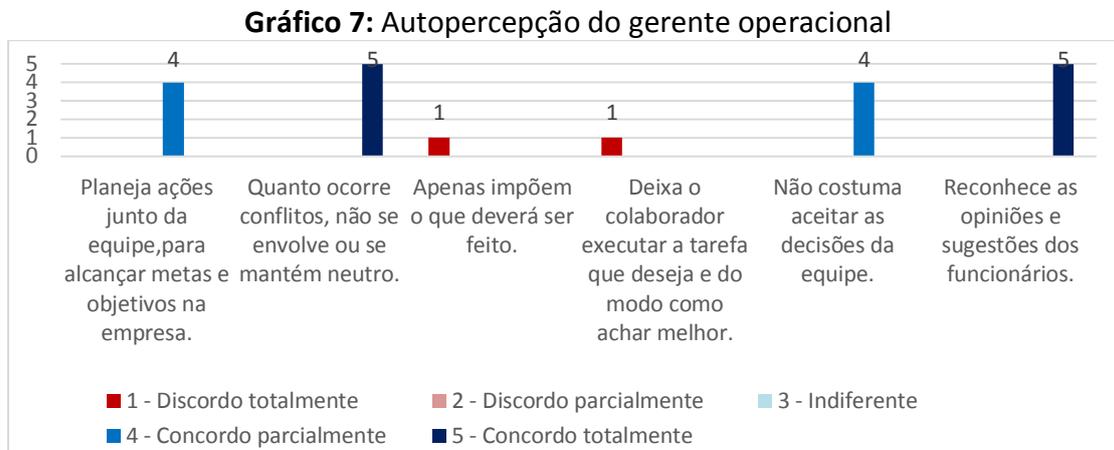


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Com base em sua autoavaliação, o estilo de liderança predominante nesse gerente é o estilo democrático, devido à única alternativa de “concordo totalmente” estar voltada para este perfil, e com base em alguns comportamentos apresenta um breve direcionamento à liderança autocrática.

Logo, esse gerente também se utiliza da liderança bidimensional, sendo que, nesse caso, o líder dá mais ênfase às pessoas e menos às tarefas, por isso existe uma preeminência do estilo democrático (ROBBINS, 2005).

O Gráfico 7 demonstra o resultado referente à autopercepção do gerente operacional em relação ao seu estilo de liderança.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Para chegar-se à conclusão de qual o estilo de liderança dess líder, foram considerados os resultados de “concordo totalmente”, sendo que a influência das respostas de “discordo totalmente” foram essenciais para esse resultado.

Dessa forma, na autopercepção do gerente operacional, foi identificada uma predominância do perfil democrático em razão de concordar que reconhece as opiniões da equipe e concordar em partes que realiza planejamento juntamente com a equipe. Logo, um líder democrático é aquele que solicita opiniões e sugestões aos funcionários, com o propósito de que eles tenham maior participação nas tomadas de decisões das empresas (CHIAVENATO, 2000).

### 5.5 TESTES T DE UMA AMOSTRA PARA MÉDIAS

O teste T para uma amostra de médias foi utilizado com o objetivo de verificar se o estilo de liderança definido na autopercepção do gerente é o mesmo encontrado nas percepções dos colaboradores.

Logo, duas situações devem ser observadas: quando  $sig. \geq 0,05$ , considera-se que a hipótese seja nula, pois o valor encontrado se assemelha ao valor padrão. Já quando  $sig. < 0,05$ , atende-se por hipótese alternativa, pois existe diferenças entre as respostas (BRUNI, 2012).

A seguir, o Quadro 2 apresenta o resultado estatísticos entre as respostas do gerente administrativo e a média das notas dos seus subordinados.

**Quadro 2:** Teste T de uma amostra para médias sobre o gerente administrativo

Afirmativas sobre ações do gerente administrativo	Resposta gerente	Média respostas func.	t	df	Sig. (2 ext.)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
							Inferior	Superior
Planeja ações junto da equipe, para alcançar metas e objetivos na empresa.	2	4,15	7,130	19	0,000*	2,150	1,52	2,78
Quando ocorre conflitos, não se envolve ou se mantém neutro.	2	3,05	2,813	19	0,011*	1,050	,27	1,83
Apenas impõem o que deverá ser feito.	5	3,7	-4,100	19	0,001*	-1,300	-1,96	-,64
Deixa o colaborador executar a tarefa que deseja e do modo como achar melhor.	1	3,25	7,336	19	0,000*	2,250	1,61	2,89
Não costuma aceitar as decisões da equipe.	5	2,4	-8,592	19	0,000*	-2,600	-3,23	-1,97
Reconhece as opiniões e sugestões dos funcionários.	4	3,55	-1,37	19	0,186	-0,45	-1,14	0,24

\* Quando a sig. < 0,05 há diferença entre o que o gestor respondeu e a média do que os funcionários responderam.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

Partindo da análise de hipótese nula, houve semelhança apenas referente a uma das alternativas de estilo democrático, com uma significância de 0,186. O restante da análise é considerado como hipóteses alternativas, sig < 0,05, em razão de não apresentar semelhança nas respostas.

O Quadro 3 apresenta estatisticamente as diferenças ou igualdades significativas entre o que o gestor financeiro respondeu e a média do que os subordinados responderam.

**Quadro 3:** Teste T de uma amostra para médias sobre o gerente financeiro

Afirmativas sobre ações do gerente financeiro	Resposta gerente	Média respostas func.	t	df	Sig. (2 ext.)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
							Inferior	Superior
Planeja ações junto da equipe, para alcançar metas e objetivos na empresa.	4	4,15	0,497	19	0,625	,150	-0,481	0,781
Quando ocorre conflitos, não se envolve ou se mantém neutro.	1	2,40	4,273	19	0,000*	1,400	,71	2,09
Apenas impõem o que deverá ser feito.	2	3,70	5,362	19	0,000*	1,700	1,036	2,364
Deixa o colaborador executar a tarefa que deseja e do modo como achar melhor.	1	3,25	7,336	19	0,000*	2,250	1,608	2,892
Não costuma aceitar as decisões da equipe.	4	2,40	-5,287	19	0,000*	-1,600	-2,233	-0,967
Reconhece as opiniões e sugestões dos funcionários.	5	4,25	-2,775	19	0,012*	-,750	-1,316	-0,184

\* Quando a sig. < 0,05 há diferença entre o que o gestor respondeu e a média do que os funcionários responderam.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

Diante dos resultados obtidos, encontrou-se hipótese nula somente em relação ao estilo de liderança democrático, com uma significância de 0,625. Em seguida, verificou-se que nas outras análises existem diferenças significativas entre as médias das respostas dos colaboradores, gerando, assim, hipóteses alternativas, de significância < 0,05.

O Quadro 4 demonstra os resultados do teste estatístico do gerente operacional.

**Quadro 4:** Teste T de uma amostra para médias sobre o gerente operacional

Afirmativas sobre ações do gerente operacional	Resposta gerente	Média respostas func.	t	df	Sig. (2 ext.)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
							Inferior	Superior
Planeja ações junto da equipe, para alcançar metas e objetivos na empresa.	4	4,20	1,073	19	0,296	0,200	-0,190	0,590
Quando ocorre conflitos, não se envolve ou se mantém neutro.	5	3,00	-6,016	19	0,000*	-2,000	-2,696	-1,304
Apenas impõem o que deverá ser feito.	1	2,65	4,616	19	0,000*	1,650	0,902	2,398
Deixa o colaborador executar a tarefa que deseja e dá maneira como achar melhor.	1	3,20	6,242	19	0,000*	2,200	1,462	2,938
Não costuma aceitar as decisões da equipe.	4	2,30	-5,101	19	0,000*	-1,700	-2,397	-1,003
Reconhece as opiniões e sugestões dos funcionários.	5	3,40	-4,559	19	0,000*	-1,600	-2,335	-0,865

\* Quando a sig. < 0,05 há diferença entre o que o gestor respondeu e a média do que os funcionários responderam.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação ao gráfico, verificou-se a existência de hipótese nula apenas em relação ao comportamento democrático, com significância de 0,296. No entanto, como se pôde observar, a grande maioria da média entre as notas dos funcionários foi diferente das notas referente à autopercepção do gerente operacional, resultando em hipóteses alternativas para esses casos.

## 5.6 QUESTÕES DISCURSIVAS

Nesta etapa do estudo, analisaram-se as questões discursivas acerca de estilo de liderança e motivação dos funcionários na empresa.

Dessa forma, 60,00% dos colaboradores e dois gerentes afirmaram que a liderança democrática influencia de forma positiva na motivação dos funcionários, devido ao fato de os liderados terem mais voz nas decisões e sugestões de melhorias dentro da organização.

Nesse sentido, o entrevistado A, em sua resposta, confirma o exposto: “O estilo de liderança que mais me motiva para o bom desempenho do meu trabalho é o democrático, em a razão dos gerentes se preocuparem com as opiniões de terceiros e com a satisfação de todos os membros da equipe” (ENTREVISTADO A).

Em relação ao impacto do estilo liberal, 20% dos funcionários e 1 dos gerentes, acreditam que “esse estilo seja mais motivacional para a execução de tarefas, devido a razão dos colaboradores saberem o que deve ser feito”.

À frente disso, o entrevistado B diz que “A liderança liberal é a que mais motiva, pois todos os funcionários que trabalham nesta empresa têm experiências com o trabalho em postos de combustível e, em razão disso, sabem o que deve ser feito.

(ENTREVISTADO B).

Por último, 20% dos liderados disseram que o estilo de liderança não importa, desde que o funcionário esteja satisfeito com o seu trabalho; o perfil do líder não impactará na sua realização dentro da empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente artigo teve como objetivo geral identificar os estilos de liderança e analisar as influências existentes entre os seus tipos e a motivação dos colaboradores. Com a finalidade de atingir esses propósitos, foram utilizados os objetivos específicos relacionados a definir os conceitos dos temas de liderança e motivação, realizar uma pesquisa de campo e colher as concepções de todo o grupo acerca da motivação relacionada com a liderança dentro da empresa.

Diante disso, verificou-se que, apesar de os gerentes terem predominância ao estilo democrático, os três apresentaram tendências e direcionamentos a estilos de lideranças diferentes. Posteriormente, a maioria dos funcionários e dos gerentes revelou que o estilo de liderança que mais motiva é o democrático, devido ao fato de que os liderados têm voz nas decisões e sugestões de melhoria dentro da organização, o que gera um maior reconhecimento e a autorrealização.

Posto isso, durante a busca pelos resultados da pesquisa, foram encontradas possíveis limitações para conclusão do estudo, como: desconforto em responder algumas das questões e a generalização, em razão de ser um estudo de caso, sendo aplicado apenas neste contexto, de modo que, em outros casos, poderiam apresentar resultados diferentes.

Neste sentido, pode-se inferir que as variáveis liderança e motivação estão conjuntamente relacionadas entre si, por isso as principais contribuições deste trabalho para a organização dizem respeito ao fato de os gerentes conhecerem e executarem uma boa liderança, fazendo com que seus funcionários se sintam satisfeitos e realizados. Já para a comunidade científica, o estudo foi importante, pois analisou como esses constructos se relacionam e a relevância de como os estilos de liderança podem contribuir para com a organização. Além disso, o estudo também pode auxiliar outros pesquisadores, por meio do tanto do referencial teórico, quanto da metodologia e dos resultados adquiridos.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRUNI, Adriano Leal. **SPSS: guia prático para pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRESWELL, John W.; PLANO CLARK, Vicki L. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

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

LACOMBE, Francisco. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução a Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: PARAFUSA FERRAGISTA<sup>1</sup>

**Victor Cândido Vale Soares**

Graduando do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: victordovale90@gmail.com

**Laercio Jose Vida**

Mestre em Administração Estratégica (FEAD Minas). Docente do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM).

E-mail: laerciojv@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Num um cenário amplamente competitivo e em constantes mudanças, os administradores buscam, cada vez mais, estratégias para garantir a sustentabilidade das organizações. Nesse contexto, este estudo foi realizado com o objetivo de identificar as deficiências e necessidades e sugerir soluções para o melhor funcionamento da organização. O objetivo geral do relatório é a realização de um diagnóstico organizacional na empresa Parafusa Ferragista. A tipologia do estudo caracterizou-se como pesquisa de diagnóstico, com abordagem qualitativa, que possibilitou identificar falhas e apresentar soluções ao gestor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diagnóstico Organizacional. Pesquisa de Diagnóstico.

**ABSTRACT:** Facing a widely competitive scenario with constant changes, managers are increasingly seeking strategies to ensure the sustainability of the organizations. In this context, this study was carried out with the objective of identifying deficiencies and needs as well as suggesting solutions to improve the functioning of the organization. The general objective of this report is to carry out an organizational diagnosis at the company Parafusa Ferragista. The typology of the study was characterized by the diagnostic research, with a qualitative approach, which allowed the identification of failures and present solutions to the manager.

**KEYWORDS:** Organizational Diagnosis. Diagnostic Research.

---

### 1 INTRODUÇÃO

No atual mercado, conturbado e repleto de incertezas, muitas empresas geram gastos e custos excessivos causados por falta de conhecimento e conseqüentemente produzem um péssimo controle dos custos. São necessárias análises e planejamentos para criar alternativas que permitam que a empresa se mantenha no mercado, mantendo a satisfação do cliente e ganhando maior competitividade em relação aos outros concorrentes. Em contrapartida, a escolha de estratégias e um planejamento inadequado podem antecipar futuras situações que poderão colocar todo o ambiente organizacional em declínio ou causar danos irreparáveis.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Graduação em Administração pelo Centro Universitário de Patos de Minas, sob orientação do Professor Me. Laercio Jose Vida.

Dessa forma, a realização do diagnóstico organizacional é muito importante para conhecer o ambiente externo e interno da organização. Consiste em ter uma visão profunda e clara dos procedimentos administrativos, identificando as forças e as fraquezas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças existentes.

Desse modo, de acordo com as mudanças do mercado, o objetivo geral foi realizar um diagnóstico para a apresentação da real situação da organização. Os objetivos específicos foram: efetuar um levantamento dos procedimentos administrativos da empresa; identificar a qualidade dos serviços na percepção dos clientes; realizar estudo quanto aos cenários macroeconômico, composto mercadológico, precificação, gestão de pessoas; identificar a percepção dos colaboradores em relação à organização e apresentar o diagnóstico.

Para a realização da metodologia do diagnóstico, foi aplicada uma entrevista, pré-elaborada e aplicada ao gestor da organização, com o intuito de colher todas as informações necessárias; o gestor teve autonomia para complementações. Houve também fundamentação teórico-metodológica com o intuito de obter informações em relação ao problema, visando agregar maior valor ao diagnóstico organizacional.

## **2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa Parafusa Ferragista, situada na cidade de Patos de Minas, possui, como ramo de atuação, comércio varejista de ferramentas, parafusos materiais elétricos e hidráulicos e utilidades para o dia a dia. É uma micro empresa que possui um ano e meio de mercado, que se encontra sólida no momento. Visa ao crescimento tecnológico, econômico e social.

### **2.1 HISTÓRICO ORGANIZACIONAL**

A empresa em estudo surgiu do empresário Willian Gonçalves Carneiro, que, após anos trabalhando em lojas de venda de materiais para a construção civil, viu a oportunidade de abrir uma loja que fosse específica em produtos para manutenções do dia a dia, desde ferramentas, parafusos, materiais hidráulicos e elétricos e utilidades.

Depois de uma pesquisa na cidade, viu a oportunidade de localização na Avenida Paracatu, 969, pois possui grande fluxo de carros e movimento de compradores e clientes. A pesquisa levou em consideração a falta de lojas desse setor na região e pelo comércio local ser forte. Foi abordado também na pesquisa se havia demanda para os produtos oferecidos. A resposta foi positiva, e o gestor e proprietário empreendeu no ramo, com produtos tanto para os profissionais da construção civil, quanto para as pessoas de modo geral.

## **3 REVISÃO DE LITERATURA**

### **3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é responsável pelo bom funcionamento das relações no

ambiente de trabalho. A expressão clima organizacional nos remete ao ambiente organizacional, à atmosfera da organização (BORGES; MOURÃO, 2013). Uma pesquisa organizacional bem feita dá ao administrador uma visão ampla do que está se passando no interior da organização, o que os colaboradores estão pensando, como está sua motivação, sua satisfação e se suas necessidades estão sendo atendidas.

### 3.2 GESTÃO DE PESSOAS

Na atualidade, a Gestão de Pessoas tem por objetivo potencializar e valorizar o capital humano das organizações, com intuito de reter a mão de obra qualificada do mercado. Com a modernização dos recursos tecnológicos e com a velocidade das mudanças, essa ferramenta é indispensável na busca de talentos nas empresas (MIRANDA, 2009).

O capital humano é o principal talento da organização. As pessoas são quem podem fazer a diferença e gerar valor, através de novas ideias e novos projetos, que podem melhorar processos e tornar tal organização mais lucrativa.

#### 3.2.1 Retenção e valorização do talento humano

O capital intelectual pode ser classificado como a soma de todos os conhecimentos que possuem os empregados de uma empresa e que dão a esta uma vantagem competitiva.

Segundo Antunes (2000), na prática, os ativos intangíveis só vem sendo avaliados precisamente no momento em que a empresa é vendida. Ou seja, não é possível agregar preço ao capital humano enquanto uma empresa não é avaliada para ser vendida. Por isso, é necessário que o colaborador seja valorizado para que continue dando resultados positivos à empresa.

Retenção é a continuidade da valorização. A produtividade é resultado de segurança, motivação e valorização do capital humano, financeira ou intelectual. A melhor forma de se destacar frente à concorrência é inovando, e somente o homem é capaz de promover tais mudanças.

#### 3.2.2 Motivação

A motivação está diretamente ligada à ação, atuação e manifestação de uma força, de uma energia. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos, como eles são entendidos e colocados em prática. Ela é fruto da interação entre o homem e o ambiente. Para Augusto Cury (2008), "Bons profissionais cumprem ordens, enquanto excelentes profissionais pensam pela empresa".

Segundo Maslow, o ser humano tem de satisfazer suas necessidades, que se relacionam entre si numa escala hierárquica em que uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita antes que outra se manifeste como prioritária. O homem procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, fundamentais à existência e necessidades de segurança, antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, de estima e realização pessoal (AGUIAR, 2005).

### 3.2.3 Necessidade e investimento em treinamento e desenvolvimento

Ainda em busca de maior competitividade e melhores resultados, as organizações tem investido em capacitação para os funcionários, a fim de melhorar seu desempenho e tornar o colaborador um profissional mais especializado. Nesse contexto, treinamento é “a aquisição sistemática de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultam no desempenho melhorado em outro ambiente.” (GOLDSREIN; FORD, 2002, *apud* MUCHINSKY, 2004, p. 173).

O desenvolvimento visa ao crescimento interno das pessoas, promovendo novas habilidades para que o colaborador esteja preparado para assumir novas responsabilidades e um novo cargo na empresa. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, *apud* ARAUJO, 2006, p. 94), o desenvolvimento permite “aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”.

### 3.3 AÇÕES DE MARKETING

Segundo Pride e Ferrell (2001), de acordo com o conceito de marketing, uma organização deve oferecer produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes por meio de um conjunto coordenado de atividades que permitam, também, que a organização alcance suas metas. A organização que adota os conceitos de marketing precisa satisfazer não somente os objetivos do cliente, mas também os seus próprios, ou não permanecerá muito tempo no negócio.

Analisar o comportamento do consumidor requer um estudo sobre os fatores de influência individuais e os influenciadores do ambiente. Dessa forma, é possível direcionar as informações sobre o que, quanto, onde e quando os consumidores compram, podendo, assim, ficar mais próximos deles e mantê-los por mais tempo junto ao negócio da empresa. (MOWEN; MINOR, 2003).

### 3.4 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

A participação de mercado se refere ao espaço que a organização ocupa no mercado, que também é chamado de Market Share. É um delimitador de fatia de mercado que a organização possui. Segundo Kotler (2000, p. 340), “é necessário primeiramente conquistar a confiança dos clientes, e isso acontece quando os consumidores se sentem satisfeitos com o produto que compram”. Para promoverem sua marca, as empresas têm feito campanhas de marketing, proporcionando maior valor ao seu produto.

### 3.5 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

Para Kotler (2000), a satisfação é um sentimento resultante da comparação entre a expectativa gerada e o desempenho do produto, e as empresas têm feito autoanálises, com objetivo de se ajustar aos novos temas de marketing. Os clientes

estão sempre atentos à melhor oferta e, por isso, irão comprar de quem oferece o melhor preço. O que vai diferenciar do preço é o atendimento prestado, que é capaz de gerar relacionamento e fidelizar o cliente.

Para Grimaldi e Mancuso (2004), não basta investir na melhoria da produção de bens e serviços; é preciso apostar no atendimento, conhecer e satisfazer o cliente. Sabendo disso, as empresas têm se empenhado para levar ao consumidor a melhor sensação e sempre superar suas expectativas, criando maior satisfação.

### 3.6 CUSTO DE CAPITAL

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), o “Custo de capital é a taxa de retorno que uma empresa tem de obter em seus investimentos para poder satisfazer seus credores e proprietários”. Um investimento com taxa de retorno acima do custo de capital irá aumentar o valor patrimonial do proprietário. O custo total de capital representa as expectativas mínimas de remuneração das diversas fontes de financiamento, próprio ou de terceiros, lastreando suas operações.

De acordo com esse conceito, é preciso mensurar o custo de oportunidade, que é a taxa de retorno que o investidor poderia ter em outro investimento de risco semelhante. Quando é feito o plano de negócios, é fundamental que o administrador financeiro determine a taxa de retorno. Isso porque, se essa taxa for inferior ou igual a um investimento de pequeno risco, é mais vantajoso ao investidor empregar seu dinheiro a um risco menor. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

### 3.7 CUSTOS E JUROS

Os bancos comerciais são provedores de capital a empresas de todos os portes. Apesar de limitarem seus recursos a novos empreendedores, são considerados provedores primários de crédito.

Existem três tipos mais comuns de empréstimo que os bancos tendem a fazer: linhas de crédito, empréstimos a prazo e hipotecas. Longenecker, Moore e Petty (1997) as definem como:

- Linha de crédito é um acordo informal, entre o banco e o tomador de crédito, referente a uma quantia máxima que o banco fornecerá a qualquer momento. Um exemplo de acordo similar a esse é o crédito rotativo.
- Nos empréstimos a prazo, os bancos emprestam o dinheiro em prazos variados a partir de cinco anos; são geralmente usados para financiar equipamentos que tenham vida útil econômica equivalente com o prazo do empréstimo.
- As hipotecas são fonte de longo prazo e acontecem de dois tipos: penhor de bens móveis e hipotecas imobiliárias. O penhor de bens móveis é considerado empréstimo com garantia, em que itens do estoque ou outros bens servem como garantia do financiamento. A hipoteca imobiliária é um empréstimo que coloca como garantia um imóvel, seja um terreno, seja um prédio, seja uma casa; nesses casos, geralmente esses empréstimos estendem-se acima de 25 anos.

## 4 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se por uma avaliação formativa, uma vez que visa apresentar à empresa Parafusa Ferragista um diagnóstico organizacional.

Para Roesch (1999), uma avaliação formativa implica um diagnóstico que gera sugestões de melhoria, por isso requer conhecimento do sistema e possibilidade de observar as falhas e programar as mudanças sugeridas.

Este trabalho buscou, por meio de uma pesquisa aplicada, fazer um levantamento de dados dos procedimentos administrativos utilizados pela empresa Parafusa Ferragista, a fim de oferecer a organização sua atual situação. A pesquisa é um procedimento útil, utilizado para juntar as informações necessárias à construção de raciocínios em torno de um fato ou processo que contribui com o conhecimento científico.

A pesquisa foi realizada através do método qualitativo. De acordo com Roesch (1999), o método qualitativo é apropriado para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um plano.

Um instrumento de pesquisa muito eficiente utilizado para obter informações e dados é a entrevista pessoal, em específico, com o proprietário, que também é o gestor da empresa em estudo, e também conversas informais com alguns funcionários da organização.

De acordo com Cervo e Bevia (2002), é muito importante saber que a entrevista não é uma simples conversa informal, mas uma conversa orientada para um objetivo, que é o de recolher dados para a pesquisa.

A coleta de dados é de grande importância, pois é por meio dela que se desenvolve o trabalho. De acordo com Roesch (1999), as técnicas de coleta de dados principais são a entrevista, questionário, testes e a observação.

Yin (2005) propõe três estratégias muito importantes para analisar os dados que se caracterizam como um estudo de caso, por meio do qual é feita a análise dos dados levantados, comparando com os dados obtidos no referencial teórico. Em seguida, analisar e basear a estratégia em preposições teóricas, com o objetivo de mostrar com o caso posição contrária às apresentadas pela teoria. Por último, a descrição do caso, que é uma estratégia usada quando a carência de preposições teóricas e seu produto é uma descrição da empresa estudada.

Analisando essas três estratégias, o estudo adota a primeira estratégia de análise de acordo com Yin (2005), que é o levantamento de dados da empresa Parafusa Ferragista, comparando com a fundamentação teórica.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 RETENÇÃO E VALORIZAÇÃO DO TALENTO HUMANO

No relato do gestor, foi possível perceber o conhecimento dele acerca da necessidade de reter o talento humano. Para Chiavenato (2004, p. 53), “talento é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esses ativos preciosos para as organizações”.

Apesar de o gestor conhecer a necessidade de retenção do capital humano, não são dados aos funcionários benefícios que valorizem sua manutenção na organização, como plano de saúde, vale-refeição e comissão sobre vendas. O colaborador tem apenas o salário fixo.

## 5.2 DESENVOLVIMENTO DA MOTIVAÇÃO

A respeito do desenvolvimento da motivação do colaborador, na empresa em estudo não é desenvolvida nenhuma prática de incentivo ao conhecimento e crescimento profissional. Por apresentar apenas um funcionário, não houve treinamento ou capacitação.

Para Dutra (2002), a empresa possui várias formas de concretizar melhores recompensas, desde um reconhecimento por meio de elogio público ou não, prêmios de viagens, aumento salarial ou promoções para posições melhores na organização.

Para que a empresa prospere e consiga alcançar maiores resultados e mais espaço de mercado, é necessário que existam pessoas capacitadas, preparadas e motivadas para exercerem suas funções. A sugestão para o proprietário é que crie programas de recompensas aos funcionários da área comercial, para incentivá-los a buscar maiores resultados e conseqüentemente aumentar sua remuneração.

## 5.3 INVESTIMENTO E IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O gestor afirma que a empresa Parafusa Ferragista ainda não possui um investimento em treinamento e desenvolvimento por se tratar de uma pequena empresa e com um número pequeno de funcionários. A expectativa para quando houver uma nova contratação é de que o novo colaborador tenha total apoio do funcionário que já conhece os produtos da loja e total apoio e treinamento por parte do próprio gestor, que já possui conhecimento e experiência na área.

