



COMINE

XVI CONGRESSO MINEIRO DE EMPREENDEDORISMO

04 A 07 >>>
NOVEMBRO

TRANS
FORMA
ÇÃO

Paulo
Storani

Leila
Ferreira

Alessandra
Alkmim

VOLUME 4 / NÚMERO 1
JAN./ABRIL DE 2020

ISSN 2527-2535

Revista do COMINE

Revista do Centro Universitário de Patos de Minas

XVI 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

EDITORES

Me. Adriene Sttéfane Silva, Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM;
Me. Gustavo de Magalhães Vieira, 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.

SUMÁRIO

A VIABILIDADE DO BRECHÓ E SEU IMPACTO NA SOCIEDADE.....	06
<i>Valdemira Dias Sabino</i> <i>Carlen Fonseca Gonçalves</i>	
ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE ACADÊMICO: UM ESTUDO DE CASO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UNIPAM.....	19
<i>Andrêssa Pereira Sousa</i> <i>Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos</i>	
ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DA GESTORA DO LABORATÓRIO DE ARQUITETURA E ENGENHARIA (UNIPAM) E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO E NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
<i>Angélica Vieira Silva</i> <i>Adriene Sttéfane Silva</i> <i>Pablo Fonseca da Cunha</i>	
CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO ALTO PARANAÍBA E REGIÃO LTDA – SICOOB CREDIPATOS.....	46
<i>Marisa Araújo Rocha</i> <i>Adriene Sttéfane Silva</i>	
ESTRESSE NAS ORGANIZAÇÕES EM FORMA DE FRANQUIAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA.....	60
<i>Matheus Tavares Nogueira</i> <i>Ana Paula Lara de Vasconcelos</i>	
ESTUDO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA EMPRESA RAROS ALIMENTOS.....	73
<i>Roane Franciele Ferreira</i> <i>Jorgiane Suelen Souza</i>	
FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES EM CONTEXTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	86
<i>Andréa Maria de Oliveira</i> <i>Laércio José Vida</i> <i>Adriene Sttéfane Silva</i>	
GESTÃO DE ESTOQUE: ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES POR MEIO DA APLICAÇÃO DA CURVA ABC NA ATACADISTA COMERCIAL BIRIBA LTDA., NO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS – MG.....	99
<i>Lusiane Batista dos Santos</i> <i>Flávio Daniel Borges de Moraes</i>	
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A SUA INFLUÊNCIA NO ESTILO DE LIDERANÇA.....	112
<i>Jéssica Vitória Moraes Martins</i> <i>Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos</i>	
LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA: PESQUISA E ANÁLISE DOS PRODUTOS DA COOPERATIVA CENTRAL MINEIRA DE LATICÍNIOS – CEMIL.....	124
<i>Heles Junio Gomes Caixeta</i> <i>Jorgiane Suelen de Sousa</i>	

MERCADO DE TRABALHO: QUAL A PERSPECTIVA DE INGRESSO NO MERCADO DE TRABALHO, PARA OS DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO NO ANO DE 2019?.....137

Jéssica Garcia de Melo

Roberto Alaor Piau Marques

NUDGES, VOCÊ (RE)CONHECE ESSE EMPURRÃOZINHO NO SEU COMPORTAMENTO? CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA ECONOMIA COMPORTAMENTAL APLICADA ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS.....151

Maria Laura de Camargos Santos

Adriana Vieira Ferreira

O ESTRESSE E A QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES DO SEGMENTO DE CALL CENTER.....162

Tallyta Lorrane Silva Pereira

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

O IMPACTO DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS TALENTOS HUMANOS: UM ESTUDO DE UMA INSTITUIÇÃO SUPERIOR PRIVADA.....175

Bruno de Castro Lopes

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS DA FAROL INCUBADORA NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE PATOS DE MINAS – MG.....192

Caroline Marcolino Moreira

Carlen Fonseca Gonçalves

PROJETO DE INTRODUÇÃO DE UMA NOVA MARCA PARA TOMADA DE DECISÃO QUANTO À SUA VIABILIDADE: ESTUDO DE CASO DA MARCA ARCA.....205

Paula Roberta Nunes de Araújo

Eliphaz Levi Pereira

QUALIDADE DE VIDA DOS GESTORES DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.....218

Edmilson Gonçalves da Silva

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

TRABALHO E ESTUDO: UM ESTUDO DE CASO ACERCA DO IMPACTO DA JORNADA DUPLA DOS ACADÊMICOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS.....232

Nathália Lorryne Barbosa

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA P E BORGES REPRESENTAÇÕES E COMÉRCIO LTDA.....245

Bruno Henrique de Pádua Borges

Laércio José Vida

A VIABILIDADE DO BRECHÓ E SEU IMPACTO NA SOCIEDADE¹

Valdemira Dias Sabino

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

E-mail: valdemiraadm@hotmail.com

Carlen Fonseca Gonçalves

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: carlenfg@unipam.edu.br

RESUMO: Este trabalho tem a finalidade de avaliar como o mercado alternativo de brechós tem um papel importante na sociedade e na sustentabilidade, trazendo benefícios sociais, econômicos e ambientais para a comunidade de uma forma geral. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Este trabalho justifica-se por conceituar e abordar fatores que dificultam a expansão e crescimento dos brechós. O mercado de brechós tem fomentado a economia, tem mudado a maneira como as pessoas consomem e tem se tornado uma forma de compra consciente dos clientes que o frequentam.

PALAVRAS-CHAVE: Brechó. Roupas usadas. Mercado. Clientes.

ABSTRACT: This paper aims to evaluate how the alternative market of Thrift Stores plays an important role in society and sustainability, bringing social, economic and environmental benefits to the community in general. A bibliographic search was performed. This work was justified by conceptualizing and addressing factors that hinder the expansion and growth of thrift stores, however this market has fostered the economy changed the way people over consumption and has become a conscious way of buying customers who frequent it.

KEYWORDS: Thrift store. Used clothes. Market. Customers.

1 INTRODUÇÃO

Os brechós são lojas que vendem peças usadas/seminovas, principalmente roupas, calçados e acessórios (cintos, bijuterias). Existem brechós que comercializam livros, peças de arte, objetos domésticos, móveis, brinquedos, entre outros.

A data de início dos brechós é desconhecida. A origem mais provável deste tipo de comércio foi na Europa, em Londres, nas feiras de antiguidades que aconteciam nas ruas locais, onde consumidores buscavam mercadorias e objetos diferentes dos encontrados em loja convencionais (DUTRA; MIRANDA, 2013).

De acordo com Rosa (2009), o brechó mostra-se relevante do ponto de vista econômico. Atualmente esse comércio se encontra em diversas cidades do Brasil,

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

demonstrando que possui alta rentabilidade e que tem crescido a demanda por roupas e objetos usados.

A escolha do tema se deu pelo motivo de muitas empresas já investirem no comércio de roupas e confecções, mas poucas são as que buscam o mercado de vestuários usados. Acredita-se que a escolha do tema é relevante para o conhecimento científico, trazendo informações acerca de uma área pouco explorada, que são as empresas de roupas e confecções usadas.

Esse estudo foi desenvolvido por meio de pesquisas sobre as teses que norteiam o assunto e justifica-se em virtude de conceituar e abordar os principais fatores que envolvem o tema e tem como objetivo analisar como o fenômeno se manifesta na realidade, a fim de conhecer como se processa a administração dos negócios de brechós.

Justifica-se ainda por ser os brechós um negócio que tem se desenvolvido no Brasil e no mundo, devido à mudança de percepção dos consumidores desse mercado. Assim, procurou-se conhecer os principais problemas enfrentados por essas empresas e com isso contribuir para outras pesquisas científicas na área de gestão das empresas no ramo de brechós.

Ao longo dos anos, as lojas de brechó se transformaram e inovaram, tornando uma excelente opção de compras, para diversos públicos, para quem quer economizar, para quem procura peças originais em bom estado de conservação com bons valores.

Este trabalho teve como objetivo geral avaliar e analisar a viabilidade dos brechós em território nacional e seu impacto na sociedade com os objetivos e as metas definidas. O passo a seguir é a elaboração de um planejamento estratégico e a formulação do que se utilizou, o que significa definir como objetivos e metas foram atingidos.

Já os objetivos específicos, foram elencados da seguinte forma:

- analisar o comércio brechó no Brasil, seu potencial de crescimento de mercado, suas respectivas formas de consumo;
- avaliar como esse mercado alternativo tem um papel importante na sociedade e na sustentabilidade, trazendo benefícios sociais, econômicos e ambientais para sociedade de uma forma geral.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que é o método adotado como fonte da coleta das informações relacionadas ao tema em questão. Para Vergara (1998, p. 46), “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas [...]”. A pesquisa utilizada neste trabalho foi pesquisa teórico-bibliográfica; foram usados elementos diretos e indiretos, retirados de artigos da internet, revistas e livros.

Gil (2010, p. 29) descreve pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material

disponibilizado pela Internet.

A pesquisa teórico-bibliográfica elaborada recorreu aos principais textos sobre o tema tratado, a fim de trazer os melhores resultados. Freitas (2002, p. 71) diz que “a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”. Diante disso, a pesquisa adotada foi a de caráter descritivo, pois os dados são classificados e interpretados de modo a sugerir possíveis soluções.

A partir das pesquisas foi possível apresentar um panorama da situação atual das lojas que comercializam roupas usadas, como forma de elaborar um trabalho voltado aos brechós e às características dos clientes que utilizam as peças comercializadas nesses estabelecimentos e de mostrar como esse mercado é importante na geração de renda, no empreendedorismo, na sociedade e no consumo consciente e sustentável.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O tema dispõe de bibliografias que permitem análises assertivas sobre os brechós. Os textos consultados demonstram o crescimento e a evolução do mercado de brechós, bem como os benefícios que esse tipo de comércio produz na sociedade. Os brechós são empresas que proporcionam crescimento, geram empregos, fomentam a economia e contribuem para a sustentabilidade ambiental.

Os brechós são locais em que são vendidos diversos objetos usados que simbolizam uma época passada, que para muitos têm um significado especial e único. São estabelecimentos comerciais em que se comercializam produtos antigos e usados; estes podem ser roupas, objetos, móveis, acessórios, sapatos, brinquedos e qualquer outro objeto que possa ser reutilizado. Os artigos antigos de uma determinada época, que são considerados importantes, são chamados de “vintage” porque são produtos que assim como o vinho ganha-se valor com o passar do tempo (SILVA; GODINHO, 2009).

Os brechós comercializam peças usadas e seminovas que estão em perfeito estado de conservação e podem ser reutilizados por outras pessoas que buscam tais artigos. O resgate desses objetos e sua utilização dão início a um novo ciclo.

De acordo com Bôas e Lemes (2012), a moda dos brechós surgiu na década de 70, através de uma geração que começou a se opor à sociedade de consumo vigente. Os jovens dessa geração se vestiam com roupas usadas e de moda antiga como uma forma de se manifestar contra a cultura da moda e pregavam a antimoda contra a dominação da sociedade do consumo. As características típicas de determinados grupos de brechós têm se tornado cada vez mais conhecidas devido aos critérios pelos quais seus proprietários selecionam peças adaptadas ao seu público. De forma geral, os brechós se definem pelas peças que são oferecidas para os consumidores através de estratégias de vendas que são disponibilizadas ao seu público (BITTENCOURT, 2013).

No Brasil, não se sabe ao certo a data de início dos brechós. Especula-se que o comércio de roupas usadas surgiu no Rio de Janeiro em meados do século XIX, através de um comerciante português chamado Belchior. O nome Belchior, com o passar dos tempos, tornou no que conhecemos hoje por *brechó*. O autor Machado de Assis, em

um trecho do texto *Ideias de Canário*, escreve sobre sua história pelas ruas da cidade do Rio de Janeiro. O personagem entra em uma loja que ele descreve como Belchior.

No princípio do mês passado, — disse ele, — indo por uma rua, sucedeu que um tílbur à disparada, quase me atirou ao chão. Escapei saltando para dentro de uma loja de Belchior. A loja era escura, atulhada das cousas velhas, tortas, rotas, enxovalhadas, enferrujadas que de ordinário se acham em tais casas, tudo naquela meia desordem própria do negócio. Essa mistura, posto que banal era interessante. Panelas sem tampa, tampas sem panela, botões, sapatos, fechaduras, uma saia preta, chapéus de palha e de pêlo, caixilhos, binóculos, meias casacas, um florete, um cão empalhado, um par de chinelas, luvas, vasos sem nome, dragonas, uma bolsa de veludo, dois cabides, um bodoque, um termômetro, cadeiras, um retrato litografado pelo finado Sisson, um gamão, duas máscaras de arame para o carnaval que há de vir, tudo isso e o mais que não vi ou não me ficou de memória, enchia a loja nas imediações da porta, encostado, pendurado ou exposto em caixas de vidro, igualmente velhas. Lá para dentro, havia outras coisas mais e muitas, e do mesmo aspecto, dominando os objetos grandes, cômodas, cadeiras, camas, uns por cima dos outros, perdidos na escuridão (ASSIS, 1995 p. 73).

Os mercados de brechós apresentam suas vantagens e desvantagens como qualquer comércio. As vantagens devem ser priorizadas sem perder o foco no cliente, principalmente por se tratar de artigos de segunda mão, peças que já foram usadas, que deverão ser analisados com bastante critério antes de serem levadas ao local de venda, ou seja, um local como se fosse de roupas novas, conforme destaca Silva e Godinho (2009):

[...] novo conceito que se tem visto nos brechós atualmente é de um local em que há a preocupação com o layout da loja, limpeza e organização das peças a serem vendidas é sempre uma surpresa agradável para o cliente que vai em busca de algum produto; diferente do conceito que se tinha antes de um lugar sujo, bagunçado e muitas vezes com cheiro de mofo (SILVA; GODINHO, 2009, p. 8).

Independentemente de qual seja o comércio em que a empresa atua, o gestor deve estar atento às mudanças que venham trazer melhorias para as organizações. No caso de uma loja de brechó, uma vantagem é que se deve buscar um diferencial competitivo no ambiente, no layout, design e inovação em cores e vitrines, além da limpeza para atrair e manter os clientes (BITTENCOURT, 2013).

Para uma loja que atua no ramo de brechó, é essencial o empreendedor estar atento à diversificação das peças e à qualidade. Deve inclusive estar atento às novidades, pois, dessa forma, conseguirá ajudar seus clientes a comprar looks estilosos e autênticos. Além disso, como forma de diferenciação, deve considerar o atendimento, pois cada comprador tem uma maneira única e distinta e busca no brechó peças exclusivas que possam atender às suas particularidades. As imagens de looks elaborados com peças disponíveis no brechó podem ser compartilhadas em redes sociais, caracterizando um diferencial competitivo.

3.1 PLANO DE MARKETING

Para Kotler (1998, p. 27), marketing é uma ferramenta que auxilia a aperfeiçoar

produtos e serviços que potencializam suas características, despertando-nas pessoas a necessidade de possuírem esses itens.

Em concordância, para Cobra (1997, p. 34), marketing é um processo de planejamento e execução desde concepção, apreçamento, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. O marketing é uma ferramenta que ajuda o profissional a divulgar seu produto tendo em vista a captação de clientes.

Las Casas (2001) revela que o plano de marketing busca estabelecer objetivos, metas e estratégias do composto de marketing, para que esteja em sintonia com o planejamento geral da empresa. O plano de marketing faz parte do plano estratégico abrangente de uma empresa; portanto, ao ser elaborado, é necessário que ele esteja em perfeita sintonia com os objetivos estabelecidos pela administração da empresa, em longo prazo.

Os fatores que interferem na necessidade de planejamento incluem: as características de uma empresa; a natureza do negócio, do marketing e do ambiente; o tamanho da empresa, e lucratividade; os números de marcas, participação no mercado, e investimentos; e ainda a taxa de crescimento no mercado, ameaça competitiva e capacidade de mercado.

Ao elaborar o documento de um plano de marketing, segundo Cobra (1992), é preciso fazer um plano mais sucinto, com até oito páginas, retirando-se tabelas e quadros; é preciso ser breve e claro; se as informações não são completas, pode-se incluir algum título da seção no plano; deve-se escrever o plano em espaçamento simples; o texto deve ser autoexplicativo. O seu formato é dividido em duas partes, uma é o sumário com os principais dados de marketing, e a outra parte refere-se a demonstrativos financeiros ou de marketing. Portanto, o plano deve ser simples, claro, prático e flexível.

Um plano de marketing, de acordo com Campomar e Ikeda (2006, p. 91), é elaborado baseado em algumas etapas:

- Análise da situação: análise das forças macroambientais e do ambiente da empresa. Pode-se fazer a análise SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats), onde analisa-se de fora para dentro da empresa, onde são identificados os principais problemas da empresa;
- Objetivos: com base na análise da situação, a empresa identifica as oportunidades, define os mercados-alvo, e estabelece metas e prazos para alcançá-los;
- Estratégia: escolhe-se a linha de ação mais eficaz para a empresa alcançar os objetivos;
- Tática: a estratégica deve ser explicada detalhadamente em relação aos quatro O's (objeto, objetivo, organização e operação), junto com as ações a serem tomadas, os prazos, e indivíduos que vão executar o plano;
- Orçamento: descrevem-se os custos relacionados às ações planejadas, que são necessários para alcançar os objetivos da empresa;
- Controles: são estabelecidos períodos de revisão e medidas para avaliação do plano.

Conforme Mattar (2011), controlar é um processo empresarial e fundamental, permitindo identificar, por meio de comparações, a ocorrência de desvios entre a realidade e o objetivo do plano, tomando decisões e ações para a correção. Portanto, um sistema de controle é eficaz quando for econômico, significativo, apropriado,

congruente, disponível no momento previsto, simples e operacional.

Segundo Mattar (2011, p. 170), o processo de planejamento estratégico no varejo compreende quatro partes:

- Reunião de informações: onde busca-se todas as informações relevantes para o entendimento do negócio e a elaboração do planejamento;
- Análise da situação: são as análises de todas as informações externas coletadas do ambiente de negócios, da demanda, da concorrência e de todas as informações internas pertinentes à empresa;
- Definição de missão, visão, valores, objetivos, metas, estratégias, decisões e controles: os diagnósticos e prognósticos irão auxiliar a empresa na definição desses itens;
- Redação do plano estratégico.

Para Campomar e Ikeda (2006), no planejamento de marketing é necessário um processo que identifique necessidades do consumidor, juntamente com as necessidades da organização. Portanto, esse processo tem quatro estágios, que envolvem as seguintes questões: onde a empresa está no momento? (é necessária uma análise interna e externa da organização); para onde a empresa quer ir? (todos devem saber a decisão tomada); como vai chegar lá? (detalhamento das atividades de marketing, recursos e pessoas envolvidas); como a empresa consegue chegar lá? (acompanhamento das atividades, avaliando constantemente).

Em relação ao bom desempenho das estratégias definidas por uma empresa, elas devem ser direcionadas aos bons resultados junto a clientes ou focar no mercado e na concorrência e ao potencial do próprio varejista, tendo como propósito que quem vence a concorrência é aquele que oferece maior valor ao cliente. Mattar (2011, p. 175) afirma que as estratégias precisam atender aos seguintes pontos:

- Ser orientadas para os consumidores-alvo e clientes, e não para as mercadorias, fornecedores, finanças ou vendas;
- Gerar vantagens competitivas para o varejista, onde deve-se focar nos fatores mais significativos, mais valorizados pelos consumidores e clientes em que as pesquisas apontaram;
- Assegurar uma integração eficaz entre o funcionamento de todas as atividades da empresa, evitando trazer consequências sobre os consumidores-alvo e clientes;
- Reconhecer a importância da análise, planejamento, e controle do uso de técnicas adequadas para a solução de problemas na gestão do varejo;
- Definir estratégias com o objetivo de gerar volumes crescentes de receitas lucrativas.