Para Chiavenato (2000), o treinamento e o desenvolvimento são importantes, porque possibilitam aos colaboradores adquirir capacidade de desenvolver suas tarefas com maior eficácia, reduzindo obstáculos, solucionando todos os problemas com maior rapidez, beneficiando assim a empresa como um todo.

## 5.4 AÇÕES DE MARKETING

O gestor afirma que as propagandas utilizadas por ele para divulgar o nome da marca são propagandas de rádio e marketing digital. O foco dele são as mídias digitais, já que acredita ter nelas um melhor retorno. Não são feitas divulgações em outdoor e TV, pois já foram feitas, e o proprietário não percebeu aumento nas vendas, nem na visibilidade da marca.

Ao analisar o posicionamento do gestor quanto ao perfil de investimento em marketing, é possível perceber que ele utiliza poucos recursos para divulgação. É sugerido a ele que contrate uma agência de marketing para que gerencie suas mídias sociais, principal aposta de marketing do gestor, tanto na criação de mídia quanto na

divulgação e acompanhamento das páginas.

#### 5.5 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Na empresa em estudo nunca foi realizada uma pesquisa de participação de mercado, portanto o gestor não sabe mensurar qual sua participação no mercado em que atua.

É de extrema importância o conhecimento e avaliação da participação de mercado que uma empresa ocupa, pois se torna possível identificar as forças e dificuldade da organização. Segundo Kotler (2006), o posicionamento de mercado está associado à imagem que o produto ocupa no pensamento do consumidor em relação aos seus concorrentes. Por isso, torna-se comparativo o processo de posicionar um produto no mercado.

Para posicionar melhor sua empresa em relação aos consumidores e melhorar sua satisfação é preciso conhecer a participação de mercado, por isso é sugerido ao gestor que seja realizada uma pesquisa na cidade de Patos de Minas, que é a área de atuação da organização.

#### 5.6 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR X PERIODICIDADE

Segundo o gestor, a avaliação de satisfação do consumidor é feita através da observação que ele faz no dia a dia da organização. Todas as informações que o cliente fornece no momento de compra e visita à loja são consideradas; reclamações, elogios e sugestões também.

De acordo com Kotler e Armstrong (2008), a satisfação é um processo de comparação entre o desempenho esperado e o resultado visualizado por determinado produto, gerando sentimento de prazer ou decepção. A venda de um produto de qualidade ou a realização de um serviço bem feito proporcionam a satisfação do consumidor.

#### 5.7 VARIAÇÕES ECONÔMICAS RELEVANTES PARA TOMADA DE DECISÃO NA EMPRESA

Segundo o gestor, as variáveis econômicas são as mais importantes. Ele acredita que as principais variáveis impactantes nas suas vendas são as taxas de juros, que fazem recuar o mercado e diminuir o poder de compra do consumidor, que, com medo de se endividar, muitas vezes deixa de realizar algumas compras.

De acordo com Las Casas (2006), é importante o administrador estar sempre atento aos movimentos que o mercado apresenta, pois o ambiente de crescimento que as empresas estão inseridas podem prejudicar algumas e favorecer outras. Para Kotler e Keller (2006), o poder de compra em uma economia varia conforme renda, endividamento, preço e disponibilidade de crédito.

#### 5.8 MODALIDADE PARA TOMADA DE VALOR

A organização não utiliza nenhuma modalidade de tomada de valor. Segundo o

Gestor e Proprietário, “Todo o capital utilizado para investimento na empresa é meu, inclusive o capital de giro. Nunca foi feita tomada de recurso em bancos.”

Para os autores Assaf e Silva (1997), dimensionamento de fluxo de caixa é o aspecto mais relevante na tomada de decisão de financiamentos, pois, por meio desses dados, identifica-se a melhor forma de pagar os financiamentos tomados.

## 5.9 CUSTO DE CAPITAL

De acordo com o gestor da empresa, o custo de capital emprestado é de 25% referente às vendas a prazo. Não possui nenhum tipo de financiamento, pois trabalha com reservas em caixa.

Na visão de Assaf Neto (2003), o custo de capital de uma organização reflete principalmente na remuneração mínima exigida dos proprietários de suas fontes de recursos como credores e acionistas. De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), custo de capital é a taxa de retorno que uma empresa tem de obter em seus investimentos para poder satisfazer seus credores e proprietários.

## 5.10 VENDAS A PRAZO/ CUSTOS E JUROS

Segundo o gestor, as vendas realizadas a prazo não possuem incidência de juros. As vendas parceladas em prazos maiores, de até dez vezes sem juros, somente são feitas para compras de máquinas que possuem maior preço de venda. Compras com valores menores são realizadas em até três vezes sem juros, mas são realizadas com pouca frequência. De acordo com o gestor, a maioria dos clientes compra à vista ou no crédito à vista. Para compras de maior valor, são concedidos descontos de até 10%, somente para incentivo ao pagamento à vista. Compras de valor mais baixo não possuem descontos para pagamento à vista. O gestor afirma também que 60% das vendas são realizadas no cartão de débito.

A concessão de crédito é compatível com a demanda dos clientes, possibilitando diversas formas de pagamento, bons prazos e boas condições de pagamento à vista. De acordo com Senge (2000), a necessidade das organizações venderem a prazo está relacionada com a cultura de consumo adotada pelos clientes, que percebem na compra à vista mais segurança e viabilidade, mas que, muitas vezes, pelo orçamento pessoal optam pela compra a prazo e pelo parcelamento, sem a incidência de encargos financeiros e juros.

## 5.11 PLANO DE AÇÃO

**Tabela 1:** Plano de ação da empresa Parafusa Ferragista LTDA.

O QUÊ	QUEM	ONDE	QUANDO	POR QUÊ	COMO
Promover investimento para retenção do talento humano	Gestor	Na empresa	Mensalmente	Melhores condições de remuneração e qualidade de vida para os funcionários, proporcionando maior comprometimento.	Criando nova forma de remuneração variável e benefícios empregatícios.
Promover desenvolvimento da motivação	Gestor	Na empresa	Diariamente	Promover maior autoestima nos liderados, incentivando atitudes positivas. Melhor alcance dos objetivos da empresa.	Promovendo ambiente de trabalho em equipe. Mensagens positivas.
Promover investimento em treinamento e desenvolvimento	Gestor	Empresa e empresas e instituições que promovem treinamento e capacitação	Mensalmente	Promover maior motivação dos funcionários e maior capacitação técnica.	Aplicação de treinamentos e participação de cursos e palestras.
Promover ações de marketing	Contratação de uma agência de Marketing	Ambiente interno e externo	Mensalmente	Alcançar maior número de pessoas, atraindo possíveis clientes.	Criação de um plano de marketing. Melhor gestão dos canais digitais.
Identificar a participação de mercado	Contratação de profissional da área de estatística	Ambiente interno e externo	Anualmente	Obtenção de informações do mercado onde a empresa atua. Auxiliar nas decisões de marketing.	Elaboração de questionários com informações precisas.
Promover avaliação da satisfação do consumidor	Gestor e funcionários	Na empresa	Mensalmente	Busca pela melhoria contínua dos produtos ofertados e dos serviços prestados. Retenção dos clientes.	Pesquisas buscando a opinião dos consumidores, sugestões, elogios e reclamações.
Identificar modalidades para tomada de valor	Gestor	Mercado	Sempre que necessário	Realizar verificações e adaptar melhoria de processos. Tomar estratégias para redução de custos e despesas.	Através de análise e planejamento financeiro.
Identificar o custo de capital	Gestor	Empresa	Semanalmente	Conhecer e compreender por completo o conceito para realização de gestão eficiente e melhor tomada de decisões.	Através da identificação dos custos de recursos de todas as fontes. Engloba desde a aquisição de matérias-primas até a venda e recebimento dos produtos vendidos.

Fonte: Pesquisa, 2018.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual cenário em que as organizações se encontram, torna-se necessário conhecimento sobre o ambiente organizacional para obtenção de um melhor desempenho e construção de diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes.

O diagnóstico organizacional realizado na empresa Parafusa Ferragista foi uma ferramenta muito importante que contribuiu para um melhor conhecimento da organização em estudo. Foi possível, através deste trabalho, analisar a empresa de modo geral, diagnosticar sua atual situação e propor um plano de ação.

Observando as ferramentas utilizadas pela organização, percebe-se que precisam de algumas novas formas de gestão, para controlar melhor suas atividades. Dessa forma, é possível que a tomada de decisão seja coerente com a estratégia da empresa, além de identificar as oportunidades e ameaças relacionadas com as tendências de mercado e os acontecimentos em geral.

A empresa não possui um planejamento estratégico formalizado, mas apresenta aspectos estratégicos positivos, como um sistema de gestão que coordena toda parte fiscal e comercial e uma estrutura adequada para realização de suas atividades, criando valor para seus clientes.

A empresa ainda conta com um mix de produtos variado, que atende as demandas do consumidor e está sempre em atualização para melhor atender seu cliente. Disponibiliza uma linha completa de ferramentas, parafusos e materiais hidráulicos e elétricos.

Portanto, o diagnóstico organizacional foi importante para alcançar o objetivo proposto, que era de conhecer a situação de todas as áreas que envolvem a organização. Para tanto, sugerem-se novas pesquisas, buscando novas áreas de atuação e diferentes competências, pretendendo a melhoria dos processos organizacionais da Parafusa Ferragista.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Tereza Pompa. **Capital intelectual**: sociedade baseada no conhecimento; sociedade do conhecimento; contabilidade na sociedade do conhecimento. Goodwil e Capital Intelectual. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAUJO, Luis Cesar G. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tiburcio. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BORGES, L de O; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações**. São Paulo. Editora Artmes, 2013.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH**: de um centro de despesa em um centro de lucro. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIMALDI, R.; MANCUSO, H. J. **Fazendo um cliente feliz**. Projeto qualidade total, da Folha de S. Paulo e Sebrae. Disponível em:  
<<http://www2.unifap.br/executivo/files/2013/06/2-Processos-de-atendimentook.pdf>>. Acesso em: 18 abril 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. ; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 16. ed. São Paulo: Futura, 2006.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. 12 ed. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. Tradução: Maria L.G.L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

MIRANDA, K. F.; MIRANDA, H. C. F. **Compreendendo a gestão de pessoas**. 27/06/2009. Disponível em:

<[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_16677/artigo\\_sobre\\_compreendendo\\_a](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_16677/artigo_sobre_compreendendo_a)>. Acesso em: 1 abril 2018.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MUCHINSKY, Paulo M. **Psicologia organizacional**. Tradução: Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

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

## **ENDOMARKETING NA ERA INTELECTUAL: IMPORTÂNCIA DO CLIENTE INTERNO PARA O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO<sup>1</sup>**

**Jessyka Rocha**

Graduanda do 6º período do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: jessykars@unipam.edu.br

**Carlen Fonseca**

Docente do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: carlenfg@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Cada vez mais, a retenção e a valorização do colaborador vêm ganhando destaque nas organizações. As empresas passaram a desenvolver um olhar interno visando atender as necessidades de seus colaboradores. Nesse contexto, o *endomarketing* vem ganhando força nas empresas. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo verificar se a empresa Supermercados Lima III, situada em Patos de Minas (MG), realiza ações de *endomarketing* pertinentes à satisfação de seus colaboradores e o impacto desse aspecto no desempenho final da organização. Por meio de uma pesquisa aplicada e estudo bibliográfico, os resultados evidenciaram que a empresa estudada realiza ações de *endomarketing* e que tais condições impactam no seu desempenho final, que mantém baixo nível de *turnover* e absenteísmo.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Endomarkting*. Gestor. Organização.

**ABSTRACT:** Increasingly, employee retention and appreciation have been gaining prominence in organizations. Companies began to develop an internal look to meet the needs of their employees. In this context, *endomarketing* has been gaining strength in organizations. The objective of this study was to verify if Supermercados Lima III, located in Patos de Minas - MG, performs endomarketing actions pertinent to the satisfaction of its employees and the impact of this aspect on the final performance of the organization. Through an applied research and bibliographic study, the results showed that the studied company performs endomarketing actions, and that these conditions impact on the final performance of the same, which maintains low turnover and absenteeism levels.

**KEYWORDS:** *Endomarkting*. Manager. Organization.

---

### **1 INTRODUÇÃO**

Considerando o atual cenário econômico, saber encantar o cliente interno seria a maneira mais eficaz de diferenciar o serviço ou produto oferecido. Em se tratando de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

uma era social, pautada em aspectos como reconhecimento, compreensão e valorização, o trabalho intelectual se torna cada vez mais valorizado, e os colaboradores ganham papel de destaque nas organizações, sendo fator decisivo na geração de vantagem competitiva. A partir dessa perspectiva, o conceito de endomarketing vem ganhando força nas empresas; as organizações passaram a desenvolver um olhar interno visando desenvolver ações específicas destinadas à satisfação e valorização dos parceiros.

Diante do tema proposto e da sua importância para o sucesso das organizações, consideramos: funcionários felizes se tornam mais produtivos e repassam esse sentimento aos clientes finais. Além de evitar interferências como a perda de pessoal e absenteísmo, o presente estudo teve por objetivo identificar se a empresa Supermercados Lima III, organização que faz parte de uma rede varejista composta por quatro supermercados, situada na cidade de Patos de Minas (MG), realiza ações específicas de endomarketing, pertinentes ao entusiasmo e estímulo de seus colaboradores e a influência desse aspecto no resultado final da organização. Dessa maneira, foram estipulados alguns objetivos específicos para obtenção do objetivo geral: examinar por meio de levantamento bibliográfico estudos desenvolvidos na área do endomarketing; identificar por meio de entrevista com o gestor da organização se ele realiza ações internas voltadas ao bem-estar dos seus colaboradores; analisar por meio de aplicação de questionários o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa Supermercados Lima III. Dessa forma, o problema que norteia a pesquisa é: “Que imagem os colaboradores possuem da organização em que trabalham? Estão plenamente satisfeitos?”.

Nesse sentido, o presente estudo torna-se relevante para valorização e retenção do capital intelectual, uma vez que as organizações precisam conhecer seu ambiente interno antes de desenvolver ações voltadas ao ambiente externo; entender o que acontece internamente seria o primeiro passo para maximização dos lucros sendo de grande relevância a fala dos colaboradores quanto à satisfação desenvolvida no trabalho.

## **2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO**

Nome Fantasia: Supermercado Lima III

Razão Social: Oseline Natalia Moreira Lima & CIA LTDA.

Endereço: Avenida Brasil, número 2076.

Bairro: Brasil, CEP: 38700-188.

Cidade: Patos de Minas (MG)

CNPJ: 03.719.492/0001-68

Inscrição Estadual: 480076559.00-39

Contato: (34) 3821-3905/ contato@supermeradoslima.com.br

Principal atividade econômica: comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – supermercado.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

Através do referencial teórico, foi possível adquirir fundamentação teórica para construção do presente estudo. Sua análise permite pesquisar informações disponibilizadas por estudos relevantes já publicados sobre determinado tema.

#### 3.1 ENDOMARKETING

Endomarketing tem por finalidade o desenvolvimento de ações internas, desenvolvidas pelas organizações para seus colaboradores, que visam habilitar os funcionários a se manterem engajados com a satisfação dos clientes finais. Quanto à sua origem, a autora Brum (2010, p. 12) diz que endomarketing vem do grego e significa “ação interior ou movimento para dentro”. A autora complementa dizendo que realizar endomarketing significa oferecer benefícios ao colaborador, significa conceder oportunidades que preparam e informam funcionários, a fim de se tornarem criativos e felizes, capazes de cativar, estimular e surpreender o cliente final.

De acordo com Cerqueira (2005), o endomarketing comprova que os indivíduos só caminham para máxima excelência quando captam que a organização se interessa e respeita seus princípios, confia na potencialidade humana e desenvolve um ambiente propício para o trabalho, incentivando o comprometimento através de valores como autoestima, empatia e afetividade. Dessa maneira, percebe-se a importância do endomarketing como difusor da imagem e valores das empresas. Deixar os colaboradores satisfeitos e apaixonados pelo seu trabalho nem sempre é uma tarefa fácil; é preciso ter comprometimento, atitude e desenvolver ações de estímulo que demonstrem o quanto cada empregado é peça importante para a organização. Quando a empresa é reconhecida como um bom ambiente para se trabalhar, ela acaba atraindo profissionais qualificados, melhora seu desempenho e diminui seu índice de rotatividade.

##### 3.1.1 Processo de Endomarketing

Um processo de *endomarkting* engloba aspectos como motivação, comunicação, satisfação, comprometimento e valores. Deve ser um instrumento permanente capaz de reconhecer o perfil de cada colaborador e suas necessidades, promovendo constantes aperfeiçoamentos. Nesse processo, é importante que a empresa busque sempre, novas ações que vão surpreender e desafiar seus colaboradores. Dessa forma, a necessidade de instaurar um processo de endomarketing deve ser iniciada pela alta cúpula da organização; gestores não interessados dificultam o processo de implantação, bloqueando os esforços realizados. Uma vez interessados, devem ser diagnosticados os problemas e aflições dos funcionários por meio de um diagnóstico que leve a possíveis adequações e soluções. Em muitos casos, os problemas que ocorrem na organização podem ser identificados por meio de sinais, como atrasos, turn over, falta de empenho e motivação.

Na prática, a implantação desse processo deve ser claro e objetivo. Os colaboradores devem sentir convicção quanto às propostas realizadas e, além disso,

devem ser interessar por tais propostas. Nesse sentido, Las Casas (2008) diz que o método de implantação deve avaliar as afinidades e competências dos indivíduos com o cargo ofertado, visando atrair o cliente interno certo. É necessário deixar o ambiente de trabalho atraente, sendo oferecidas premiações, benefícios, plano de carreira – aspectos que tornem o colaborador fidelizado à organização. Por sua vez, os colaboradores devem participar e aceitar o processo, para total efetivação dele; todos deve aprovar sua aplicação, eliminando possíveis resistências.

Portanto, o marketing interno pode levar meses ou anos até realizar todas as etapas, pois requer constante planejamento e aperfeiçoamento.

### 3.2 VALORIZAÇÃO DO COLABORADOR

Valorização remete a vários significados: felicidade, motivação, satisfação, cooperação, dentre outros. A existência desse aspecto nas organizações acarreta vários benefícios como o melhoramento do rendimento, integração da equipe e satisfação dos indivíduos. Drucker (1998) afirma que cada indivíduo possui seu valor, não existindo conhecimento melhor que o outro – cada ser humano deve ser julgado pela sua contribuição e esforço para as tarefas executadas; o conceito de comparação usado para determinar superioridade ou inferioridade deve ser extinto. As organizações desenvolvidas devem trabalhar como um time e, nesse time, o colaborador deve ter mais liberdade nas relações com seus superiores; o conceito vai além da relação patrão e empregado.

Os colaboradores precisam sentir que são devidamente remunerados, que possuem perspectivas de crescimento na organização e que ela trata todos seus agregados de forma igualitária. Nesse sentido, empregados necessitam de respeito, cordialidade, ascensão. Barbieri (2014) defende que a excelência nos postos de trabalho é constituída por meio da convivência; os funcionários sentem valorizados quando acreditam nas pessoas para qual trabalham, possuem orgulho das suas tarefas e quando gostam do seu ambiente de trabalho e das pessoas que o compõe – esses pontos geram ao empregado percepções de credibilidade, respeito e tratamento único. As instituições precisam entender o significado e importância de seus colaboradores, buscando promover atitudes e ações em prol deles. Através dessa perspectiva, o *endomarketing* pode ser implantado por meio de feedbacks, recompensas e mérito, ações de integração, prêmios, bonificações. Para Bekin (1995), o processo de criar ações que visam à satisfação dos funcionários é complexo e minucioso. Ainda de acordo com o autor, tais ações contribuem para um bom andamento organizacional, melhorando o clima e, conseqüentemente, demonstram que os funcionários são valorizados pela empresa.

### 3.3 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As novas mudanças no cenário econômico trouxeram para as organizações certas preocupações, que antes não eram exploradas. A preocupação com os colaboradores passou a ter destaque nos diálogos organizacionais. De acordo com Maximiano (2015), o velho conceito de que a força de trabalho é a única maneira de

potencializar os lucros perdeu sua sustentação; para sobreviver aos novos tempos e sobressair aos concorrentes, as instituições devem desenvolver um olhar sistêmico e compreender as faces da conduta do ser humano. O autor Newstron (2008) argumenta, em sua obra, sobre a importância do reconhecimento no ambiente empresarial; pequenas atitudes como elogios em público, demonstrações de afeto, apoio e flexibilidade motivam o trabalhador, elevando seu ânimo e disposição. Dessa maneira, devem ser feitas algumas reflexões por parte das empresas. Deve-se pensar qual significado a palavra motivação possui para os colaboradores e se a organização consegue identificar as reais necessidades dos funcionários. Reconhecer necessidades constitui o primeiro passo para elevar o nível de motivação; nessa situação, é importante ter ciência de que as necessidades variam entre os indivíduos. Ainda segundo Reeve (2006), motivação assimila-se à vontade, tornando-se dois aspectos semelhantes, sendo a vontade algo mal-entendido que emerge de competências inatas, que nascem com os indivíduos bem como emoções externas em considerações particulares. Por consequência, alguns indivíduos apresentam maior força de vontade que os demais. Nesse sentido, para a real compreensão da motivação, os fatores internos, presentes no ser humano, devem ser colocados em análise e compreensão, pois a capacidade de motivar não deve estar ligada apenas às organizações.

#### 4 METODOLOGIA

O presente estudo buscou, por meio de uma pesquisa aplicada, desenvolvida na empresa Supermercado Lima III, identificar, por meio de dados, a realização ou ausência de procedimentos relacionados ao bem-estar, à satisfação e à motivação dos funcionários, representando na figura de ações de *endomarketing*, adotados pelo gestor da empresa e o real grau de satisfação dos colaboradores com a instituição, buscando a opinião deles sobre possíveis pontos de melhoria e possíveis sugestões, mensurando o impacto desse aspecto no rendimento final da empresa. A realização de uma pesquisa aplicada, segundo Apolinário (2011), possibilita a resolução de problemas ou necessidades concretas de maneira direta; em síntese, preza por uma resolução prática diante dos problemas. Quanto ao procedimento, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica. Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica disponibiliza meios para solucionar, determinar problemas estabelecidos e descobrir problemas que não aparecem de forma clara. O seu principal objetivo é conceder ao pesquisador maior reforço, análise e manipulação das informações na construção do trabalho. O método de pesquisa utilizado na elaboração do estudo foi descritivo. Para Gil (2007), as pesquisas descritivas têm por finalidade detalhar as características de determinada população ou fenômeno, suas objeções e questionamentos. Também podem ser elaboradas com a intenção de visualizar prováveis relações entre variáveis.

Em sua abordagem, a presente pesquisa foi desenvolvida pelo método qualitativo. Esse método envolve dados quantitativos e qualitativos, de forma a conseguir uma maior compreensão e explicação do tema proposto. Trata-se de um método abrangente que permite o cruzamento de conclusões, trazendo ao processo maior veracidade e confiança sobre os fatos. Como instrumento de pesquisa e forma de análise dos dados, podem ser utilizados questionários, formulários, roteiros de

entrevistas, entre outros. “A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos” (MARCONI; LAKATOS, 2003 p. 279).

Dessa forma, foram aplicados questionários, estruturados em oito perguntas fechadas e três abertas para uma amostra não probabilística de 73 pessoas, colaboradores da organização estudada, Supermercados Lima III. Em outro momento, foi aplicado um formulário ao gestor da organização contendo onze perguntas abertas. Os dados obtidos no processo foram analisados de duas maneiras. Foi feito uma análise pela autora, através da interpretação das respostas qualitativas, disponibilizadas por meio da aplicação do formulário ao gestor, ou seja, uma análise de conteúdo. Para tratamento dos dados quantitativos, foi utilizado o programa Excel; as respostas obtidas nesse método foram por meio dos questionários aplicados aos colaboradores. Para Chiavenato (2010), o propósito principal da análise é de esclarecer os resultados obtidos através da coleta de dados. Essa etapa permite obter fatos relevantes. Por fim, os questionários e o formulário foram aplicados na organização em horários previamente agendados, durante o mês de julho de 2018, de acordo com a disponibilidade do gestor e de seus colaboradores.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nessa seção, descrevem-se os resultados obtidos por meio de pesquisa de campo aplicada na empresa Supermercados Lima III. Foram entrevistados 60 funcionários, considerando-se uma amostra não probabilística de 73, e o gestor da organização.

### 5.1 VOCÊ SENTE-SE BEM TRABALHANDO NESTE SUPERMERCADO

**Figura 1** - Você se sente valorizado pela organização



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em análise dos dados obtidos, constatou-se que 87% dos colaboradores entrevistados responderem que se sentem valorizados pela organização, enquanto 13% responderam que não. Como forma de enriquecer a pergunta, os funcionários poderiam justificar sua resposta. Por apresentarem justificativas semelhantes, as principais variáveis mencionadas foram elencadas nas tabelas abaixo.

**Tabela 1** – Justificativas positivas quanto à valorização do colaborador

<b>JUSTIFICATIVAS POSITIVAS</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>VALOR %</b>
Elogios	15	25%
Pagamento de metas e bonificações	11	18%
Bom patrão	9	15%
Benefícios por tempo de serviço	7	12%
Plano de carreira	6	10%
Autonomia	2	3%
Empresa justa e honesta	1	2%
Oportunidade do primeiro emprego	1	2%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

**Tabela 2**- Justificativas negativas quanto à valorização do colaborador

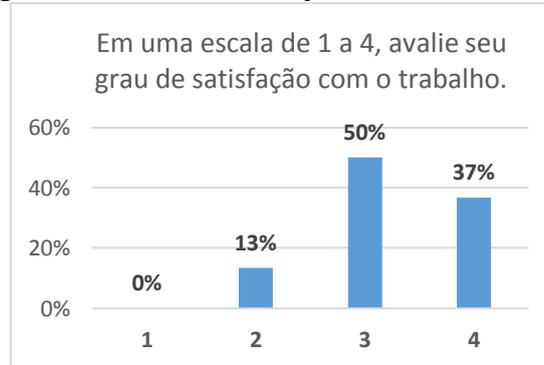
<b>JUSTIFICATIVAS NEGATIVAS</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>VALOR %</b>
Ausência de benefícios como: vale transporte e plano médico	4	7%
Cargo de ocupação inferior	2	3%
Falta de reconhecimento	2	3%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A análise das tabelas mostra que, no geral, os funcionários da organização se sentem valorizados e apresentam pensamentos semelhantes. Apesar de não ser citado de forma direta pelos colaboradores, percebe-se que há a existência de ações de *endomarketing*. Quando a empresa promove elogios, realiza pagamento de metas e bonificações e implanta um plano de carreira, ela está visando a seu público interno e consequentemente praticando o marketing interno. O percentual obtido nas justificativas negativas compõe a minoria dos entrevistados o que se faz pensar que tais respostas podem estar ligadas a questões individuais, pessoais ou relacionadas a alguém ou a algum fator específico.