A parte final do processo do planejamento estratégico compreende a redação do plano estratégico, que deve conter os seguintes elementos: principais resultados da análise da situação; missão, visão e valores; mercados e público-alvo; localização; objetivos e metas; estratégias (do tipo de varejo, competitivas, de mercadorias, de serviços aos clientes, de preços, de comunicação); meios e recursos; cronograma; previsão de resultados; responsabilidades; sistemas de controle e métricas a serem controladas (KOTLER 1998, COBRA, 1992).

O plano de marketing, para os brechós, é muito importante na construção da imagem da loja. O planejamento estratégico no segmento de brechó consiste em analisar a viabilidade do negócio, definir e padronizar o modelo a ser continuado,

estabelecer missão, visão e valores, mercados e público-alvo, objetivos e metas, além de possíveis ampliações do espaço físico para haver uma maior diversificação em seus produtos, conquistando e atraindo potenciais clientes.

3.1.1 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que pode ser usada na elaboração do Planejamento Estratégico como forma de demonstração das análises dos ambientes externo e interno da empresa. A sigla é originada das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). (FREITAS, 2002).

De acordo com Dornelas (2001), a matriz SWOT propõe uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade de mudança do ambiente, do setor e da própria empresa.

As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual das empresas. Relacionam-se quase sempre a fatores internos. A matriz SWOT ajuda a empresa na tomada de decisão a fim de maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes e minimizar os pontos fracos reduzindo seus efeitos e suas ameaças.

Essa análise deve ser complementada com um quadro que ajude a identificar qual o impacto (elevado, médio e fraco) que os fatores podem ter no negócio e qual a tendência (melhorar, manter e piorar) futura que esses fatores geram no negócio.

Para os brechós, a grande oportunidade é envolvida pela comercialização de peças que estão inutilizadas nos armários das pessoas e que são recolocadas ao mercado para uma nova utilização. A ameaça e a fraqueza relacionadas aos brechós são os grandes “tabus” e, conseqüentemente, a falta de conhecimento das pessoas quanto ao percurso das peças comercializadas. A força do brechó está na possibilidade de os clientes garimparem peças de qualidade que são oferecidas a um excelente custo-benefício; dessa forma, valoriza-se a experiência do consumidor em adquirir tais peças, o que aumenta consideravelmente o valor percebido por ele, tornando-o cliente fiel.

3.1.2 Cinco forças de Porter

Porter (1989) adota modelos de forças do mercado para definir a estratégia de negócios. As forças satisfazem a necessidade de estar sempre melhorando o posicionamento das organizações em relação aos concorrentes, o que o autor chama de “vantagem competitiva”. Para ele, a vantagem competitiva vem principalmente a partir do valor que uma empresa pode criar para seus compradores que exceda o custo da empresa de fabricação.

Para Kotler (2000), a empresa, posicionada como um fornecedor de maior valor alvo de mercado selecionado, atrai mais facilmente, graças ao seu preço mais baixo, ou os maiores benefícios para seus concorrentes, obtendo assim uma vantagem competitiva.

As forças de Porter (1989) relacionam-se à/ao:

1. *Rivalidade entre os concorrentes.* A rivalidade entre empresas de um mesmo

segmento é um ponto crucial a ser analisado. Precisa-se, portanto, saber exatamente quem são os concorrentes diretos, além de acompanhar suas estratégias e desenvolvimento. Estudar os concorrentes é algo primordial e deve ser feito com frequência. Deve-se perguntar sobre as estratégias que eles estão usando. A partir delas, descobrir como se destacar no mercado em que está em disputa. Devem-se analisar as vantagens que eles têm, procurando conhecer seu público-alvo, suas táticas e suas falhas.

2. *Poder de negociação dos fornecedores*: Precisa-se ter em mente qual é o impacto que os fornecedores têm em relação ao produto e, conseqüentemente, no desenvolvimento do seu negócio. Pode-se questionar: “estou na mão deles?”. Para se chegar a uma conclusão, deve-se pensar no número de fornecedores. Se forem poucos, deve-se ampliar essa relação, comparando preços, prazos de entrega e qualidade. Não se pode esquecer que os fornecedores não são necessariamente exclusivos de uma empresa. Eles podem, e provavelmente estão, fornecendo para os concorrentes também.

3. *Ameaça de produtos substitutos*. O terceiro ponto da análise das 5 forças de Porter se refere aos produtos substitutos. Por mais inovador que o produto seja, isso não significa que se está isento de concorrência

4. *Ameaça de entrada de novos concorrentes*. Deve-se pensar naquilo que se pode fazer para barrar – ou pelo menos dificultar – a entrada de novos concorrentes. Essa é uma questão que não costuma surgir na cabeça dos empreendedores. Os fatores que costumam barrar novos aventureiros em mercados são marcas bem consolidadas, patentes e contratos de exclusividade.

5. *Poder de negociação dos clientes*. O poder de decisão do consumidor é muito forte, principalmente em relação ao preço e à qualidade oferecida pelo produto. A máxima de “o cliente sempre tem razão” não é de toda errada, quando se pensa no poder que o cliente tem de exigir preços mais baixos ou produtos melhores. No final, quem define o valor que o produto ou serviço tem são seus consumidores (ou a falta deles).

3.1.3 Segmentação de mercado

O planejamento estratégico é de grande importância para o sucesso presente e futuro da empresa. Com base nele é que a empresa procurará atingir os seus objetivos e saber qual caminho a percorrer. Uma empresa sem um plano estratégico não é capaz de definir seus objetivos, portanto não sabe claramente qual é a melhor maneira para ir ao seu encontro. Em um ambiente competitivo, isso pode significar a diferença entre estar no jogo ou estar fora dele, ou ir à falência. Uma vez bem estruturado e implantado, o planejamento permitirá à empresa estabelecer melhorias quanto a vários outros aspectos, pois não se trata de um processo que irá impactar apenas uma ou duas áreas, mas a organização como um todo. Dessa forma, sendo feito periodicamente, permitirá a ela crescer, de maneira literal ou de maneira qualitativa para todos os seus públicos.

3.1.4 Posicionamento diante o mercado e planejamento

O mercado deve ser determinado e segmentado, de modo que o esforço de marketing usado seja bem dimensionado para ter o impacto certo com o seu público-alvo, que já deve ser determinado durante o mercado de buscas.

Porter (1989) adota modelos de forças do mercado para definir estratégia de negócios. As forças devem satisfazer a necessidade de estar sempre melhorando o posicionamento das organizações em relação aos concorrentes, em busca do que o autor chama de “vantagem competitiva”. Para ele, a vantagem competitiva vem principalmente a partir do valor que uma empresa pode criar para seus compradores, que exceda o custo da empresa de fabricação.

No que se refere aos brechós, a grande vantagem competitiva é conseguir unir um ótimo atendimento para seus clientes, com peças exclusivas que têm valor agregado.

Com a globalização e o avanço da tecnologia, os clientes detêm mais informações e buscam sempre o melhor, conseqüentemente tornam-se mais exigentes. No que se refere aos brechós, a grande vantagem competitiva é conseguir unir um ótimo atendimento com peças exclusivas que já detêm valor agregado. Essa percepção faz com que clientes escolham os brechós ao invés dos concorrentes.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa teórico-bibliográfica. Foram usados elementos diretos e indiretos, retirados de artigos da internet, revistas e livros. O método utilizado é revisão bibliográfica de títulos de artigos especializados, livros temáticos, artigos científicos, revistas com assuntos relacionados aos temas, seguindo os seguintes termos: brechós, roupas e peças usadas. A pesquisa bibliográfica é o método adotado como fonte da coleta das informações relacionadas ao tema em questão. A pesquisa adotada foi de caráter descritivo, pois os dados foram classificados e interpretados de modo a sugerir possíveis soluções.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a metodologia consiste em um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar objetivos com maior segurança em conhecimentos válidos e verdadeiros.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Foi possível identificar problemas e oportunidades de melhorias para os brechós. Lakatos e Marconi (2000) afirmam que a pesquisa é uma forma de descobrir respostas para questões, utilizando métodos científicos. É realizada a partir de uma interrogação e de um problema. Foram levantadas várias hipóteses, e a pesquisa pode invalidar ou confirmar essas hipóteses.

4.2 NATUREZA DA PESQUISA

Para Hisrich e Michael (2004), podem ser utilizados três critérios para

identificar a natureza metodológica de pesquisa. As pesquisas podem ser caracterizadas de acordo com os objetivos, segundo as fontes utilizadas na coleta de dados ou, ainda, segundo os procedimentos das etapas de coleta. A pesquisa é um procedimento útil, utilizado para juntar as informações necessárias à construção de raciocínios em torno de um fato, fenômeno ou processo que contribui com o conhecimento científico.

4.3 ABORDAGEM DE PESQUISA

A abordagem da pesquisa foi pelo método bibliográfico. Foi registrada uma menor prevalência dos estudos relacionando o marketing empresarial e os resultados do trabalho numa perspectiva organizacional. Uma parte significativa da literatura nesta área coloca a tônica nas variáveis individuais de desempenho. A presente investigação contribui para o enriquecimento dessa área de estudo, estabelecendo uma ponte entre os aspectos individuais da vivência profissional e os aspectos organizacionais.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O tema dispõe de bibliografias que permitem análises assertivas sobre os brechós. Os textos pesquisados demonstram o crescimento e a evolução do mercado de brechós, bem como os benefícios que esses comércios produzem na sociedade. Os brechós são empresas que proporcionam crescimento, geram empregos, fomentam a economia e contribuem para a sustentabilidade ambiental.

Com base nos resultados obtidos neste trabalho, é possível identificar a forma de compra dos clientes de brechó, suas características como consumidores e a razão pela qual eles buscam comprar peças comercializadas em brechó. São na sua grande maioria clientes que gostam de comprar artigos retrô e vintage de qualidade e procuram uma alternativa econômica para adquirir peças de vestuário.

Atualmente, está havendo um elevado aumento no número de brechós. A grande maioria, por não ter assistência e estrutura adequadas, encerra as atividades, não conseguindo se manter no mercado.

Nesse contexto que abrange o mercado de brechós, é notada a falta de profissionalismo por parte dos proprietários dos brechós e a falta assessoria e conhecimento, para que os gestores aprimorem seus negócios e os torne mais rentáveis. Nesse aspecto, é aconselhável que o empreendedor desse segmento busque alavancar seus conhecimentos em encontros e feiras especializados. Esses eventos proporcionam diversos tipos de experiências, com profissionais e pessoas com grande expertise no assunto; dessa forma, ele pode vivenciar diferentes tipos de brechó e compartilhar ideias com pessoas que já estão mais tempo no mercado.

Além disso, é uma grande oportunidade de divulgar seu comércio e seu estilo de brechó. O caminho são feiras de brechós e encontro de brechós. A divulgação é aberta aos públicos de tipos diferentes de brechó diante de diversos nichos.

Ainda há resistência por partes das pessoas em comprar nos brechós, devido às barreiras culturais. Isso faz com que os consumidores não frequentem os brechós por

acharem que são lugares que só comercializam produtos velhos, empoeirados e ultrapassados.

Gradativamente com o aumento do número de brechós com ambientes arejados e agradáveis ao público, o cenário vem mudando, estimulando e conquistando as pessoas a adquirirem produtos de segunda mão.

6 CONCLUSÃO

Os brechós atuam em diversos segmentos de peças usadas/seminovas, principalmente com roupas, calçados, acessórios (cintos, bijuterias, bolsas), moda feminina, masculina e infantil. Atuam no comércio varejista em todo território nacional. Existem brechós que comercializam livros, peças de arte, objetos domésticos, móveis, brinquedos, entre outros.

Com a globalização e as constantes mudanças econômicas, sociais e ambientais, as pessoas mudaram seus hábitos de consumo, as indústrias têxteis, por sua vez, tentam se adaptar às novas mudanças de mercado, ressurgem com a moda *fast fashion* (moda rápida), lançam novidades constantemente, estimulando seus consumidores a adquirir a cada dia mais seus produtos.

Os brechós são uma alternativa excelente para pessoas que prezam estar na moda e que gostam de adquirir peças a preços relativamente mais baixos. De forma consciente ajudam a não degradação do planeta e contribuem para a sustentabilidade ambiental.

Por fim, os brechós estão em constante crescimento, amenizam as barreiras culturais construídas nesse tipo de negócio e atuam ativamente na evolução da sociedade considerando as diferentes formas de consumo. O crescimento dos brechós faz parte da engrenagem que move a economia.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Machado de. **O alienista e outros contos**. São Paulo: Editora Moderna, 1995.

BITTENCOURT, Valentina L. **O consumo de roupas de brechó: um olhar antropológico**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, (Monografia). Porto Alegre, 2013.

BÔAS, Andréa; LEMES, Tatiana. **Desenvolvimento de produtos de moda a partir da valorização dos brechós**. 2012. Disponível em:
http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/503/1/AP_CODEM_2012_1_6.PDF. Acesso em: 7 out. 2019.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

DUTRA, Lucas; MIRANDA, Victor. **Comunicação, moda e memória**: a roupa de brechó como parte do processo de construção da narrativa do indivíduo. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/5014/1/2013_LucasdeMenezesDutra_VictorFernandesDuarteMiranda.pdf. Acesso em: 7 out. 2019.

FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE electron**. [online]. 2002, vol.1, n.1, pp.1-30.

Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HISRICH, Robert D; MICHAEL P. Peters. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

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

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROSA, Juliana Dias da. **Da fragmentação à ressignificação**: o discurso contemporâneo dos brechós em Florianópolis. 2009. 132 f. Monografia (Graduação em Moda) – Centro de Artes, Universidade Estadual de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SEBRAE. **Planejamento estratégico**: como construir e executar com maestria. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/GESTAO->

EMPRESARIAL-Planejamento-estrategico-como-construir-e-executar-com-maestria.pdf. Acesso em: 7 out. 2019.

SILVA, Wânia; GODINHO, Luiz. **Traçando o perfil do consumidor que busca artigos usados e/ou antigos nos brechós de Belo Horizonte**. 2009. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/tracando-o-perfil-do-consumidor-que-busca-artigos-usados-e-ou-antigos-nos-brechos-de-belo-horizonte/19906>. Acesso em: 7 out. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE ACADÊMICO: UM ESTUDO DE CASO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UNIPAM¹

Andrêssa Pereira Sousa

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

E-mail: andressapereira1605@gmail.com

Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

RESUMO: O estudo teve como objetivo principal identificar, na percepção dos alunos, em que medida as práticas do curso de administração encontram-se alinhadas às competências gerais e específicas demandadas pela sociedade, tanto na perspectiva organizacional como na perspectiva pessoal, política e social. Este estudo contemplou diversas áreas da gestão administrativa: Finanças, Produção e Logística, Recursos Humanos e Marketing.

PALAVRAS-CHAVE: Administração. Competências. Habilidades.

ABSTRACT: The main objective of the study was to identify, in the students' perception, to what extent the practices of the administration course are aligned with the general and specific competences demanded by society, not only in the organizational but also in the personal, political and social perspectives. This study covered several areas of administrative management: Finance, Production and Logistics, Human Resources and Marketing.

KEYWORDS: Management. Competencies. Skills.

INTRODUÇÃO

As competências no ambiente organizacional visam à análise do perfil do colaborador no mercado de trabalho e o da organização e seus principais objetivos para alcançar suas vantagens competitivas e, assim, desenvolver uma gestão de competências importantes para o bom desenvolvimento no meio competitivo. Atualmente, o mercado está cada vez mais exigente em relação ao capital humano, pois exige cada vez mais que os profissionais sejam mais capacitados e tragam novas estratégias que colaboram com sua participação para o crescimento da organização.

A partir das premissas apresentadas, o problema de pesquisa é este: em que medida as práticas educacionais do curso de bacharelado em Administração encontram-se alinhadas às competências demandadas pela sociedade?

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 – Estudo de Caso do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro 2019

O objetivo deste estudo é analisar, na percepção dos discentes, com as práticas do curso de bacharelado em Administração encontram-se alinhadas às competências gerais e específicas demandadas pela atual sociedade do conhecimento.

CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

Segundo os estudos de Dutra (2004), competência é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem os conhecimentos adquiridos, as habilidades que devem ser desenvolvidas e as atitudes para colocar tudo aquilo em prática e levar a um desempenho superior, comportamentos observáveis e mensuráveis relacionados ao trabalho. Com isso, as competências possuem os seguintes componentes: o conhecimento é o “saber” que se adquire através dos conhecimentos técnicos, conceitos e teóricos; as habilidade é o colocar em prática, ou seja, “o saber fazer” e as atitudes é a ação, ou seja, “fazer” e é a forma de comportamento que o colaborador tem de agir com seus superiores e subordinados e está totalmente ligada à personalidade que ele possui dentro da empresa e no ambiente de trabalho.

Competência é um alto desempenho. Há um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nesse sentido, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. (FLEURY; FLEURY, 2008).

Deve-se entender que as competências podem ser estudadas em duas perspectivas: a organizacional, em que o colaborador vai trabalhar para ajudar alcançar bons resultados; a individual, em que são observadas quais são as competências essenciais de que a organização necessita.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências é uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está não só nos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores (esses conhecimentos são requeridos pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados), mas também na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais capacitados que fazem parte da organização. A gestão por competências preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os e preparando-os para o alcance dos objetivos da organização (DUTRA, 2001).

Competências bem diagnosticadas, definidas e mapeadas são etapas importantes do processo. Entretanto, o que assegura resultados conectados à estratégia da organização é a forma de gestão dessas competências. Hoje o capital intelectual de uma empresa é reconhecidamente o principal fator de alavancagem da organização dentro do contexto de inovações, globalização e competitividade. A tecnologia avança facilitando as comunicações, a interação de informações e o compartilhamento de conhecimentos (VENOSA; BOOG, 2002).

A COMPETÊNCIA E A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

O atual ambiente de negócios tem exigido profissionais com visão ampla e qualificados ao ponto de possuírem capacidades para redefinir e estruturar problemas, encontrar soluções viáveis para inovar, terem postura ética, dentre outras competências (PAES DE PAULA, 2001).

As diretrizes curriculares básicas recomendadas pelo Ministério da Educação para os cursos de graduação em Administração apontam que o processo pedagógico deve garantir que o futuro administrador tenha, além de habilidades técnicas, uma formação humanística, pois ele deve estar apto a tomar decisões compreendendo o meio onde está inserido (PAES DE PAULA, 2001).

No que diz respeito ao administrador, Drucker (2006) afirma que é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa e que, em uma economia competitiva, a qualidade e o desempenho dos administradores determinam o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência (SILVA; SANTANA, 2015).

O administrador deve ser capaz de analisar as organizações e estar sempre atendo as constantes mudanças, as quais vêm umentando a cada dia, fazendo com que o mercado seja mais exigente. Além disso, o profissional deve ter valores essenciais, como responsabilidade social, justiça e ética profissional; deve ter consciência da grande influência de suas decisões nas esferas social, política, econômica e ecológica e ter a ciência de que o administrado trabalha com pessoas assim como ele (PAES DE PAULA, 2001).

DIRETRIZES CURRICULARES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

A partir da LDBEN 9394/96, os cursos superiores de administração foram organizados por meio das diretrizes curriculares nacionais (RESOLUÇÃO CNE/CES 4/2005), instituídos pelo Conselho Nacional de Educação e pela Câmara de Educação Superior, abrangendo o perfil, os componentes curriculares e as competências específicas à formação do administrador (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005).

Segundo Godoy e Antonello (2009), o estabelecimento das diretrizes curriculares nacionais gerou uma série de discussões, para as quais diversos especialistas buscaram estabelecer um conjunto de competências e habilidades para a orientação dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação em administração no Brasil. Segundo o Conselho Nacional de Educação (2005), os cursos de bacharelado em Administração devem contemplar em seus projetos pedagógicos e, em sua organização curricular, três eixos centrais de conhecimento, a saber:

- a) Conteúdos de formação básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, comportamentais, políticos, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da informação e comunicação (TIC's) e as ciências jurídicas.
- b) Conteúdos de formação profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentaria, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços, pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de

tecnologias que contribuem para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração.

c) Conteúdos de formação complementar estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Ainda, segundo o Conselho Nacional de Educação (2005), os processos educacionais dos cursos de graduação em Administração devem ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões, científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como desenvolver gerenciamento qualitativo adequado, revelando assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador. Assim, o Artigo 4º mostra que a formação profissional do administrador deve revelar as seguintes competências e habilidades.

a) Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão.

b) Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações intergrupais;

c) Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

d) Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

e) Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

f) Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se um profissional adaptável;

g) Elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;

h) Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos operacionais.

Assim como é importante ter conhecimento sobre quais as competências que o curso de Bacharelado em Administração oferece, é necessário observar o mercado de trabalho e quais as competências que esse mercado está exigindo, lembrando que a cada dia surge uma nova competência e tem sempre que está se preparando e inovando para crescer cada dia mais.

O MERCADO DE TRABALHO E O PERFIL DO ADMINISTRADOR

O mercado de trabalho mudou, e as rápidas mudanças advindas da crise econômica mundial têm exigido cada vez mais profissionais versáteis que estejam abertos às mudanças e se adaptam ao contexto de transformações do mercado de

trabalho. No Brasil, dentre as áreas de atuações, a de comércio exterior foi a mais afetada pela crise. Sua área de atuação está intimamente ligada ao clima externo da economia, podendo ver de forma tácita os estragos que a crise gerou (SILVA; SANTANA, 2015).

No que diz respeito ao administrador, Drucker (2006) afirma que o administrador é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa e que, em uma economia competitiva, são sobretudo a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência. O administrador tem três áreas bem distintas: marketing, recursos humanos e finanças.

Os profissionais que têm sua atuação mais abrangente não foram tão afetados pela crise, pois atuam em diversos setores da economia. O administrador vivencia um campo com diversas rotinas de empresas no ramo de exportação e importação, contabilidade, serviços, comércio, bancos, indústria, privado. Nela, eles são gerentes, diretores, coordenadores, fiscais, consultores (SILVA; SANTANA, 2015).

Desde 1965, em que foi oficializada a profissão de Administrador, o mercado de trabalho, as organizações e principalmente a amplitude da profissão vêm passando por profundas transformações até os dias atuais. O atual administrador deverá ter conhecimento do seu verdadeiro papel, do que lhe será necessário e das habilidades que lhe serão exigidas, para conseguir se sobressair num ambiente acelerado e de mudanças, enfim, deve ser capaz de reagir com rapidez, de decidir e de responder às situações em um curto espaço de tempo (CARVALHO, 2009).

Os administradores são importantes para a sustentação de uma empresa. Como exigência para o exercício da função, devem ter o raciocínio rápido e capacidade de inovação nas decisões. Suas estratégias determinam o planejamento futuro da organização. Liderança, objetividade e versatilidade caracterizam esses profissionais.

METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizado neste projeto é a quantitativa, que considera o que pode ser quantificável, o que significa traduzir, em números, opiniões e informações, para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão) (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

No que se alude ao tipo de pesquisa, esse trabalho caracterizou-se por uma pesquisa de cunho bibliográfico que, segundo Marconi (2002), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia publicada referente ao tema de estudo, desde publicações avulsas, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses etc. Seu desígnio incide colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que está escrito sobre determinado tema.

Para realizar a pesquisa, foi utilizado como ferramenta o questionário, que, para Collis e Hussey (2005), é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra selecionada. A finalidade é descobrir o que um grupo nomeado de participantes fazem, pensam ou sentem.

A coleta de dados está estruturada em um questionário de 17 perguntas objetivas, direcionadas para os alunos que estão cursando o último período do Curso

de Administração do Unipam. Foi aplicado para 40 alunos do 8º período, em agosto a setembro. Logo após, houve o lançamento dos dados no programa SPSS, que conforme Hair *et al* (2005. p. 452), o "SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, Pacote Estatístico para as Ciências Sociais) é um pacote de software fácil de usar, que oferece acesso a procedimentos estatísticos".

A análise dos dados foi pautada na frequência simples, média, desvio-padrão e coeficiente de variação. Por meio dos procedimentos elencados, disponibilizou-se de um estudo inventariado em diferentes critérios teóricos e metodológicos, capaz de conferir um tratamento mais científico à questão.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após analisar o perfil dos entrevistados e discentes do curso de Administração, foi desenvolvida uma análise sobre as competências gerais que são demandadas pela sociedade de uma forma geral. De acordo com a pesquisa, foram atribuídos pesos de acordo com o grau de desenvolvimento das competências mais demandadas nos dias atuais. A seguir, serão apresentadas as mais desenvolvidas pelos alunos.

Na capacidade de aprender e aplicar novas tecnologias de acordo com a Tabela 01, do total de entrevistados, 25 alunos avaliaram que desenvolveram de forma intermediária essa capacidade, o que representa mais da metade dos alunos. Já o restante foi caracterizado por aqueles que desenvolveram pouco e outros que desenvolveram muito a capacidade em análise.

No que diz respeito às diretrizes curriculares para a formação do administrador, segundo o Conselho Nacional de Educação (2005), os conteúdos de formação básica são: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, comportamentais, políticos, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da informação e comunicação e as ciências jurídicas.

Tabela 1 - Capacidade de aprender e aplicar novas tecnologias

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Pouco	7	17,5	17,5	17,5
Intermediário	25	62,5	62,5	80,0
Muito	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

No que diz respeito à capacidade de cooperação e trabalho em equipe, apresentado na Tabela 02, pode-se observar que 40% das pessoas desenvolveram muito e 42,5% desenvolveram, de forma intermediária, essa capacidade e somente 15% desenvolveram pouco, o que representa que mais de 80% das pessoas possuem essa característica desenvolvida de forma favorável.

Esse índice possui relação com o profissional de Administração, pois uma de suas características básicas é saber lidar com seus colaboradores e conhecer bem seus clientes e a variedade de campo de trabalho que o formando encontra, podendo atuar

não só na direção geral de uma organização, própria ou de outros, mas também em áreas específicas como Gestão de Pessoas, Marketing, Financeiro, Produção e Logística.

Tabela 2 - Capacidade de cooperação e trabalho em equipe

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	6	15,0	15,0	17,5
Intermediário	17	42,5	42,5	60,0
Muito	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Sobre o compromisso e a responsabilidade exigida de todo profissional que está entrando no mercado de trabalho e para aqueles que já estão inseridos no mercado, segundo resultados da pesquisa realizada e sobre o tema em estudo, apresentado na Tabela 03, 50% dos alunos desenvolveram mais ou menos essa competência, e os que desenvolveram muito representam 42,5%, o que equivale a 17 alunos. Um ponto importante de ser observado é que nenhum aluno diz ter desenvolvido nada dessa competência, somente 3 alunos dizem ter desenvolvido pouco.

O profissional deve ter também valores essenciais como responsabilidade social, justiça e ética profissional. Além disso, deve ter consciência da grande influência de suas decisões sobre as esferas sociais, políticas, econômicas e ecológicas e ter a ciência de que o administrador trabalha com pessoas assim como ele (PAES DE PAULA, 2001).

Tabela 3 - Comprometimento e responsabilidade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Pouco	3	7,5	7,5	7,5
Intermediário	20	50,0	50,0	57,5
Muito	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

No que diz respeito ao domínio de novos conhecimentos técnicos ligados à profissão, como mostra a Tabela 04, mais da metade dos alunos responderam que desenvolveram, de forma intermediária, essa competência, ou seja, tiveram um bom desenvolvimento durante a faculdade e representam 57,5% dos entrevistados, correspondendo a 23 alunos. O restante, 11%, respondeu ter desenvolvido muito e os outros 15% disseram ter desenvolvido pouco ou nada.

Um do ponto relevante a considerar sobre o ensino da Administração, especialmente em nível de graduação, é que não há como aprender Administração

sem dominar e simular conteúdos técnicos (SILVA; SANATANA, 2015).

Tabela 4 - Domínio de novos conhecimentos técnicos ligados à profissão

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	5	12,5	12,5	15,0
Intermediário	23	57,5	57,5	72,5
Muito	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

De acordo com a pesquisa e com referência à capacidade de relacionamento interpessoal como representado na Tabela 05, cerca de 60% dos entrevistados responderam que desenvolveram essa capacidade de forma intermediária, o que corresponde a 24 alunos. Sobre os que disseram ter desenvolvido muito, foram 22,5% e os que desenvolveram pouco correspondem a 17,5%.

As diretrizes curriculares básicas recomendadas pelo Ministério da Educação para os cursos de graduação em Administração apontam que o processo pedagógico deve garantir que o futuro administrador tenha, além de habilidades técnicas, uma formação humanística, pois ele deve estar apto a tomar decisões compreendendo o meio onde está inserido (PAES DE PAULA, 2001).

Tabela 5 - Capacidade de relacionamento interpessoal

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Pouco	7	17,5	17,5	17,5
Intermediário	24	60,0	60,0	77,5
Muito	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

A primeira e uma das principais competências na formação profissional é a capacidade de desenvolver um plano estratégico, tático e operacional dentro de uma organização. 60% dos alunos classificaram o desenvolvimento dessa capacidade como grau 3, ou seja, de forma intermediária, e 27,5% classificaram com grau 2 quanto ao desenvolvimento. Aqueles que desenvolveram muito representam por 10% e apenas 1 (um) aluno classifica não ter desenvolvido nada, o que representa apenas 2,5%.

O planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações coordenadas, integradas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro. Sobre os três tipos de planejamento, pode-se observar: no Planejamento Estratégico, são definidas as estratégias com foco no longo prazo da empresa; no Planejamento Tático, planos com foco no médio prazo e com um pouco mais detalhes do que no Planejamento Estratégico, mais ainda se mantendo enxutos e com certa visão holística.

E os planos operacionais são bem mais focados no curto prazo, geralmente

elaborados para períodos mais curtos, de 3 a 6 meses, com as definições de métodos, processos e sistemas a serem utilizados para que a organização possa alcançar os objetivos globais. Ambos estes são de grande relevância para o administrador dentro de uma empresa e para o bom desenvolvimento e resultados da mesma.

Tabela 6 - Capacidade de desenvolver plano estratégico, tático e operacional

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	11	27,5	27,5	30,0
Intermediário	24	60,0	60,0	90,0
Muito	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Uma das principais capacidades de um Administrador dentro de uma organização é a capacidade de liderança bem desenvolvida. A Tabela 07 mostra que dos 40 alunos entrevistados, somente 1 considera não ter desenvolvido essa competência e 11 disseram ter desenvolvido essa capacidade de liderança dentro de uma equipe. O restante dos alunos classificaram ter desenvolvido mais ou menos, o que representa 45%, e 35% alunos disseram ter desenvolvido pouco a liderança em equipe.

O líder deve ser um mestre, guia, capitão, mentor e uma referência positiva para os seus liderados. Deve atuar ativamente juntos aos seus profissionais, instruir, guiar, delegar, ensinar, direcionar, acompanhar, planejar, orientar, corrigir as falhas, reconhecer e compartilhar os sucessos. Esse comportamento positivo é o que faz toda diferença para que um gestor seja ou não querido, respeitado, seguido e admirado por sua equipe.

Tabela 7 - Capacidade de liderança

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	10	25,0	25,0	27,5
Intermediário	18	45,0	45,0	72,5
Muito	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Sobre os conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional, de acordo com os respondents e como mostra a Tabela 08, 27,5% do total disseram ter desenvolvido muito essa competência, o que representa 11 alunos. Os que desenvolveram e consideram como peso 3 representam 40%, os que desenvolveram pouco foram 27% e os que não desenvolveram representam somente 5%, ou seja, somente 2 alunos consideram não ter desenvolvido essa capacidade.

Robbins (2002) afirma que não é apenas a economia, as organizações e os

cargos que estão passando por mudanças, mas sim o cargo de administrador está mudando; ele precisa tanto ajustar-se a mudanças como também ser o catalisador da mudança na organização.

Tabela 8 - Conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	2	5,0	5,0	5,0
Pouco	11	27,5	27,5	32,5
Intermediário	16	40,0	40,0	72,5
Muito	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Além dos conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional, é necessário ter a capacidade de utilizar as tecnologias a favor da informação nos processos de gestão dentro da empresa. Na pesquisa aplicada e como mostra a Tabela 08, 47% dos alunos disseram ter desenvolvido mais ou menos essa competência e 27,5% disseram que desenvolveram muito essa competência. Os que desenvolveram pouco ou não desenvolveram nada a competência de utilizar a tecnologia representam 22,5% e 2% respectivamente.

Hoje, ela está inserida num contexto de constante transformação, que pode ser vista através do desenvolvimento de produtos inovadores e da revolução causada pelas novas tecnologias. Essas tecnologias são responsáveis por enfatizar a importância do acesso à informação presente na sua organização. Por isso, a Gestão de Tecnologia da Informação se tornou um das questões mais importantes de uma empresa, chegando a ser *core business* de muitas delas.

Tabela 9 - Utilizar tecnologias da informação nos processos de gestão

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	9	22,5	22,5	25,0
Intermediário	19	47,5	47,5	72,5
Muito	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal identificar, na percepção dos alunos, em que medida as práticas dos cursos de bacharelado em administração encontram-se alinhadas às competências gerais e específicas demandadas pela sociedade, tanto na perspectiva organizacional como nas diferentes perspectivas pessoal, política e social da atualidade.

Com isso, foram identificadas as competências mais desenvolvidas durante o

curso de graduação de bacharel em Administração, referindo-se à aplicação de novos conceitos e tecnologias, trabalho em equipe, comprometimento e responsabilidade, domínio de novos conhecimentos técnicos ligados à profissão, e um dos mais desenvolvidos foi relacionamento interpessoal.

Com relação às competências específicas à formação do administrador, identificou-se as competências: desenvolver plano estratégico, tático e operacional, liderar, dominar os conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional e saber utilizar tecnologias no processo de gestão.

Este presente estudo pode ser utilizado para analisar como é o desenvolvimento dos alunos durante a sua formação e se eles estão preparados para o mercado de trabalho e se estão acompanhando as mudanças que são exigidas.

Além disso, o presente estudo pode contribuir para avaliar e questionar os tradicionais modelos de currículos, considerando a formação de competências como algo que transcende a qualificação técnica, surgindo como necessidade de desenvolver outras competências para uma formação sistêmica. Assim, espera-se despertar, em pesquisadores e gestores educacionais, maior reflexão sobre a importância de uma formação sistêmica que prepare o administrador para os novos desafios da sociedade do conhecimento.

Outra possibilidade seria realizar um estudo comparativo com alunos egressos e concluintes, sobre os níveis de competências desenvolvidos ao longo do curso de Administração, além de triangular métodos qualitativos para identificar possíveis propostas pedagógicas capazes de melhorar o ensino de Administração sob a ótica das competências.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Pedro. **Formação profissional, conhecimento técnico e relacionamento.** [s./d.]. Disponível em: <https://www.gruponews.com.br/bases-cristas/vida/formacao-profissional-conhecimento-tecnico-e-relacionamento.html>. Acesso em: 16 set. 2018.

CARVALHO, Alexey. **O novo perfil do Administrador.** 2009. Disponível em: www.administradores.com.br. Acesso em: 20 maio de 2018.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Um guia prático para alunos de graduação e pós: como desenvolver a capacidade de liderança.** 2005. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-desenvolver-a-capacidade-de-lideranca/>. Acesso em: 20 set. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jul. 2005.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração e a sociedade.** 7. ed. São Paulo: Nobel, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Gente, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.
Equipe Eco It. Gestão de Tecnologia da Informação: tudo o que você precisa saber.
Disponível em: <https://ecoit.com.br/gestao-de-tecnologia-da-informacao/>. Acesso em: 20 set. 2018.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do curso de Administração de Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 157-191, 2009.

HAIR JR., F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.; BABIN, B.J. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **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.

NETO, Francisco. A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacoes-em-tempos-de-crise>. Acesso em: 19 set. 2018.

PAES DE PAULA, A. P. Tragtenberg e a residência da crítica: pesquisa e estudo na administração hoje. **Revista Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 77-81, 2001.

PAULA, Gilles B. de. Planejamento estratégico, tático e operacional: o guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados! 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>. Acesso em: 17 set. 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Pioneira, 2002. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Guaraci Alves F; SANTANA, João Vitor Santos. **O perfil do administrador de empresas exigido pelo mercado de trabalho em tempos de crise**. 2015. Disponível em:

file:///C:/Users/Andr/Downloads/PERFIL_ADMINISTRADOR_MERCADO_DE_TRABALHO_CRISE1_37.pdf. Acesso em: 20 maio 2018.

VENOSA, Roberto; BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente. 2002. volume 1. p. 218-227.

ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DA GESTORA DO LOBORATÓRIO DE ARQUITETURA E ENGENHARIA (UNIPAM) E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO E NO CLIMA ORGANIZACIONAL¹

Angélica Vieira Silva

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

E-mail: angelicavs@unipam.edu.br

Adriene Stéfane Silva

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: sttefane@unipam.edu.br

Pablo Fonseca da Cunha

Professor coorientador (UNIPAM).

E-mail: pablo@unipam.edu.br

RESUMO: O presente artigo teve por objetivo geral identificar os estilos de liderança da gestora e analisar a influência dessa liderança no clima organizacional. O delineamento do estudo deu-se por meio de uma pesquisa descritivo-analítica, utilizando-se de estudo de caso, das pesquisas bibliográficas e de campo. A organização estudada é o Laboratório de Arquitetura e Engenharia do Centro Universitário de Patos de Minas, situado em Patos de Minas – MG.

PALAVRAS-CHAVE: Estilo de Liderança. Gestão. Motivação. Clima Organizacional.

ABSTRACT: The general objective of this article was to identify the manager's leadership styles and analyze the influence of this leadership in the organizational climate. The study design was carried out through a descriptive-analytical research, using a case study, bibliographical and field research. The organization studied is the Architecture and Engineering laboratory of the University Center of Patos de Minas, located in Patos de Minas-MG.

KEYWORDS: Leadership style. Management. Motivation. Organizational climate.

1 INTRODUÇÃO

As organizações vivem na plena era da informação. Diante disso, para sobreviver nesse contexto, é necessário que as elas tenham a capacidade de se adaptar às mudanças de um mercado enigmático, dinâmico e turbulento. O líder tem um papel de suma importância nesse processo, sendo capaz de ensinar e aprender, direcionar e orientar seus liderados, proporcionar um clima agradável para que os

¹ Trabalho apresentado na área temática I - Administração e Gestão Empresarial do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

colaboradores se sintam motivados e auxiliem a empresa na alavancagem de seus resultados.

Diante disso, a presente pesquisa teve como objetivo geral identificar os estilos de liderança e analisar a influência existente entre os tipos de liderança dos líderes diante seus liderados, promovendo um melhor clima organizacional. Para se atingir o objetivo, elencam-se os objetivos específicos relacionados: definir, por meio da literatura, os principais conceitos e autores que balizam os estudos temáticos da área de pesquisa; identificar e compreender, por meio de pesquisa de campo, o perfil de liderança do gestor, com vistas a sua formação e a sua atuação no departamento, objeto de estudo desta pesquisa; mensurar o impacto do estilo de liderança no clima organizacional, partindo das condições de trabalho e tratamento recebido de seus superiores; concluir com base na pesquisa bibliográfica, de campo qualitativa e quantitativa o trabalho.

Os obstáculos encontrados pelos líderes para influenciar positivamente seus colaboradores, de forma a elevar a motivação dentro das organizações, criando assim um ambiente de trabalho aprazível, é a justificativa deste trabalho.