## 5.2 GRAU DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

**Figura 2** - Grau de satisfação dos colaboradores

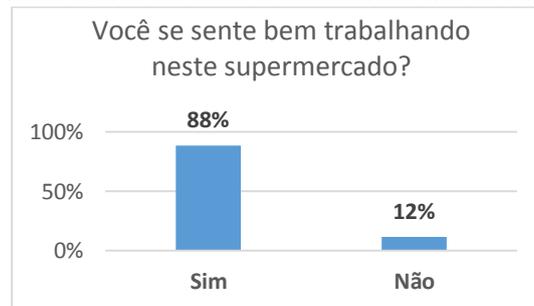


\*1- Muito Insatisfeito. \*2- Insatisfeito. \*3- Satisfeito. \*4- Muito Satisfeito  
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

Percebe-se que a organização possui ótimos índices de satisfação, uma vez que os funcionários, em sua maioria, consideram-se satisfeitos ou muito satisfeitos. A satisfação dos colaboradores corresponde à satisfação dos clientes. Torna-se difícil a captação do público externo quando o interno se encontra desanimado ou insatisfeito, pois, através desse contato, cliente e colaborador, são construídas impressões acerca da organização (HONORATO, 2004). Para a organização manter o nível de satisfação de seus funcionários elevados, garante uma boa imagem diante do público externo, eleva os níveis de desempenho e estimula a qualidade do serviço.

## 5.3 VOCÊ GOSTA DE TRABALHAR NESTE SUPERMERCADO

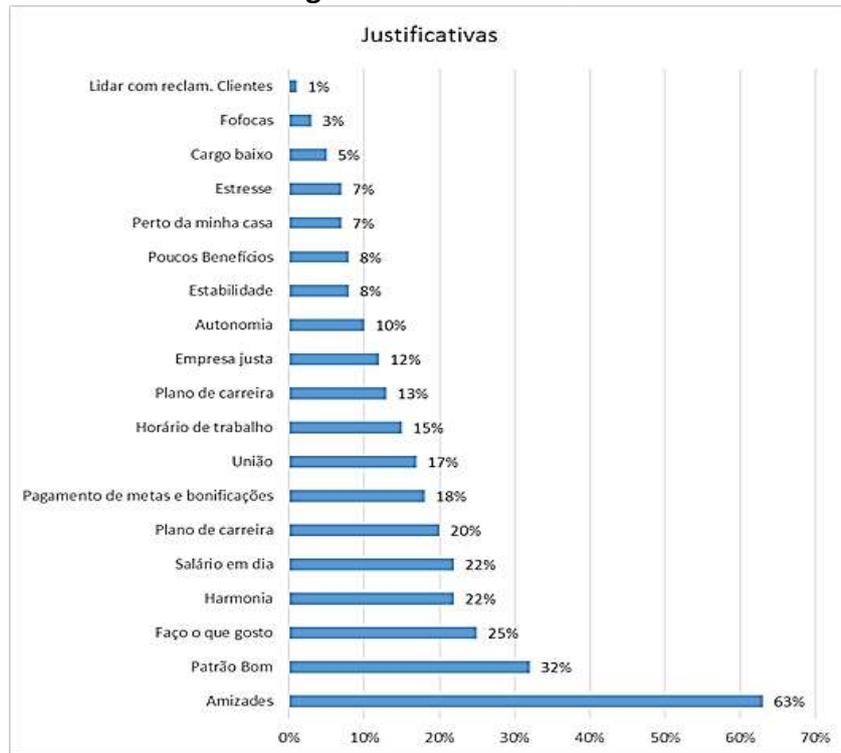
**Figura 3** - Você sente-se bem trabalhando neste supermercado



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

Os resultados obtidos mostram que a maioria dos funcionários demonstram gostar do seu local de trabalho. Cada colaborador poderia responder sim ou não, citando três aspectos que mais lhes agradavam ou três aspectos que mais lhes desagradavam. Abaixo foram listadas as principais justificativas apresentadas pelos colaboradores.

**Figura 4 - Justificativas**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Percebe-se então que a aprovação desses funcionários com o local de trabalho está ligada a aspectos sociais pertencentes à percepção e interação de cada colaborador. O fator mais citado “Amizades” comprova tal afirmação. O resultado obtido foi positivo devido à própria condição dos funcionários que se mostram satisfeitos. De acordo com a autora Bergamini (2008), em muitas vezes são atribuídas aos funcionários situações motivacionais que não satisfazem a necessidade deles. Quando o prêmio recebido não é o desejado, os colaboradores podem desenvolver sentimentos de raiva e insatisfação contra seu trabalho. A afirmação da autora pode justificar o motivo pelo qual 12% dos entrevistados disseram não se sentir bem trabalhando na organização, uma vez que o fator mais citado foi “Poucos benefícios” 8%.

#### 5.4 RELAÇÃO COM SEUS SUPERIORES

**Figura 5 - Relação entre empregado e empregador**

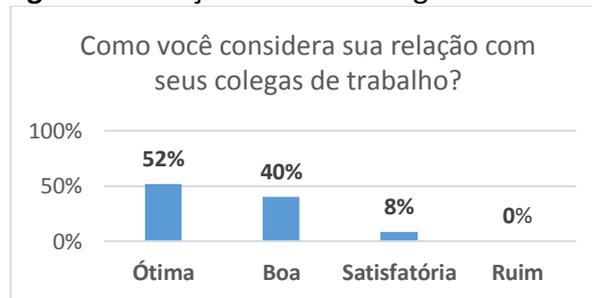


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Observa-se que 62% dos 60 entrevistados classificam a relação como boa, enquanto 38% consideram ótima. Para a variável “Ruim”, a porcentagem é nula, pois não houve respondentes. No geral, nota-se que a amostra em questão não possui problemas relacionados a seus superiores. Para Barbieri (2014), um líder deve sempre manter uma comunicação com seus seguidores, a fim de ouvi-los e apoiá-los. Dessa maneira, percebe-se a importância da relação entre empregado e empregador, sendo a relação deles pautada na confiança, comunicação, compreensão e respeito. A organização estudada demonstra possuir tais fatores. É fundamental para o sucesso da organização que ela mantenha os níveis de rotatividade baixos e conseqüentemente melhore o clima organizacional e faça com que o funcionário trabalhe mais feliz e disposto.

### 5.5 RELAÇÃO COM OS COLEGAS DE TRABALHO

**Figura 6** - Relação entre os colegas de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A análise do Gráfico 6 mostra a satisfação dos entrevistados com seus parceiros. 52% da amostra considera a relação como ótima, 40% disseram ser boa, enquanto 8% consideram satisfatória. Nenhum dos respondentes classificou a relação como ruim. O ser humano deve estar preparado para relacionar-se com o diferente. Não basta apenas simpatizar ou ter empatia pelo outro; é preciso também entender e respeitar o outro. É necessário adotar um comportamento flexível que se adapte aos sentimentos e crenças alheias, buscando sempre um meio termo no qual não se percam as convicções pessoais (GRACIOSO, 2009). Dessa maneira, a busca por relacionamentos saudáveis sempre deve ser incentivada nas organizações, os funcionários devem ser instruídos a praticarem a inteligência emocional, buscando adequar seus sentimentos, serem resilientes e bons colegas de trabalho, prezando sempre por um bom relacionamento interpessoal.

### 5.6 ENTREVISTA COM O GESTOR

A presente pesquisa foi efetuada com o proprietário do Supermercado Lima III, Sr. Lazáro José de Lima, sendo denominado na discussão como “gestor”.

Aspectos como a valorização vêm ganhando força a cada dia nas empresas, exigindo estratégias que mantenham seus colaboradores. Nesse sentido, o gestor informou que desenvolve ações que valorizam seu colaborador, como plano de

carreira, metas sobre vendas, comemoração em datas festivas e premiações por tempo de serviço. Quando perguntado quais aspectos considera mais importante para motivar seus funcionários, o gestor mencionou que para ele seria o apoio. O gestor informou que sempre procura acompanhar seus colaboradores demonstrando apoio e compreensão. O autor Pink (2010) menciona, em sua obra, a necessidade das empresas mudarem a forma de gerenciar o modo como procuram motivar seus funcionários, pois a motivação do ser humano está em constante evolução e cada vez mais os fatores intrínsecos precisam ser considerados.

Outro aspecto bastante relevante nos dias atuais é o bem estar do trabalhador. Segundo a autora Brum (2005), sucesso e felicidade são sinônimos. Cada vez mais a busca pela felicidade não significa “ganhar bem”, embora seja importante; na economia em que vivemos é preciso mais. Em relação à satisfação de seus colaboradores, o gestor relatou que considera seus parceiros satisfeitos. Em suas palavras, informou que, quando os funcionários saem, eles demonstram o quanto gostam da empresa, através de feedbacks. Relações entre empregado e empregador constitui outro aspecto bastante relevante; considerando a empresa um ambiente de interação em que se passa grande parte do tempo, a boa relação entre chefe e funcionário consolida o clima organizacional gerando pontos positivos para ambos. A autora França (2014) acredita que a relação bem-sucedida entre líder e liderados torna o clima organizacional mais agradável, além de atingir melhores resultados. O gestor da empresa informou ter um bom relacionamento com seus colaboradores, classificando sua liderança como democrática.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os dados obtidos e com a percepção da autora, que, durante a aplicação das pesquisas pode observar a organização, conclui-se que a empresa Supermercados Lima III realiza ações de endomarketing: plano de carreira, pagamento de metas e bonificações, benefícios por tempo de serviço e elogios. Porém, podem ser feitas algumas ressalvas. Em média, os funcionários se mostraram satisfeitos e motivados, contudo esse resultado poderia ser potencializado, levando em conta o perfil dos colaboradores: motivados, satisfeitos e felizes, a empresa consegue influenciar o desempenho deles se valendo de aspectos motivacionais externos; dessa forma a realização do marketing interno de forma mais intensa e constante aumentaria ainda mais o desempenho da organização.

Diante disso, foi possível responder às perguntas apresentadas no início deste trabalho: “Que imagem os funcionários possuem da empresa que trabalham? Estão satisfeitos?” Fica evidente que os colaboradores estão satisfeitos e enxergam a organização como compreensiva, um local passível de harmonia, união, uma empresa justa e honesta que ouve seu colaborador e demonstra apoio, impactando no desempenho dela que mantém baixos níveis de turn over e absenteísmo.

Para a realização do presente trabalho, foram encontradas algumas limitações. O alcance total da amostra não foi possível devido ao fator horário; foram estipulados quais horários poderiam ser aplicados os questionários e houve resistência de alguns funcionários. Porém, ressalta-se a importância do estudo para autora, que pôde

correlacionar à teoria aprendida ao longo do curso com a prática.

Levando em conta os resultados obtidos e o perfil dos colaboradores, sugerem-se algumas ações de *endomarketing* para a organização. Apesar da sua existência, tais ações precisam ocorrer com maior frequência e de forma variada. Considerando-se colaboradores que prezam de forma enfática pelas amizades construídas no trabalho e pela boa relação com o chefe, podem ser desenvolvidas as seguintes ações: dinâmicas, confraternização anual, ações voltadas para a família dos colaboradores, utilização de recados motivacionais, treinamentos, ginástica funcional, vale-alimentação, vale-transporte, funcionário do mês.

Por fim, pode-se concluir que as ações de *endomarketing* no desempenho das organizações são importantes. Quando as empresas investem, valorizam e reconhecem às necessidades dos seus colaboradores, elas garantem um diferencial único que assegura sua permanência no mercado.

## REFERÊNCIAS

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

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas na organização**: a evolução do ser humano, na vida e na carreira. São Paulo: Atlas, 2014.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUM, Analisa. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUM, Analisa. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas a estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FRANÇA, Ana Shirley. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014.

Gil, Antônio Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados**. São Paulo: Atlas, 2009.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. São Paulo: Manole, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Fundamentos de administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

NEWSTRON, John w. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0**. Rio De Janeiro: Campus, 2010.

REEVE, Johnmarshall. **Motivação e emoção**. 4. ed. São Paulo: LTC, 2006.

## GESTÃO DE CRISES: DA CONCEPÇÃO À ANÁLISE DO IMPACTO NAS TOMADAS DE DECISÃO<sup>1</sup>

**Marcus Vinicius Campos Conceição**

Graduando do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: marcusvcc@unipam.edu.br

**Laércio José Vida**

Orientador do trabalho. Professor Me. do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: laerciojv@unipam.edu.br

**Tiago Josie Kohut**

Professor Me. do curso de Economia pelo Centro Universitário de União da Vitória (UNIUV) – PR.

E-mail: tiago\_kohut@hotmail.com

---

**RESUMO:** Este estudo objetivou-se a caracterizar a crise brasileira, seus impactos na tomada de decisão e quais as ações adotadas pelas empresas da cidade de Patos de Minas (MG) para enfrentar essa situação. Para obter informações, aplicou-se um questionário a cinco gestores de empresas distintas, com perguntas elaboradas conforme um roteiro previamente estabelecido. Assim, foi possível caracterizar a crise, apontar possíveis causas e identificar diferentes estratégias para minimizar os efeitos negativos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ações. Crise. Impactos. Organizações. Planejamento.

**ABSTRACT:** This study aimed to characterize the Brazilian crisis, its impacts on decision making and what actions are taken by companies in the city of Patos de Minas (MG) to address this situation. For information, a questionnaire was applied to five managers of different companies, with questions elaborated according to a previously established script. Thus, it was possible to characterize the crisis, point out possible causes and identify different strategies to minimize the negative effects.

**KEYWORDS:** Actions. Crisis. Impacts. Organizations. Planning.

---

### 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, a busca pela excelência competitiva entre as organizações é constante. Esta demanda uma análise e cuidados na gestão dos objetivos das organizações e dos seus integrantes. Nesse sentido, a presença de conflitos se faz constante, pois esses objetivos se contrastam e causam danos ao relacionamento organizacional. Segundo Forni (2013), esses sinais devem ser acompanhados pela

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Gestão administrativa e estudos de caso do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

empresa, para que haja uma intervenção assertiva na contenção dos eventos de risco. Não se pode descartar o pensamento de que o que sai do comum, geralmente imprevisível, sempre é passível da crença de que este mesmo evento possa ser previsto.

Além disso, vários fatores externos, como a constante instabilidade econômica mundial atual, têm contribuído para a geração de incerteza e de crenças limitantes entre as pessoas, tanto no âmbito social como no profissional. Desse modo, as empresas vêm se estruturando para lidar com as temidas crises. Conforme Certo e Peter (2010), em determinadas ocasiões, as crises surgem dentro da própria organização devido a fatores internos, porém, em outros casos, são provenientes de influências do ambiente externo e seus variados componentes: econômico, social, político, tecnológico e legal.

O Brasil, atualmente, encontra-se em um período de recuperação de uma recessão instaurada desde o final do governo Lula, com elevadas taxas de juros, inflação alta sendo controlada, queda do PIB (Produto Interno Bruto), credibilidade em baixa, instabilidade política, altos índices de desemprego e diversos casos de corrupção.

Nesse sentido, o tema abordado no estudo foi gestão de crise – da concepção à análise do impacto nas tomadas de decisão em empresas de segmentos distintos da cidade de Patos de Minas (MG), com o objetivo de caracterizar a crise, seus impactos na tomada de decisão e de identificar ações adotadas pelas organizações para enfrentar essa situação.

Com o propósito de se atingir o objetivo geral, os objetivos específicos que embasam esse trabalho foram: buscar identificar a crise, apresentando as características mais frequentes; analisar sua amplitude e alcance perante as organizações; investigar seu impacto e quais as estratégias organizacionais para enfrentá-la; apresentar métodos de gestão em momentos de crise, utilizando-se de alguns conceitos científicos sobre o tema, buscados na literatura de grandes especialistas e de uma pesquisa semiestruturada com os gestores das organizações objetos desse estudo em conjunto com a interpretação do autor.

A pesquisa supracitada apresentou os seguintes questionamentos: o setor ao qual a organização do(a) senhor(a) está inserida foi impactado pela crise? Supondo que houve uma previsão da crise, foi possível pela sua gestão a inserção de um plano de ações com o propósito de minimizar os impactos causados pela crise?

O tema crise se faz relevante mediante o cenário com o qual nos deparamos. Nesse sentido, o estudo irá contribuir para um referencial teórico para os alunos do curso de Administração e Gestão Empresarial do Centro Universitário de Patos de Minas, bem como servir de base, futuramente, para outros estudos das demais áreas afins.

Assim sendo, na pretensão do resultado desse estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através da aplicação de entrevistas com cinco gestores de cinco segmentos distintos de empresas na cidade de Patos de Minas (MG), analisando os impactos sofridos por elas, quais as proporções e as estratégias adotadas para reverter os danos causados pela adversidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, faz-se a introdução da fundamentação teórica a respeito de gestão de crise, de obras e artigos, com o objetivo de analisar e caracterizar as relevâncias que permeiam o tema abordado.

### 2.1 GESTÃO DE CRISE

Conforme Mariasch (2014), o ato de gerenciar uma crise é uma atividade que objetiva diminuir ou exterminar todo e qualquer impacto causado pelas anormalidades, para que a organização mantenha seu estado de tranquilidade, organização e controle e, dessa forma, sinta o mínimo de prejuízo financeiro, estrutural e de imagem.

### 2.2 CONCEITO DE CRISE

Segundo Forni (2013), as crises são rupturas, repentinas ou graduais, mudanças que podem ser positivas ou não. São provenientes de conflitos ou situações que podem causar desvios de foco quanto ao objetivo da organização.

Segundo Kunsch (2003), administrar conflitos, oposições e outros pormenores, nos alerta para a análise e implantação de planos e gerenciamento de conjuntos de ações que abordam a questão no presente momento.

Contudo, nem todo evento pode ser caracterizado como uma crise, e as crises, por outro ângulo também não podem ser encaradas como o ponto-chave de todos os males organizacionais. Augustine (2009), diz que “as crises não são dificuldades normais de um ciclo de negócios – problemas recorrentes, ao se assumirem os riscos e explorar novas oportunidades”.

Definir o que é crise não é algo simples, porém se faz possível o apontamento de algumas características que se destacam em meio a um ambiente crítico potencial disseminador de crises.

Forni (2013) aponta alguns aspectos gerais para classificar uma situação como potencial de uma possível crise. Para ele esses elementos são: acontecimentos não planejados; acontecimentos repentinos; envolvimento de muitas pessoas; causa confusão, quando não pânico; é ameaçador; causa emoção; desperta o interesse público; gera más notícias; necessita de imediata atenção; espalha-se com facilidade; produz informações desconstruídas; fora de Controle; acontecimento extraordinário e cria atenção e gera curiosidade, interesse.

Faz-se necessário enfatizar a importância, numa etapa inicial, daquilo que esteja ligado à identificação das fontes e causas geradoras de crises, tanto no micro como no macro ambiente, pois, a partir deste momento, o gestor iniciara sua análise e posteriormente seu processo decisório para contenção dessas crises.

### 2.3 A CRISE ECONÔMICA NO BRASIL E NO MUNDO

O defrontar da crise instaurada em 2008/2009, a qual assolou o mercado

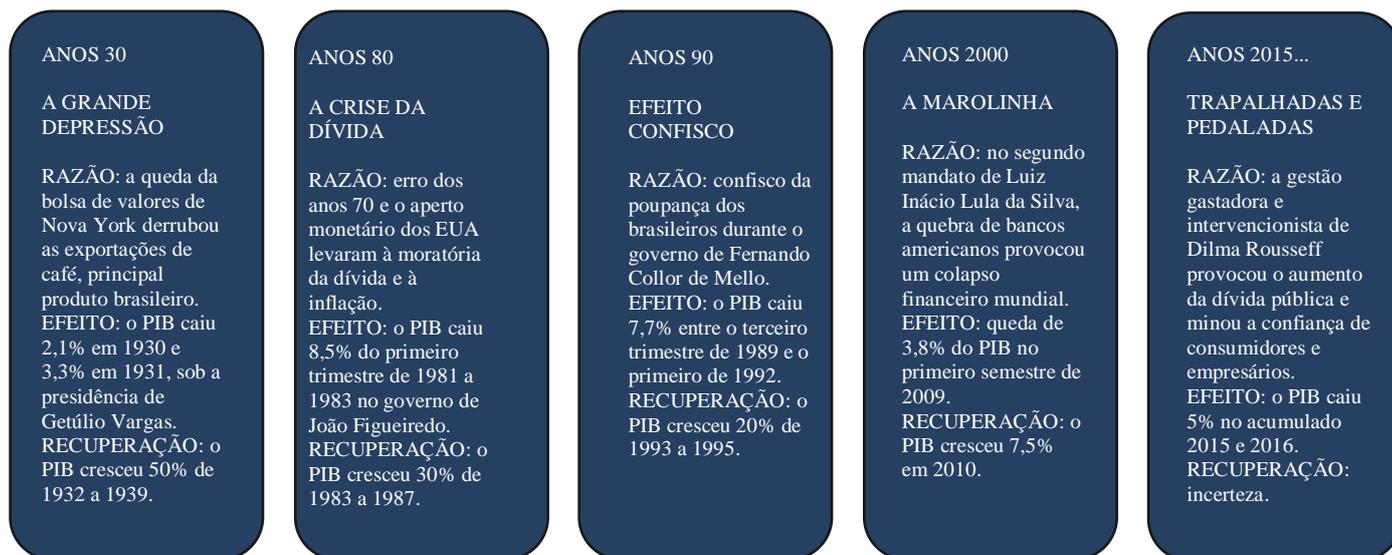
financeiro global, provocou impactos diretos na evolução de elementos econômicos reais, fazendo com que a força da economia retrocedesse e desacelerasse seus passos. Para Mazzucchelli (2008), a proporção de alcance da riqueza financeira atual e sua escala real de perdas sofridas neste período de crise indicam um processo gradativo de desvalorização de ativos, superior ao que foi sentido na Grande Depressão ocorrida há 80 anos.

Segundo Keynes (1978), para se restaurar o círculo de crédito-gasto-renda e mantê-lo em equilíbrio em meio à falta de injeções de recursos, talvez seja necessária a intervenção do governo no ato de se estatizar, parcial ou temporariamente, uma parcela significativa do sistema financeiro.

O contexto histórico nos revela que os governos não demonstram muito interesse na política de ações que possam servir de ferramenta de contenção de possíveis crises. Para Luecke (2009, p. 82), “[...] muitos gerentes – como outras pessoas – relutam em enfrentar situações desagradáveis”.

Segue a figura 1 com a relação das crises econômicas mais graves que atingiram o Brasil, as medidas tomadas pelos governantes para combatê-las e o tempo para a recuperação do país:

**Figura 1: Histórico das crises**



**Fonte:** Adaptado de MB Associados Codace (2015, p. 36-37).

## 2.4 IMPACTOS DA CRISE NA SOCIEDADE

Segundo Michel e Silva (2005, p. 165), o mecanismo tradicional de defesa de modelos de âncora cambial em ambiente de crise é a elevação da taxa de juros, e esse instrumento foi largamente utilizado no Brasil. Como pode se verificar a seguir, a crise econômica e financeira sofrida atualmente pelo país vem ocasionando impactos diretos em fatores sociais importantes na vida da população.

#### 2.4.1 Desemprego

Para Parkin (2009, p. 463), taxa de desemprego é a quantificação de indivíduos que se encontram sem o exercício de atividade economicamente remunerada, determinado como um percentual de todos os indivíduos que se encontram na condição da busca de emprego.

#### 2.4.2 Depressão econômica

Depressão econômica é o “período do ciclo econômico no qual a produção gerada se encontra em declínio acentuado, resultando diminuição nos lucros, perda de poder aquisitivo da população e desemprego”. (SANDRONI, 1999, p. 165).

Para Troster e Mochón (2002, p. 221), uma depressão é uma etapa prolongada de baixa atividade econômica e elevado desemprego, devido às quedas de poder aquisitivo e conseqüentemente de consumo.

#### 2.4.3 Consumo diminuindo

Segundo Mankiw (2010, p. 494), “consumo é a despesa das famílias em bens e serviços, com exceção de compras de nova moradia”.

O índice de consumo está diretamente ligado às oscilações no mercado de trabalho, ao índice de desemprego que, em momentos de crise, aparece em alta e ao rendimento familiar que se encontra em queda. Com a credibilidade do mercado baixa e a confiança abalada, os consumidores serão racionais na hora de planejar suas compras, freando assim seu consumo. O crédito que se encontra cada vez mais restrito e burocrático em conjunto com a alta inflação contribui para um orçamento cada vez mais comprometido. (BOAS; PATU, 2015, s/p).

#### 2.4.4 Estilo de vida

Conforme Sandroni, estilo de vida pode ser definido como:

Quantidade e qualidade dos bens que um indivíduo consome usualmente. O estilo de vida eleva-se ou retrai-se de acordo com as oscilações ocorrentes na renda do indivíduo, e também com as oscilações refletidas nos preços de itens de consumo e a estabilidade financeira da pessoa que determina seu poder aquisitivo. (SANDRONI, 1999, p. 440).

#### 2.4.5 Renda

Segundo Ferreira (2009, p. 1733), renda é “importância recebida por pessoa ou entidade, de forma periódica, como remuneração do trabalho, lucro de operações comerciais, juros de investimentos, etc.”

## 2.5 GERENCIANDO CRISES

Kunsch (2003, p. 112) propõe que “administrar problemas, conflitos ou questões controversas pressupõe todo um processo de planejamento e de gerenciamento de programa de ações a serem levadas a efeito”.

Neste contexto, Braghin (2006) complementa que, em períodos de crise, é imprescindível que se lide com o conflito de uma forma mais consciente e adequada, e o planejamento torna essa ação mais segura e assertiva. O planejamento prévio desse evento abarca todas as ações a serem implantadas na organização a fim de elucidar os indivíduos envolvidos sobre as atitudes que serão realizadas para a contensão da crise.

Muitos fatores ocorrentes nas organizações possuem potencial grande para o início de possíveis crises. Em grande parte dos casos, nem sempre a gestão pode aferir a devida atenção e cuidado para que a crise seja evitada. Augustine (2009) afirma que, na dificuldade para se classificar esses eventos, deve-se optar por caracterizá-lo.

Deve-se também informar que as estratégias a serem implantadas podem divergir de vários fatores em função da operação organizacional, nível de força da crise enfrentada e comprometimento da equipe envolvida.

## 3 METODOLOGIA

A abordagem deste trabalho configurou-se pelo método qualitativo. Segundo Roesch (1999), o método qualitativo é apropriado para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um plano ou de um programa.

A pesquisa aplicada foi de caráter exploratório. Segundo Ramos (2009, p. 183), a pesquisa exploratória é

o primeiro estágio de uma pesquisa científica. Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito. Nela nem sempre é necessário levantar hipótese em resposta aos problemas formulados; lançam-se questões propulsoras que encaminham o entendimento do tema e explicação do problema.