2 DADOS DA ORGANIZAÇÃO

Este estudo foi realizado no Laboratório de Arquitetura e Engenharia (LARE) do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), com razão social Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, inscrito no CNPJ 23.354.848/0001-14 e localizado na Rua Major Gote, 808, Caiçaras, Patos de Minas (MG), CEP: 38702-054.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico busca trazer um embasamento por meio de renomados autores que dissertam a respeito da administração de pessoal, fornecendo referências para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1 LIDERANÇA

Devido ao avanço das tecnologias e ao mundo dinâmico que vivenciamos, as competências dos líderes exigidas não são as mesmas. Não basta somente desenvolver competências técnicas, mas, tão importante quanto, são as competências gerenciais e comportamentais.

Srouf (2012) alega que a liderança só se mantém se for conquistada constantemente e, para se alcançar esse objetivo, é imprescindível que o líder mantenha uma identificação com seus liderados, não utilize o poder de maneira incessante, mas de forma natural, sem utilizar de mecanismos de opressão e tirania. Dessa maneira, o líder será visto como um mentor, que inspira e motiva, oposto do chefe que só demanda ordens e tem como foco principal a execução das tarefas.

Assim, a liderança ideal é aquela percebida através de um ótimo clima organizacional, em que o líder é capaz de motivar e inspirar a sua equipe em prol da realização de todas as metas e objetivos traçados pela organização.

3.2 TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

As teorias sobre estilos de liderança nos apresentam as diversas formas de atuação de um líder. O estilo de liderança adotado pelo líder é capaz de afetar o ambiente de trabalho e os resultados financeiros de uma organização.

Existem dois mitos a respeito de liderança. O primeiro ressalta a liderança como uma competência que não é comum, ou seja, poucas pessoas possuem. O segundo evidencia o fato de os líderes nascerem com a habilidade de liderar. Anteriormente se acreditava que as pessoas que não nasciam com habilidades de liderança teriam que se satisfazer com o fato de serem liderados. Atualmente sabemos da possibilidade de desenvolver o exercício da liderança, entretanto algumas pessoas conseguem desenvolver, outras não. Algumas pessoas detêm o estímulo da liderança em maior intensidade que outras. (LACOMBE, 2009).

A seguir, tem-se Quadro 1, que apresenta um comparativo sintetizado acerca dos três principais estilos de liderança.

Quadro 1: Estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	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	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Falta absoluta de participação do líder
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas do trabalho de cada membro	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e nos elogios	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado

Fonte: Chiavenato (2014, p.127)

Diante desses conceitos, destaca-se a liderança bidimensional. Maximiano (2011) afirma que um líder pode sim ter foco nas atividades e, ao mesmo tempo, nos indivíduos. O líder pode juntar o estilo autocrático e democrático ao liderar sua equipe. A ideia que o líder só pode utilizar um estilo de liderança está ultrapassada. A liderança focada nas atividades e a liderança com foco nas pessoas se completam.

3.3 MOTIVAÇÃO HUMANA

O maior obstáculo enfrentado pelas organizações hoje é descobrir o que motiva e estimula um colaborador a trabalhar sozinho ou em equipe de forma prazerosa e alegre. A motivação pode ser intrínseca quando o indivíduo se automotiva ou extrínseca quando ele necessita de estímulos para se motivar. Para Maximiano (2012), o termo "motivação" originou-se da palavra latina *motivus*, significa algo que está em movimento. A motivação pode ser utilizada tanto para aprender como para vivenciar

momentos de lazer. No ambiente profissional, motivação quer dizer que os colaboradores possuem uma maior propensão ao desempenhar suas funções, porém a motivação pode estar ligada a aspectos negativos, como o caso da motivação para efetivar paralisações, danificar e até destruir ativos da empresa. Por esse motivo, esse assunto deve ser estudado com bastante cautela pelos administradores.

Por todos esses aspectos mencionados, faz-se necessário motivar os colaboradores. Atualmente as organizações estão inseridas em um cenário extremamente competitivo e dinâmico, em que o capital humano é considerado um diferencial. Os colaboradores motivados são indispensáveis à conquista dos objetivos traçados e à busca por melhores resultados.

3.4 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

O cenário em que as organizações estão inseridas atualmente é marcado por grande competitividade e clientes cada vez mais exigentes. O papel de um bom líder se torna imprescindível para que as empresas se mantenham no mercado.

Maximiano (2012) salienta que liderar e motivar são métodos totalmente relacionados. Os subordinados acompanham seus líderes por um determinado fundamento. Os gestores indicam atividades aos colaboradores que devem ser realizadas, uma vez que essa função é inerente ao seu cargo, porém os colaboradores só aceitam realizar as atividades se receberem algo em troca que seja vantajoso; por fim os gestores precisam dos colaboradores para que os objetivos sejam cumpridos, ou seja, o resultado só se sobressai com a união dos líderes e colaboradores, ambos motivados.

Lacombe (2012) ressalta a existência de mais de cento e trinta elucidações do termo liderança, e mais de cinco mil pesquisas a respeito de suas particularidades, o que torna inadmissível determinar ou optar por um modelo mais assertivo, entretanto a liderança não pode ser desprezada pelas organizações. Quando uma empresa está sem capital, facilmente ela consegue um empréstimo; quando ela está mal localizada, isso consegue se resolver com a alteração do endereço, mas, quando não se tem um líder eficiente, essa empresa pode não perdurar.

Em suma, percebe-se que o líder tem um papel fundamental no desenvolvimento da motivação. Se ele apresenta entusiasmo ao conduzir a motivação da sua equipe indubitavelmente será visto como um exemplo inspirador, um mestre a ser seguido, por conseguinte as pessoas irão trabalhar felizes e satisfeitas.

4 METODOLOGIA

Quanto aos fins, esta pesquisa é caracterizada como descritivo-analítica. Conforme, Rampazzo (2004, p. 53), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador.” Além desse método de investigação, foram utilizadas as pesquisas bibliográficas e de campo.

Quanto ao meio de investigação, foi através do estudo de caso. Para Gil (2009),

o estudo de caso aponta fundamentos e normas a serem percebidas no decurso do procedimento de averiguação, abrangem as fases da elaboração e definição da problemática, triagem da amostragem, definição do método de colhimento e diagnósticos das informações, assim como padrões de esclarecimentos. Como principal vantagem oportuniza estudos mais aprofundados.

Quanto à proposta de abordagem metodológica para este estudo foi utilizada a de cunho qualitativo e quantitativo. Esclarece Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, 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.

Neste estudo, a amostra é composta por 85 colaboradores. Diante disso, a amostra pode ser caracterizada como não-probabilística intencional.

O método escolhido para a coleta de dados foi entrevista semiestruturada. O questionário foi composto por questões abertas e fechadas, permitindo um foco maior ao dirigir a entrevista, possibilitando uma análise mais detalhada. Para Appolinário (2016), entrevista é uma metodologia de colhimento de informações que envolve a participação de dois indivíduos, o responsável pela entrevista (entrevistador) e o entrevistado. O autor ressalta a existência de três tipos de entrevista, estruturada, semiestruturada e não estruturada. Na entrevista estruturada, estabelece-se um script de perguntas antes de realizá-las e não há liberdade para adaptações; na entrevista semiestruturada, há um script de perguntas que é definido, mas resguarda-se um espaço, caso seja necessário incluir mais informações; por fim na entrevista não estruturada não se define um script antes, e as perguntas são feitas de forma descontraída sem a presença de formalidades.

Para instrumentalizar os dados da pesquisa foi utilizado o Excel, para a tabulação e construção dos gráficos. Para o tratamento estatístico, foi utilizado o software IBM, *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.

Para a determinação da análise descritiva, utilizou-se da medida de escala contínua de Likert. Para Vieira (2009, p.80):

A escala de Likert é, provavelmente, a escala mais usada para medir conceitos. É sempre recomendável:

- Usar no máximo sete opções de resposta para cada item;
- Usar de preferência palavras como opção de resposta;
- Usar cinco ou sete pontos se quiser ter um ponto neutro;
- Usar quatro ou seis pontos se quiser forçar o respondente a mostrar uma posição positiva ou negativa.

Para as respostas discursivas, foi aplicada a Análise de Conteúdo. Bardin (2011) classifica essa análise em três partes: pré-análise, exploração do material e tratamento

dos resultados obtidos e interpretação.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

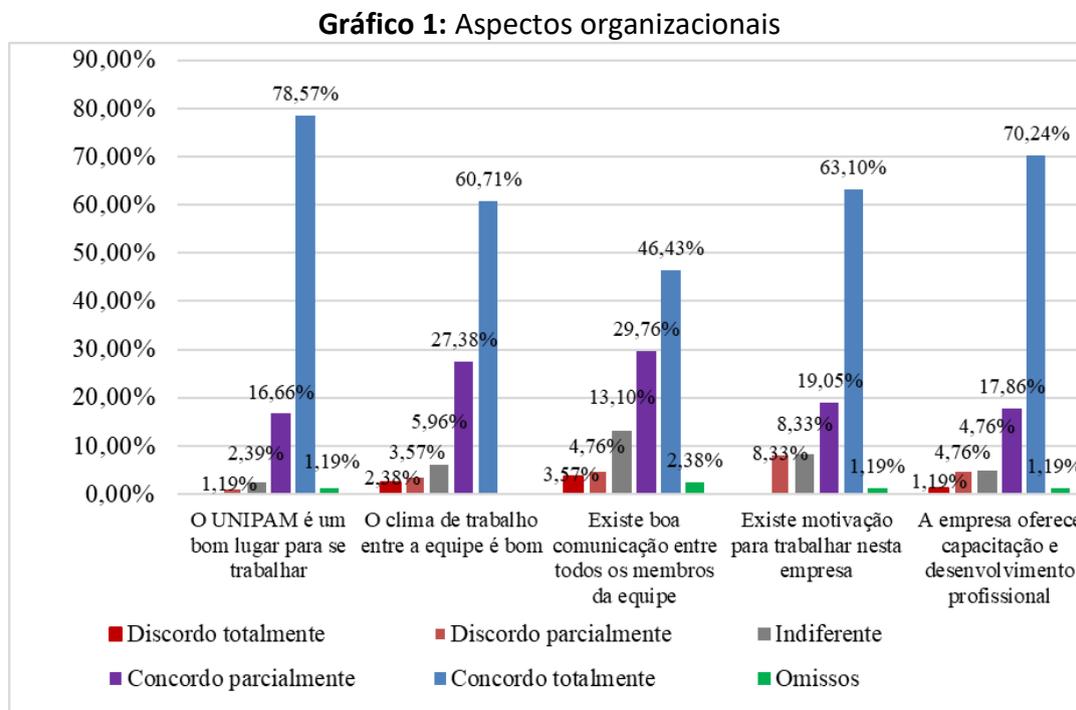
Nesta seção, evidenciam-se as análises e discussões das informações coletadas por meio da pesquisa de campo, com o intuito de identificar os estilos de liderança e analisar a influência existente entre o estilo de liderança e o impacto dele no clima organizacional, interferindo diretamente na motivação dos liderados, partindo da percepção da líder e dos liderados.

5.1 DADOS GERAIS SOBRE OS SUJEITOS PESQUISADOS

Perante aos resultados, afirma-se que dos 85 colaboradores, constata-se a predominância de profissionais do gênero feminino, representando 60% da amostra. Com relação à faixa etária, 28,24% dos entrevistados possuem de 41 a 50 anos. Em face do tempo de função, 64,70% têm até 2 anos que ocupam a função atual.

5.2 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

Em relação às questões pertinentes aos aspectos organizacionais, averiguou-se como a organização é vista perante os colaboradores, a motivação e a satisfação deles. A seguir, é apresentado o Gráfico 1 com os resultados acerca dos aspectos organizacionais.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Tendo em vista os aspectos organizacionais observados acima, conclui-se que

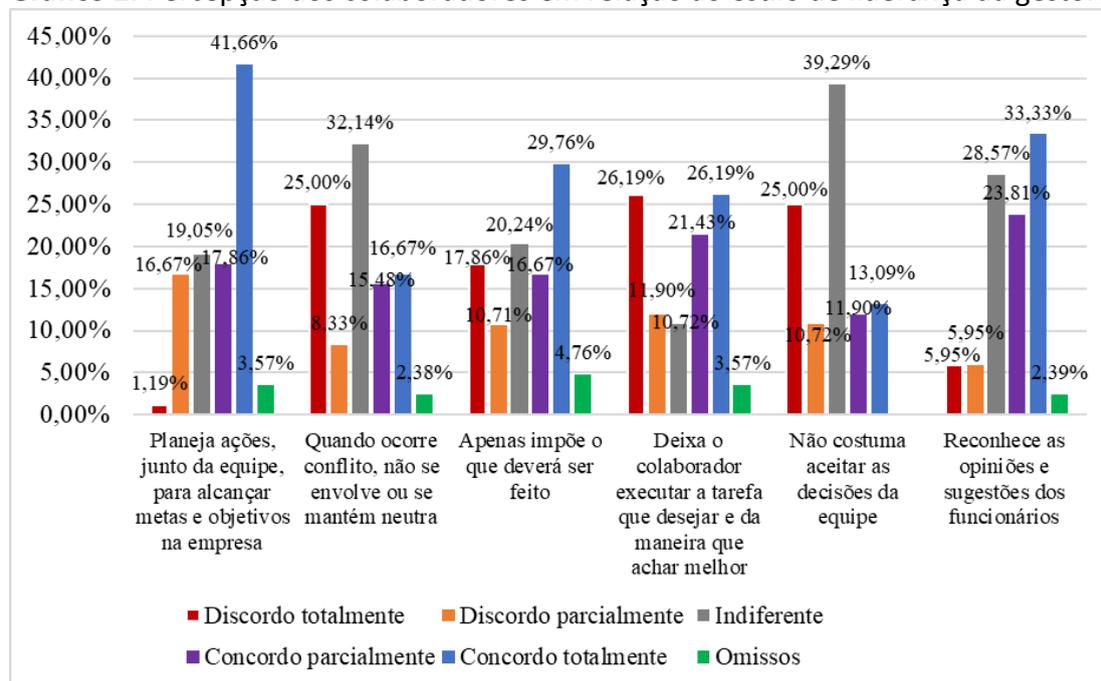
os colaboradores responderam de forma positiva. Fica evidente que a instituição proporciona um ótimo clima organizacional, e os colaboradores se sentem motivados a trabalhar. Porém, cabe ressaltar que a organização deve atentar-se à comunicação entre os membros da equipe pelo fato de apenas 46,43% dos colaboradores “concordarem totalmente” com essa afirmação.

Na percepção de Lanzer (2017), clima organizacional é definido como a mensuração da percepção do grupo em relação aos sentimentos vividos dentro de uma organização, em um período determinado. A fim de mensurar o clima organizacional, é preciso que as organizações ofereçam aos colaboradores parâmetros bem definidos e transparentes com o objetivo de estabelecer uma comunicação eficiente entre as partes.

5.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES ACERCA DO ESTILO DE LIDERANÇA DA GESTORA

Nesta seção, apurou-se a percepção dos colaboradores em relação aos métodos, atitudes e condutas praticadas pela gestora, tendo como propósito a identificação do estilo de liderança que melhor se adapta ao seu perfil. Em seguida, será apresentado o Gráfico 2, referente à percepção dos 84 colaboradores em relação à gestora.

Gráfico 2: Percepção dos colaboradores em relação ao estilo de liderança da gestora



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Por meio dos dados analisados, pode-se inferir que a gestora apresenta referências múltiplas no que tange ao perfil de liderança. Percebem-se traços de perfis autocrático, democrático e liberal, apresentando uma liderança multifacetada.

Para Carnegie (2014, p.15), “gerenciar é dizer às pessoas o que será de

responsabilidade delas. Liderar é capacitar as pessoas, dando-lhes as ferramentas para que tomem as próprias decisões, desde que sigam as orientações aceitáveis para todas as partes envolvidas”.

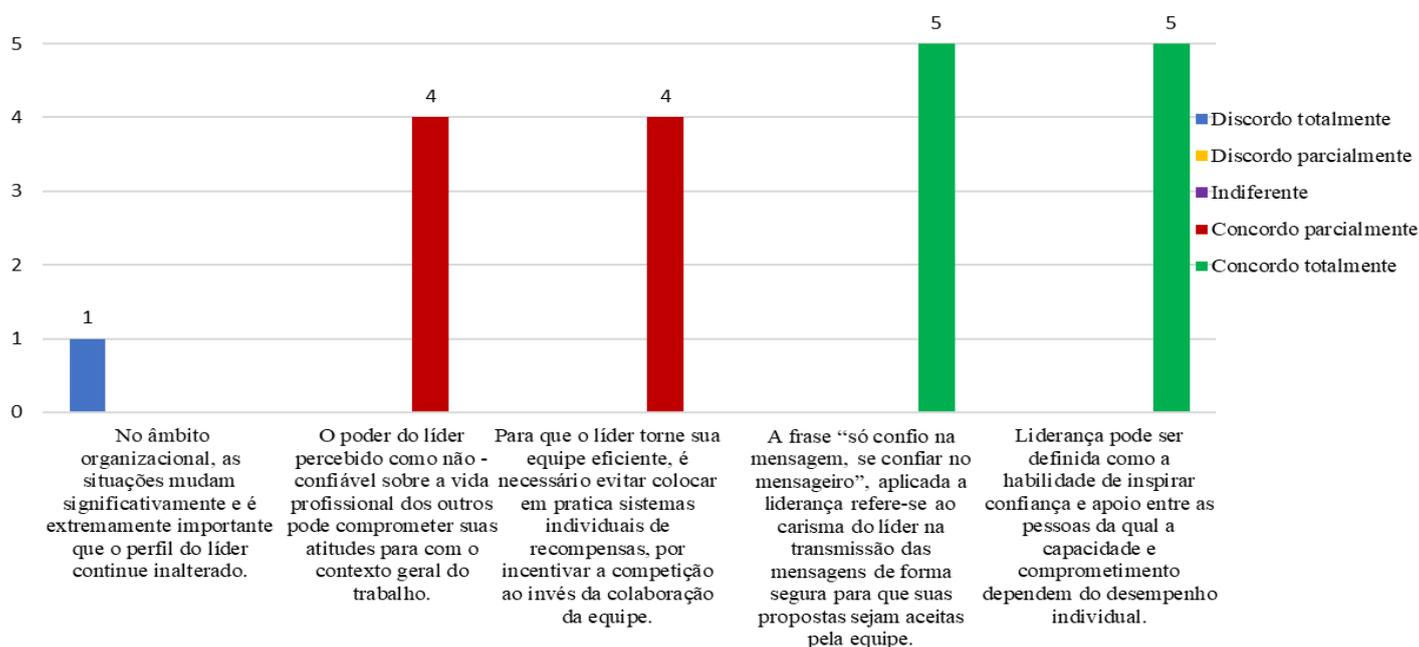
5.4 AUTOPERCEPÇÃO DA GESTORA EM RELAÇÃO AO SEU ESTILO DE LIDERANÇA

O objetivo desta seção é identificar qual estilo de liderança é exercido pela gestora, tendo por embasamento a sua autopercepção. Este questionário foi dividido em três categorias distintas: a primeira parte possui afirmativas em relação ao tema liderança; a segunda apresenta afirmações referentes ao tema motivação; por último, considerações relacionadas ao feedback.

5.4.1 Concepções acerca do tema liderança

Nesta subseção, apontam-se os resultados obtidos a partir da percepção da gestora em relação as suas condutas, comportamentos e atitudes rotineiras relacionadas ao tema liderança. A seguir, apresentam-se os resultados da autopercepção da gestora acerca do tema liderança.