De acordo com Martins (2002, p. 50), “nos estudos exploratórios e estudos descritivos, as ferramentas mais comuns para a coleta de dados são o questionário e a entrevista”.

Desse modo, o elemento utilizado na coleta de dados foi um questionário de opinião, aplicado a cinco gestores de empresas localizadas na cidade de Patos de Minas (MG), referentes aos setores de agronegócio, bancário, comércio de calçados, imobiliário e industrial. A escolha pelos entrevistados se deu pela relevância de seus setores na economia da região e por afinidade entre o proponente do trabalho e os entrevistados. A pesquisa realizou-se diretamente nos ambientes de trabalho com os gestores entrevistados, com horários previamente agendados durante o mês de setembro de 2018.

Foi realizado previamente um contato inicial com os entrevistados, em que foi abordado o tema principal do trabalho e apresentadas as questões que seriam propostas na entrevista. A entrevista classifica-se como semiestruturada, contendo

oito questões acerca da crise, seus níveis de impacto nas organizações, planejamento e ações de controle e abordando um pouco do cenário político atual, as expectativas e as propostas de melhorias para a crise instaurada.

O registro das informações coletadas se deu por meio de anotações e de gravação. Esses dados foram úteis para o uso da correlação com as informações de outros entrevistados e uma melhor análise da situação atual e de como o planejamento estratégico adotado pelos gestores está sendo relevante para a contenção dos efeitos negativos advindos da crise.

A interpretação dos dados utilizados neste trabalho se deu através das respostas do questionário com os gestores das empresas em conjunto com a análise sistêmica do autor, embasado pelo referencial teórico já apresentado anteriormente.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nessa seção, está descrito o resultado das pesquisas, que, em colaboração com a análise do autor, de seu referencial teórico, da metodologia e o cumprimento dos objetivos específicos, compõe este estudo.

##### **4.1 A EXISTÊNCIA DA CRISE**

Primeiramente, foi questionado aos entrevistados se eles imaginavam há uns anos a vinda e permanência de uma possível crise, com o fim de apurar a percepção deles quanto às grandes oscilações do mercado. Para Mendes (2005), a crise é um elemento que afeta bastante o desenvolvimento das atividades comuns de uma organização, desviando-a de sua visão e missão já preestabelecidas pelos seus responsáveis e das perspectivas positivas associadas a ela pela sociedade.

Para os gestores, a permanência da crise política e econômica no país se deu através das ações realizadas pela má gestão do poder público e pelo excesso de crédito distribuído para a população, mas sem controle financeiro dele.

Resposta do gestor “B” do segmento bancário: “A crise atual se deu através do alto índice de crédito cedido aos cidadãos e também da falta de controle orçamentário do governo atual, causando assim um aumento no nível de inadimplência das dívidas”. (Pesquisa 2018).

##### **4.2 O IMPACTO DA CRISE**

Neste item, foi feito um questionamento sobre o impacto gerado pela crise em cada um dos setores das organizações dos entrevistados.

Todos os gestores entrevistados afirmaram que o setor no qual sua empresa está inserida foi bastante impactado pelos efeitos da crise atual. Eles afirmam também que esse impacto foi muito presente em áreas como na carga tributária desenvolvida no Brasil, na relação de crédito e receita das famílias e na movimentação de consumo do mercado, dentre outros.

Resposta do gestor “D” do segmento imobiliário: “A nossa organização sofreu, com a crise, uma queda no faturamento em torno de 15% nos últimos 18 meses. O que

fez com que adotássemos medidas de contenção de custos, diminuição de mão de obra, etc. Um quadro bastante preocupante para nós”. (Pesquisa, 2018).

#### 4.3 CRISE POLÍTICA E ECONÔMICA

Neste tópico, foi feito um questionamento sobre o grau de conhecimento que os entrevistados possuíam acerca do tema crise política e econômica a fim de identificar a percepção da complexidade do momento no qual o país está passando. Para Milner (1997, p. 11), “o Estado não é um ator unitário, ou seja, eles não são estritamente hierárquicos, mas poliárquicos, composto por atores com diferentes preferências, que compartilham o poder sobre o processo de tomada de decisão”.

Todos os entrevistados afirmaram ter um conhecimento acerca do assunto crise, mas em níveis diferentes. Notou-se que, para eles, a crise se deu pela falta do planejamento estratégico prévio em meio a um contexto repleto de situações oscilantes e inusitadas.

Resposta do gestor “E” do segmento da indústria: “A crise é a falta de planejamento. É um evento inoportuno que, sem os devidos cuidados, acaba por agravar e muito a situação e a vida de uma empresa. Infelizmente, após os escândalos do governo, este é um problema com o qual teremos que conviver por um longo prazo ainda”. (Pesquisa, 2018).

#### 4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com o propósito de levantar dados sobre as ações adotadas pelos gestores para a minimização da crise, foi questionado se esse planejamento foi possível de ser implantado nas organizações e quais as ações mais relevantes adotadas. Drucker (1984) diz que planejamento estratégico é um processo contínuo de tomar decisões que envolvam riscos embasados no maior conhecimento possível do futuro, organizar as atividades necessárias à execução e medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

A maioria dos entrevistados afirmou que pôde, de certo modo, prever um possível impacto de crise e relatou que o processo de minimização dos efeitos da crise é um movimento constante. Os entrevistados complementaram que várias ações são necessárias para que a crise possa ser contida ou solucionada.

Resposta do gestor “A” do segmento de agronegócio: “O processo de minimizar a crise é constante. Nós estamos em um país que, tendo uma inflação baixa ou não, ela ainda assim existe. Temos a certeza de que a curva de custos irá subir e vai continuar subindo. Temos uma outra certeza de que o resultado da receita tem impacto pelo benchmark, pela pressão de todos que buscam espaço no mercado. Então nós temos uma curva meio complicada que é a receita caindo e os custos subindo [...]”. (Pesquisa, 2018).

Neste contexto, as ações mais adotadas conforme os gestores foram: corte de custos; benchmark; negociação com clientes e fornecedores; controle de fluxo de caixa; reestruturação de processos; análise de posicionamento de mercado; avaliação de desempenho dos colaboradores; redução de estoques; inovação de produtos e

produção Just in time.

#### 4.5 A TOMADA DE DECISÃO

No intuito de compreender como são geradas as tomadas de decisão nas organizações analisadas, foi questionado aos entrevistados se o planejamento estratégico adotado pela empresa é estruturado de forma centralizada ou colaborativa.

Embora as informações obtidas na entrevista apontem para uma predominância da centralização das decisões, um ponto a ser observado é a preocupação das organizações em envolver seus colaboradores nas discussões e no planejamento estratégico da empresa.

Resposta do gestor “E” do segmento de indústria: “É aberto um espaço para a colaboração dos setores mais envolvidos com a problemática, porém a decisão final é centralizada.” (Pesquisa, 2018).

#### 4.6 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS DE MELHORIAS EM MOMENTOS DE CRISE

Para analisar o nível de controle de custos nas organizações, foi questionado aos gestores se a empresa possuía o hábito de realizar planejamentos estratégicos e orçamentários com frequência. Também foi indagado aos entrevistados que mencionassem algumas ações de melhorias em momentos de crise.

Todos afirmam que possuem o hábito de realizar planejamento estratégico e orçamentário. Complementam que essa atitude é crucial para um bom controle de custos.

Resposta do gestor “C” do segmento de comércio de calçados: “Algumas estratégias adotadas tiveram que ser formuladas em função da queda grave das vendas. [...] tivemos também que agir severamente na questão de redução de custos e despesas para nos mantermos ativos e competitivos no mercado.” (Pesquisa, 2018).

Assim, os gestores mencionaram as seguintes ações adotadas na crise: investimentos em tecnologia; acompanhamento de custos e despesas; negociação e fidelização de clientes; posicionamento de mercado; valorização do mark-up; gestão participativa dos colaboradores; melhora no relacionamento com os clientes e utilização de consultorias estratégicas.

#### 4.7 ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO

Neste tópico, foi indagado aos gestores entrevistados que, ao se encontrarem em um cenário de crise, adotariam planos de ação mais estruturados, característicos da escola clássica de administração, ou optariam por um planejamento mais emergente em meio às oscilações apresentadas pelo mercado.

Percebe-se, por meio dos relatos dos entrevistados que, em um cenário de crise, é bastante relevante a adoção de um planejamento estratégico mais clássico. Este, por sua vez, se apresentará de forma simples, clara e bastante objetiva. Contudo alguns dos gestores intercalam as estruturas de planejamento incluindo o

planejamento contingencial e emergente como uma opção de ação.

Para Lacombe (2009, p.472), “plano contingencial é o plano alternativo a ser usado se o plano original não estiver em condições de ser executado”.

#### 4.8 O CENÁRIO POLÍTICO E AS EXPECTATIVAS DE MELHORA

Com o intuito de identificar se os entrevistados estão acompanhando os informes sobre a crise política instaurada no país e, por ser um ano eleitoral, foi questionado aos gestores se eles estão acompanhando as propostas dos presidentiáveis nas eleições de 2018.

Todos os gestores afirmaram acompanhar as propostas realizadas pelos presidentiáveis. Supostamente, não pode haver sucesso na solução de problemas sem conhecer as opções de controle e melhoria desses problemas.

Nesse sentido, pelo fato de o resultado ainda ser uma especulação, também se indagou aos entrevistados se acreditam que alguma proposta realizada por algum dos candidatos ao cargo de presidente da república apresenta alguma resolutiva para a crise enfrentada.

Segue abaixo o Quadro 1 com as propostas acompanhadas pelos gestores nas quais eles acreditam ser importantes resolutivas para o país enfrentar o momento de crise. Contudo, eles não acreditam que essas soluções possam se dar no curto prazo, mas sim apenas no longo prazo.

**Quadro 1 – Propostas acompanhadas**

Resolutivas propostas por presidentiáveis e acompanhadas pelos gestores	
Gestor “A”	Reestruturação da máquina pública; redução do tamanho do Estado; redução da carga tributária; corte de gastos e despesas do governo.
Gestor “B”	Enxugamento de parlamentares no governo; controle da inflação em um teto de 4,5%; reforma tributária; redução de custos.
Gestor “C”	Ajuste nos gastos públicos; melhor repasse de investimentos; reforma tributária; planejamento fiscal; reforma previdenciária.
Gestor “D”	Redução do tamanho do Estado; privatizações de estatais; corte de gastos do governo; reforma tributária; controle de inflação; melhora na segurança pública; captação de investimentos melhorando o risco Brasil.
Gestor “E”	Reforma tributária; reestruturação da máquina pública; corte de gastos; planejamento fiscal; controle da inflação; reforma trabalhista; reforma previdenciária; zerar o déficit financeiro atual do país.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

Por fim, com o objetivo de mensurar a expectativa das organizações e dos gestores entrevistados, foi questionado qual proporção o resultado das eleições de 2018 poderia resolver o problema da crise e em quais aspectos essa solução afetaria diretamente a empresa questionada.

Por meio das respostas dos gestores entrevistados, percebe-se que o nível de confiança nas resolutivas apresentadas pelos presidentiáveis de 2018 é bastante baixo. Há certo ponto de especulação e expectativa de melhora da crise atual, mas ainda assim essa expectativa se demonstra assertiva para assuntos relacionados ao longo prazo.

Outro ponto bastante colocado se refere à reestruturação da máquina pública, com a implementação de uma melhora na gestão dos recursos públicos, no controle de custos e despesas e no melhor repasse de investimentos e informações à população sobre o andamento das ações estratégicas do governo.

Notou-se que as soluções propostas pelos presidentiáveis de 2018 tem um grande peso de impacto no que se refere às atividades econômicas e estratégicas das organizações nas quais os entrevistados estão inseridos, influenciando profundamente nos índices de receita, previsões de custos e despesas, desempenho de mercado, captação de recursos, novos investimentos e geração de empregos.

Mediante esse cenário, podem-se, através das informações coletadas, levantar as propostas, acompanhadas pelos gestores entrevistados, e mensurar áreas de possíveis impactos positivos dentro das organizações, no caso de uma efetivação das propostas realizadas pelos candidatos presidentiáveis no caso de eleitos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo geral a formulação de uma definição, mesmo que geral, para o termo crise e avaliar o seu impacto direto na tomada de decisão de algumas organizações de segmentos distintos, como agronegócio, bancário, comércio de calçados, imobiliário e industrial da cidade de Patos de Minas (MG). Foram caracterizadas, dessa forma, as estratégias utilizadas pelas empresas em meio ao cenário de instabilidade econômica e política em que se encontram.

Optou-se pelo tema crise pela sua relevância no cenário com o qual nos deparamos. As organizações despreparadas não são bem receptivas às mudanças e, dessa forma, elas tendem a recorrer ao erro, podendo, assim, colocar em risco a longevidade de sua organização.

O estudo contribuiu para mensurar informações relevantes sobre as organizações de Patos de Minas (MG) que foram objeto deste trabalho, para identificar quais foram os pontos de impacto da crise nessas empresas e quais as ações estratégicas adotadas pelos gestores diante desse clima de instabilidade.

As empresas estudadas apontam que sofreram diferentes graus de impacto da crise devido à instabilidade econômica que permeia a sociedade atualmente e seu baixo consumo. Nesse contexto, os gestores têm formulado planos de ações constantes para suprimir os efeitos negativos dessa retração do mercado e garantir a vida ativa de suas organizações.

O estudo levantou informações relevantes sobre o processo decisório nas organizações e como deve ser executado independentemente de o contexto ser uma crise ou um momento estável no mercado. Nesse sentido, auxiliou ao proponente do trabalho analisar estratégias para a contenção de conflitos e possíveis crises, o que é de suma importância dentro das áreas de atuação às quais o curso de Administração nos direciona.

Mediante essa instabilidade, o resultado eleitoral desse ano de 2018 será de grande importância nos próximos eventos que culminam no combate aos efeitos da crise. Desse modo, o governo deve apostar numa reestruturação de gestão com atitudes rápidas e concisas que denote confiança para a população e para os

investidores.

Esse trabalho se caracteriza como estudo de caso, portanto a pesquisa se limitou à cidade de Patos de Minas (MG) e apenas às empresas objeto da pesquisa.

Por fim, recomenda-se a futuros estudantes, a sociedade em geral e a todos os demais interessados pelo assunto a leitura paciente deste estudo, o qual poderá servir de apoio para embasar novas análises do assunto abordado ou temas correlacionados.

## REFERÊNCIAS

AUGUSTINE, Norman R. **Como lidar com as crises – *Managing Crises***: os segredos para prevenir e solucionar situações críticas. São Paulo: Elsevier, 2009.

BOAS, B. V.; PATU, G. **Consumo das famílias tem maior queda desde 2008, aponta IBGE**. 2015. Disponível em: <Folha de São Paulo: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/05/1635292-consumo-das-familias-tem-maior-queda-desde-2008-aponta-ibge.shtml>> Acesso em: 28 março 2018.

BRAGHIN, Camila Francis. **A importância do gerenciamento preventivo de crise para as corporações**: um estudo de caso. Monografia de Pós-Graduação Lato Sensu, do curso de Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo, 2006.

CERTO, Samuel; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. Tradução e adaptação: Reynaldo Cavalheiro Marcones e Ana Maria Roux Cesar. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 4.ed. Curitiba (PR): Positivo, 2009.

FORNI, João José. **Faltou transparência e rapidez na crise do Toddynho**. Portal Comunicação Crise, mar. 2013. Disponível em: <[http://www.comunicacaoecrise.com/new/index.php?option=com\\_content&view=article&id=428:faltou-transparencia-e-rapidez-na-crise-dotoddynho&catid=35:blog&Itemid=54](http://www.comunicacaoecrise.com/new/index.php?option=com_content&view=article&id=428:faltou-transparencia-e-rapidez-na-crise-dotoddynho&catid=35:blog&Itemid=54)>. Acesso em: 20 maio 2018.

KEYNES, John Maynard. **John Maynard Keynes**. Organizado por Tamás Szmrecsányi. São Paulo: Ática, 1978.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LACOMBE, Francisco Masset. **Dicionário de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LUECKE, Richard. **Gerenciando a crise**: dominando a arte de prevenir desastres. São Paulo: Recorde, 2009.

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

MARIASCH, A. **O que é gerenciamento de crise?** [s/d]. Disponível em: <Race Comunicação: <http://www.racecomunicacao.com.br/>> Acesso em: 05 abril 2018.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAZZUCHELLI, Frederico. **A crise atual em uma perspectiva histórica**: 1929 e 2008, Unicamp, 2008. (Trabalho não publicado).

MENDES, António Mira Marques. **Subsídios para uma teoria das crises políticas**. SOPCOM: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, p. 765-774, 2005.

MICHEL, R; SILVA, J. C. F. da. A macroeconomia da concentração de renda e da estagnação. In: SICSÚ, J.; DE PAULA, L. F.; MICHEL, R. (Org.). **Novo-desenvolvimentismo**: um projeto nacional de crescimento com equidade social. São Paulo: Manole, 2005.

MILNER, H.V. Introduction. In: MILNER (Ed.). **Interests, institutions and information: domestic politics and international relations**. Princeton: Princeton University Press, 1997, p.3-29.

PARKIN, Michael. **Economia**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. Atlas, 2009. VitalSource Bookshelf Online.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo *et al.* **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, v. 2, 1999.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. 13. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

## O IMPACTO DAS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>

**Julya Ferreira Borges**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: julyafborges1420@gmail.com

**Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos**

Orientadora do trabalho; Professora do curso de Administração do UNIPAM, Mestre em Administração na área gestão estratégica e competitividade.

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O presente trabalho tem o objetivo de analisar os impactos das mudanças organizacionais. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica descritiva e qualitativa de modo exploratório, sendo aplicado um questionário semiestruturado a três gestores de empresas privadas. Por meio dos resultados obtidos, constata-se que, para se alcançar o sucesso, todas as empresas devem estar em constantes mudanças, mas todo processo de mudança pode ser considerado como um desafio organizacional, podendo ter muita resistência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mudanças organizacionais. Desafio organizacional. Resistência.

**ABSTRACT:** The present work has the objective of analyzing the impacts of organizational changes. A descriptive and qualitative bibliographic research was carried out in an exploratory way, and a semi-structured questionnaire was applied to three managers of private companies. The results show that, to achieve success, all companies must be in constant change, but any change process can be considered an organizational challenge, and may have a lot of resistance.

**KEYWORDS:** Organizational Changes. Organizational challenge. Resistance.

---

### 1 INTRODUÇÃO

Mudança, como definir essa palavra? Não há maneira melhor de defini-la do que se fazendo uma estreita ligação à palavra transformação, pois não haveria melhor definição para tal. Nos dicionários da língua portuguesa, a mudança é definida como a alteração ou a modificação do estado normal de algo.

Segundo Chiavenato (2010, p. 425), “mudança é a passagem de um estado para o outro.” Assim, torna-se evidente que a mudança está em toda parte, desde os hábitos cotidianos mais simples realizados por cada ser humano até as mais complexas mudanças organizacionais.

Nessa perspectiva, pode-se dizer que a mudança corresponde a uma transformação que pode acontecer aos poucos ou imediatamente, no entanto ela vai

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 –Administração Geral ; Categoria: Comunicação oral- O impacto das Mudanças dentro das Organizações do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

resultar em algo diferente. Chiavenato (2010, p. 426) acrescenta que “a mudança rompe o estado de equilíbrio alcançado na situação anterior e o substitui por um estado de provisoriedade, de tensão, de incômodo”.

Por outro lado, as mudanças podem não ser fáceis e causar certa resistência na organização, principalmente se essa mudança vier de fora da empresa, o que pode vir a gerar incertezas e desconfortos, visto que tais mudanças afetam não somente a organização, mas também o ambiente, a cultura, os processos e as pessoas, sendo as últimas mais resistentes no que diz respeito a sair da zona de conforto.

Assim sendo, a realização deste trabalho tem como objetivo geral analisar os impactos causados no ambiente interno das organizações diante das mudanças mercadológicas. Também se propõe a analisar e a descrever as diversas definições abordadas por diferentes autores sobre os impactos causados pelas mudanças organizacionais, a identificar impactos internos como clima organizacional, resistências às mudanças, processos de adequação, remanejamento de pessoas, treinamento e desenvolvimento e, por fim, a discutir as opiniões levantadas.

O presente trabalho se justifica pela necessidade de compreender o comportamento das pessoas diante das mudanças que ocorrem nos dias atuais nas organizações empresariais. Assim, visto que as mudanças são inevitáveis e muitas vezes necessárias, torna-se fundamental que existam profissionais extremamente capacitados e competitivos, aptos a alcançar a excelência em suas atividades, pois o trabalho se apresenta cada vez mais complexo e versátil, por isso surge à necessidade de saber lidar com o novo e o incerto no mundo contemporâneo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, foram expostas ideias e referências teóricas de autores que foram de grande ajuda para a realização deste trabalho. Assim, foi necessário fazer uma revisão no conteúdo das teorias da administração a respeito das questões relacionadas à mudança organizacional e à gestão da mudança.

### 2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Visto que atualmente as organizações empresariais enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e inconstante, torna-se necessário que elas se adaptem ao mercado para conseguir sobreviver. Nessa perspectiva, de acordo com Robbins (2002, p. 528), “para que uma organização sobreviva, ela tem de responder às mudanças em seu ambiente”.

Assim sendo, é importante que as empresas desenvolvam flexibilidade para se adaptar às possíveis mudanças que surgirem. Nesse âmbito, a mudança deve ser encarada como um processo permanente, contínuo, visto que o mundo está sempre em constante transformação. (ROBBINS, 2002).

### 2.1.1 O processo de mudança

A globalização mercadológica tem atingido a conjuntura econômica em escala mundial, e isso faz com que o mercado seja cada vez mais exigente e competitivo, por esse motivo as mudanças tem feito parte do cotidiano das organizações. Assim, para que uma empresa permaneça no mercado, ela precisa acompanhá-lo para conseguir satisfazer os clientes. (ALBUQUERQUE, 1992).

Dessa forma, as empresas têm se tornado mais maleáveis, pelo fato de estarem vivendo em um tempo de descontinuidade, pois em nenhum outro período as organizações estiveram sujeitas a tantas mudanças, como atualmente são obrigadas a enfrentar, e isso torna necessário que as empresas se adaptem às novas condições exigidas, para que se mantenham no mercado. (ROBBINS, 2002).

### 2.1.2 Razões e motivos das mudanças

Visto que atualmente as organizações enfrentam um ambiente que se modifica continuamente, isso exige que elas se adaptem às novas condições, a fim de alcançarem o êxito profissional. Soto (2002) diz que tudo no universo está em constante mudança, como as constelações, a energia, as distâncias, a decomposição atômica das estrelas, a vida, a matéria, ou seja, tudo que está em nossa volta passa pelo processo de mudança. Assim, para que as metas de uma empresa sejam atingidas com sucesso, elas têm de mudar o modo como estão acostumadas a fazer as tarefas diárias.

Nesse sentido, Soto (2002) acrescenta que uma organização que antes era pequena e se transformou em uma média empresa deve abandonar alguns paradigmas a que estavam acostumadas e mudar alguns pontos importantes, assim toda vez que uma etapa é concluída, logo em seguida se iniciará outra etapa e assim por diante, pois a mudança acontece de forma contínua, visto que, quando não ocorrem processos de mudanças, as empresas se estabilizam e não crescem.

### 2.1.3 Tipos de mudanças

Num modelo organizacional, existem diversos tipos de mudanças; dessa forma, torna-se necessário identificá-las, para facilitar os agentes da mudança e agir de acordo com a situação encontrada. (PINTO; LYRA, 2009).

Para Vergana (2000), as mudanças organizacionais podem ser classificadas em três tipos: tecnológicas, organizacionais e humanas. As tecnológicas estão ligadas à alteração do fluxo de informações e à velocidade em que se encontram. As organizacionais, à necessidade de haver descentralização dos níveis hierárquicos para que tenha maior agilidade na comunicação entre os setores e definição de tarefas. As humanas, ao comportamento das pessoas dentro da organização, no qual o empregador pode oferecer oportunidades de desenvolvimento e participação, motivando-o assim a cumprir melhor seu trabalho.

A respeito dos tipos de mudança, Bennis (1976) complementa que as mudanças podem ser planejadas e não planejadas, sendo que a planejada é feita após identificar a necessidade, e não planejada é feita de forma espontânea.

Com relação às mudanças planejadas, é possível fazer referência ao posicionamento de Bennis (1976, p. 81):

A mudança planejada é um método que emprega a tecnologia social para resolver os problemas da sociedade. Inclui a aplicação de conhecimentos sistemáticos e apropriados para as questões humanas, a fim de provar ações e escolhas racionais. A mudança planejada aspira a relacionar-se com as disciplinas básicas das ciências do comportamento, assim como o faz a engenharia com as ciências físicas e a medicina com as biológicas.

Assim, é possível dizer que a mudança planejada corresponde a uma necessidade organizacional para adaptar as variações do mercado, com o objetivo de satisfazer os clientes e estar à frente de seus concorrentes. Por outro lado, a mudança não planejada acontece de forma espontânea e repentina. Podem ser desestabilizadoras ou benéficas para desempenho da empresa. (SOUZA *et al.* 2013).

#### 2.1.4 Resistência às mudanças organizacionais

Aceitar as mudanças não é uma tarefa fácil. O novo sempre assusta. Muitos colaboradores trabalham durante anos na empresa, mas não aceitam sair facilmente da sua zona de conforto. A mudança nada mais é do que substituir hábitos convencionais de comportamentos ou pensamentos. (HOLLENBECK *et al.* 2003).

Nesse sentido, é possível relacionar à resistência às mudanças ao medo de não se adaptar aos novos métodos estipulados dentro da empresa e até mesmo por acreditar que pode haver perda do prestígio individual. (CHIAVENATO, 2010).

Quando a mudança é vista de forma positiva, o funcionário irá contribuir e facilitar o processo, porém, quando existe a resistência às mudanças, ela é caracterizada pelo comportamento defensivo, que tem como objetivo a proteção do indivíduo dos efeitos da mudança, reais ou imaginários (NOGUEIRA, 1991). Dessa forma, é necessário mostrar aos funcionários o porquê de a empresa precisar aderir às mudanças, mostrando confiança, a fim de propiciar satisfação e união na equipe, além de criar objetivos e metas, ajudando no cumprimento deles.

#### 2.1.5 O estresse relacionado às mudanças

O trabalho pode proporcionar muitas realizações. Por outro lado, pode desencadear problemas prejudiciais à saúde do colaborador, como é o caso do estresse ocupacional, que pode estar associado às exigências do dia a dia, à grande quantidade de tarefas a serem cumpridas e às mudanças organizacionais. De acordo com Selye (1956), o estresse é visto como uma resposta inesperada do corpo a algum estímulo que lhe foi requerido, correspondendo a situações às quais o organismo deverá se adaptar.