Gráfico 3: Autopercepção da gestora acerca do tema liderança



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Diante dos dados apresentados, pode-se inferir que a gestora apresenta nuances do perfil de liderança democrática, quando discordou totalmente que em um ambiente onde as situações mudam com frequência é importante que o perfil do líder continue o mesmo, quando concordou parcialmente que um líder considerado como não confiável pode comprometer as atitudes dos subordinados, quando apresentou concordância na definição do tema liderança e do perfil de liderança autocrática, quando concordou que se deve evitar colocar em prática os sistemas de recompensas

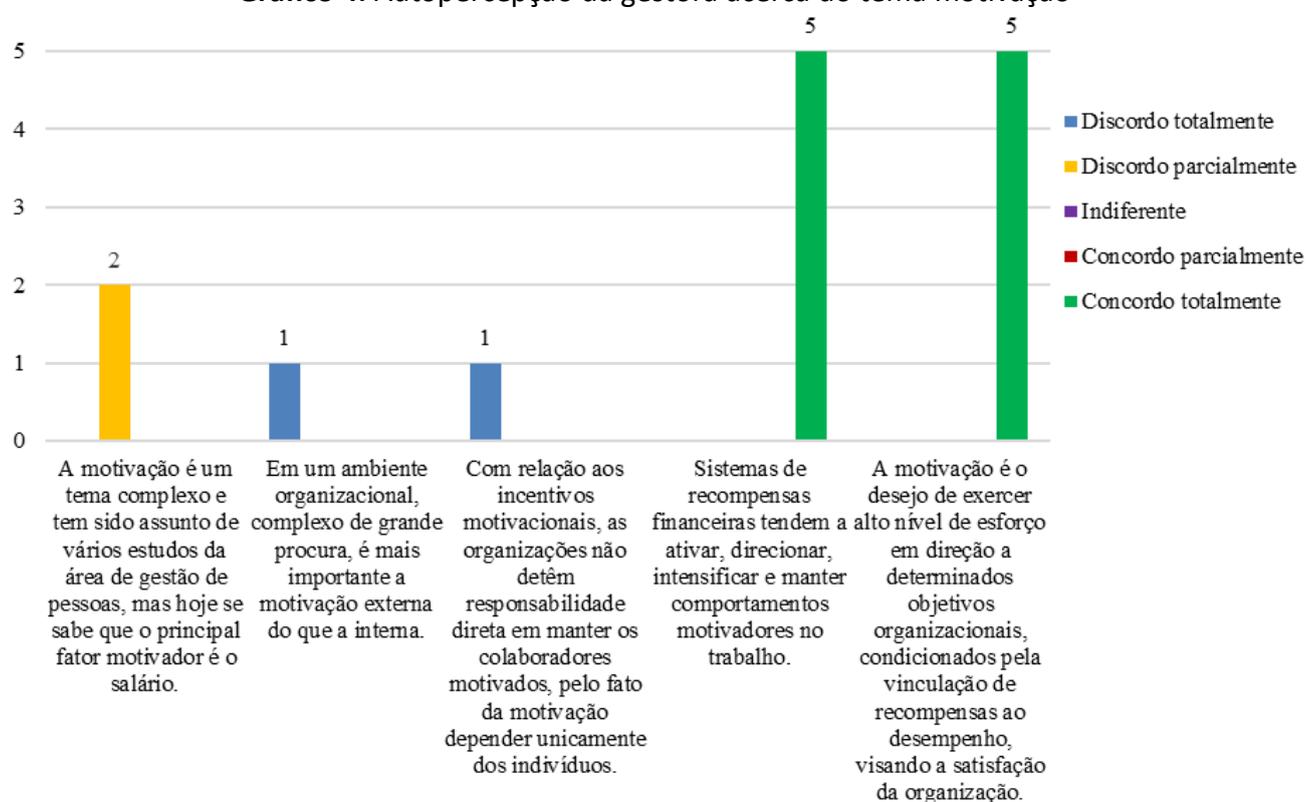
individuais, por provocarem a competição ao invés da colaboração da equipe.

Sob a ótica de Barbieri (2013 p. 31), “o líder deve ser capaz de inspirar e empolgar seus colaboradores com uma boa visão de futuro, alinhando sua equipe com a missão da empresa, seu planejamento, sua cultura, fazendo com que busquem a inovação e façam as mudanças necessárias”.

5.4.2 Concepções acerca do tema motivação

Nesta parte, constataram-se os resultados da autopercepção da gestora acerca do tema motivação. A seguir, no Gráfico 4, apresentam-se os resultados da autopercepção da gestora acerca do tema motivação.

Gráfico 4: Autopercepção da gestora acerca do tema motivação



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

É possível afirmar que a gestora manifesta nuances do estilo democrático, quando discorda parcialmente que o salário é o principal fator motivador, quando discorda totalmente que, em um ambiente organizacional complexo, é mais importante a motivação externa, quando discorda que as organizações não detêm responsabilidade na motivação dos colaboradores, quando concorda totalmente que os sistemas de recompensa tendem a ativar e a manter comportamentos positivos e pelo fato de concordar totalmente com a definição do tema motivação pontuado no questionário.

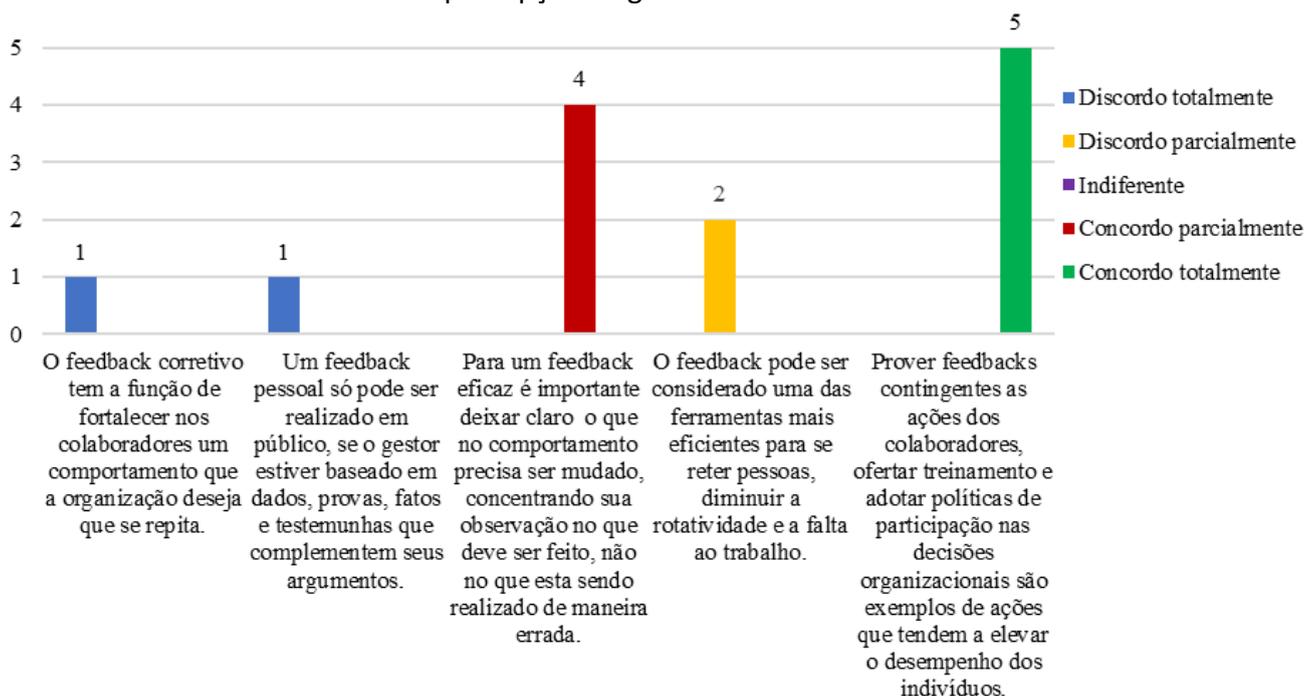
Para Robbins e Decenzo (2004, p. 203), motivação é como a “disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais,

condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual”.

5.4.3 Concepções acerca do tema feedback

Neste tópico, demonstram-se os resultados da autopercepção da gestora acerca do tema feedback. A seguir, no Gráfico 5, apresentam-se os resultados da autopercepção da gestora acerca do tema motivação.

Gráfico 5: Autopercepção da gestora acerca do tema feedback



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Nesse sentido, é possível afirmar que a gestora apresenta nuances do estilo democrático quando discorda totalmente que o feedback corretivo tem a função de fortalecer comportamentos adequados à organização, quando discorda totalmente que um feedback pessoal pode ser realizado em público se o gestor estiver baseado em provas, quando concorda totalmente que prover feedbacks contingentes às ações dos colaboradores tende a elevar o desempenho dos indivíduos, quando concorda parcialmente que, para um feedback eficaz, é importante deixar claro o que no comportamento precisa ser mudado, e apresenta nuances do perfil autocrático quando discorda parcialmente que o feedback pode ser considerado uma ferramenta eficiente para reter pessoas, diminuir a rotatividade e a falta ao trabalho.

Moscovici (2003) afirma que um feedback eficiente deve retratar uma conduta sem julgamentos, descrever uma conduta específica, ter um fundamento para quem ouve. O feedback deve sugerir melhorias, deve ocorrer no instante em que a conduta ocorreu e ser claro para que se tenha certeza de que o colaborador o entendeu e o interpretou da melhor forma.

5.5 QUESTÕES DISCURSIVAS

Nesta etapa do estudo, analisam-se as questões discursivas acerca de estilo de liderança e motivação, por meio da percepção dos colaboradores e da gestora.

5.5.1 Análise discursiva das respostas dos colaboradores

A seguir, serão averiguadas e explanadas as mais relevantes respostas retratadas pelos colaboradores. Com base nas respostas, ficou evidente que 72,61% (61) dos colaboradores afirmam possuir líderes diretos que os motivam e criam um clima organizacional harmônico. Nesse sentido, o entrevistado A, em sua resposta, confirma o exposto:

“O líder sempre busca nos incentivar e buscar a melhoria para o crescimento profissional, nos instigando para dar o nosso melhor. Além disso, busca trazer sentimentos de familiaridade e amizade para que possamos ficar à vontade para eventuais discussões e melhorias.” (ENTREVISTADO A).

Dos 27,39% (23) restantes dos entrevistados, 8,33% (7) acreditam que o líder direto não os motiva e não cria um clima organizacional harmônico. 8,33% (7) acreditam que o líder direto por vezes os motivam e cria um clima organizacional harmônico. E 10,71% (9) foram omissos.

Com base nas respostas, foi possível verificar que 75% (63) dos colaboradores acreditam que o estilo democrático seja o melhor para motivá-los a executarem suas tarefas. Nesse sentido, o entrevistado A, em sua resposta, confirma o exposto:

“É importante que a equipe participe das decisões para ajudar o líder a gerir os processos. Além disso, é bom que a equipe tenha autonomia para se organizar, mas sempre entregando as tarefas dentro dos prazos e sempre com a orientação do líder.” (ENTREVISTADO A).

Dos 25% (21) restantes dos entrevistados, 4,76% (4) acreditam que o líder os motiva mais para a execução de tarefas e alcance das metas; é o líder liberal. 1,19% (1) acredita que o líder que mais motiva é o líder autocrático. 1,19% (1) afirma que se sente mais motivado sendo subordinado de um líder que seja democrático e liberal. 17,86% (15) dos entrevistados foram omissos.

5.5.2 Análise discursiva das respostas da gestora

Em seguida são retratadas as ponderações e considerações das questões respondidas pela gestora. A gestora afirma que a liderança que mais a motiva dentro da organização é o estilo democrático, dizendo:

“[...] onde todos participam dos assuntos e têm a chance de juntos discutirmos a melhor solução ou direção.” (GESTORA).

A gestora afirma que a frase que define seu estilo de liderança é “o que você acha”. Como justificativa declara que:

“[...] gosto de construir opinião juntos, perto de pessoas melhores me torno cada vez melhor.” (GESTORA).

A gestora relata que seu estilo de liderança está mais voltado para o resultado e para as pessoas:

“[...] as organizações buscam resultados, então nós líderes temos que conduzir para que as coisas aconteçam dentro do esperado, não deixando claro de se importar com o envolvimento das pessoas, pois uma coisa está atrelada a outra. (GESTORA).”

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo proporcionou identificar os estilos de liderança e analisar a influência existente entre os tipos de liderança dos líderes diante seus liderados. Posteriormente, averiguou-se o impacto do perfil do líder no clima organizacional e qual dos três estilos (autocrático, democrático e liberal) na percepção dos colaboradores é considerado mais motivador para a equipe.

Desse modo, verificou-se que a grande maioria dos colaboradores e a gestora revelaram que o estilo de liderança que mais motiva é o democrático. Isso, 75% dos colaboradores e a gerente afirmaram que a liderança democrática influencia de forma positiva na motivação dos colaboradores. O fato de os liderados poderem colaborar na tomada de decisão e sugerir mudanças e melhoria desenvolve nos colaboradores o sentimento de pertencimento, além de elevar o grau de motivação. Assim, fica evidente a dominância do estilo de liderança democrático. Em relação ao estilo de liderança da gestora, ficou claro tanto na percepção dos colaboradores, quanto na da gestora que ela apresenta nuances do estilo autocrático e democrático.

Perante o exposto, no decorrer da aplicação dos questionários, encontram-se possíveis limitações. Elas podem ter acarretado interferências na conclusão do estudo, como desconforto em responder a algumas das questões, principalmente as perguntas abertas e a dificuldade de entendimento e de escrita de alguns colaboradores devido à falta de escolaridade e ao analfabetismo funcional; por essa razão, utilizou-se um questionário de simples interpretação e entendimento.

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: demonstrar os impactos de uma boa liderança aos profissionais atuantes desta área e contribuir para a satisfação e realização de seus colaboradores. Já para a comunidade científica, o estudo foi importante, pois se analisou o modo como esses constructos se relacionam e a importância de como os estilos de liderança podem contribuir para com a organização. Além do mais, o estudo também pode ser referência para pesquisadores, tanto por meio do referencial teórico, como da metodologia e dos resultados adquiridos.

Por fim, destaca-se a relevância do estágio para a conclusão acadêmica, já que auxilia na escolha da área de atuação dos estudantes do curso de Administração. Além disso, demonstra a prática do conteúdo estudado através da realidade das empresas. Também colabora com o desenvolvimento e a qualificação dos profissionais atuantes no competitivo mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia Científica**. São Paulo: Cengage, 2016.

BARBIERI, Ugo Franca. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas, 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

CARNEGIE, Dale. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

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

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso: fundamentação científica subsídios para coleta e análise de dados como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LANZER, Fernando. **Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar**. Amstelveen- Holanda: LCO/ BV, 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 13.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-**

graduação. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2004.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO ALTO PARANAÍBA E REGIÃO LTDA – SICOOB CREDIPATOS¹

Marisa Araújo Rocha

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

E-mail: marocha0804@gmail.com

Adriene Stéfane Silva

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: sttefane@unipam.edu.br

RESUMO: O presente artigo teve por objetivo geral identificar e analisar o grau de satisfação dos colaboradores, almejando uma maior produtividade. O delineamento do estudo deu-se por meio de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e de campo. A empresa estudada é a Cooperativa de Crédito do Alto Paranaíba e Região Ltda – Sicoob Credipatos, atingindo todas as agências de Patos de Minas e região. Com isso, foi possível mensurar o impacto do nível de satisfação na motivação e no Clima Organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Clima Organizacional; Satisfação; Motivação.

ABSTRACT: This article aimed to identify and analyze the employees' degree of satisfaction, aiming for greater productivity. The study was designed through a descriptive, bibliographic and field research. The studied company is the Cooperativa de Crédito do Alto Paranaíba e Região Ltda - Sicoob Credipatos, covering all agencies in Patos de Minas and region. Thus, it was possible to measure the impact of the satisfaction level on motivation and Organizational Climate.

KEYWORDS: Organizational Climate; Satisfaction; Motivation.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de constantes evoluções, as empresas se deparam com o mercado competitivo, sendo necessário que as organizações se tornem cada vez mais flexíveis para sobreviverem nessa esfera. Aliado a isto, a importância das pessoas e de seu capital intelectual destacam-se como uma vantagem. Isto faz com que as organizações se preocupem com o desenvolvimento de bons líderes, levando em consideração a realização dos colaboradores, acarretando melhores condições para o desenvolvimento organizacional e impulsionando a empresa rumo ao sucesso.

¹ Trabalho apresentado na área temática I - Administração e Gestão Empresarial do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

Dessa forma, o presente artigo teve como objetivo geral identificar e analisar o grau de satisfação dos colaboradores, almejando uma maior produtividade. A fim de atingir o objetivo geral, utilizou-se dos objetivos específicos relacionados: levantar na literatura os conceitos científicos sobre o assunto, necessários ao estudo; realizar uma pesquisa de campo com a finalidade de identificar o grau de satisfação dos colaboradores da organização partindo do clima no ambiente de trabalho e satisfação dos colaboradores; descrever o relatório final do estudo com base no resultado da pesquisa bibliográfica, de campo qualitativa e quantitativa.

A justificativa do artigo deu-se através da importância da relação entre condições de trabalho e consequente satisfação e motivação dos colaboradores, sendo essenciais para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e da organização, pois, através do conhecimento dos desejos e necessidades dos colaboradores, ações e decisões poderão ser adotadas, a fim de que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais e atender as expectativas dos indivíduos no ambiente de trabalho.

2 DADOS DA ORGANIZAÇÃO

Este estudo foi realizado nas agências do Sicoob Credipatos, com razão social Cooperativa de Crédito do Auto Paranaíba e Região Ltda., inscrito no CNPJ 25.387.671/0001-88, sendo a agência matriz localizada na Rua Major Gote, 1699, Centro, Patos De Minas - MG. O Sicoob Credipatos atua como uma cooperativa de crédito que presta assistência financeira além de oferecer vários outros serviços nessa área.

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 ADMINISTRAÇÃO

A administração vem sendo praticada e discutida desde os tempos mais remotos até os dias atuais. Ela surgiu a partir da necessidade de resolver problemas práticos dentro das organizações e é o meio pelo qual as coisas acontecem nas empresas. Os diversos conceitos de administração sempre estiveram relacionados com as palavras planejar, organizar, dirigir e controlar.

Chiavenato (2014) afirma que administrar é muito mais que planejar, organizar, dirigir e controlar. É um processo permanente de integração, foco e impulsionamento. A administração reúne uma gama de recursos e competências com o objetivo de alcançar resultados concretos, gerando riquezas e valor.

Schermerhorn (2006) acrescenta que o objetivo da administração é auxiliar uma organização a obter e alcançar o maior desempenho possível utilizando todos os

recursos materiais e humanos simultaneamente. O autor acrescenta que o administrador deve ter a capacidade de identificar problemas e oportunidades, tomar decisões e agir de maneira correta utilizando os processos da administração (planejar, organizar, liderar e controlar), a fim de atingir os objetivos propostos.

Em síntese, percebe-se o quanto é extenso o conceito de administração e como é importante e indispensável para a gestão de uma empresa utilizar seus principais recursos para alcançar seus objetivos. Suas atividades necessitam serem administradas com planejamento, organização, direção e controle.

3.2 RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos é de suma importância na organização, uma vez que as pessoas são um recurso da empresa. Muitas empresas consideram que seu pessoal é o mais importante de todos os recursos e que uma boa gestão deles faz grande diferença para o desenvolvimento da organização.

Segundo Ferreira (2017), o papel da área de Recursos Humanos tem sofrido mudanças ao passar dos anos e se tornado cada vez mais importante e de grande relevância na estrutura das organizações. Ele acrescenta que o RH não é mais visto como um departamento de mediação das relações industriais; suas funções vão muito além da burocratização e visão contemporânea da Revolução Industrial.

Fernandes e Berton (2012, p. 121) acrescentam que, “como no departamento de marketing e de produção, o RH deve trabalhar em sintonia fina com a organização, sendo capaz de constatar problemas e gerar soluções sob medida e entender bem do negócio da empresa.”

Assim, percebe-se que as responsabilidades do RH estão cada vez mais amplas, e sua atuação torna-se essencial para o bom relacionamento entre a empresa e seus funcionários, já que ambos precisam trabalhar alinhados com a missão, visão e valores da empresa. Destaca-se também sua importância para selecionar novos colaboradores. As funções do RH são: recrutamento, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho.

3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um retrato da realidade da empresa e influencia na produtividade. É a forma como funcionário vê a empresa em que trabalha; é um conjunto de sensações e pensamentos que são comuns entre os funcionários e influencia diretamente na motivação e satisfação, tanto de forma positiva quanto negativa.

Lacombe (2009) afirma que o grau de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, a motivação, a integração em equipe, o interesse no trabalho estão vinculados e são demonstrados através do clima organizacional.

Dias (2013) acrescenta que o clima organizacional é construído pelos colaboradores que percebem o ambiente positivo ou negativo, por consequência provocam mudanças no comportamento social que afetará o trabalho da empresa. Assim, pode-se concluir que o clima organizacional é o espelho de como as

organizações são diferentes umas das outras de acordo com a conduta de seus integrantes.

O clima organizacional é o ambiente de trabalho criado pelos indivíduos que fazem parte de uma empresa. O clima afeta diretamente a produtividade, a motivação e o comportamento dos funcionários, por isso é fundamental fazer uma avaliação dele a fim de manter um bom clima na organização ou até mesmo melhorá-lo.

Uma das ferramentas mais eficazes e utilizadas no diagnóstico de problemas é a pesquisa de clima organizacional, que permite mapear e analisar a situação que a empresa está vivendo e utilizar esses dados como base para ações corretivas. A pesquisa de clima organizacional deve ser contínua. (FERREIRA, 2017).

Dessa maneira, nota-se que o clima organizacional influencia diretamente no comportamento do indivíduo no ambiente organizacional. Esse mesmo indivíduo pode influenciar outras pessoas de forma positiva ou negativa e até mesmo influenciar toda equipe de trabalho.

3.4 MOTIVAÇÃO

A motivação é criada a partir de uma interação entre o indivíduo e a situação ou o ambiente em que ele está envolvido, isto é, o nível de motivação varia de pessoa para pessoa e esse nível pode variar dentro do indivíduo de acordo com o momento que ele está vivendo.

De acordo com o exposto, Ferreira (2017) diz que a motivação é o resultado da relação entre a pessoa e a situação. A mesma pessoa pode ter variações de motivação ao longo do tempo, ou seja, dependendo da situação pode estar mais motivado ou menos motivado. Sendo assim, Vergara (2016) expõe que motivação é um processo que se configura a cada momento, é contínua, sempre teremos algo para nos motivar. A motivação é intrínseca. Os elementos externos podem incentivar, estimular e provocar nossa motivação.

A motivação depende do indivíduo, porém o clima motivacional pode ser influenciado por terceiros, e a motivação é a principal fonte do sucesso ou fracasso da organização.

4 METODOLOGIA

Quanto aos fins, esta pesquisa é caracterizada como descritiva, de maneira que analisa o clima organizacional da empresa e aponta sua relação com a motivação dos colaboradores. De acordo com Rampazzo (2004, p.53), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador”.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica e de campo. Marconi e Lakatos (2002) relatam que, para realização de uma pesquisa de campo, é necessária a observação de fatos, variáveis relevantes, informações ou conhecimentos em relação a algum fato que ocorre em uma organização.

Quanto à proposta de abordagem metodológica, para este estudo foi utilizada a de cunho qualitativo e quantitativo. Rampazzo (2004, p. 58-60) faz a distinção e descreve os pontos principais em relação à pesquisa qualitativa e quantitativa da seguinte forma:

A pesquisa quantitativa se inicia com o estudo de um certo número de casos individuais, quantifica fatores segundo um estudo típico, servindo-se frequentemente de dados estatísticos, e generaliza o que foi encontrado nos casos particulares. Diferentemente da pesquisa quantitativa, a qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda: o foco da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados. [...] A pesquisa qualitativa é considerada, basicamente descritiva. Privilegia algumas técnicas que coadjuvam a descoberta de fenômenos latentes, tais como a observação participante, história ou relatos de vida, entrevista não-diretiva etc. Em suma: a pesquisa qualitativa valoriza o ser humano, que não pode ser reduzido a “quantidade”, a “numero”, a “esquema generalizado”.

Neste estudo, a amostra é composta por 100 funcionários, abrangendo colaboradores de todos os setores da organização. A amostragem foi de cunho não probabilístico intencional.

O instrumento de coleta de dados foi questionário. Diehl e Tatim (2004) afirmam que os questionários são um dos tipos de instrumento de dados constituídos por perguntas; ressaltam a importância de ele ser respondido sem a presença do pesquisador, a fim de não haver manipulação dos resultados obtidos. Sendo assim, o questionário foi semiestruturado e composto por questões abertas e fechadas e aplicado na organização.

A análise e a interpretação de dados foram realizadas mediante ao programa SPSS. De acordo com Hair Jr. *et al* (2005, p. 452), o “SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, Pacote Estatístico para as Ciências Sociais) básico é um pacote de software fácil de usar, que oferece acesso a procedimentos estatísticos”.

Foi analisado o índice de concordância dos construtos: o relacionamento entre os funcionários na empresa, o relacionamento entre subordinados e gerentes, a realização profissional, o comprometimento com os resultados e o nível geral de satisfação e motivação.

O método de avaliação dos resultados foi pautado na análise estatística em consonância com o referencial teórico.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se as análises e discussões das informações coletadas na pesquisa de campo, com a finalidade de identificar e analisar o grau de satisfação dos colaboradores e a influência existente na motivação dos colaboradores, partindo da percepção dos funcionários.

5.1 RELACIONAMENTO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA

O bom funcionamento da empresa está diretamente relacionado com um

bom relacionamento em equipe. A produtividade de seus funcionários depende da interação deles e da forma como estabelecem o trabalho em equipe.

As relações entre os indivíduos presentes nas organizações, parte do mundo do trabalho, são essenciais quando se trata do alcance de metas e desenvolvimento organizacional. Como afirma Bowditch (1992, p. 65-66), “assim como a percepção de fenômenos visuais e auditivos é influenciada por diversos fatores internos e externos, a percepção de outras pessoas e situações sociais é um processo ativo”.

Quando questionados sobre o relacionamento profissional com os demais colegas de trabalho, 61% dos entrevistados consideram muito bom, 37% consideram bom e apenas 2% consideram que poderia ser melhor.

Dentre os que consideram o relacionamento muito bom, 16% justificaram suas respostas: 8% consideram que isso se dá pelo fato de procurarem trabalhar em equipe, 6% procuram manter um ótimo relacionamento com todos e 2% porque tratam todos de forma respeitosa. Dentre os que consideram o relacionamento bom, 7% justificaram suas respostas: 5% disseram que procuram estar sempre à disposição, sendo simpáticos e mantendo um relacionamento baseado no respeito, 1% disse que depende também dos colegas, que alguns são difíceis de convivência e 1% disse faltar comunicação interna por parte de alguns setores.

Gráfico 1 - Como você classifica o seu relacionamento profissional com os demais colegas de trabalho na empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quando questionados sobre o relacionamento social com os demais colegas de trabalho, 46% dos entrevistados consideram muito bom, 47% consideram bom e apenas 7% consideram que poderia ser melhor.

Quando questionados sobre a comparação profissional com os demais colegas de trabalho, 24% se consideram acima da média, 72% dos entrevistados se consideram na média e apenas 4% se consideram abaixo da média.

5.2 RELACIONAMENTO ENTRE OS SUBORDINADOS E GERENTES

Para que a empresa apresente bons resultados, é fundamental uma boa comunicação entre subordinados e gerentes. Profissionais com boa relação com seus chefes geram resultados positivos, propiciam desenvolvimento, reconhecimento, diretrizes claras e expectativas alinhadas.

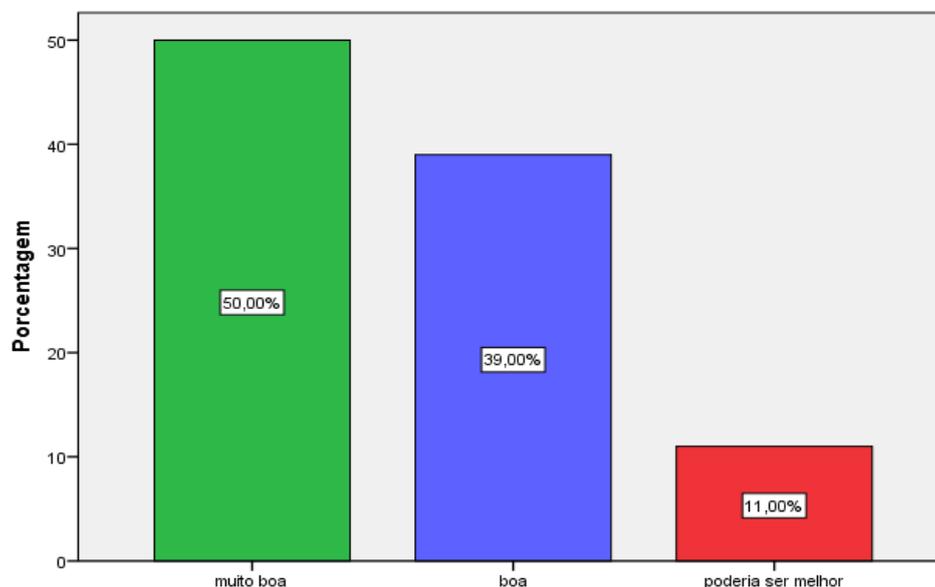
“O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou no bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação”. (CARVALHO, 2009, p. 108).

Quando questionados sobre o relacionamento com a gerência imediata, 65% dos entrevistados consideram seu relacionamento muito bom, 29% consideram o relacionamento bom e 6% consideram que poderia ser melhor.

Outro questionamento foi sobre a disposição da gerência imediata na busca de solução de problemas. 50% consideram muito boa, 39% consideram essa disposição boa e 11% dos entrevistados consideram que poderia ser melhor.

Gráfico 2 – Como você vê a disposição de sua gerência imediata na busca de solução de problemas de sua área?

Disposição da gerência imediata na busca de solução de problemas de sua área



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Dentre os que consideram a disposição da gerência muito boa, 11% justificaram suas respostas: 5% disseram que o gerente procura solucionar os problemas de forma ágil e imediata, 4% disseram que o gerente está sempre à disposição e aberto a

discussões e 2% responderam que o gerente expõe o problema e ajuda a solucioná-lo junto com a equipe.

Dentre os que consideram a disposição do gerente boa, 5% justificaram suas respostas: 4% responderam que, na maioria das vezes, o gerente se abstém na resolução de problemas e que, muitas vezes, falta comunicação para resolvê-los e 1% disse que a burocracia da empresa atrapalha um pouco na resolução dos problemas.

Dentre os que consideram que a disposição da gerência poderia ser melhor, 3% justificaram suas respostas: 3% responderam que a maioria dos problemas do setor são resultados das ações do gerente e que demora muito em tentar solucionar os problemas e, na maioria das vezes, não são solucionados.

De acordo com o questionamento sobre o envolvimento da gerência imediata no dia a dia, 53% classificaram como muito bom, 37% consideram bom e 10% dos entrevistados consideram que o envolvimento poderia ser melhor.

Quando questionados sobre a disposição da gerência no repasse de orientações, 56% consideram muito boa, 30% consideram essa disposição boa e 14% consideram que a disposição da gerência poderia ser melhor.

5.3 REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

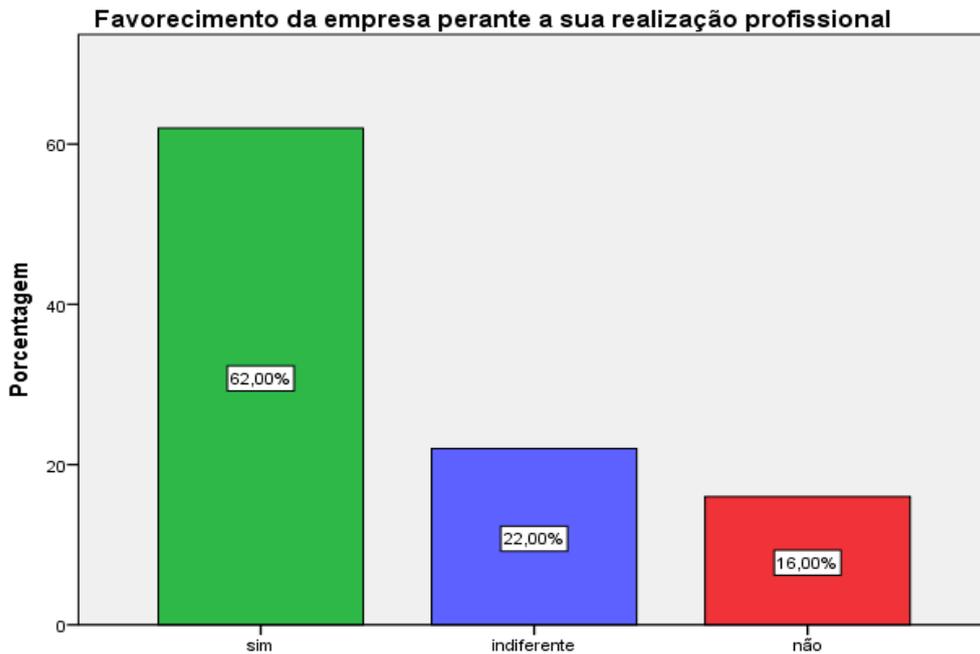
Todos os colaboradores buscam a realização profissional. Ninguém quer fazer um trabalho que não esteja disposto a fazer, por isso deve-se gostar do que faz e estar motivado.

De acordo com Seligman (2012), realização é compreendida pela busca do sucesso, da vitória, da conquista e do domínio; as pessoas que perseguem a realização podem estar impregnadas de emoções, da busca pelo prazer ou mesmo com a intenção de dar sentido a sua vida, contudo a realização (ou conquista) é buscada por ela própria, independentemente de produzir qualquer emoção positiva, sentido de vida ou relacionamentos positivos.

O primeiro questionamento foi sobre a classificação do nível de realização profissional. 25% consideram muito bom, 50% consideram esse nível bom e 25% consideram que poderia ser melhor.

A segunda questão foi sobre se a empresa favorece a realização profissional. 62% responderam que sim, 22% disseram ser indiferente e 16% consideram que a empresa não favorece a realização profissional de seus colaboradores. Dentre os que responderam que sim, 12% justificaram suas respostas: 9% disseram que a empresa incentiva o crescimento e aprendizado realizando cursos e treinamentos, 1% disse que trabalho na área que gosta, 1% disse que é uma excelente empresa e 1% citou o reembolso no curso acadêmico, incentivando o crescimento. Dos 22% que responderam ser indiferente, 4% justificaram suas respostas: 4% disseram faltar oportunidades e valorização profissional. Dos 16% que responderam que a empresa não favorece a realização profissional, 3% justificaram suas respostas: 3% disseram que falta oportunidade de crescimento e que não possuem funções bem definidas/ autonomia.

Gráfico 3 - A empresa favorece a realização profissional?



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O terceiro questionamento foi sobre como é o ambiente na empresa para a realização profissional. 29% consideram muito bom, 54% consideram bom e 17% consideram que o ambiente poderia ser melhor.

O quarto questionamento foi sobre se o colaborador se sente realizado profissionalmente nessa empresa. 45% responderam que sim, 52% responderam que se sentem mais ou menos realizados e 3% responderam que não se sentem realizados.

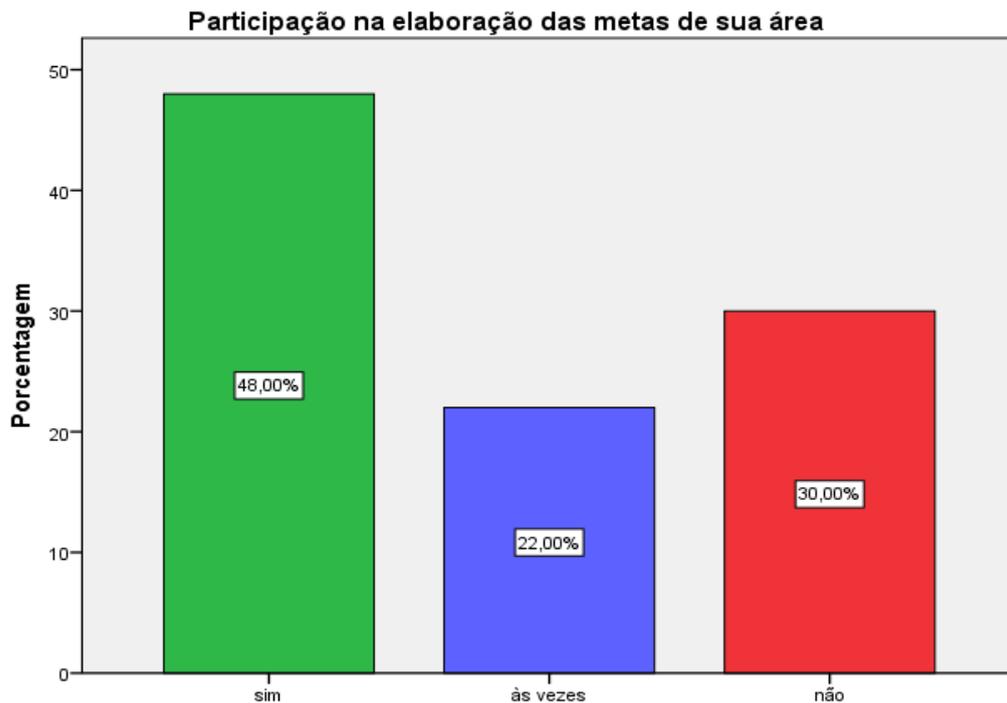
5.4 COMPROMETIMENTO COM OS RESULTADOS

As pessoas, quando se sentem parte da organização, das decisões, da equipe, se sentem mais motivadas a participar constantemente das atividades da empresa. “Ao envolver as pessoas nas decisões que afetam seu trabalho, estas sentem que são importantes para o departamento e isso solidifica seu comprometimento. Ao estarem entusiasmadas com seu trabalho, estarão motivadas para fazer o melhor”. (CARNEGIE, 2015, p. 56).

Quando questionados sobre se receberam treinamento adequado para exercerem suas funções, 55% dos entrevistados responderam que sim, 24% responderam que o treinamento foi superficial e 21% consideram que o treinamento que receberam poderia ser melhor.

Sobre a participação na elaboração das metas, 48% responderam que sim, participam da elaboração das metas, 22% responderam que participam, porém às vezes, e 30% responderam que não participam.

Gráfico 4 - Você participa na elaboração das metas de sua área?



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Dos 48% que responderam que sim, 5% justificaram suas respostas: 4% disseram que são repassadas informações antes da implantação das metas e 1% disse que desenvolve suas próprias metas.

Dos 22% que responderam que participam às vezes, 2% justificaram suas respostas: 2% disseram não ter contato com o público e que participam da elaboração das metas quando são convocados. Dos 30% que responderam que não participam da elaboração das metas, 7% justificaram suas respostas: 5% responderam que as metas são elaboradas pelo gestor, 1% disse não ter metas estabelecidas e 1% relatou que nunca foi consultado para isso. Na questão sobre se o entrevistado é orientado quando algo sai errado, 67% responderam que sim, 30% responderam que são orientados às vezes e 3% responderam que não são orientados quando alguma coisa sai errada em sua área.

Quando questionados sobre o trabalho de qualidade da empresa, dentre os 100 colaboradores entrevistados, 5 pessoas omitiram a resposta dessa questão, sendo assim 95 colaboradores equivalem a 100%. Portanto, entre os entrevistados, 44,21% responderam que sim, conhecem o trabalho da qualidade na empresa, 37,89% responderam que conhecem, porém superficialmente, e 17,89% afirmam que não conhecem o trabalho da qualidade na empresa.

5.5 NÍVEL GERAL DE SATISFAÇÃO

A satisfação dos colaboradores tem uma grande importância para os processos de uma organização, pois, através dela, é possível compreender se esses funcionários estão felizes e motivados em relação às expectativas profissionais e necessidades no trabalho.