As mudanças nas organizações podem dar origem ao estresse por serem consideradas como ameaças, desmotivação, insegurança, desvalorização do serviço que era executado anteriormente, dentre outros. O estresse relacionado com o trabalho corresponde a um dos mais graves problemas da atualidade. Para Brief, Schuler e Sell (1981), o estresse no ambiente de trabalho pode estar relacionado ao fato de as pessoas serem obrigadas a mudar suas funções atuais devido aos processos de mudanças. Dessa forma, o estresse pode acontecer quando o corpo e a mente se encontram em estado de equilíbrio e sucede a um acontecimento desconhecido, relacionado ao trabalho que interrompe esse estado.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

No presente estudo, apresentam-se os seguintes elementos metodológicos: tipo, abordagem e método de pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Gonsalves (2003), é a identificação e a caracterização do que foi escrito em livros, revistas, artigos, dentre outros. A bibliografia teve como auxílio teorias acerca de alguns autores como Idalberto Chiavenato, Araújo, Kotler, Robins e outros, os quais descrevem a questão das mudanças organizacionais ocorridas na atualidade e seus impactos dentro das empresas.

Quanto aos fins, como o estudo se propõe a entender os impactos das mudanças nas organizações, esta pesquisa buscou descrever as manifestações associadas ao comportamento das pessoas em relação a elas; parte-se do princípio que foi realizado uma descrição do assunto em estudo, portanto a pesquisa tem característica descritiva. Para Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, mesmo, estabelecer uma relação entre essas variáveis.

Para Oliveira (2005, p. 74), “a pesquisa descritiva vai além do experimento: procura analisar fatos ou fenômenos, fazendo uma descrição detalhada da forma como se apresentam esses fatos e fenômenos, ou mais precisamente, é uma análise em profundidade da realidade pesquisada”.

Assim sendo, a pesquisa descritiva tem como objetivo observar, registrar e analisar fatos, a fim de descobrir com que frequência eles ocorrem. Ainda quanto aos meios, foi realizada também uma pesquisa de cunho qualitativo de modo exploratório, que, de acordo com Tesch (1990), na pesquisa qualitativa é possível reunir informações mais claras e objetivas, pois o pesquisador tem um maior envolvimento com quem está sendo entrevistado.

No que se refere aos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa de campo, que, de acordo com Vergara (2009, p. 43), é a “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”. Assim, a pesquisa de campo baseia-se na observação dos fatos

como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis relevantes para posteriores análises.

Para viabilizar a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas através de um questionário, aplicado a três gestores de empresas privadas, sendo que uma é voltada para educação, outra de agronegócios e comercial, tendo como objetivo principal investigar a percepção deles quanto ao comportamento dos colaboradores diante das mudanças organizacionais. O questionário aplicado foi constituído por três questões destinadas à caracterização do perfil dos gestores, ou seja, gênero, idade e estado civil; as demais questões fizeram referência à influência exercida pelas constantes mudanças organizacionais, os impactos que elas causam nos colaboradores, a frequência em que ocorrem e a atitude das pessoas diante das mudanças.

De acordo com Triviños (1987), a entrevista possibilita o entendimento do fato a partir da vivência dos pesquisadores, permitindo assim que eles, através de suas experiências, auxiliem na elaboração do conteúdo, enriquecendo os aspectos qualitativos da pesquisa. Todavia, foram explicados aos gestores os objetivos da pesquisa, garantindo assim total sigilo e preservação de sua identidade. As entrevistas ocorreram de modo individual e no próprio local de trabalho dos gestores, o que possibilitou um maior conhecimento do ambiente de trabalho deles. A pesquisa foi aplicada em agosto de 2018. As entrevistas foram gravadas com o consentimento e permissão dos gestores. Posteriormente, foram transcritas na íntegra com o propósito de preservar os discursos dos entrevistados e possibilitar a análise dos resultados.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A seguir, são apresentados os dados coletados por meio da pesquisa de campo empreendida neste estudo. Inicialmente, serão apresentados os dados relacionados ao perfil dos entrevistados. Na sequência, apresentar-se-ão os dados relativos à percepção dos gestores em relação aos impactos diante dos processos de mudanças organizacionais. Procurar-se-á, neste momento, relacionar os fundamentos teóricos aqui trabalhados com os resultados obtidos nesta pesquisa.

##### **4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS E AVALIAÇÃO DOS GESTORES DIANTE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

Com o objetivo de coletar informações que possibilitassem traçar o perfil dos gestores das empresas privadas, foi realizada uma pesquisa de campo com o auxílio da aplicação de um questionário semiestruturado, visando, assim, à identificação da percepção deles diante das mudanças organizacionais.

Primeiramente, identificou-se o gênero, a idade e o estado civil dos participantes da pesquisa em questão. Um dos entrevistados possui idade acima de 50 anos, e dois possuem idade entre 31 e 40 anos. Dos entrevistados, dois são homens e uma é mulher, sendo que todos os três são gestores de empresas privadas, e um deles é casado, outro é solteiro e a gestora é divorciada.

Nota-se pela análise que todos os entrevistados disseram que a empresa em que trabalham passou recentemente por algum processo de mudança organizacional; para eles as mudanças são essenciais para que a empresa consiga alcançar suas metas. (ROBBINS, 2002).

Sim, a mudança organizacional ocorre há mais de seis anos na empresa, fizemos um redesenho do organograma da empresa e junto com uma consultoria fizemos uma mudança organizacional para ser mais competitivo no mercado. (Entrevistado A).

A empresa passou por um grande processo de mudança organizacional recentemente; no final do ano de 2016, a empresa trabalhava apenas com pessoa física e hoje trabalhamos no total de dez empresas com CNPJ diversificado em várias áreas, e isso foi uma grande mudança para nós. (Entrevistada B).

Constantemente passamos por processos de mudanças organizacionais. (Entrevistado C).

Verificou-se que as mudanças organizacionais estão constantemente ocorrendo nas organizações para alcançarem seus objetivos, assim as mudanças são essenciais para melhorar a eficiência e ajudar a atingir as metas das empresas. Nesse ponto de vista, as empresas que desejam crescer e se destacar no mercado devem constantemente adotar processos de mudança e buscar oportunidades para sobreviver no mercado. (SOTO, 2002).

Através da análise dos dados da pesquisa, foi possível identificar quais são os objetivos geralmente procurados ao iniciarem um processo de mudança organizacional.

A mudança organizacional pode ocorrer por várias questões, um dos motivos pode ser de mercado, para se tornar competitivo, e pelo processo de crise que estamos vivendo hoje, não podemos parar no tempo (Entrevistado A).

A mudança tem como objetivo melhorar os processos da empresa (Entrevistada B).

A empresa deve estar sempre em constante mudança nos processos, sempre tentando otimizá-los (Entrevistado C).

Os dados obtidos mostraram que dois dos entrevistados consideram que é de extrema importância estar em busca de aperfeiçoar os processos da empresa. O outro relatou que é fundamental acompanhar o mercado e se tornar competitivo, principalmente pelas dificuldades em que o país se encontra. Assim, de acordo com o gestor, é muito importante não parar no tempo e estar sempre em busca de mudanças positivas. Devido a esse fator, existe a necessidade constante dos gestores desenvolverem processos de mudanças para o sucesso da organização. (ALBUQUERQUE, 1992).

A partir dos relatos obtidos, constata-se que o comportamento organizacional pode sofrer alterações com as mudanças organizacionais e que existe certa resistência por parte dos colaboradores ao fato de terem de sair de suas zonas de conforto. Assim, é possível confirmar o que Chiavenato (2010) diz sobre o medo que as pessoas sentem diante do que é considerado novo:

No início sempre tem resistência, mas é normal. Algumas pessoas acreditam que as mudanças não vão dar certo; toda mudança é extremamente dolorida por envolver pessoas, e não apenas processos. Mas é necessário ter muita força e acreditar no processo de mudança para dar certo e passar confiança para os funcionários, visto que muitos não querem sair da zona de conforto. (Entrevistado A).

Aqui na empresa temos dois grupos de pessoas. Uma equipe é mais jovem e tem uma maior aceitação diante das mudanças, são pessoas mais ousadas. Tem outro grupo que são pessoas mais antigas que têm dificuldade de sair da zona de conforto. É necessário trabalhar junto com essas pessoas, lado a lado, para que seja possível perceber as dificuldades e auxiliar nos processos. (Entrevistada B).

Aqui na empresa é bem equilibrado, mas acredito que tenha uma maior aceitação por parte dos colaboradores, quando passamos confiança a eles. (Entrevistado C).

Com os dados da pesquisa, fica claro que, na visão dos entrevistados, no início dos processos de mudanças sempre existe um pouco de resistência por parte dos colaboradores. É possível verificar que, de acordo com o entrevistado A, as mudanças podem ser dolorosas por envolver pessoas, mas é muito importante acreditar nos processos para que tenham sucesso dentro da empresa. De acordo com os entrevistados B e C, torna-se necessário trabalhar em equipe e passar confiança aos colaboradores, mostrando que os processos de mudanças vieram para o bem de todos da organização. (ROBINS, 2002).

Seguindo o mesmo raciocínio, os gestores disseram que os colaboradores não confiam 100% nos processos de mudanças na empresa e, por esse motivo e na maioria das vezes, as mudanças devem ocorrer de forma planejada, para que os impactos sobre elas não sejam grandes e prejudiciais aos colaboradores. (BENNIS, 1976).

É normal ter dúvida, não tem como ter certeza que irá dar certo, mas temos que passar segurança. As mudanças ocorridas na empresa foram planejadas para solucionar problemas, assim isso facilita o processo, porém às vezes torna-se necessário fazer mudanças inesperadas para resolver algo que surge de forma não prevista (Entrevistado A).

As pessoas ficam receosas, não confiam totalmente, porém muitos com o tempo começam a perceber que a mudança está funcionando e ocorrem para o melhor; percebem que a mudança foi necessária tanto para a empresa como para os funcionários. Todas as mudanças da empresa tiveram um planejamento. (Entrevistada B).

As pessoas confiam nos processos de mudanças na empresa. Depende muito, há mudanças que ocorrem de forma inesperada e outras são planejadas com antecedência. (Entrevistado C).

Nesse âmbito, é possível constatar que, no início dos processos de mudanças, as pessoas não se sentem totalmente confiantes, mas, quando as mudanças ocorrem de forma planejada e são passadas de forma confiante, tornam-se mais maleáveis, provando que os processos adotados vieram com o intuito de resolver os problemas

encontrados na organização, melhorando assim a capacidade de as pessoas aceitarem e se adaptarem às mudanças organizacionais. (BENNIS, 1976).

Porém, às vezes torna-se necessário tomar decisões inesperadas como dizem os entrevistados A e C, visto que podem ocorrer problemas espontâneos e repentinos, o que faz com que os gestores tenham que agir de forma rápida e adotar mudanças não planejadas, para reduzir as consequências negativas que podem surgir e trazer benefícios e vantagens para a empresa.

Em relação ao clima organizacional, os gestores relataram que estão satisfeitos, mas que às vezes percebem colaboradores com estresse no ambiente de trabalho, e isso pode ocorrer justamente por terem saído de sua zona de conforto. (BRIEF; SHULER; SELL, 1981).

O clima hoje é excepcional, mas, sem dúvidas, são extremamente perceptíveis alguns colaboradores com estresse no ambiente de trabalho, mas muitas vezes os problemas pessoais acabam afetando o profissional. (Entrevistado A).

O clima da nossa empresa é muito bom, mas já percebi muito estresse no ambiente de trabalho; na verdade, essas mudanças causam o estresse, pois os colaboradores estão acostumados a uma determinada função e de repente torna-se necessário mudar, é complicado assim causa o estresse. (Entrevistada B).

O clima organizacional é satisfatório; percebo muito estresse no ambiente de trabalho, mas acredito que não seja devido às mudanças e sim ao excesso de funções exercidas pelos funcionários. (Entrevistado C).

Assim, de acordo com os gestores, o estresse no ambiente de trabalho é muito perceptível e ocorre muitas vezes, podendo estar relacionado aos problemas pessoais, ao excesso de trabalho e às mudanças organizacionais; assim, esse estresse se torna prejudicial à saúde, por isso é importante manter um bom clima organizacional, a fim de manter a satisfação e melhorar o comportamento de todos. (SELYE 1956)

Quando foi perguntado se as mudanças ocorreram de forma positiva na empresa, os entrevistados disseram que todas as mudanças vieram para melhorar algum processo e, por esse motivo, apresentaram-se positivas para a empresa; algumas possuem pequenas falhas, mas quando são feitas de forma contínua e com persistência tudo se torna mais fácil e positivo. Desse modo, é possível confirmar o que Soto (2002) diz: as mudanças organizacionais devem ocorrer de forma constante, para obter bons resultados, fazendo com que as empresas cresçam e não se estabilizem no tempo.

Sim, as mudanças foram positivas para empresa; é possível que algumas tenham a necessidade de corrigir pequenos erros, mas todas as mudanças ocorridas trouxeram alguns pontos positivos para nós, por isso devem sempre ocorrer na organização. (Entrevistado A).

Todas as mudanças foram positivas para a empresa, melhorou muitos processos, deixando todos satisfeitos e confiantes. (Entrevistada B).

Sim, foram positivas, mas também acontece de haver pontos negativos, às vezes acreditamos que vai melhorar e não melhora, mas na grande maioria foram positivas. (Entrevistado C).

Dessa forma, tornou-se possível verificar que as mudanças organizacionais podem ser bastante significativas para as empresas trazendo muitos pontos positivos. De acordo com Robbins (2002), as organizações devem estar sempre buscando inovações e acompanhando o mercado, para que sobreviva e tenha o sucesso esperado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o mercado se encontra bastante competitivo e tem passado por mudanças constantemente, refletindo, assim, em todas as empresas. Dessa forma, é necessário traçar objetivos e melhorar os processos das organizações buscando alcançar a excelência e se destacar no mercado. Após o presente estudo, pode-se considerar acerca dos autores consultados que para que essa meta seja atingida com êxito, a metodologia utilizada pela organização deve estar em constante mudança, para se adaptar melhor ao mercado competitivo e aperfeiçoar seus serviços, sempre se preocupando com os desejos e as necessidades apresentadas pelos clientes.

O resultado desta pesquisa aponta que é de real importância que as organizações busquem constantemente o planejamento de mudanças organizacionais e que compreendam que nem sempre esses processos são simples e de fácil aceitação por parte dos colaboradores, mas que exigem muito esforço, visto que o novo sempre assusta e pode causar certa resistência nas pessoas, causando assim pontos negativos para a empresa.

Nessa perspectiva, para que as organizações empresariais alcancem o êxito profissional, é imprescindível que busquem constantemente a inovação e o aperfeiçoamento de suas decisões estratégicas. A metodologia a ser executada deve estar embasada num processo que vise à aceitação de mudanças organizacionais, obtendo assim um bom funcionamento entre o corpo de funcionários, fazendo-os entender que os processos de mudanças vieram para melhor, passando confiança e demonstrando seus pontos positivos.

Nesse sentido, pode-se constatar que o impacto que as mudanças organizacionais irão causar nos colaboradores pode estar relacionado à resistência em sair da zona de conforto, clima organizacional, estresse, dentre outros. Portanto, para que esses processos sejam positivos, é preciso realizar planejamentos e treinamentos com os funcionários, para quem dessa forma, todos se sintam confiantes em exercer suas novas tarefas dentro da empresa.

Cabe ressaltar ainda que, através da discussão dos resultados da pesquisa, o principal fator que contribui para resistência diante das mudanças é a dificuldade em sair da zona de conforto, principalmente por aqueles que estão há anos na empresa, e também diante de mudanças inesperadas, por isso essas mudanças devem ser planejadas com antecedência e passadas de forma clara e positiva, pois, assim, será mais fácil a aceitação e a colaboração de todos.

Portanto, fica evidente a existência de dificuldades em processos de mudanças organizacionais no cotidiano dos gestores. Isso talvez ocorra porque as mudanças são, de certa forma, dolorosas, podendo causar muita resistência; assim se torna imprescindível que toda a equipe da organização empresarial tenha motivação e conhecimento dos novos processos, para que os objetivos sejam atingidos, mantendo um bom clima organizacional, otimizando os serviços e se destacando no mercado.

Sugere que as organizações invistam em planejamentos organizacionais, para melhorar a aceitação dos processos de mudanças, incentivando e implementando programas de capacitação aos colaboradores, tornando-os mais confiantes e preparados. Considerando os aspectos relativos aos processos de mudança, no que se refere aos benefícios e consequências para os colaboradores, tendo em vista a resistência ou aceitação, torna-se relevante o estudo.

Os estudos atuais têm sido pouco explorados, há necessidade de entender a resistência ou aceitação dos processos de mudanças organizacionais, visto que é um fator fundamental na atualidade, pois tudo está em constante mudança; dessa forma, pode ser considerado um dos elementos essenciais para o sucesso organizacional.

Vale ressaltar que a pesquisa de campo teve algumas limitações quanto à compatibilidade e disponibilidade de horários dos envolvidos, tendo que marcar e remarcar algumas vezes a entrevista.

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 nos processos de mudanças organizacionais, por isso sugerem-se futuras pesquisas sobre uma abordagem mais específica dos impactos que as mudanças podem causar nas empresas. Podem-se explorar mais os assuntos dos processos de mudanças, como zona de conforto, resistência, estresse, clima organizacional, dentre outros.

Finalmente, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para que os gestores possam adquirir conhecimento acerca dos impactos das mudanças ocorridas na atualidade e quais são as principais e mais importantes ferramentas utilizadas pelas organizações empresariais para melhor compreender os processos de mudanças, proporcionando, assim, não apenas a satisfação e alcance de objetivos da empresa, como também o êxito profissional de todos os envolvidos nesse processo mercadológico.

## REFERÊNCIAS

ALBURQUERQUE, L. G. de. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, 1992.

BENNIS, G. W. **Organizações em mudança**. São Paulo, Atlas, 1976.

BRIEF, A. P., SCHULER, R. S., & VAN SELL, M. **Managing job stress**. Boston: Little, Brown, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação a pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2003.

NOGUEIRA, Márcia F. L. **Mudança organizacional**: causas e formas de resistência, um estudo da Universidade Federal do Ceará. Dissertação (mestrado em administração) — Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Pesquisa qualitativa**: como fazer. Recife: Bagaço, 2005.

PINTO, M. C. S.; LYRA, Cristina C. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública** (Impresso), 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SELYE, H. **Stress e tensão**. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1956.

SOUZA, J. A. R.; BALTAZAR, M.; LENZI, F. C. Caso de ensino: sobre mudar e ser mudado - o impacto da substituição do gestor na organização. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, 2013. v. 2, p. 169-184.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TESCH, R. **Qualitative research**: analysis types and software tools. New York, Philadelphia; London: The Falmer Press, 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

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

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas 2009.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

# PLANO DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DEAL GRÁFICA E CONSULTORIA EM MARKETING DIGITAL EIRELI – ME<sup>1</sup>

**Ana Flávia Ribeiro Martins**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: anaflaviarm@unipam.edu.br

**Cícero Luiz da Fonseca**

Orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: cicerolf@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo desenvolver um plano de marketing para a empresa Deal Gráfica e Consultoria em Marketing Digital. Para isso, realizou-se uma revisão teórica, uma entrevista com o gestor da empresa e a aplicação de uma pesquisa de satisfação aos clientes da empresa, a fim de coletar dados e informações. A partir desses dados e informações, foi possível desenvolver o plano de marketing para a empresa sugerindo ações de marketing de acordo com a sua realidade e o seu ambiente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ações de marketing. Composto mercadológico. Plano de marketing.

**ABSTRACT:** This study aimed to develop a marketing plan for Gráfica Deal e Consultoria em Marketing Digital. For this, a theoretical review, an interview with the company manager and the application of a satisfaction survey to the company's customers were conducted in order to collect data and information. From this data and information, it was possible to develop the marketing plan for the company by suggesting marketing actions according to their reality and their environment.

**KEYWORDS:** Marketing actions. Market compound. Marketing plan.

---

## 1 INTRODUÇÃO

O marketing faz parte das organizações, mesmo que de forma implícita, desde os tempos mais remotos. Em um mercado globalizado, competitivo, com consumidores cada vez mais exigentes, com o avanço das tecnologias e dos meios de comunicação, um mercado onde as evoluções e mudanças acontecem de forma tão rápida, as simples ações e planos provenientes das empresas tornam-se defasados e arcaicos. É preciso estar preparado para as transformações do mercado.

A cada ano surgem (principalmente) as micro e pequenas empresas, que apresentam crescimento grande e significativo, porém o número delas que não

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Estudo de caso sobre gestão do plano de marketing do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 8 de novembro de 2018.

consegue sobreviver até três anos no mercado é muito elevado, o que demonstra que os gestores não estão preparados para sobreviver em um mercado cada vez mais exigente.

Diante desse cenário turbulento, os empresários se veem com a necessária função de desenvolver um plano de marketing bem elaborado, com estratégias e ações que estejam bem posicionadas em relação a essas contingências do mercado, a fim de garantir sua sobrevivência, conquistar um *market share* cada vez maior e tornar a sua marca cada vez mais forte. Diante das premissas elencadas pelo plano de marketing, nota-se a importância da anuência de todo o conjunto organizacional na execução dessa ferramenta de gestão.

Portanto, diante do mutante cenário mercadológico atual, o presente estudo teve como objetivo geral criar o plano de marketing da empresa Deal Gráfica e Consultoria em Marketing Digital. Cabe ressaltar como objetivos específicos: analisar quais ações a empresa já faz, definir o seu posicionamento de mercado, elaborar o composto de marketing, demonstrar a análise de mercado da empresa e avaliar o seu planejamento estratégico.

Assim sendo, o presente estudo respondeu por meio de um plano de marketing a seguinte indagação: quais ações de marketing poderão ser adotadas na empresa Deal Gráfica e Consultoria em Marketing Digital visando ser eficiente no atendimento aos seus clientes, melhorar as suas vendas, aumentar seu *market share* e a visibilidade da marca?

A análise que foi realizada nessa área foi de grande valia, visto que diversas empresas se deparam com a mesma problemática. Nesse sentido, o presente estudo justificou-se pela disseminação das tipologias estratégicas de marketing que as empresas poderão usufruir para estabelecer vantagem competitiva em relação às demais empresas; e a realização de uma abordagem prática tendo em vista corroborar a adoção de um plano de marketing expressivo que poderá conduzir melhor performance da empresa perante ao mercado.

## 2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A Deal Gráfica e Consultoria em Marketing Digital EIRELI – ME é uma empresa que atua no ramo de marketing digital e impressões em geral. Iniciou as suas atividades em fevereiro de 2016. O fundador e proprietário é o Sr. Alessandro Garcia, que possui vasta experiência com marketing digital, já que atuou no ramo em Londres durante nove anos. Em virtude dessa experiência, o Sr. Alessandro viu em Patos de Minas (sua cidade natal) uma oportunidade de empreender nessa área.

Como a empresa fazia muitos serviços para seus clientes de artes de materiais impressos, como cartões, *flyers*, envelopes, entre outros, o gestor percebeu que havia procura para impressões desses materiais e viu a oportunidade de abrir um novo negócio. Sendo assim, após 11 meses oferecendo apenas serviços de marketing digital, o Sr. Alessandro passou a oferecer serviços gráficos.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 CONCEITO DE MARKETING

O marketing é uma atividade organizacional que visa identificar, suprir e satisfazer as necessidades da sociedade de maneira lucrativa, trazendo bons resultados para as organizações. O marketing é um processo de troca entre as pessoas e as organizações que têm como objetivo comum proporcionar satisfação mútua. Esse processo de troca realizado por meio do marketing tem a função de desenvolver relacionamentos lucrativos com os clientes, possuindo assim dois principais objetivos que são: atrair novos clientes oferecendo-lhes valor superior aos produtos/serviços oferecidos pelos seus concorrentes e manter os clientes atuais os proporcionando satisfação (KOTLER; KELLER, 2006).

#### 3.2 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

Para criar valor para o cliente e alcançar os objetivos organizacionais, faz-se necessário o uso em conjunto das quatro ferramentas estratégicas de marketing: produto, preço, praça e promoção. Em conjunto, formam o *mix* ou composto de marketing. Essas ferramentas estratégicas visam criar valor para o cliente e alcançar os objetivos organizacionais (CHURCHILL JR.; PETER, 2012).

Dentre essas ferramentas, tem-se o produto, que, segundo Dias *et al.* (2010), é um bem tangível (sapatos, roupas, carros, alimentos) ou bem intangível (serviço), e é desenvolvido para satisfazer as necessidades da sociedade na qual a empresa está inserida. Para conceber os produtos, para lançá-los, mantê-los e aprimorá-los, faz-se necessária à sua gestão. Através desse processo, o gestor pode desenvolver as características funcionais do produto: “[...] (desempenho, sabor, temperatura, velocidade etc.), formais (tamanho, cor, peso) ou estéticas (design, estilo), percebidas e conhecidas, ou não, pelo cliente” (DIAS *et al.*, 2010, p. 4).

Já historicamente o preço está presente desde os primórdios do comércio; o preço dado a um produto variava de negociação para negociação, refletindo as necessidades do vendedor e do comprador e suas habilidades de transação. Hoje a definição do preço sofre várias influências que são não apenas das necessidades dos vendedores e compradores, mas sim das internas e externas à organização, das condições do ambiente e do mercado em que a empresa atua. Para precificar, os gerentes utilizam métodos baseados em custos, na concorrência e no consumidor (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Além do produto e preço, tem-se a praça, que é o processo, a estrutura e a gestão, que, em conjunto, disponibilizam os produtos para venda. O principal objetivo dos canais de distribuição é realizar (de forma rápida, segura e lucrativa para a empresa, e de forma confiável e segura para o consumidor final) a distribuição dos produtos. Visto que os clientes estão cada vez mais exigentes, a empresa deve estudar aprimorar e planejar habilmente os canais de distribuição, para que o produto esteja disponível de forma acessível para o consumidor adquiri-lo. Os canais de distribuição integram organizações, produtoras, fabricantes e clientes finais, que estão envolvidos

nas funções de venda e compra (DIAS *et al.*, 2010).

Por fim, dentro do *mix* de marketing se encontra o composto promocional, que é um conjunto de mensagens que uma empresa ou marca comunica ao seu público-alvo ou *stackholders* (público interessado que tenha ou não investimento na empresa). Essas mensagens podem chegar até seus destinatários através de vários meios, que serão definidos por meio de planejamentos estratégicos de comunicação. Através dessas mensagens, o consumidor pode se informar a respeito das características, configurações e benefícios do produto, para estimular ou convencer o consumidor em potencial à experimentação, das vantagens do produto, seu preço e onde encontrá-lo. (DIAS *et al.*, 2010).

### 3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

O planejamento de marketing é um conjunto de atividades para alcançar os objetivos de marketing. Para se dar início ao processo de planejamento de marketing, os envolvidos definem a missão da empresa; logo em seguida os objetivos, depois são avaliados os recursos, riscos e oportunidades do ambiente, depois de realizadas essas etapas baseadas nas informações adquiridas, os profissionais de marketing elaboram as estratégias, as implementam, supervisionam e reajustam quando necessário (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

#### 3.3.1 Plano de marketing

O plano de marketing é usado normalmente por organizações que encaram o mercado como o princípio e o fim de todas as suas ações. Ao elaborar o plano, deve-se estar em sintonia com os objetivos estabelecidos pela empresa e com o que ela pensa em atingir em longo prazo. O plano de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da organização estabelece objetivos, metas e estratégias para o *mix* de marketing. O plano de marketing é importante, pois é o resultado do planejamento. Ainda para Las Casas (2011, p. 10), “[...] um bom plano não valida uma ideia de marketing, mas uma boa ideia de marketing é validada com um bom plano”. Portanto, o plano é usado para concretizar a inovação, a imaginação e a criatividade.

## 4 METODOLOGIA

Este trabalho buscou, através de pesquisa aplicada, um levantamento acerca do plano de marketing da empresa, propondo a compreensão dos processos usados por ela com o propósito de oferecer à organização um plano de marketing estruturado e adequado ao seu perfil (SANTOS; KIENEN; CASTIÑEIRA, 2015).

Quanto ao tipo de pesquisa, este trabalho foi desenvolvido conforme os aspectos da abordagem descritiva e explicativa. Foi descritivo, visto que esse método permitiu a descrição de características do plano de marketing em termos de organização e estudo, o qual levou em consideração os aspectos relativos dos fatos estudados através da determinação das relações entre variáveis, e explicativo, pois foram identificados os fatores que colaboram para a ocorrência dos fenômenos, a

razão dos acontecimentos, assim aprofundando o conhecimento da realidade (GIL, 2008).

O procedimento de pesquisa usado no presente trabalho foi de cunho bibliográfico, devido às informações adquiridas em livros, internet, artigos publicados e dissertações. Devido a sua abrangência e conforme o problema levantado neste estudo, a utilização do modelo de estudo de caso foi a ferramenta necessária para a elaboração e o desenvolvimento dessa pesquisa descritiva. O estudo de caso reúne um grande número de informações de diferentes técnicas de pesquisa; seu objetivo é descrever a complexidade de um fato e apreender determinada situação (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Quanto à abordagem deste estudo, é qualitativa e quantitativa. A coleta de dados neste trabalho foi baseada em estudos de caso e estudos de cunho bibliográfico, desenvolvidos dos dias 05/02/2018 a 04/05/2018. Foi realizada também, no mês de julho de 2018, uma entrevista com o gestor da empresa e uma pesquisa de satisfação com cinquenta consumidores, durante o período de 20 a 24 de agosto de 2018 e teve como finalidade coletar informações importantes para a elaboração do estudo. A forma de análise desses dados foi realizada com o auxílio do *software* Microsoft Word, o qual auxiliou na organização dos dados.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo foi apresentar os dados coletados na pesquisa de satisfação do consumidor e na entrevista realizada com o gestor/proprietário da empresa.

### 5.1 PLANO DE MARKETING

Nesta etapa, determinaram-se os objetivos de marketing da empresa em estudo, bem como propostas estratégias para alcançar os objetivos estipulados.

#### 5.1.1 Estudo dos fornecedores

Os fornecedores de papel são a Suzano e Resma Papéis; o fornecedor de *toner* é o Sr. Rafael da cidade de Uberlândia (MG); os materiais para a encadernação e demais materiais para o setor gráfico, como *kit* crachás, entre outros, são adquiridos na RPL Representações; os copos e as canecas são adquiridos na AC Brindes Fábrica de Canecas e na DM Copos e Canecas. A empresa possui alguns fornecedores de outros produtos como banners e adesivos; no caso, fornecedores fazem papéis de parceiros da empresa que são a New Color e a Gráfica Solar; os materiais offset são terceirizados na Gráfica GIV e na Gráfica Zap.

Como a empresa possui poucos fornecedores para cada matéria-prima, é indicado implantar na empresa a gestão de fornecedores, possibilitando a ter outras opções de fornecedores, caso ocorram alguns imprevistos como atrasos e falta de materiais. A partir dessa gestão, a organização tem maiores possibilidades de se sobressair no mercado ofertando preços mais atrativos (HOINASKI, 2016).

### 5.1.2 Estudo dos concorrentes

Atualmente os concorrentes diretos da empresa que oferecem os mesmos serviços gráficos e de marketing digital seriam os *freelancers* e autônomos, pois, na análise realizada, não foi encontrada nenhuma empresa que ofereça os mesmos serviços que a Deal Gráfica e Consultoria em Marketing Digital. Há empresas que oferecem apenas serviços gráficos e outras que oferecem apenas serviços de marketing digital, separadamente.

Os concorrentes diretos da empresa apenas no segmento de marketing digital seriam as empresas Aqua Interativa, Wow Cubo, Dom Quixote, Orango Live Marketing e Thandera. Já os concorrentes diretos da empresa em relação apenas ao segmento gráfico seriam a Multigraf, Gráfica Ativa, Gráfica Solar, Gráfica Pinheiro, Gráfica Tim Tim, Gráfica Inova, Gráfica 1000tim e Gráfica Braoli, que estão há muitos anos no mercado.

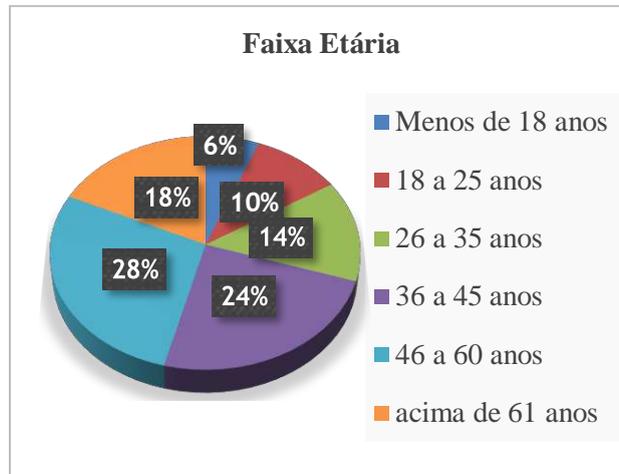
Os concorrentes indiretos da empresa no setor de serviços de marketing digital seriam as empresas que ofertam serviços de propaganda de mídias externas, mídias *off-line* como rádio, TV, outdoor, panfletagem, entre outros meios de divulgação. Já no setor de serviços gráficos, os concorrentes indiretos seriam as agências de marketing digital, que fariam todos as artes de materiais que seriam impressos e, ao invés de imprimi-los, usariam apenas online, por exemplo, mandar cartões de visitas para clientes via e-mail e WhatsApp, mandar folders promocionais via e-mail ou WhatsApp ao invés de fazer panfletagem na rua, entre outras ações.

### 5.1.3 Estudo dos consumidores

Para conhecer melhor o consumidor da empresa em estudo, foi realizada uma pesquisa de satisfação, que também teve como finalidade identificar os níveis de satisfação desses clientes perante o atendimento.

No que se refere à faixa etária, 28% dos clientes possuem 46 a 60 anos; 24%, 36 a 45 anos; 18%, acima de 61 anos; 14%, 26 a 35 anos; 10%, 18 a 25 anos; 6%, menos de 18 anos. Portanto, a grande parte dos clientes da empresa são adultos, seguido de idosos; há também clientes com um número não muito expressivo de adolescentes e jovens. A empresa possui então clientes de todas as faixas etárias questionadas na pesquisa.

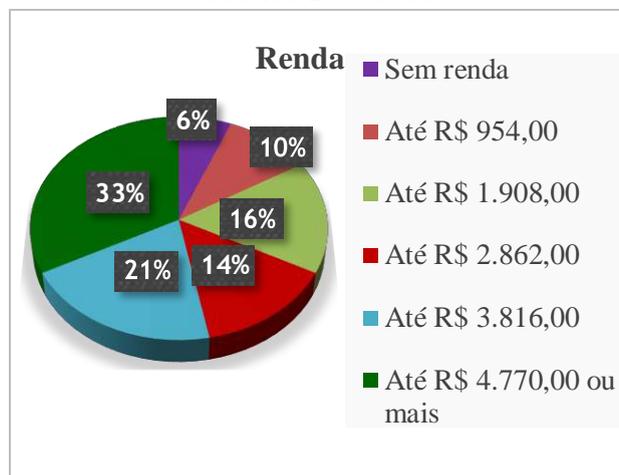
**Gráfico 1 – Faixa etária**



Fonte: Dados de pesquisa, 2018.

Em relação à renda dos consumidores da empresa em estudo, 33% possuem renda até R\$ 4.770,00 ou mais; 21% até R\$ 3.816,00; 14% até R\$ 2.862,00; 16% até R\$ 1.908,00; 10% até R\$ 954,00 e 6% não possuem renda.

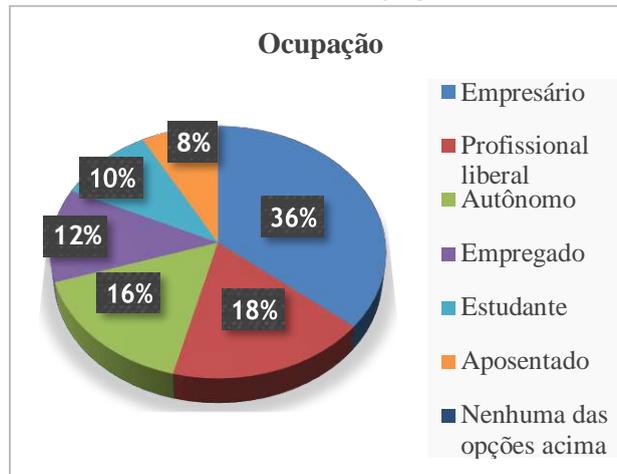
**Gráfico 2 – Renda**



Fonte: Dados de pesquisa, 2018.

De acordo com o gestor, o fato de a empresa ter clientes dessas respectivas classes é que grande parte dele são micro e pequenos empresários, autônomos; ainda de acordo com o gestor, a empresa possui também muitos clientes advogados. Para corroborar essa informação expressa pelo gestor da empresa foi perguntado para os clientes quais as suas devidas ocupações, o que está representado no Gráfico 3.

**Gráfico 3 – Ocupação**



Fonte: Dados de pesquisa, 2018.

No Gráfico 3, pode-se observar que 36% dos clientes da empresa em estudo são empresários, 18% são profissionais liberais e 16% autônomos, o que confirma a informação dita pelo gestor. Já o restante dos consumidores são 12% empregados, 10% estudantes e 8% aposentados.

Como cada pessoa tem uma necessidade, um desejo e um gosto diferente. A empresa Deal Gráfica e Consultoria em Marketing Digital sempre busca escutar e entender as reais necessidades e os gostos do seu consumidor, para assim melhor atendê-los, como foi o exemplo do setor da gráfica que surgiu para atender os clientes de marketing digital da empresa que sempre procuravam por serviços gráficos de boa qualidade a preços acessíveis (DIAS *et al.*, 2010).

#### 5.1.4 Análise SOWT

A análise do ambiente interno e externo consiste em monitorar importantes variáveis internas, que são as forças e fraquezas da empresa, e externas, que são as oportunidades e ameaças (KOTLER; KELLER, 2006).

Pontos fortes: bom atendimento; qualidade dos produtos/; profissionais experientes e competentes; a empresa possui máquina própria para confecção de copos, canecas, entre outros brindes; um leque variado de bens e serviços; a empresa está localizada no ponto central da cidade; a empresa possui um consultor de marketing digital que atua há mais de 15 anos na área; a empresa possui *e-commerce*; a empresa se destaca por entregar sempre seus serviços dentro dos prazos estipulados.

Pontos fracos: a empresa não possui estacionamento próprio; tem déficit de estratégias e plano formais; não tem um sistema informatizado para controle de entrada e saída de produtos; a empresa faz pouco uso dos meios de comunicação, propaganda e promoções; a empresa não possui valores preestabelecidos dos serviços de marketing digital; após o gestor implantar o setor gráfico na empresa, ele deixou um pouco de lado a parte do marketing digital passando a dar uma maior atenção ao setor da gráfica.

Oportunidades: participação em cursos e feiras da área; novas tecnologias (máquinas de impressão e sistemas informatizados, programas de edição e criação de vídeos, artes gráficas); crescente popularização e aumento da demanda de serviços de marketing digital; popularização e surgimento de novas mídias digitais; desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Ameaças: oscilações econômicas; concorrentes que possuem mais tempo de mercado; gráficas online que possuem preços mais acessíveis; agências de marketing digital de outras cidades que oferecem serviços online com um preço mais acessível; sites de *freelancers* como o 99freelas, Freelancer Web Designer, entre outros que oferecem os mesmos serviços e outras variedades de serviços a preços mais acessíveis.

#### 5.1.5 Objetivo

Os objetivos qualitativos traçados pelo gestor da empresa são: expandir o setor do marketing até 2019; assegurar qualidade dos produtos/serviços e dos profissionais que atuam na empresa; consolidar a marca junto ao público alvo; tornar-se uma empresa referência nos segmentos de gráficas rápidas e marketing digital; aumentar o número de clientes do setor de marketing digital até março de 2019. Os objetivos quantitativos traçados pelo gestor são: aumentar o reconhecimento da marca em até 70%; aumentar o grau de satisfação dos clientes atingindo 80% até final de 2019; aumentar a lucratividade em 30% até 2019.

#### 5.1.6 Produto

Os serviços que a empresa dispõe do setor de marketing digital são: campanhas pagas nas mídias digitais, gerenciamento de mídias, criação de pacotes de artes gráficas, vídeos animados, filmagens, criação de apresentações dinâmicas, logotipos e desenvolvimento de identidade visual. Já a gráfica oferece cópias e impressões, cartões de visita, *banners*, panfletos, faixas, adesivos, *tags*, canecas e copos personalizados, envelopes, papel timbrado, crachá, convites, ingressos.

Pode-se classificar o ciclo de vida dos serviços gráficos e dos serviços de marketing digital da empresa em estudo como sendo maturidade, pois esses serviços caracterizam-se por vendas estáveis, seguindo o crescimento vegetativo do mercado. A estratégia para produtos e serviços nesse ciclo de vida é a manutenção da participação de mercado mediante investimentos em ofertas, descontos de preços, promoções, investimento e inovação em propaganda e investimento e inovação em embalagens melhorando o designer da marca (DIAS *et al.*, 2010).

#### 5.1.7 Preço

Como Dias *et al.*, (2010) expõe, o preço é uma quantia de dinheiro que as pessoas estão dispostas a pagar para obter um determinado produto ou serviço. Essa quantia de dinheiro deve ser parcialmente alta para cobrir custos e gerar lucros; desse modo, a empresa deve, principalmente em relação aos serviços de marketing digital – não houve alteração de preços desde quando foram estabelecidos – efetuar um

aumento no valor desses planos anualmente, visto que os custos e despesas da empresa aumentam todos os anos. Mas esses preços também não devem ser elevados a ponto de fazer com que o consumidor evite adquirir os serviços.

Como a empresa estudada é de pequeno porte e como grande parte dos seus produtos do setor gráficos é terceirizada, o gestor não tem como oferecer preços mais baixos ou diferenciados, já que depende dos preços de seus fornecedores para poder definir o seu preço final de venda.

O método de definição de preço usado pela empresa é *mark-up* para todos os produtos e serviços; é realizada a soma do custo unitário do produto ou serviço a uma margem de lucro de 30% para obter-se o preço de venda. O gestor usa esse método para todos os produtos e serviços (MARQUES, 2018).

$\text{Custos} + \text{Despesas} + \text{Impostos} + \text{Lucro} = \text{Preço de venda}$  (MARQUES, 2018).

#### 5.1.8 Praça

A praça, conhecida como composto de distribuição, pode ser chamada de ponto de venda e está diretamente relacionada com a distribuição dos produtos. A empresa distribui seus produtos no seu ponto de venda, que é o espaço físico onde a empresa se encontra (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

A gestão do ponto de vendas busca ajudar a influenciar nas compras, expondo alguns produtos como brindes e artigos personalizados em um expositor para chamar a atenção. O ambiente é bem colorido com adesivos contendo informações sobre os bens e serviços ofertados pela empresa. Em visitas realizadas à empresa, pode-se observar que o espaço físico do setor de marketing digital é muito pequeno e, nesse mesmo espaço, encontra-se uma máquina *transfer* de fazer brindes, impossibilitando a visita ou reunião com qualquer cliente. A empresa usa sistema de fretes realizados por um motoboy; só que esses serviços são pagos pelos clientes; a empresa não realiza frete grátis para nenhum cliente.

#### 5.1.9 Promoção

A empresa possui algumas ações de promoção, mas nenhuma estratégia é consistente. São realizadas algumas publicações orgânicas nas mídias digitais (Facebook, Instagram, Google Meu Negócio e no *e-commerce*); algumas publicações às vezes são impulsionadas, e o conteúdo dessas publicações refere-se a apenas informações dos serviços oferecidos na empresa, não há nenhuma publicação de conteúdo. O *e-commerce* possui poucos produtos cadastrados, o que pode levar o consumidor a criar uma imagem de que os produtos são apenas aqueles que se encontram no site ou a gerar uma imagem de descaso.

Como o *mix* de promoção tem como função desenvolver ou aumentar o conhecimento, reconhecimento e informação sobre a empresa para formar a imagem da marca na mente do consumidor, é fundamental que haja ações estratégicas bem elaboradas, consistentes e concisas, para que o público-alvo da empresa passe a conhecer e possa reconhecer a marca. Com base nessa afirmação, a empresa deve

investir mais em estratégias de promoção, já que uns dos seus objetivos é aumentar o reconhecimento da marca em até 70%, para, assim, consolidar a marca junto ao público-alvo (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

#### 5.1.10 Mercado-alvo

O mercado-alvo de ambos os setores de serviços da empresa em estudo é o mesmo: homens e mulheres, que são empresários (lojistas, comerciantes, micro e pequenos empresários), autônomos e profissionais liberais.

Foi escolhido o mesmo mercado-alvo para os dois setores de serviços da empresa, pois ambos têm como seus principais clientes empresários, profissionais liberais e autônomos. O setor gráfico da empresa abrange demograficamente um público muito grande, mas, como o que gera retorno para a empresa, o que gera lucro, são serviços voltados para empresários, comerciantes, profissionais liberais e autônomos e mesmo serviços como cópias e impressões, são realizados em maior quantidade por esse público.

Sendo assim, os esforços de marketing atualmente serão voltados para esse público. A organização vai buscar conquistar uma reputação forte junto a esses clientes, para tornar-se o principal fornecedor para as necessidades futuras deles.

#### 5.1.11 Posicionamento

Definidos os segmentos do mercado em que a empresa pretende entrar, deve-se criar a imagem da marca na mente do consumidor, ou seja, o posicionamento que a marca quer ter na mente das pessoas. Portanto, a posição que a organização se dedica a estabelecer, segundo o proprietário, é de ser a maior e melhor empresa de marketing digital de Patos de Minas (MG), sendo uma referência nesse setor e também no segmento de gráficas rápidas oferecendo serviços de qualidade a preços justos (DIAS *et al.*, 2010).

#### 5.1.12 Plano de ação

É nessa etapa do plano de marketing que é determinado o que deverá ser feito e quem irá fazê-lo. O plano de ação proporciona coerência e ordem ao plano de marketing e é considerado uma componente chave para o planejamento. Assim sendo, foi desenvolvido o plano de ação da empresa com ações estratégicas para responder a seguinte indagação do presente estudo: “Quais ações poderão ser adotadas na empresa Deal Gráfica e Consultoria em Marketing Digital EIRELI – ME visando ser eficiente no atendimento aos seus clientes, melhorar as suas vendas, aumentar seu *market share* e a visibilidade da marca?”.

No Quadro 1, encontram-se as ações referentes ao atendimento da empresa, ao composto mercadológico que consiste em alcançar os objetivos e metas da organização.

**Quadro 1 – Plano de ação da empresa Deal Gráfica e Consultoria em Marketing Digital**

<b>Ações</b>	<b>Por quê</b>	<b>Como</b>	<b>Quando</b>
Promover ações de marketing <i>on-line</i> e <i>off-line</i> .	Para agregar valor à imagem da empresa perante os clientes, os fornecedores e os concorrentes.	Contratar serviços de mídias externas e as ações <i>online</i> , a equipe de marketing digital da empresa ficará responsável de fazer.	Anualmente.
Adquirir maquinários para o setor gráfico.	Para que a empresa possa ter produção própria de alguns bens, podendo trabalhar com preços mais baixos.	Comprar maquinário de fornecedores.	Em até 8 meses após o plano entrar em vigor.
Ter preços competitivos.	Os clientes pesquisam o preço.	Pesquisar preços junto aos fornecedores.	Mensalmente.
Colocar cadeiras para os clientes no setor de serviços gráficos.	Para proporcionar maior comodidade ao cliente.	Adquirindo cadeiras ou bancos.	De imediato.
Realocar o setor de marketing digital.	O espaço físico da empresa em que o setor de marketing digital se encontra é pequeno e não tem como receber clientes.	Procurando um local que acomode toda a equipe de marketing digital.	Em até 6 meses após o plano entrar em vigor.
Realizar promoções e ofertas de bens.	O cliente prefere e tem tendência a adquirir serviços em oferta.	Dando descontos nos bens e anunciando a promoção aos clientes.	Mensalmente.
Contratar um colaborador para ser responsável pelas vendas pessoais do setor de marketing digital.	Após a implantação do setor gráfico na empresa, o gestor deixou o setor de marketing digital um pouco de lado e não realizou mais captação de clientes.	Por meio de recrutamento e seleção.	De imediato.

Fonte: Oliveira (2006). Adaptado pela autora, 2018.

### 5.1.13 Controle do plano de marketing

Por não possuir um setor de marketing, cabe ao proprietário/gestor e aos colaboradores envolvidos no plano, compromisso e comprometimento de todos, a fim de que juntos façam o controle que será realizado durante todo o processo de implantação do plano. A cada etapa da implantação, é necessário realizar *feedbacks* por meio de reuniões mensais com a equipe para assim verificar ao longo da implantação a eficácia das ações. Sugere-se que se inclua mais uma coluna ao lado do plano de ação contendo o status da ação, para informar se tal foi realizada ou não. Sugere-se também a criação de indicadores de desempenho que devem ser desenvolvidos de acordo com o objetivo de cada ação, a fim de medir o grau de sucesso do plano.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este presente estudo alcançou o resultado esperado, atingindo os objetivos estabelecidos em seus capítulos iniciais, por meio do estudo do ambiente da empresa Deal Gráfica e Consultoria em Marketing Digital, analisando os pontos fortes e fracos e

as oportunidades e ameaças, propondo estratégias do composto mercadológico e, por fim, concretizando o desenvolvimento de um plano de marketing para que a empresa siga com as suas atividades perante o mercado de forma ordenada, com objetivos claros e estratégias focadas, claras e condizentes com a realidade da empresa.

No decorrer deste estudo, foi possível compreender a importância que a realização de um planejamento de marketing traz para a empresa, já que atualmente o mercado se encontra cada vez mais competitivo, sendo assim as empresas principalmente as de pequeno porte, como a Deal Gráfica e Consultoria em Marketing Digital, consigam sobreviver em um mercado em constante mutação, satisfazendo seus atuais clientes, atraindo novos clientes, sendo reconhecida e tendo sucesso nos seus negócios, tornando-se competitiva.

Para que a empresa se destaque nesse mercado tão vasto, é necessário que ela seja mais competitiva. Empresas com essa qualidade são aquelas que mais prosperam, nas quais a competitividade depende unicamente da sua capacidade de inovar e crescer, prognosticando possíveis obstáculos. Portanto, é imprescindível revisar e adaptar o plano de marketing para que a empresa acompanhe as mudanças do mercado o qual ela está inserida.

Este estudo apresentou algumas limitações; por exemplo, o estudo não termina com os resultados obtidos, uma vez que o plano de marketing ainda está sendo implantado pela empresa. Há também a limitação de disseminação; como se trata de um estudo de caso, os resultados não poderão ser difundidos às outras empresas, por ser um estudo profundo observando uma realidade específica, com variáveis e aspectos próprios e pertencentes à organização em estudo.

O presente estudo colaborou para a formação acadêmica e profissional do discente de Administração acerca dos conhecimentos obtidos, expansão dos estudos de modo a contribuir para o crescimento e o desenvolvimento profissional. Para a empresa, o resultado do estudo pode ser implantado ou ser usado como fonte para aperfeiçoar a administração de marketing. Este estudo é base para possíveis trabalhos e estudos futuros na área de Marketing.

## REFERÊNCIAS

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos**: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DIAS, S. R. (Coord.). *et al.* **Gestão de marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

HOINASKI, Fabio. **Gestão de fornecedores**: por que adotar esse processo. 2018.

Disponível em: <<https://www.ibid.com.br/blog/gestao-de-fornecedores/>>. Acesso em: 27 jul. 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina De Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, José Roberto. **Entenda o conceito de markup e como é feito o seu cálculo**. Portal IBC. 11 jul. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-o-conceito-de-markup-e-como-e-feito-o-seu-calculo/>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

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

SANTOS, Pedro António dos; KIENEN, Nádia; CASTIÑEIRA, Maria Inés. **Metodologia da pesquisa social**: da proposição de um problema à redação e apresentação do relatório. São Paulo: Atlas, 2015.

# PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE DE UMA GRAVADORA E PRODUTORA MUSICAL NO MERCADO DE PATOS DE MINAS (MG)<sup>1</sup>

**Fabício Silveira**

Graduando do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: fabriciosferreira@hotmail.com

**Laércio José Vida**

Orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: laerciojv@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Esse trabalho desenvolveu um estudo para analisar a viabilidade da empresa Sombras Music Produções Artísticas Ltda. no mercado de Patos de Minas (MG). A metodologia usou as pesquisas bibliográfica, levantando os conceitos científicos sobre o estudo, e a pesquisa documental, levantando informações internas da organização pelas análises quantitativa e qualitativa. Com o estudo, apontou-se que a viabilidade econômica e financeira da empresa Sombras Music é satisfatória e propícia a mais melhorias.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo. Plano de Negócio. Mercado Fonográfico.

**ABSTRACT:** This work intends to elaborate a study to analyze the viability of the company Sombras Music Produções Artísticas Ltda. in the market of Patos de Minas (MG). The methodology used was bibliographical researches raising the scientific concepts about the study and the documentary research raising internal information of the organization through quantitative and qualitative analyzes. With the study it was pointed out that the economic and financial viability of the company Sombras Music is satisfactory and conducive to further improvements.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship. Business plan. Phonographic Market.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado encontra-se muito diversificado, e cada vez mais pessoas estão empreendendo, ou seja, abrindo o seu próprio negócio. Para que isso aconteça, o empreendedor tem que ficar atento ao mercado para criar o seu planejamento e assim conseguir alcançar os resultados.