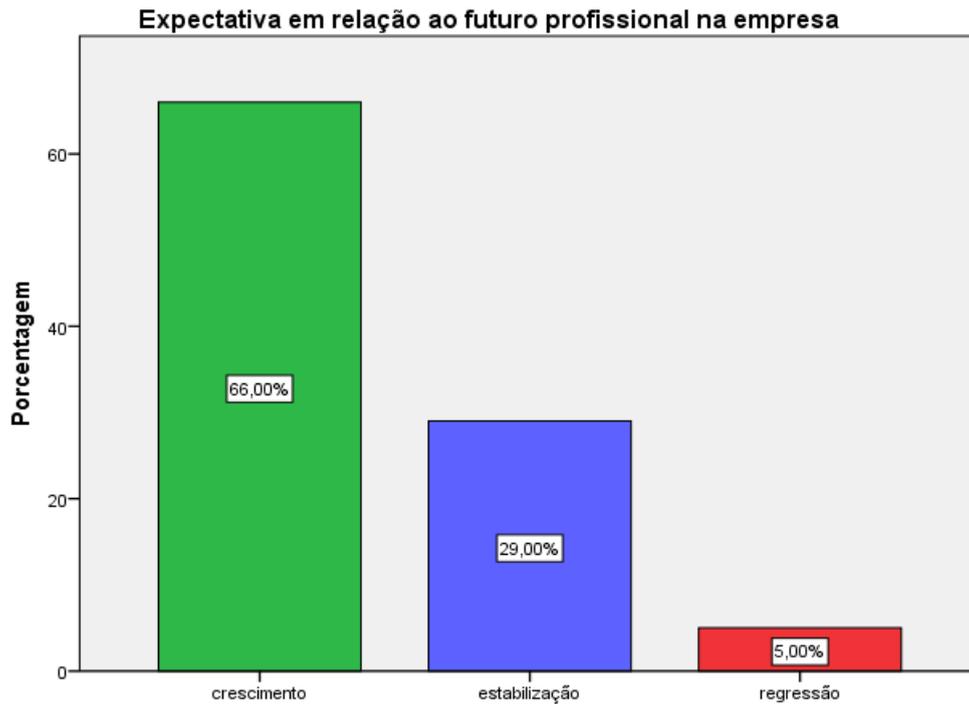
Segundo Robbins (2010, p. 75), “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfazem a maioria dos funcionários”. Dessa forma, quanto mais a organização proporciona formas de crescimento e desenvolvimento, mais o empregado tende a ficar satisfeito com seu trabalho.

O primeiro questionamento foi sobre qual a nota dada à empresa como uma empresa dos seus sonhos? Identificamos que entre os entrevistados, 35% consideram a empresa muito boa, 47% consideram a empresa boa e 18% consideram que a empresa poderia ser melhor.

O segundo questionamento foi sobre como o entrevistado classifica a atual empresa em relação às demais empresas onde já trabalhou. Dentre os 100 colaboradores entrevistados, 2 pessoas omitiram a resposta dessa questão, sendo assim, 98 colaboradores equivalem a 100%. Portanto, 72,45% responderam que consideram a empresa melhor, 23,47% responderam que consideram a empresa igual às demais e 4,08% afirmam que consideram a empresa pior que as empresas onde trabalharam anteriormente.

O terceiro questionamento foi sobre a expectativa em relação ao futuro profissional na empresa. 66% afirmam que a expectativa é de crescimento, 29% afirmam que a expectativa é de estabilização e 5% responderam que a expectativa é de regressão. Dentre os que afirmaram que a expectativa é de crescimento, 11% justificaram suas respostas: 7% disseram que a empresa oferece oportunidade de crescimento e que, de acordo com o cargo ocupado atualmente, tem muitas chances de crescer na organização e 4% responderam que buscam o aprendizado contínuo e a excelência no trabalho que realizam para que, futuramente, surja uma oportunidade de crescimento. Dentre os que afirmaram que a expectativa é de estabilização, 3% justificaram suas respostas: 3% responderam que a empresa não apresenta um plano claro de desenvolvimento dos funcionários. Dentre os que afirmaram que a expectativa em relação ao futuro profissional na empresa é de regressão, 1% justificou sua resposta: 1% disse não ver nenhuma oportunidade de crescimento oferecida pela empresa.

Gráfico 5 – Qual a sua expectativa em relação ao seu futuro profissional na empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O quarto questionamento foi em relação aos objetivos de vida. 22% responderam que têm seus objetivos de vida atendidos, 75% responderam que seus objetivos de vida estão parcialmente atendidos e 3% dos entrevistados consideram seus objetivos de vida não atendidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente artigo teve como objetivos gerais identificar e analisar o grau de satisfação dos colaboradores, almejando uma maior produtividade. Averiguou-se como o grau de satisfação dos colaboradores impacta na motivação dos funcionários e no clima organizacional. Com a finalidade de atingir esses propósitos, foram utilizados os objetivos específicos relacionados com a definição de conceitos dos temas de clima organizacional e motivação. Por fim, realizou-se uma pesquisa de campo e colheram-se as concepções de todo o grupo acerca da satisfação e motivação relacionada com o clima organizacional da empresa.

Ao mesmo tempo em que há satisfação dos colaboradores com o relacionamento com os demais colegas de trabalho e com a gerência imediata, existe uma insatisfação relacionada à comunicação, demora em solucionar problemas, falta de abertura para conversas e alinhamento de processos. Apesar de os colaboradores considerarem que a empresa favorece a realização profissional, verificou-se também que existem funcionários insatisfeitos com a colaboração no trabalho. Falha que, salvo melhor juízo, mostra ser da instituição, devendo haver, assim, uma redefinição das atividades dos cargos, além de projetos que incentivem a relação interpessoal e a colaboração nas tarefas, a fim de facilitar o fluxo de trabalho, melhorando consequentemente a relação entre os servidores.

Posto isto, durante a busca pelos resultados da pesquisa, encontraram-se possíveis limitações que podem ter causado interferências na conclusão do estudo, como desconforto em responder algumas das questões como o fato de alguns membros do grupo não responderem as questões abertas.

O clima organizacional interfere diretamente na qualidade de vida dos colaboradores e no seu comprometimento com a organização e desempenho no trabalho. Portanto, é necessário que o clima esteja sempre favorável, possibilitando que os colaboradores exponham suas ideias e tomem conhecimento das demais, que tenham contato saudável e satisfatório com seus superiores, que sejam reconhecidos e recompensados por seu bom desempenho.

Assim, podemos observar que se faz necessária a participação, a comunicação que fortalece o envolvimento dos colaboradores, formando uma equipe que possa agregar valor à organização, com o objetivo de facilitar o relacionamento interpessoal e as tarefas que são demandadas a todos. Quando há cooperação, colaboração, os participantes das atividades propostas se sentem mais motivados a concluir êxito suas funções e chegar ao resultado final, alcançando metas, satisfação pessoal e realização profissional.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARNEGIE, Dale. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal**: como preservar o sujeito coletivo. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática, 5. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

DIEHL, Antônio; TATIM, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Organização Andrea Ramal. [Reimpr.]. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHERMERHORN, John R. **Administração: conceitos fundamentais.** Tradução de Teresa Cristina Padilha de Souza, Eduardo Benedito Curtolo. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SELIGMAN, M. **Florecer:** uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ESTRESSE NAS ORGANIZAÇÕES EM FORMA DE FRANQUIAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA¹

Matheus Tavares Nogueira

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

E-mail: matheusoad20gmail.com

Ana Paula Lara de Vasconcelos

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

RESUMO: O objetivo do presente estudo é tratar da importância do trabalho e como o estresse pode influenciar negativamente no desempenho e saúde do indivíduo, especialmente quando se trata de gestores de franquias. Para alcançar o objetivo geral, delinear-se os seguintes objetivos específicos: identificar o nível de estresse e qualidade de vida de gestores de franquias. Depois, disso discorrer sobre as estratégias adotadas para enfrentar o estresse. Diante disso, foi realizada uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo, através de uma entrevista com três gestores de franquias em Patos de Minas (MG). Realizou-se também uma pesquisa bibliográfica, utilizando-se de livros, artigos de revistas, teses e dissertações.

PALAVRAS-CHAVE: trabalho; estresse; gestão.

ABSTRACT: The aim of this study is to address the importance of work and how stress can negatively influence an individual's performance and health, especially when it comes to franchise managers. To achieve the overall goal, the following specific objectives were outlined: identify the stress level and quality of life of franchise managers. After that, discuss the strategies adopted to cope with stress. Considering this, a qualitative field research was conducted through an interview with three franchise managers in Patos de Minas (MG). A bibliographic research was also performed, using books, magazine articles, theses and dissertations.

KEYWORDS: Work; stress; management.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho é o instrumento associado a transformações que o homem realiza na natureza, a fim de obter formas de conforto, suprir desejos e necessidades. Durante esse processo, o homem utiliza recursos naturais que se tornam bens de valores. Dessa forma, ao modificar a natureza, o homem modifica também a si próprio (MATHEUS, 2017).

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Administração e Gestão Empresarial. Comunicação Oral. XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo (COMINE) - Transformação - realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

Através do trabalho, o homem constrói sua identidade, estabelece relações sociais e cria situações de poder, já que assim é capaz de categorizar classes sociais e se destacar perante seus pares (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010; HELOANI; LANCMAN, 2004). No entanto, muito embora o trabalho traga inúmeros benefícios, o excesso dele também é capaz de causar estresse. Surgiu-se o seguinte questionamento: considerando que o estresse influencia diretamente na produtividade das empresas e tendo em vista a necessidade de essas empresas continuarem em destaque no mercado, quais os principais impactos do estresse ocupacional na produtividade de gestores de franquias?

O objetivo geral deste trabalho é analisar as relações entre estresse no trabalho, estratégias de enfrentamento e qualidade de vida percebida por gestores de franquias atuantes na cidade de Patos de Minas (MG).

Para alcançar o objetivo geral, delinear-se os seguintes objetivos específicos: identificar o nível de qualidade de vida e estresse experimentados por gestores de franquias; apontar os fatores estressores, como são os sintomas apresentados; apontar quais estratégias de enfrentamento são adotadas por esses profissionais.

A realização da pesquisa se justifica pela relevância para o meio social, pois busca entender e demonstrar que o estresse organizacional atrapalha a produtividade de organizações de franquia, pois o adoecimento de gestores e colaboradores as empresas sofrem prejuízos em sua produtividade.

2 ESTRESSE OCUPACIONAL

Nesta sessão, será realizado um levantamento teórico sobre o conceito de estresse, as formas existentes, os sintomas e o estresse ocupacional, sofridos por gestores. Para tanto, serão abordados os conceitos de franchising com o fim de perquirir qual o melhor perfil de profissional se enquadra no de gestor de franquia.

Historicamente, os estudos sobre o bem-estar começaram na segunda metade do século XIX pelo fisiologista francês Claude Bernard, que defendeu que a manutenção do bem-estar é a habilidade do organismo para manter a constância do seu ambiente interno, apesar de mudanças ocorrem externamente (DUTRA, 2001). Outro fisiologista de Havard, Walter B. Cannon, em 1915, deu o nome de homeostase à força para manter a regularidade do bem-estar ou habilidade para manter um equilíbrio estático (SOUZA JUNIOR; PEREIRA, 2007).

O estresse pode manifestar-se de duas formas: como *diestresse*, ou estresse de derrota, é a forma como é conhecido negativamente; o *euestresse* é considerado o estresse positivo. O *euestresse* é o estresse da realização, da vitória da felicidade. Assim, o *euestresse* é considerado o “estresse da realização”. Similarmente, o *diestresse* representa uma reação do corpo a um estímulo externo. No entanto, o *diestresse* se manifesta muitas vezes na forma de doenças que surgem consequentemente através da exposição do indivíduo ao estímulo negativo prolongado (PASCHOAL; TAMAYO, 2004).

Em um contexto geral, nota-se que as fontes de tensões e estresse são mais comuns em ambientes em que o profissional tem excesso de atividades, falta de instrução de planejamento e conflito de interesses e valores. Outras condições e

fatores estressantes são sobrecarga no trabalho, excesso ou falta de trabalho, rapidez na realização, quando se dá responsabilidade para uma tomada de decisão e mudanças tecnológicas – esses são alguns dos fatores que geram tensões em qualquer ambiente de trabalho (CORREA; MENEZES, 2002).

O papel do gestor é sempre manter um equilíbrio entre as manutenções da integridade e sobrevivência da estrutura organizacional e as preocupações em curto prazo, intermediando tensões geradas e crises quotidianas para encontrar soluções que quase sempre são complicadas. Para que o profissional evite situações de estresse, ele deve conjugar diversos fatores, entre eles um equilíbrio entre o organismo e o psicológico. Moreira *et al.* (2005, p. 120) completa esse raciocínio ao afirmar que “combinação de fatores, tais como: traços de personalidade, presença ou não de transtornos mentais, disponibilidade de suporte social e estratégias de adaptação diante de uma situação estressante”.

Diante disso, os principais sintomas fisiológicos são sudorese excessiva, taquicardia, questões emocionais, apatia, depressão, desânimo, entre outros. Assim como os sintomas, os eventos do estresse podem acarretar outras doenças psicológicas atingindo assim na qualidade de vida da pessoa tanto na parte pessoal como principalmente na profissional.

O estresse pode ser dividido em duas formas: forma física, dores de cabeça, palpitações, entre outros; forma mental está relacionado com a dificuldade de concentração, agressividade, irritação, passividade, medo, depressão, entre outros. Dentre dos sintomas do estresse, temos o *burnout*, que é o resultado de longos processos de várias tentativas para se combater o estresse sem sucesso (FRANÇA, 1987). É um processo que tem como característica o esgotamento emocional e pouca realização pessoal. No *burnout* é um quadro clínico extremo quando se trata de estresse ocupacional. A síndrome do *burnout* se difere das reações agudas do estresse que se desenvolvem a incidentes específicos, pois são várias reações que se acumulam (MASLACH; LEITER, 1999).

2.1 O ESTRESSE E O IMPACTO NA PRODUTIVIDADE

O mundo das franquias tem passado por diversas mudanças, que fazem com que as pessoas trabalhem mais horas com maior intensidade com o objetivo de atingir o sucesso profissional e pessoal. Com essa nova realidade, o estresse ocupacional tem vasta importância e proporções maiores que em outros períodos. Nesse contexto, nota-se que o impacto na produtividade dos gestores e colaboradores nas instituições privadas é grande (HIRDES, 2009).

Dentro do estudo por meio de *survey*, aponta-se que, dos 637 gestores pesquisados, 75,7% apresentaram algum sintoma de estresse ocupacional em diversos níveis, desde moderados a intensos. As principais causas foram os dias tomados por muitas tarefas e pouco tempo para exercê-las, e não conseguir desvinculá-las mesmo após o expediente. Em relação ao impacto na produtividade, os mais relevantes foram dificuldade na tomada de decisão e dificuldade de lembrar fatos recentes.

Um dos principais motivos para o transtorno depressivo, que, além de ter o aumento na pressão sanguínea, contribui para a morbidade por doenças cardíacas,

quadro de diabetes, esgotamento físico e aparecimento de outras doenças como o acidente vascular cerebral (AVC), são essas consequências que geram o adoecimento e sempre interferem no trabalho como falta de reflexos para a produtividade na organização, muitos erros, acidentes de trabalhos sem contar na alta taxa de absentismo e turnover. Isso deixa assim gestores, no caso em estudo os gestores de franquias, muito pressionados e forçados a sempre estarem buscando todo dia e sempre os melhores resultados para a organização.

2.2 ESTRESSE EM GESTORES

Os gestores não só de franquias, mas também de instituições privadas e públicas, são aqueles que se destacam por ter capacidades individuais de gerir um ou vários grupos que geram resultados para a organização, sendo que tem várias ações voltadas para a qualificação. É por exemplo a capacidade de o indivíduo assumir várias iniciativas, assumir, compreender e dominar novas e todas as situações no trabalho, sendo responsável e reconhecido pelos demais.

No entanto, para se obter essa competência, é necessário não apenas ter conhecimento; é necessário ter aquele algo mais, um diferencial; é necessário adquirir performance de resultados para assim alcançar os objetivos da organização. As competências dos gestores podem ser melhoradas e desenvolvidas a qualquer momento, pois, como o indivíduo a cada dia conforme adquirir experiência e passa por dificuldades e desafios, ele consegue aprender e a desenvolver novas competências (RAMOS, 2017).

Zille (2005) e Zanelli, Silva e Soares (2010) apontam fontes de tensão relacionadas com a função gerencial e ao estilo de vida desse profissional. Observa-se ainda que a exigência pela realização de várias atividades ao mesmo tempo, curtos prazos para a execução das atividades, exigência de excelência e busca por resultados incansáveis através da obsessão e compulsão são características do papel de um gestor.

Em relação ao *franchising*, ao investir os pontos mais relevantes para o perfil do franqueado, são: habilidades gerenciais, capacidade financeira, comprometimento com o novo negócio, capacidade de empreendedorismo, identidade com o segmento, questões psicológicas e educação formal (SOUSA; JUNQUEIRA, LAS CASAS, 2014).

3 METODOLOGIA

Conforme leciona Lakatos e Marconi (2007), método é o aglomerado de atividades que possibilitam ao pesquisador alcançar uma meta, bem como adquirir conhecimentos válidos da pesquisa, aptos a auxiliar o pesquisador nas tomadas de decisões. O método é o meio usado para alcançar um objetivo. Com sua flexibilidade, a pesquisa exploratória comumente é realizada através de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória. A pesquisa também se caracteriza como sendo bibliográfica; buscou-se materiais sobre marketing de relacionamento, estratégia de marketing, em revistas eletrônicas, artigos científicos,

teses, dissertações e monografias. Observe-se que a pesquisa bibliográfica é o conjunto de materiais impressos ou eletrônicos que contêm informações já elaboradas ou publicadas.

A população é constituída pelo número de indivíduos que possuem características com o tema pesquisado. Dependendo do número de elementos, a população pode ser finita ou infinita; já a amostra é o subconjunto das observações encontradas da totalidade da população (GIL, 2002). A amostra da pesquisa será uma amostragem por conveniência: o pesquisador escolhe os elementos a que tem acesso e considera que estes possam representar o universo.

Os questionários da pesquisa foram direcionados a 3 gestores de franquias em Patos de Minas (MG). Assinaram um termo de livre e esclarecido, concordando em responder livremente ao questionário. A técnica mais adequada para a escolha dos clientes nesse tipo de amostra não probabilística foi à amostragem por conveniência, ou seja, a empresa escolhida facilita a pesquisa em razão da disponibilidade da pesquisadora. A coleta dos dados da pesquisa foi realizada através da aplicação de questionários, com entrevistas pessoais e diretas. As entrevistas ocorreram no período de agosto a outubro de 2019.

Marconi e Lakatos (2002) afirmam que o questionário é o instrumento utilizado para realizar a coleta de dados. Os autores, ainda, complementam dizendo que ele é constituído por uma série de perguntas e que devem ser respondidas por escrito. As questões podem ser de três tipos: abertas, fechadas ou alguma combinação entre elas. Assim, o estudo se utilizará de 3 perguntas fechadas e 5 abertas, com o intuito de desenvolver informações mais completas sobre o assunto em questão.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Aliando os resultados obtidos com a pesquisa de campo, juntamente com os estudos realizados no levantamento teórico, foi possível realizar os apontamentos abaixo delineados.

Primeiramente, procurou-se identificar o perfil dos respondentes, sendo preponderantemente do sexo feminino, ou seja, 67%, ao passo que homens foi 33%. É o que demonstra o Gráfico 1.



Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Ainda sobre o perfil dos respondentes, 100% estão na faixa etária entre 51 a 60 anos e atuam há mais de 5 anos como gestores de franquias. Isso demonstra que o perfil de franqueadores são pessoas mais maduras, experientes e com aptidão para gerir.