O Brasil é um país empreendedor; novas empresas em diversos segmentos vão surgindo e junto com isso a necessidade de realizar pesquisas mais assertivas. O estudo dos concorrentes, o tempo de retorno do capital investido e o local de funcionamento físico da empresa são algumas das análises importantes a serem

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Administração e Gestão Empresarial. XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

pontuadas para que a empresa não cometa um passo errado colocando por água a baixo todo um capital investido, ao contrário, que ela cresça cada vez mais no mercado onde está inserida.

Muitos empreendedores quando vão abrir o seu próprio negócio, buscam as instituições financeiras ou conseguem “investidores anjos” que investem dinheiro na ideia quando veem a possibilidade desse negócio valer a pena. Para que isso aconteça, é necessário que se tenha um plano de negócio muito bem detalhado, pois ele será a porta de entrada para o mercado.

Nesse sentido, este estudo teve como objetivo geral elaborar um plano de negócio para a criação de uma Gravadora e Produtora Musical em Patos de Minas (MG); pretendeu-se seguir todos os passos necessários para atingir um planejamento mais objetivo, com o intuito de minimizar os riscos, buscando de forma prática o seu desenvolvimento.

Para que se conseguisse alcançar os objetivos mencionados, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: definir ações de marketing, definir ações de recursos humanos, definir ações de plano operacional, definir o plano financeiro e verificar a viabilidade econômica e financeira do negócio.

Diante disso, este trabalho justifica-se porque, atualmente, ao abrir um novo empreendimento, torna-se essencial para os empreendedores fazer um planejamento de seu futuro negócio. Por isso, a elaboração do Plano de Negócio para a implantação da Gravadora e Produtora Musical “Sombras Music Produções Artísticas Ltda.”, na cidade de Patos de Minas (MG), teve grande importância, pois trabalhará com o patrocínio de cantores, organização e produção de CDs, DVDs, clips musicais, produção de eventos musicais. Em Patos de Minas, não há gravadora que ofereça esse tipo de serviço na cidade.

O momento atual é oportuno para a implantação dessa empresa, pois é um mercado que vem se expandindo muito. Sombras Music Produções Artísticas Ltda. não ficará restrita a Patos de Minas, mas pretende alcançar todo o mundo; para que isso aconteça, foi necessário desenvolver minuciosamente cada etapa do Plano de Negócio, visto que, para se alcançarem os objetivos mencionados, é fundamental criar um planejamento bem detalhado para a concretização do negócio.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **2.1 PLANO DE NEGÓCIOS**

O Plano de Negócio descreve a lógica de concepção de um negócio, ou seja, mostra que o raciocínio e a interface entre as partes que o compõem fazem sentido. O Plano de Negócio descreve a forma como o negócio será estabelecido, com etapas, prazos, planilhas de custos, receitas, indicadores econômicos etc.

Dessa maneira,

O plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial. (DORNELAS, 2011, p. 4).

O Plano de Negócio é considerado um roteiro que pauta as ações que devem ser executadas e como devem ser executadas para que objetivos almejados pela empresa sejam alcançados, a fim de que não seja minimizada a probabilidade de erros.

Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (ROSA, 2004, p. 10).

O Plano de Negócio é muito importante para as empresas, pois, por meio dele, a empresa consegue ter uma visão mais ampla de seu negócio, no qual se poderão aplicar estratégias para se destacar no mercado.

## 2.2 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING

O Plano de Marketing é usado por empresas que querem se consolidar no mercado. Ele ajuda na criação da estratégia e na sua implantação. Ele também pode identificar oportunidades para que a empresa consiga uma melhor posição de mercado.

Dias (2003, p. 476) afirma que o "plano de marketing é um documento estratégico corporativo por meio do qual diversos fatores são considerados e sintetizados, alternativas são avaliadas e decisões são tomadas".

## 2.3 CONSTRUÇÃO DA MARCA

A criação de uma marca deve ser elaborada cuidadosamente, levando-se em consideração que ela é a identidade da empresa, que uma marca bem elaborada deve apresentar uma determinada coerência entre seus elementos e a proposta a ser comunicada. As marcas têm um valor muito maior do que um produto de qualidade sem identificação, ou seja:

Criar uma marca é como criar um filho, é preciso um pai e uma mãe. O pai é o dono da empresa, que deseja um filho bonito, forte, valente, inteligente, que será o melhor na universidade e ganhará todos os prêmios. Será o orgulho da sua vida, coisa difícil de acontecer quando se cria um filho de verdade. Mas isso já é mais fácil quando o filho é uma marca. A mãe é muito importante, pois dará à luz a ideia do pai, e também vai dar de mamar, vai vestir, cuidar e tratar de sua educação e formação. A mãe é o artista, é o designer, que tratará de trazer ao mundo uma marca com a cara do pai. Isso é muito importante, um pai tem que ter orgulho do seu filho, tem que ver nele a sua própria identidade. (PETIT, 2003, p. 26).

Na verdade, a marca começa a ser trabalhada baseada numa ideia pré-determinada pelo logotipo ou logomarca, que é desenvolvido especialmente para a empresa e que, juntamente com suas aplicações, deve ser uma das principais formas de divulgação da sua personalidade.

## 2.4 PLANO ORÇAMENTÁRIO

A elaboração do Plano Orçamentário busca medir situações futuras. Por meio dele, podem-se definir cenários e meios para atingir os objetivos. De acordo com Padoveze e Taranto (2009), define-se orçamento como a avaliação e mensuração dos dados que fazem parte do plano de ação, para o desempenho do objetivo proposto.

## 2.5 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O Controle Orçamentário evita desperdícios, a duplicação de trabalho, a perda de foco e os efeitos de atividades conflitantes. De fato, um sistema orçamentário é eficaz e efetivo na mesma medida em que a estrutura de controle o for, dando suporte ao processo de avaliação de desempenho nos diferentes níveis e contribuindo para a organização das atividades na empresa. O controle orçamentário integra o sistema de controle organizacional.

O Controle Orçamentário constitui, portanto, uma técnica tendente a ser aplicada a praticamente 100% dos empreendimentos bem-sucedidos em todo o mundo, sejam quais forem o porte (pequeno, médio ou grande) e a natureza (privada, estatal ou filantrópica) desses empreendimentos. Na realidade, procedidas as adaptações necessárias, o Controle Orçamentário aplica-se a qualquer empresa, de qualquer porte e de qualquer natureza. (PASSARELLI; BOMFIM, 2004, p. 12).

O Controle Orçamentário possibilita à empresa corrigir as falhas existentes por meio da tomada de decisão, para que se alinha na direção certa, e, quando analisados os resultados e quando mostrar que está no caminho certo, não é necessário fazer mudanças.

## 2.6 PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro tem por finalidade atingir as metas traçadas pela empresa por meio de históricos, métodos, ferramentas e aplicação.

Segundo Gitman (2004, p. 92), o planejamento financeiro “oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle de providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos”.

## 2.7 INDICADORES DE VIABILIDADE

Segundo Lapponi (2007), na etapa de decisão de investimento na organização existem alguns estilos de projetos. Um deles é o Projeto de Expansão; o objetivo da decisão é atender o aumento da demanda dos produtos feitos e comercializados pela empresa. Com isso o aumento da demanda é provocado de duas formas: aumento natural ou provocado.

Hoji (2010) ressalta que a estimativa desse projeto é mais difícil do que a estimativa do aumento natural de demanda, ou seja, não é conhecida a aptidão histórica de crescimento; o aumento de vendas será realizado a partir das estimativas

sobre áreas pesquisadas, entretanto desconhecidas.

Diante disso, conclui-se que a análise de investimentos é usada na escolha de alternativas de investimentos e de seus impactos, e a aplicação dessas técnicas está associada à metodologia de geração de indicadores.

## 2.8 MÉTODO VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL) é um método no qual se verifica determinado investimento dentro de período específico. O cálculo do VPL considera o valor do dinheiro ao longo do tempo; é uma técnica de análise de investimentos. O resultado dessa análise, se maior que zero, significa que o investimento irá trazer retorno econômico, ou seja, que as entradas, quando trazidas para o presente, são maiores que as saídas de caixas.

O valor presente líquido (VPL) considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo. É considerada uma técnica sofisticada de orçamento de capital. Todas as técnicas desse tipo descontam de alguma maneira os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Essa taxa comumente chamada de taxa de desconto, retorno requerido, ou custo de oportunidade, consiste no retorno mínimo que um projeto precisa proporcionar para manter inalterado o valor de mercado da empresa. (GITMAN, 2010, p. 369).

Segundo Brealey, Myers e Allen (2013), o Valor Presente Líquido é uma técnica confiável de análise de investimento por considerar unicamente os fluxos de caixas estimáveis e o custo de oportunidade de capital, reconhecendo o valor temporal do dinheiro. Para os autores, quaisquer critérios de análises de investimentos que não considerem o valor temporal do dinheiro não são adequados.

## 2.9 MÉTODO PAYBACK

O período de payback é o período necessário para que se tenha o capital investido de volta. De acordo com Antônio Zoratto (1997, p. 44),

Sendo talvez o método mais simples de avaliação, o período de “payback” é definido como sendo aquele número de anos ou meses, dependendo da escala utilizada, necessária para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado, ou ainda, igualado e superado pelas entradas líquidas acumuladas.

Conforme esses autores, o Payback indica em quanto tempo o retorno do capital investido será voltado para a empresa. Para calculá-lo, é muito simples; porém, é importante ter alguns cuidados em relação ao valor residual e a depreciação com o tempo.

## 2.10 CAPITAL DE GIRO

Hong, Marques e Prado (2007, p. 164) afirmam que capital de giro são “[...] os recursos necessários para operacionalizar a empresa”. Camargo (2007) afirma que o

capital de giro é o investimento em ativos circulantes que, no decorrer do ciclo operacional da empresa, estes se modificam. A empresa precisa produzir, vender e receber a receita das vendas; no decorrer desse período, ela precisa pagar suas obrigações. Os valores usados para preencher as saídas e pagar novas compras é o capital de giro.

Pode-se concluir que o capital de giro são os recursos aplicados em ativos que passam por todo o ciclo operacional até que este se transforme em dinheiro novamente. No final do período estipulado, é necessário que o capital esteja novamente no caixa, pois esse dinheiro será novamente utilizado.

## 2.11 RISCO E RETORNO DO INVESTIMENTO

Segundo Assaf Neto (2003, p. 287), o risco total de qualquer ativo é definido por uma parte sistemática (risco sistemático ou conjuntural) e não sistemática (risco específico ou próprio do ativo), ou seja, a soma dos riscos sistemáticos.

Paralelo ao risco, o retorno de um investimento é obtido depois de determinado período. Gitman (2004, p. 184) afirma que o retorno é “o ganho ou a perda total sofrida por um investimento em certo período”. Gitman (2004, p. 186) ainda complementa: “os retornos de investimentos variam no tempo e entre tipos distintos de investimentos. Calculando as médias de retornos históricos em períodos longos, é possível eliminar o impacto do risco de mercado e de outros tipos de riscos”.

Muitos autores afirmam que, para a obtenção de um retorno maior, é necessário aplicar em investimentos que apresentam um maior risco, porém o autor Halpern (2003, p. 62) fala do cuidado de trocar um investimento seguro para um mais arriscado, afirmando que se a “expectativa de retorno compensar o aumento no risco e/ou a diminuição na liquidez está incorrendo”. Pode até ser viável trocar um para o outro, mas, caso contrário, é mais viável manter o investimento seguro, pois nem sempre um investimento arriscado poderá trazer um retorno esperado e às vezes pode até gerar perdas.

## 2.12 FLUXO DE CAIXA

Fluxo de Caixa é uma ferramenta de controle, que auxilia na visualização e compreensão das movimentações financeiras num período preestabelecido. Uma de suas maiores utilidades é auxiliar na visualização de sobras ou faltas de caixa antes mesmo que ocorram, possibilitando ao gestor planejar melhor suas ações.

Segundo Zdanowicz (2003 p. 128), “o fluxo de caixa é uma ferramenta para que o administrador possa planejar e ter o controle financeiro da empresa”. Essa ferramenta é uma planilha em que estão projetadas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa. A função dessa planilha é informar ao gestor a situação da movimentação financeira diária desses recursos, permitindo verificar se haverá recursos necessários para cumprimento de suas obrigações dentro dos prazos definidos.

Entende-se assim que todo negócio deve utilizar esse instrumento, independentemente do segmento em que esteja inserido, entendendo que, na sua

concepção para obtenção de sucesso, deverá projetar o seu fluxo de caixa no período mínimo para 3 meses. Sendo assim, é um ponto essencial para o processo de tomada de decisão, já que é estratégico para o empreendedor.

### 2.13 PONTO DE EQUILÍBRIO

Considera-se Ponto de Equilíbrio o momento em que as vendas ou a receita se igualam às despesas, não existindo lucro. Como indicador de viabilidade, mostra qual o fluxo de vendas necessário à empresa, para que ela não tenha prejuízo e qual o fluxo de vendas necessárias para obtenção do lucro desejado.

Para Silva e Lins (2010, p. 212), “o ponto de equilíbrio é obtido quando determinada quantidade é vendida de modo a permitir a obtenção de uma receita suficiente para cobrir todos os custos e despesas de modo que o resultado seja igual a zero”.

Diante disso, é eliminada a possibilidade de prejuízo na operação. É, em geral, calculado sob a forma de percentual da receita projetada. A lógica do ponto de equilíbrio mostra que, quanto mais baixo for o indicador, menos arriscado é o negócio.

### 2.14 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é o resumo das operações realizadas pela empresa em um determinado período do exercício social, destacando o resultado líquido do período.

Segundo Dias (2003, p.17), “nas Demonstrações do Resultado do Exercício as receitas representam, quase sempre, aumento do ativo, conseqüentemente aumenta o patrimônio líquido”. A Demonstração do Resultado exibe os acréscimos e diminuições ocasionadas no Patrimônio Líquido da empresa.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) permite ao empresário analisar de uma forma estruturada e organizada as receitas, despesas e a relação com o resultado financeiro final. Portanto, é possível compreender os setores que podem ser melhorados dentro da empresa.

### 2.15 RENTABILIDADE

Segundo Borinelli (1998), os índices de rentabilidade mostram qual foi a rentabilidade dos capitais investidos, ou seja, o efeito das operações realizadas por uma organização. Hoji (*apud* Camelo *et al.*, 2007) afirma:

Os índices de rentabilidade são muito importantes, pois evidenciam o sucesso (ou insucesso) empresarial. Os índices de rentabilidade são calculados, geralmente, sobre as receitas líquidas (alguns índices podem já ter sido calculados em análise vertical), mas, em alguns casos, pode ser interessante calcular sobre as Receitas Brutas deduzidas somente das vendas canceladas e abatimentos.

Os índices de Rentabilidade mostram a lucratividade da empresa por meio dos capitais investidos e mostram o quanto esses investimentos renderam, tendo em vista

o resultado econômico da empresa.

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Bruyne (1991 p. 29), “A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados”.

De acordo com Andrade (2003, p. 154), “o objetivo da análise é organizar, classificar os dados para que deles se extraiam as respostas para os problemas propostos, que foram objeto da investigação”.

Por isso, o presente estudo apresentou como objetivo colher dados para que junto aos conhecimentos teóricos pudessem verificar a viabilidade da entrada de um novo empreendimento no mercado de Patos de Minas. Os dados foram analisados de forma qualitativa em relação ao estudo proposto.

### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

#### **4.1 FORMA JURÍDICA**

A forma jurídica adotada será a sociedade limitada em parceria entre o sócio idealizador do negócio e o investidor. Considerando o modelo de negócio a ser seguido, os recursos necessários ao pleno funcionamento da empresa e a previsão de faturamento, o enquadramento tributário esperado é o Simples Nacional.

#### **4.2 ANÁLISE DE MERCADO**

Estudar o mercado de uma forma ampla é essencial para o sucesso de uma organização. Definir caminhos sólidos dentro do mercado com estratégias pautadas em informações obtidas perante aos componentes da praça.

De acordo com Kotler (2007, p. 6), “mercado é o conjunto de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores compartilham de um desejo ou uma necessidade específica que podem ser satisfeitos por meio de trocas e relacionamentos”.

Em consonância à fala de Kotler, os indivíduos ou organizações que integram o conjunto de compradores, que são os clientes, fornecedores e concorrentes, buscam o melhor caminho para si em suas operações e relacionamentos.

#### **4.3 PLANO DE MARKETING**

O Plano de MARKETING é a ferramenta utilizada com o intuito de que seja desenvolvida a maioria das ações estratégicas de marketing dentro das organizações. Diante desse entendimento,

O plano de marketing é importante para as empresas, uma vez que é resultado de um processo de planejamento. O processo de planejamento toma forma no momento em

que o administrador escreve o plano. Por isso mesmo se diz que um bom plano não valida uma ideia de marketing, mas uma boa ideia de marketing é validada com um bom plano. Ele é usado para concretizar a criatividade, a imaginação é a inovação. (LAS CASAS, 1999, p. 20).

Analisar o mercado, planejar e ponderar a respeito de resultados para que se possa tomar a decisão mais assertiva são condições proporcionadas por um plano de marketing bem executado.

#### 4.4 SERVIÇOS

A prestação de serviço constitui-se quando de sua execução, é estabelecida quando do fornecimento de recursos intangíveis, ou seja, são apenas percebidos pelos clientes num primeiro momento, pois não podem ser tocados por eles.

Para Casas (2007), serviço é considerado como qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa.

A Sombras Music atenderá todos os estilos musicais com os serviços de gravação de DVDs, CDs, gravação de clips Musicais, produção de grandes eventos musicais, dentre outros serviços, para isso, ela contará com profissionais com a mais alta capacitação para produzir e alavancar a carreira dos pequenos grandes cantores que ainda por algum contratempo não conseguiram o reconhecimento e consolidação no mercado fonográfico.

#### 4.5 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

A estrutura de comercialização é dos principais itens, pois define os canais de distribuição do negócio, ou seja, qual será a maneira utilizada para que os produtos ou serviços ofertados pela organização atendam aos clientes, além de ser fundamental para seu empreendimento.

A logística de mercado é a ferramenta utilizada na estruturação de como comercializar o produto. Kotler (2000) determina, como envolvimento do planejamento, a introdução e o controle dos fluxos de materiais e produtos finais entre os pontos de origem e os pontos de uso, atendendo dessa maneira as imposições do consumidor, originando valor ao seu produto e resultando no bom atendimento e maximização dos lucros.

#### 4.6 LOGOMARCA

A logomarca pode ser composta de diversos elementos visuais, como o símbolo, o logotipo e as cores institucionais. Cada elemento visual constitui o signo de comunicação da empresa ou produto.

Segundo Milton Ribeiro (2003, p. 244), “o aspecto gráfico da identificação de uma empresa ou produto é a logomarca”. Barthes (2003, p. 199) propõe que “essa identificação é resultado de um sistema semiótico mais complexo, o qual associa valores secundários aos significantes primários, transformando o conjunto dos

elementos em mito”.

A logomarca da empresa “Sombras Music” foi desenvolvida pelo próprio empreendedor; trata-se de uma composição musical escrita pelo próprio autor, com o propósito de despertar nas pessoas a emoção, os mistérios, os segredos e a grandiosidade da música “Sombras”, buscando sempre surpreender o público com algo novo que desperte a curiosidade e o envolvimento a cada lançamento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da interpretação dos dados e dos argumentos expostos ao longo desse trabalho, é possível concluir que a inserção da empresa Sombras Music no mercado fonográfico de Patos de Minas (MG) está de acordo com as expectativas dos artistas e condiz com os retornos esperados pelo investidor, demonstrando ser uma atividade muito viável economicamente.

Após todo o processo de elaboração do projeto, conclui-se que o Plano de Negócio da empresa Sombras Music tem como foco atuar no mercado fonográfico.

Os pensamentos, as atitudes e os costumes dos consumidores, dos concorrentes, dos fornecedores, entre outros aspectos que podem interferir na administração da empresa, são estudados a fim de criar diferenciação necessária para alcançar a sua vantagem competitiva, papel executado pelo plano de negócio, em que cada planejamento é moldado para a situação em que o mercado proposto se encontra, ou pela circunstância em que uma determinada empresa esteja.

Para que os objetivos obtidos pela pesquisa fossem satisfatórios, utilizou-se um software, intitulado de “Como elaborar um plano de negócios”, disponibilizado pelo SEBRAE, principal empresa de apoio ao pequeno empreendedor.

Com o software, foram criadas projeções tanto de custos e despesas, como de vendas e receitas, correlacionadas às projeções de crescimento da empresa e análises voltadas para o mercado, em que os concorrentes não apresentam uma ameaça direta a Sombras Music. Concluídas essas informações, partiu-se para a composição dos planos específicos para cada área.

No Plano Financeiro, foram avaliados os índices de taxa interna de retorno, valor presente líquido, ponto de equilíbrio, margem de contribuição e payback; o que possibilitou chegar a uma conclusão de análise do negócio, mostrando-se viável nos três cenários e apresentando projeções das receitas e futuras despesas da empresa.

Por meio deste trabalho, foi possível perceber também o valor de analisar e distinguir o ambiente mercadológico em que a organização está inserida.

Pode-se afirmar que é possível compreender que o trabalho do empreendedor não é somente elaborar o negócio, mas também trabalhar com engajamento do planejamento, o que exige muitas competências empreendedoras, dedicação, e conhecimento de todo o ambiente interno e externo da organização. Contudo é uma atividade apaixonante e desafiadora, pois instiga a busca incessante pelo sucesso.

Pode-se concluir a empresa é rentável, sendo um investimento financeiramente saudável, sendo enfrentadas algumas dificuldades no primeiro período de atividades, mas que logo na sequência acabam permeando novos cenários e, conseqüentemente, impactando em resultados positivos para a Gravadora e Produtora Sombras Music.

## REFERÊNCIAS

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

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BARTHES, Roland. **Elementos de semiologia**. 15. ed. São Paulo: Cultrix, 1992.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de Negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**, 2012. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788520452349/pageid/252>>.  
Acesso em: 02 out. 2018.

BORINELLI, Márcio Luiz. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Florianópolis (SC), 1998.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. **Princípios de finanças corporativas**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1991.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DIAS, Fabiano de Oliveira. **Processo de análise das demonstrações contábeis em clubes sociais: um estudo de caso**, 2003. Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Pearson, 2010.

HALPERN, Mauro. **Gestão de investimentos: produtos, perfil e riscos**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2003.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: ATLAS, 2007. 525.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira**

aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HONG, Yuh Ching; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Person, 2000.

LAPPONI, Juan Carlos. **Projetos de investimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10. ed, 7. reimpressão. São Paulo: Prentice Hall, 2007; p.6.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing, conceitos, exercícios, casos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luis; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Custos: análise e controle**. 3. ed. São Paulo: IOB-Thomson, 2004.

PETIT, Francisc. **Marca e meus personagens**. São Paulo: Futura. 2003

RIBEIRO, Milton. **Planejamento visual gráfico**. Brasília: LGE Editora. 2003.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010, p.20.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

## PLANO DE NEGÓCIO: IMPLANTAÇÃO DE UMA LANCHONETE NA CIDADE DE PATOS DE MINAS/MG<sup>1</sup>

***Eliety Aparecida Albino***

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: elietyaa@unipam.edu.br

***Cícero Luiz Fonseca***

Orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: cicerolf@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Esse estudo teve como objetivo elaborar um plano de negócios que apresentasse um planejamento da viabilidade econômica da implantação de uma lanchonete na cidade de Patos de Minas (MG). A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, com abordagem quali-quantitativa. O resultado do estudo apontou que o mercado de Patos de Minas é viável para a implantação de uma lanchonete, pois apresenta dados mercadológicos, financeiros e econômicos favoráveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo. Empreendedor. Plano de Negócios.

**ABSTRACT:** This study aimed to elaborate a business plan that presented an economic viability planning of the establishment of a snack bar in Patos de Minas (MG). The methodology used was bibliographic research and field research, with qualitative and quantitative approach. The result of the study pointed out that the market in Patos de Minas is viable for the establishment of a snack bar, as it presents favorable market, financial and economic data.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship. Entrepreneur. Business plan.

---

### 1 INTRODUÇÃO

Os brasileiros estão cada vez mais buscando aumentar sua rentabilidade e qualidade de vida e veem no empreendedorismo uma das alternativas para essa melhoria, já que ele envolve pessoas e processos e transforma as ideias por meio de inovação e criatividade. As pessoas buscam empreender, pois acreditam que iniciar seu próprio negócio traz novas chances no mercado de trabalho. Muitas iniciam seus negócios, pois já estão desempregados ou, às vezes, já se aposentaram; dessa forma, poderão ter melhor rentabilidade e conseguir alcançar os objetivos pessoais almejados.

O plano de negócio é um documento elaborado pelo empreendedor para que se possa iniciar um empreendimento, ou até mesmo dar continuidade a algum negócio já realizado, de forma a planejar a estrutura de uma empresa, apresentando

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

informações sobre o ramo, os produtos e serviços a serem desenvolvidos e ofertados pelo negócio; também analisam as oportunidades existentes no local em que será inserido, levando em consideração os aspectos positivos e negativos para a realização do negócio, observando os riscos que o negócio pode proporcionar.

Nesse sentido, a presente pesquisa apresentou como objetivo geral elaborar um plano de negócios que apresentasse um planejamento da viabilidade econômica da implantação de uma lanchonete na cidade de Patos de Minas (MG). Para atingir o objetivo geral, foi necessário identificar alguns objetivos específicos: realizar análise do comércio local, identificar o público-alvo, identificar concorrentes, analisar produtos e serviços que podem ser ofertados, planejar a estrutura física do empreendimento.

O problema da pesquisa se consiste na seguinte questão: a implementação de uma lanchonete em Patos de Minas (MG) é viável econômica e financeiramente?

Este estudo se torna relevante, pois identifica se o negócio pode ter lucratividade ou não, determina os riscos que podem ocorrer ao abrir um negócio, diminui as incertezas e mostra a oportunidade de negócio que pode acarretar na abertura real da empresa, gerando novos empregos e movimentando o comércio local, analisa a vantagem em investir dinheiro nesse negócio. O estudo também é uma oportunidade de o aluno colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante sua vida acadêmica e tem também por finalidade ser referência para futuras pesquisas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico, são abordados os conceitos mais relevantes dos principais autores sobre o empreendedorismo, as micro e pequenas empresas, o mercado alimentício e os consumidores.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é uma maneira de resolver uma situação complicada ou um problema, em que se identificam oportunidades para fazer algo inovador e buscar iniciativas para implementar novos negócios ou produtos.

De acordo com Dornelas (2012, p. 28), “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidade”. O empreendedor é aquele que consegue identificar oportunidade com mais clareza e usar sua intuição para transformá-la em grandes negócios.

Concomitante com a ideia apresentada, Chiavenato (2012, p. 11) pontua que “Em um mundo de negócios carregado de mudanças e transformações, não basta a inovação evolucionária e gradativa e nem mesmo a inovação revolucionária.”

Drucker (1986) diz que, na sociedade, tanto quanto na economia, na instituição de serviço público tanto quanto em empresas privadas, é indispensável ter inovação e espírito empreendedor.

#### 2.1.1 Histórico

A palavra *empreendedor* vem do latim *imprendere*, que tem a mesma

interpretação da palavra *entrepreneur*, original da França, dando origem a palavra inglesa *entrepreneurship*, que tem o significado de colocar em execução uma tarefa difícil. (MAXIMIANO, 2011).

O empreendedorismo começou a ser reconhecido por volta dos anos 90. Ele nem era muito discutido nas escolas; era limitado a algumas disciplinas optativas e atraía a atenção de poucos interessados. Hoje ele vem sendo adicionado de forma definitiva nos currículos das escolas de administração. (ANDRÉ NETO *et al.*, 2013).

De acordo com Souza e Guimarães (2005, p. 8), “Após a década de 1980, o campo de estudos de empreendedorismo passou por considerável expansão em diferentes áreas, como a social, a econômica, a política e a comportamental.” Essa expansão numerosa em diversas áreas fez com que o empreendedorismo fosse sendo inserido cada vez mais nas escolas e instituições, cursos e formações.

O empreendedorismo está presente na humanidade em grandes movimentos. Por meio dele, tomaram-se decisões corretas e aproveitaram-se oportunidades encontradas durante esse progresso.

Surgindo por volta dos anos 90, devido à abertura da economia, o empreendedorismo passou a ser estudado e acrescentado nas instituições de ensino e hoje está presente em quase todas as escolas e ensino superior como disciplinas e em feiras e eventos praticados por escolas.

### 2.1.2 Perfil do empreendedor

Os empreendedores são pessoas que têm uma visão diferente dos demais. Eles possuem iniciativa e assumem riscos diante das decisões tomadas. Chiavenato (2012, p. 3) define o empreendedor como “[...] a pessoa que inicia e/ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.” Ele é o agente inovador da empresa, aquele que busca o melhor para o empreendimento.

De acordo com Dolabela (2008, p. 25), “O empreendedor cria e aloca valores para indivíduos e para a sociedade, ou seja, é responsável pela inovação tecnológica e crescimento econômico”.

Os riscos assumidos são sempre baseados nos princípios e valores éticos. Eles tomam decisões sem apropriar de algo alheio ou ferir alguém, interfere no crescimento econômico do local que atuam e tem também um alto comprometimento com meio ambiente.

Segundo Drucker (1986, p. 29), “Eles criam algo novo, algo diferente, eles mudam ou transformam valores.” Os empreendedores são os agentes de mudança dentro da sociedade, têm habilidade em transformar algo e mudar o inesperado.

Segundo Pereira (1995, p. 13), “O empreendedor da atualidade precisa ser ético nos negócios, preocupar-se com a qualidade, buscar e dominar informações, entender os anseios do cliente, preservar o meio ambiente e, para isso, é preciso capacitar-se”.

O empreendedor é aquele então que assume os riscos com responsabilidade pelas suas decisões, toma as iniciativas no negócio e busca satisfazer os desejos de seus clientes de forma correta e com qualidade. Muitos dos empreendedores já nascem com traços de personalidades, outros buscam a capacitação para poderem

empreender de forma efetiva.

### 2.1.3 Empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo não estava na cultura nacional, pois, desde o século XVII, a ligação entre a colônia e metrópole era de forma submissa à coroa. Essa herança colonial levou o país a uma intensa divisão social e fez com que ele enfrentasse diversas dificuldades históricas, que, por um lado, foi bom, já que ocasionou a tomada de iniciativa para a mudança nos valores culturais devido às necessidades de sobrevivência. Com essas mudanças surge uma possibilidade empreendedora. (LOPES, 2010).

De acordo com Lopes (2010, p. 88), “A sociedade brasileira enfrenta as raízes tradicionais da história colonial latino-americana e, em especial no Brasil, ainda somamos a essa tradição colonial a tradição Sebastiana portuguesa.” O Brasil enfrenta dificuldades por estar preso a essa tradição que vem de anos atrás.

O empreendedorismo no Brasil passou por muitos fatos históricos que resultou no empreendedorismo atual, que se busca ter um desenvolvimento econômico e social, deixando para trás as raízes e tradições adquiridas no passado.

## 2.2 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócios é um plano empresarial para definir um negócio e a elaboração de meios para alcançá-lo, descreve o que é o negócio ou o que pretende ser a empresa e permite analisar diversos aspectos do mercado.

Segundo Dornelas (2012, p. 99), “O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”. Ele tem por finalidade organizar melhor as ideias, orientar a expansão de uma empresa, captar recursos e parcerias, auxiliar a gestão do negócio e facilitar a comunicação entre os sócios.

### 2.2.1 Estrutura

A estrutura é muito importante para disposição de tudo que compõem o plano de negócio; de um modo sequencial, ela deixa o projeto mais bem planejado.

O plano de negócio deve ter uma apresentação escrita com eficácia, formato específico e um conteúdo de qualidade, mostrando clareza e confiabilidade no que está exposto. (LONGENECKER *et al.*, 2011, p. 110).

Pereira (1995, p. 34) afirma que “[...] o plano de negócios deve ter uma estrutura sequenciada e lógica, que permita ao empreendedor planejar o seu próprio esforço pessoal para elaboração dos estudos necessários [...]”.

A estrutura do plano contém cinco capítulos para melhor efetividade do plano: sumário executivo, apresentação da empresa, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro.

## 2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A abertura de empresas, grandes ou pequenas, é muito comum em todo planeta, porém cada vez mais surgem pequenas empresas, pois os empreendedores estão atentos e identificam a necessidade do mercado.

No Brasil, a abertura de novos negócios, principalmente Médias e Pequenas Empresas (MPE), é desestimulada por fatores legislativos, legais e políticos, como a dificuldade de crédito, altos juros, burocracia exacerbada, carga tributária elevada e legislação ultrapassada; apesar desses fatores presentes na realidade brasileira, o lugar de destaque que pode determinar a abertura dos negócios é dado à cultura nacional e sua dinâmica nas organizações. (SOUZA; GUIMARÃES, 2005).

A classificação do porte é feita através da análise de diversas variáveis, como o volume do faturamento e a quantidade de funcionários. As empresas que se enquadram como ME e EPP recebem um cuidado distinto, possuindo vantagens em relação às grandes empresas.

## 2.4 MERCADO

No mercado, existe uma quantidade imensa de pessoas ofertando seus produtos e outra parte demandando por esses produtos. Em virtude disso, os setores estão se expandindo, o mercado está mais competitivo e em crescimento.

Atualmente, o mercado está bastante competitivo. O Brasil é um país onde há essa competição de mercado; ele está incluso entre os países com PIB mais elevado no mundo, o que implica abertura de novas empresas constantemente. Em Patos de Minas (MG), o setor econômico do comércio é bastante vultoso.

### 2.4.1 Mercado alimentício

O mercado alimentício é um setor muito abrangente. Esse setor é um dos que mais crescem e se mantêm no mercado. A procura é enorme, afinal é um gasto que a população não tenta reduzir, até porque é uma necessidade básica para a sobrevivência.

No ramo alimentício, a demanda é crescente. Ele é o segundo maior gasto do brasileiro, antecedido somente por gastos com habitação. (LIMA, 2018, p. 1).

Hoje em dia, o mercado alimentício é um ramo que se expande, principalmente quando se fala de comida fora de casa. De acordo com SEBRAE (2018), “Alimentação fora de casa é um ramo que cresce a cada ano, mas requer planejamento adequado”.

De acordo com Lima (2018, p. 1), “A crescente demanda pelo ramo alimentício é um dos fatores que tornam a abertura de uma lanchonete um empreendimento com alto potencial de viabilidade”.

As lanchonetes são a grande procura dos consumidores desse ramo de alimentação, pois elas oferecem lanches rápidos e práticos de forma acessível para que o consumidor não perca muito tempo e não tenha que fazer um grande esforço para a deslocação; dessa forma, elas tornam-se estabelecimentos bastante viáveis.

Lima (2018, p. 38) afirma que, para ter conveniência e praticidade, as pessoas

“Demandam por produtos que permitam a economia de tempo e de esforço”. Cada vez mais, as pessoas querem ter menos esforço para preparar suas refeições.

Portanto, a procura por uma alimentação fora de casa é bastante excessiva. As tendências de mercado e a mudança no hábito dos consumidores fazem com que as lanchonetes sejam uma grande procura da população, tornando-se assim um negócio de alta viabilidade, desde que sejam bem planejados e observados todos aspectos internos e externo do ambiente.

## 2.5 PERFIL DO CONSUMIDOR

Entender como os consumidores fazem suas escolhas é de suma importância para o sucesso do empreendimento. De acordo com o SEBRAE (2015), “O comportamento do consumidor é caracterizado pelas atividades mentais e emocionais que ocorrem no momento da seleção, da compra e do uso dos produtos/serviços”.

Segundo Lima (2018, p. 4), o “consumidor moderno vem desenvolvendo o espírito de consciência ambiental à medida que esse tema é enfatizado pelos meios de comunicação e inserido em projetos de lei em todo o país”.

O perfil dos consumidores muda a cada geração. Eles estão mais minuciosos nas suas escolhas; devido a essas variáveis de comportamento, eles optam por locais onde possam desfrutar a amizade e o convívio familiar.

## 3 METODOLOGIA

Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, porque, por meio dos livros e artigos, levantaram-se as referências, e a pesquisa de campo, pois foi aplicada em um ambiente, de forma planejada e específica. No que se refere à natureza, a pesquisa classifica-se como pesquisa aplicada, pois concebeu conhecimento do estudo com finalidade prática; dessa forma, esse trabalho gerou conhecimentos sobre a viabilidade econômica de uma lanchonete no bairro Bela Vista em Patos de Minas (MG), com propósito de conceber informações sobre o mercado, os clientes, os concorrentes e os fornecedores.

A pesquisa assumiu caráter exploratório, pois visou buscar informações sobre o plano de negócios, permitindo conhecer melhor o tema. Consistiu numa abordagem quali-quantitativa, pois qualitativamente para algumas informações não foram usados métodos e técnicas estatísticas para comparar a realidade com os resultados encontrados e quantitativamente a pesquisa utilizou algumas técnicas estatísticas para coleta e análise das informações.

A coleta de dados foi muito relevante para a realização da pesquisa, pois, através dela, obtiveram-se informações necessárias para a análise da viabilidade do negócio. Uma das técnicas de pesquisa utilizada foi a documentação direta extensiva, na qual foi aplicado um questionário estruturado do tipo *survey*, com perguntas fechadas de múltipla escolha, elaborado pela autora e aplicado através da ferramenta google docs, foi enviado para os respondentes de forma aleatória pelas redes sociais, no período do mês de agosto de 2018.

Foi adotada a amostra probabilística, através de uma amostragem aleatória

simples, na qual foi calculado o número de pessoas que deveriam responder ao questionário, sendo assim descobriu-se a necessidade de se obter 263 questionários respondidos. Dessa forma, as amostras foram uma parte da população de Patos de Minas (MG), escolhidas aleatoriamente de forma casual simples, possibilitando cada membro ter a mesma oportunidade de participar. Para análise e interpretação dos dados do questionário foi utilizado a mesma ferramenta de aplicação, o google docs, que possibilitou apresentar as informações obtidas em formas de gráficos.

A pesquisa também foi feita através do software CEPN 3.0.1 do SEBRAE. A autora fez o levantamento de todos os dados necessários e ele possibilitou a análise automática da parte financeira do plano de negócio.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção, apresentam-se os resultados provenientes da pesquisa de campo aplicada no mês de agosto 2018, na cidade de Patos de Minas (MG) e do plano de negócios feito através do software do SEBRAE.

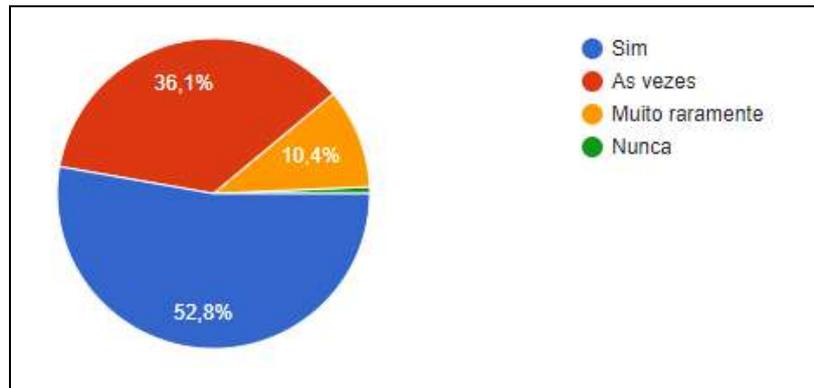
##### **4.1 PESQUISA DE CAMPO**

No primeiro momento, foi identificado o perfil dos respondentes da pesquisa. Ele é de suma importância para a mensuração do negócio, pois, através dele, pode-se analisar melhor o nicho que deseja atuar e alinhar as estratégias de marketing que serão utilizadas, podendo formular estratégias de captação de clientes específicas de acordo com os dados obtidos; logo após, identificou a percepção dos respondentes no que diz respeito ao que pensam e como agem os respondentes sobre as perguntas realizadas. Através dessas respostas, pode-se verificar a viabilidade mercadológica do plano de negócio.

O perfil dos respondentes apontado pela pesquisa é de jovens e adultos, na faixa etária entre 21 a 40 anos, a maioria do gênero feminino. Os respondentes não possuem filhos; grande parte deles é solteira e está cursando o ensino superior ou já o concluiu; a grande maioria possui uma renda mensal de dois salários mínimo.

O setor de alimentação fora de casa cresce a cada ano, com expansão em torno de 10% anual (SEBRAE, 2018). Conforme o gráfico abaixo, a pesquisa aplicada identificou que a tendência de se alimentar fora de casa é grande, já que 52,8% dos pesquisados assinalaram que sim, isto é, que têm tendência em alimentar fora de casa, logo 36,1% se alimentam fora de casa às vezes e outros 10,4% buscam por esse tipo de mercado muito raramente.

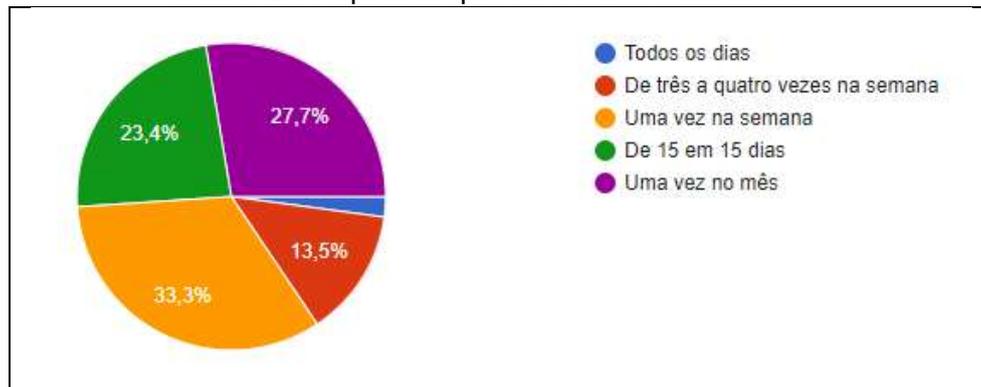
**Gráfico 1:** Tendência de alimentar fora de casal



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Foi identificada a frequência com que os respondentes vão a bares e lanchonetes. Conforme o Gráfico 2, está verificação se torna importante para a compreensão da relação dos consumidores com o mercado estudado. Observa-se que 33,3% dos respondentes vão a bares e lanchonetes uma vez na semana, 27,7% vão uma vez no mês, 23,4% costumam ir de 15 em 15 dias e 13,5% frequentam bares e lanchonetes de três a quatro vezes na semana.

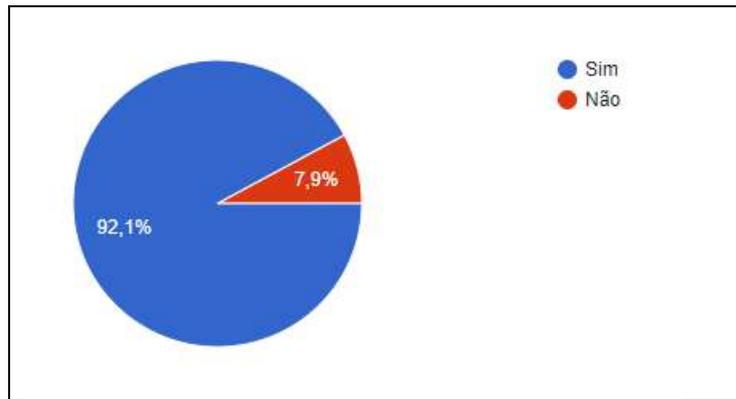
**Gráfico 2:** Frequência que vai a bares e lanchonetes



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Ao perguntar se os respondentes consideram que o Bairro Bela Vista necessita de uma lanchonete, o gráfico abaixo mostra que 92,1% responderam que sim e apenas 7,9% acreditam que o Bairro Bela Vista não necessita de uma lanchonete.

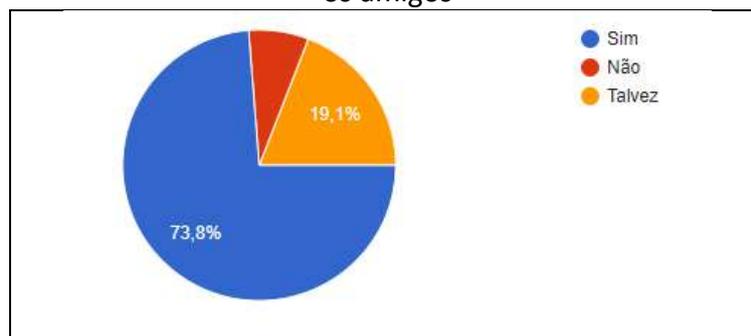
**Gráfico 3:** Necessidade de uma lanchonete no Bairro Bela Vista



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quando questionado se os respondentes frequentariam uma lanchonete no Bairro Bela Vista para um *happy hour* com os amigos, 73,8% dos respondentes assinalaram que sim e 19,1%, talvez. Pode-se considerar então que a maioria frequentaria, de acordo com o gráfico ilustrado abaixo.

**Gráfico 4:** Frequentaria uma lanchonete no Bairro Bela Vista para um *happy hour* com os amigos



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Pode-se considerar, segundo o contexto mercadológico pesquisado, que é viável a uma lanchonete no Bairro Bela Vista, porque, de acordo com os dados da pesquisa, há uma forte tendência em se alimentar fora de casa, e essa frequência nas empresas do ramo são em média uma vez na semana, o que pode fazer com que o empreendimento tenha a quantidade de público pretendido. Os respondentes têm gastos razoáveis em seus lanches fora de casa, podendo assim gerar faturamento para a empresa. Há uma necessidade de uma empresa nesse ramo de acordo com a maioria dos respondentes e que eles frequentariam um ambiente nessa estrutura.

#### 4.2 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócios permitiu elaborar toda a estrutura da empresa que vai desde sua forma jurídica e seu enquadramento tributário à elaboração do plano de marketing, de plano operacional e plano financeiro. Permitiu também construir cenários em curto prazo e identificar aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio e

do mercado. Através dele, foram constatados diversos dados financeiros que justifiquem a viabilidade do negócio. Serão apresentados a seguir esses dados de acordo com o negócio pretendido pela autora.

O investimento total é de R\$211.236,35 reais. Esse investimento tem um valor elevado que pode apresentar um risco alto, mas que pode oferecer um retorno melhor.

O capital de giro calculado foi de R\$145.302,73 reais, sendo a soma do estoque inicial de R\$61.308,50 reais com o valor de caixa mínimo exigido de R\$83.994,23 reais.

Alguns custos da empresa foram apurados pela autora. O custo que mais afeta a produção e influencia no preço é o custo dos materiais diretos e /ou materiais variáveis, que é de R\$59.377,56 reais.

A demonstração dos resultados da empresa projetada aponta um lucro operacional de R\$14.667,51 no primeiro mês de atividades da empresa, como mostra a figura 1, após uma projeção anual é identificado um lucro operacional de R\$271.978,00 no ano.

**Figura 1:** Demonstrativo de resultados

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 107.994,44	R\$ 1.718.961,15	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 59.377,56	R\$ 945.120,15	54,98
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 11.555,41	R\$ 183.928,91	10,70
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 7.019,64	R\$ 111.732,48	6,50
Total de custos Variáveis	R\$ 77.952,61	R\$ 1.240.781,54	72,18
3. Margem de Contribuição	R\$ 30.041,83	R\$ 478.179,61	27,82
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 15.374,32	R\$ 206.201,76	14,24
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 14.667,51	R\$ 271.978,00	13,58

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

A demonstração do resultado é de extrema importância para empresa, pois os resultados dela são uns dos números que auxiliam na tomada de decisão para abrir a empresa. Pode-se notar viabilidade do negócio ao analisar essa demonstração acima.

Os indicadores de viabilidade são fundamentais para a decisão de investir ou não na operação. Na figura 2, estão descritos os indicadores da empresa projetada.

**Figura 2:** Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 741.254,31
Lucratividade	15,82 %
Rentabilidade	128,78 %
Prazo de retorno do investimento	10 meses

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

O ponto de equilíbrio pode ser apresentado em valor monetário ou em volume. Após realizar aquele volume de vendas indicado, a empresa começa a dar lucro, ou seja, um valor que possa cobrir todos os custos fixos da empresa.

Segundo Santos (2001, p. 232), “Para toda empresa existe determinado volume de vendas onde ocorre a igualdade entre sua receita total e seu custo total.”

O ponto de equilíbrio anual da empresa planejada é de R\$741.254,31 reais, de acordo com a Figura 2, ou seja, para que a empresa projetada iguale a sua receita aos custos, é necessário esse valor em reais de vendas e, somente após esse valor obtido, a empresa começa a ter lucro.

A lucratividade de uma empresa é o ganho obtido sobre as vendas. Com ela pode-se verificar se as vendas estão suficientes para pagar custos e despesas e ainda gerar lucro. De acordo com Santos (2001, p. 241), “Para apurar a lucratividade de produtos e serviços, a empresa precisa ter um sistema de apuração de custos montado especialmente para esse fim.”

Segundo Dornelas (2012, p. 179), “As medidas de lucratividade mostram quanto uma empresa é atrativa do ponto de vista de um investidor, pois esses índices são usados para justificar os investimentos.”

Na Figura 2, a lucratividade apontada é de 15,82% ao ano. Com esse percentual, a empresa obtém um lucro de 1,32% ao mês, sendo viável a sua abertura, já que se obtém lucro ao final de toda apuração dos custos e despesas.

A rentabilidade de uma empresa é o retorno dado sobre o capital investido. É calculado dividindo o lucro líquido pelo valor total do investimento. Segundo Santos (2001, p. 68), “Todo investimento defronta com escolha entre risco e rentabilidade, fatores que variam em sentido inverso.”

De acordo com Dornelas (2012), apesar de ser uma conta simples para se efetuar, esse índice aponta uma imperfeição, pois não leva em consideração o valor do dinheiro em relação ao tempo; ele não consegue atender a regra de se dar preferência por mais dinheiro recebido mais cedo e com menos risco.

A Figura 2 ilustra o índice de rentabilidade anual da empresa projetada, sendo então uma porcentagem de 128,78% ao ano. Dessa maneira, percebe-se uma rentabilidade mensal de 10,73%, sendo mais rentável investir o capital no empreendimento do que aplicá-lo na poupança, que rende em torno 4,50% ao ano.

Visto que o investimento inicial é de R\$211.236,35 reais, ao investir no negócio o retorno anual é de R\$272.030,17 reais e, ao aplicar esse capital na poupança rende apenas R\$9.505,64 reais ao ano, portanto financeiramente é viável investir no empreendimento.

O *playback* é o prazo de retorno do investimento, quanto tempo leva para pagar o valor investido. Segundo Dornelas (2012, p. 180), “A técnica de *payback* mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido.”

De acordo com Dolabela (2008), o *payback* é o indicador que tem a função de mostrar em quanto tempo será recuperado o dinheiro gasto no investimento inicial, ou seja, o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro que será aplicado no futuro negócio.

O prazo de retorno da empresa planejada é de dez meses. Conforme a Figura 2, significa que, em dez meses, todo capital investido para o empreendimento será recuperado; pode-se considerar o payback para critério de avaliação do investimento.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou responder ao objetivo geral do trabalho: é viável a implantação de uma lanchonete na cidade de Patos de Minas (MG):

Após análise e discussão dos resultados, o estudo apresentou que uma lanchonete no Bairro Bela Vista em Patos de Minas (MG) seria aceita pela população, que o capital inicial a ser investido é de R\$211.192,36 reais, apresentando um faturamento de R\$107.994,44 reais no primeiro mês de funcionamento, o lucro projetado é de R\$14.667,51 reais para o primeiro mês e R\$1.434.806,81 reais para o primeiro ano de funcionamento da empresa. O retorno do capital investido é de 128,78% ao ano e o payback é de 10 meses.

O investimento inicial para o negócio é elevado, com risco alto, porém a lucratividade é bastante satisfatória. A aplicação do capital é mais rentável no empreendimento do que em uma aplicação na poupança, e o prazo de retorno do investimento é curto.

Conclui-se então que a implantação de uma lanchonete em Patos de Minas (MG) é um excelente negócio, pois, num contexto mercadológico, financeiro e econômico é viável a abertura do empreendimento.

Este trabalho, por ser um estudo com os possíveis consumidores, apresentou algumas limitações, pelo fato de ter feito pesquisa com aplicação de questionários; algumas informações não são respondidas efetivamente, o que pode prejudicar o estudo. O levantamento de dados para o plano de negócio também foi bastante árduo, pois trata de informações específicas do negócio, que nem sempre são informadas para pessoas que ainda não registraram empresa, como exemplo a condição de pagamento de um fornecedor. Outra limitação do estudo é que o plano de negócio é específico, não podendo ser aplicável em outra empresa e, nos dados financeiros obtidos, podem ocorrer mudanças devido às oscilações do mercado econômico.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ NETO, Antonio *et al.* **Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios**. Rio de Janeiro: FVG, 2013.

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

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Calos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 1986.

LIMA, Flavio Luís de Souza. **Ideias de negócios**: como montar uma lanchonete. Disponível em: <file:///D:/Meus%20Documentos%20-%20Danilo/Downloads/Como-montar-uma-lanchonete.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2018.

LONGENECKER, Justin G. *et al.* **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LOPES, Rose Mary A. (org.). **Educação empreendedora**: conceito, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PEREIRA, Heitor José (coord.). **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Bares e restaurantes**: um setor em expansão. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda o comportamento dos consumidores**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-comportamento-dos-consumidores,4c73ce6326c0a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

SOUZA E GUIMARÃES, Eda Castro Lucas e Tomás de Aquino (org.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas. 2005.