Um estudo realizado por D'Ávila (1996 *apud* RODRIGUES, 1998), publicado na *Revista Perfil*, demonstrou que o perfil de gestores de franquias é composto preponderantemente de executivos, que buscam negócios lucrativos, com alta possibilidade de expansão e com um olhar ousado, ou seja, querendo ingressar em um setor com futuro promissor e que proporcione estabilidade financeira.

Já uma pesquisa realizada por Ozomo e Dockhorn (2018), publicada em 2018 no *II Encontro Internacional de Gestão Desenvolvimento e Inovação*, constatou que:

[...] foi possível descobrir que os homens são a maioria entre os franqueados, sendo 57 %, enquanto as mulheres são 43%. Além disso, foi possível determinar que parte desses novos franqueados tem entre 26 e 35 anos de idade, ao passo que 33% está na faixa etária de 36 a 45 anos de idade. Há, todavia, um traço comum entre homens e mulheres franqueados: eles gostam de trabalho duro e são apaixonados pelo setor em que trabalham (OZOMO; DOCKHORN, 2018, p. 18).

Na sequência, os entrevistados receberam o seguinte questionamento: “Qual o sentido de trabalho para você?”. Diante disso, os entrevistados responderam da seguinte forma, *ipsis litteris*:

Primeiramente vejo o trabalho como um meio de sobrevivência. Sem ele não poderia realizar meus desejos pessoais, mas acima de tudo considero o trabalho como um meio de me auto realizar. Encaro as atividades que realizo todo dia na loja como uma missão, como uma forma de ajudar os outros, de servir outras pessoas, de ser útil e importante naquilo que faço. Certamente trabalhar nos faz evoluir e crescer como seres humanos e fazê-lo com entusiasmo faz toda diferença (sic, entrevistado 1).

O trabalho me dignifica como pessoa, além da possibilidade de empregar pessoas e desenvolver o município como gerador de empregos. O trabalho faz com que as pessoas se sintam úteis (sic, entrevistado 2).

Atividade diária remunerada que nos faz crescer internamente e atingir determinados objetivos (sic, entrevistado 3).

Observe-se que os respondentes foram unânimes em afirmar que a maior expectativa com relação ao trabalho é o retorno financeiro. Depois, mencionaram o fato de ajudar pessoas e contribuir para o crescimento da comunidade.

Segundo Prado (2008), ao adquirir uma franquia, o franqueado tem por objetivo precípua, a obtenção de vantagem de financeira. Para além disso, busca-se capacitação profissional, status, reconhecimento social e satisfação pessoal. Todos esses requisitos, quando acumulados, formam um conjunto imprescindível para o sucesso do empreendimento. Ao contrário disso, quando o gestor não consegue somar esses elementos, o empreendimento torna-se fonte de aborrecimentos e frustrações.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) lecionam que a rápida difusão do empreendimento, quando se alia ao baixo investimento financeiro, constitui a principal vantagem de ser um franqueado. É por isso que o empreendedor assume os

riscos bem como se dispõe a empreender seu capital visando ao êxito do negócio. Ao adquirir uma franquia, o empreendedor necessita analisar o histórico organizacional, a estabilidade de mercado e a alta possibilidade de obtenção de lucros.

Diante disso, Sousa, Junqueira e Las Casas (2014) trazem um rol de características que entendem ser indispensáveis ao sucesso de um gestor de franquia:

1) capacidade financeira; 2) habilidade gerencial; 3) busca por desafios; 4) desejo por desenvolvimento pessoal; 5) formação; 6) capacidade empreendedora; 7) comprometimento com o negócio; 8) perfil psicológico; 9) propensão ao risco; 10) experiência no negócio; e 11) ponto e conhecimento regional (SOUSA; JUNQUEIRA; LAS CASAS, p. 222).

Outro ponto que os entrevistados destacaram é que a gestão de uma franquia possibilita a realização pessoal, uma forma de perseguir os objetivos. Prado (2008, p. 19) sustenta que o sistema de franquia é uma forma de compartilhar o sucesso, no entanto, por ser uma união de interesses, “é inevitável criar expectativas de ambos os lados. Igualmente inevitável é o surgimento de frustrações – e conflitos, como consequência”.

Nesse panorama, é necessário que franqueado e franqueador possuam uma relação sólida e harmoniosa. Para tanto, o gestor deve possuir o perfil do gestor atual, ou seja, ser criativo, arrojado, ousado, visionário, além da aptidão para o trabalho em equipe.

Em seguida, foi lançado o seguinte questionamento: “Que significa estresse para você?”. Diante disso, os entrevistados responderam:

O estresse é uma forma do nosso organismo se defender das tribulações do dia-a-dia. Quando a carga está alta demais e passamos a exigir muito do nosso organismo ele nos dá um sinal que teremos que colocar o pé no freio ou do contrário poderemos comprometer nossa saúde (sic, entrevistado 1).

O estresse impacta negativamente sendo um fator muito perigoso para desenvolver doenças e prejudicar a nossa saúde, por isso devemos tomar cuidado e não ir além do que devemos (sic, entrevistado 2).

Dependendo do nível da pressão exercida sobre nós, isto pode causar medo, insegurança, tensão, que também pode nos afetar emocionalmente (sic, entrevistado 3).

O que se depreende das respostas apresentadas é que todos os respondentes compartilham da ideia de que o estresse é causado por excesso de trabalho e de responsabilidades, e ele se apresenta causando danos à saúde física e mental. Os entrevistados também afirmaram que, quando há pressões, é necessário dar uma pausa e diminuir o ritmo e quantidade de trabalho.

De acordo com Sousa *et al.* (2009), o estresse pode ser entendido como um desgaste do organismo do indivíduo, ocasionado por uma tensão progressiva e ou impactante e intensa. Quando o profissional se encontra em estado de estresse, significa que ele está adoecendo e, dessa feita, necessita de tratamento médico para

mitigar ou erradicar os sintomas desenvolvidos. Para Zille (2005, p. 61), os novos estudos sobre trabalho e produção, demonstram que

as sociedades estão passando por um processo de intensificação do ritmo em que as mudanças acontecem. Aliado a essa conjuntura, verifica-se uma deterioração da qualidade de vida dos indivíduos. Dessa forma, o estresse apresenta-se como uma variável importante, que vem atingindo os indivíduos de forma geral. Cada período da história contribui de maneira positiva para o desenvolvimento global, mas cobra um preço por esse benefício, sendo o estresse um dos preços mais habituais da atual época de turbulência sociocultural por que passa a humanidade (ZILLE, 2005, p. 61).

Nesse paradigma, o tema estresse no trabalho torna-se alvo de preocupações e pode ser caracterizado como fruto de interação de pessoas no ambiente de trabalho, ocorrendo quando os envolvidos necessitam mudar bruscamente as funções rotineiras. Ao se tratar de gestores, que pela própria natureza do cargo se submetem a altos níveis de pressão, as tribulações do cotidiano podem causar tensões excessivas e, conseqüentemente, são capazes de gerar um estado de estresse ocupacional. Também concorrem com o desenvolvimento do quadro de estresse, condições externas, a citar: insalubridade, ritmo intenso, o que inclui horas extras, natureza das funções, relacionamento com os colegas, insatisfação com a carreira e interface casa/trabalho (KOMPIER; KRISTENSEN, 2003).

O sexto questionamento foi o seguinte: “Qual a relação entre trabalho e estresse?”. Diante disso, foi possível obter as seguintes respostas:

Termos uma boa saúde mental é a garantia de que poderemos exercer nossas atividades profissionais com êxito. Mas nem sempre as coisas caminham nesse sentido, pois cada dia o mundo exige mais de nós. As mudanças constantes, o alto grau de cobrança, competitividade, busca de perfeição, excesso de tarefas, concorrência desleal, dentre outras coisas, pode comprometer o nosso desempenho no trabalho, gerando o tal estresse. É preciso saber lidar com tais situações, e encontrar a melhor maneira de se deixar levar por esse mal (sic, entrevistado 1).

Estão intimamente ligados pois temos que ter o autocontrole para exercer nossa função sem deixar que o estresse tome conta (sic, entrevistado 2).

Nesta relação e dependendo do nível de estresse e como a pessoa encara isto, nos afeta negativamente na nossa saúde em geral e no convívio de pessoas próximas de nós (sic, entrevistado 3).

Observe que os entrevistados demonstraram saber que existe uma estreita relação entre o trabalho e o estresse. Esse sofrimento psicológico pode causar prejuízos de várias ordens: nas relações interpessoais, na tomada de decisões no trabalho e na saúde física ou psíquica.

Borsoi (2007, p. 105) realizou um estudo sobre a relação entre o trabalho e o estresse e conseguiu chegar às seguintes conclusões:

1. Os indivíduos nascem num contexto no qual o trabalho é a base da sobrevivência do próprio grupo ao qual pertence.
2. Diferentemente da situação que muitas vezes se toma como referência, grande parte dos indivíduos entra no mercado de trabalho sem sequer ter vivido as

transformações do corpo próprias da adolescência, a definição da identidade sexual, as primeiras experiências amorosas etc.

3. Quando um indivíduo ingressa no mundo do trabalho, começa a organizar sua vida em função das exigências desse novo lugar, e é lá que deixa a maior parte de suas melhores horas do dia – durante a maior parte de sua vida, daí em diante (BORSOI, 2007, p. 105).

Em resumo, o trabalho integra a vida das pessoas e se torna tão importante, assim como as relações amorosas. Para Borsoi (2007), o trabalho torna-se tão fundamental quanto o sono, pois, sem ele, não é possível satisfazer as necessidades básicas ou mesmo de mero capricho. Em que pese isso, o trabalho só com a modernidade passou a ser encarado, de forma real e sistemática, como alvo de preocupações no ramo das saúdes mentais.

Prosseguindo a entrevista foi questionado o seguinte: “Quais as consequências desses momentos de estresse?”.

O estresse pode causar danos irreparáveis a nossa saúde, por isso é preciso se organizar, estabelecer prioridades e ter a consciência do seu limite. Do contrário as coisas podem sair do controle e nosso rendimento profissional poderá cair, comprometendo os resultados propostos e gerando gastos com a saúde. As consequências profissionais e pessoais geradas pelo estresse são inúmeras, por isso é preveni-las garantindo uma melhor qualidade de vida para todos os envolvidos (sic, entrevistado 1).

As consequências são danos à nossa saúde, como ansiedade, insegurança e muita tensão em nosso ambiente de trabalho (sic, entrevistado 2).

Acredito que as consequências é a falta de acreditar em você e o pessimismo que fica mais em alta (sic, entrevistado 3).

Os entrevistados possuem ciência dos efeitos danosos causados pelos momentos de estresse. Segundo Sousa *et al.* (2009), os efeitos do estresse podem refletir positiva ou negativamente no desempenho de colaboradores e gestores. Quando o efeito é negativo, ocorre um desgaste intenso e excessivo de energias, o que pode causar prejuízos no potencial produtivo do indivíduo. Essa forma é denominada *distress*.

Essas duas formas de estresse podem apresentar-se em diferentes níveis conforme a pessoa e pode inclusive sofrer variações no mesmo sujeito, a depender do contexto em que ele ocorre (HELOANI; LANCMAN, 2004). De acordo com Toledo e Proença (2005), o estresse pode ser agudo ou crônico e sofrer variações que vão desde mero aborrecimento a uma total exaustão do corpo e da mente.

Sobre a natureza dos estressores, podem-se se originar de duas formas, quais sejam: monotonia e sobrecarga. A primeira surge da dificuldade do indivíduo em sentir-se incentivado, dificultando as formas de explorar as potencialidades do sujeito. Já a sobrecarga decorre do excesso de estímulos aptos a suplantar a capacidade do indivíduo em responder. Dessa feita, quando as formas de estresse variam em seus diversos níveis, rendimento do indivíduo pode comprometer-se no sentido geral e de formas específicas (ZILLE, 2005).

Por fim, lançou-se o seguinte questionamento: “Qual o impacto do estresse na sua qualidade de vida?”. Os entrevistados responderam da seguinte forma:

São inúmeras as situações que servem para definir o impacto de estresse na nossa qualidade de vida, dentre elas podemos destacar a falta de energia e motivação para o trabalho e conseqüentemente a queda na produção. Os sintomas físicos gerados pelo estresse poderão a ter que levar a pessoa a ter que tomar remédios pelo resto da vida e muitas vezes ela não vai conseguir mais trabalhar. Portanto é preciso saber que o estresse fará sempre parte da nossa rotina pessoal e de trabalho e que devemos mantê-lo sempre em equilíbrio (sic, entrevistado 1).

O impacto atinge na nossa vida pessoal como a falta de motivação. E na vida profissional como um rendimento baixo (sic, entrevistado 2).

Dependendo do nível de estresse e como a pessoa encara isto, nos afeta negativamente em nossa saúde em geral e no convívio de pessoas próximas de nós (sic, entrevistado 3).

Conforme amplamente exposto, os respondentes reconhecem que os efeitos danosos do estresse no trabalho podem comprometer a vida pessoal dos gestores, influenciando inclusive na saúde mental e física.

Sépe (2011) cita motivos decorrentes da insatisfação no trabalho: mudanças bruscas de funções, reconhecimento profissional, investimentos frustrados. Para a autora, mister se faz salientar como fatores estressantes, a saber: as mudanças inesperadas no ambiente social do indivíduo causam estresse, pois são situações que a pessoa não esperava passar naquele momento, e até mesmo “a falta de mudanças no ambiente de trabalho”, o que significa que a pessoa não tem esperança de progressão.

Para Chiavenato (1999) o estresse pode ser resultado de fatores como

[...] a pressão das exigências e cobranças, o cumprimento do horário de trabalho, a chateza e monotonia de certas tarefas, a moral baixo dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provocam estresse no trabalho (CHIAVENATO, 1999, p. 377).

O autor ainda acrescenta que, além da insatisfação advinda do ambiente de trabalho, outros fatores concorrem para gerar o estresse, sendo os fatores humanos, como abuso ou dependência de álcool ou substâncias entorpecentes.

6 CONCLUSÃO

Conforme exposto, o objetivo geral da pesquisa foi identificar os níveis de estresse e qualidade de vida de gestores de franquias em Patos de Minas (MG). Para tanto, depois de acurada pesquisa bibliográfica, elegeu-se uma pesquisa de campo, do tipo qualitativa, para demonstrar se a realidade se coaduna com a teoria.

Diante disso, realizou-se um questionário, contendo 3 perguntas fechadas e 5 perguntas abertas, tendo-se como destinatário três gestores de franquias em Patos de Minas.

Finalizada a pesquisa, é possível afirmar que se alcançou o primeiro objetivo, no sentido de identificar o nível de estresse e qualidade de vida dos gestores de empresa, ou seja, os respondentes conduzem bem os negócios, sabem quando estão excedendo os limites e buscam frear os impulsos.

O segundo objetivo também foi alcançado, porque identificaram-se os fatores que causam estresse em gestores, ilustrando-se o excesso de trabalho, mudança de rotina, pressão por resultados e dificuldades financeiras.

O terceiro objetivo também foi alcançado, entendendo-se como estratégias de enfrentamento ao estresse, a valorização do trabalho em equipe, a adoção de estratégias de liderança, retorno financeiro e realização pessoal.

REFERÊNCIAS

BORSOI, I. C. F. Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental. **Psicologia e Sociedade**, S.i, v. 1, n. 19, p.103-111, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309326396014>. Acesso em: 02 out. 2019.

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

CORREA, S. A.; MENEZES, J. R. M. **Stress e trabalho**. Sociedade Universitária Estácio de Sá. Associação Médica de Mato Grosso do Sul. I Curso de Especialização em Medicina do Trabalho. Campo Grande, MS, 2002.

DUTRA, L. H. A. **Epistemologia de Claude Bernard**. Campinas: CLE/Unicamp, 2001.

FRANÇA, A. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 1987.

HELOANI, R.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Revista produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 77-86, 2004.

HIRDES, A. A reforma psiquiátrica no Brasil: uma (re)visão. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 297-395, 2009.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, A. D. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOMPIER, M. A. J.; KRISTENSEN, T. S. As intervenções em estresse organizacional. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [s. l.], v. 6, p.37-58, 1 dez. 2003. Universidade de São Paulo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBiUSP. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p37-58>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25850>. Acesso em: 16 set. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa,**

elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

MASLACH, C.; LEITER, P. M. **Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?** Guia para vencer o estresse na empresa. Campinas: Papirus, 1999.

MOREIRA, S. N. T. *et al.* Estresse e função reprodutiva feminina. **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil**, v. 5, n. 1, p. 119-125, 2005.

OZOMO, G. S.; DOCKHORN, M. S. M. O perfil do empreendedor na gestão de franquias: um estudo de caso sobre a Chiquinho Sorvetes Ivinhema. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, [s. l.], v. 2, n. 1, dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/7306>. Acesso em: 19 set. 2019.

PASCHOAL, T., TAMAYO, A. **Validação da escala de estresse no trabalho**. Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

PRADO, M. N. **Franchising na alegria e na tristeza**. São Paulo: Autor, 2008.

RAMOS, A. **Estresse ocupacional: estudo com gestores de um hospital público regional do estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2017.

RODRIGUES, J. R. G. **O empreendedor e o franchising: do mito à realidade**. São Paulo: Editora Érica, 1998.

SÉPE, A. C. H. **Estresse x trabalho: qualidade de vida nas organizações**. 2011. 46 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Pessoas e Competência, Centro Universitário Filadélfia, Londrina, 2011. Disponível em: <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000006/00000697.pdf>. Acesso em: 21 set. 2019.

SOUSA, I. F. *et al.* Estresse Ocupacional, Coping e Burnout. **Estudos, Vida e Saúde**, Goiânia, v. 36, n. 1/2, p.57-74, 2009. Bimestral. Disponível em: <http://revistas.pucgoias.edu.br/index.php/estudos/article/view/1018/716>. Acesso em: 14 set. 2019.

SOUSA, M. R.; JUNQUEIRA, L. A P.; LAS CASAS. O perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos. **Revista Organizações em Contexto**, [s. l.], v. 10, n. 19, p.223-243, 30 jun. 2014. Instituto Metodista de Ensino Superior. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n19p213-243>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5342/534256498010.pdf>. Acesso em: 10 set. 2019.

SOUZA JUNIOR, T.; PEREIRA, B. **Conceitos fisiológicos do treinamento físico-esportivo estresse, homeostase e alostase**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso da franquia: uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **REGE USP-Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 43-53, 2005.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações de Trabalho**. Construção de projetos para o pós-carreira. Porto Alegre: Editora 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). Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, MG, 2005.

ESTUDO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA EMPRESA RAROS ALIMENTOS¹

Roane Franciele Ferreira

Graduada em Administração pelo UNIPAM.

E-mail: roaneff@gmail.com

Jorgiane Suelen Souza

Professora Doutora atuante no curso de Administração (UNIPAM)

E-mail: jorgiane@unipam.edu.br

RESUMO: O trabalho apresentado é uma pesquisa descritiva e qualitativa da cadeia de suprimentos da empresa Raros Alimentos. Ficam evidenciados a gestão e o planejamento das etapas produtivas e logísticas dos processos, a fim de evitar a perda de produtos e a insatisfação dos clientes. Evidenciou-se também a integração da cadeia de suprimentos e os esforços dos elos para garantir o benefício mútuo.

PALAVRAS-CHAVE: Cadeia de suprimentos. Logística. Processos logísticos.

ABSTRACT: The paper presented is a descriptive and qualitative research of the supply chain of Raros Alimentos company. The management and planning of the production and logistic stages of the processes are evidenced, in order to avoid product loss and customer dissatisfaction, as well as the supply chain integration and the efforts of the links to ensure mutual benefit.

KEYWORDS: Supply chain. Logistics. Logistic processes.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento dos processos logísticos dentro das organizações proporcionou o surgimento do conceito de cadeia de suprimentos, que engloba todos os processos logísticos e o ambiente externo, desde o fornecedor inicial até o consumidor final. Para tal, o gerenciamento da cadeia de suprimentos e os seus processos logísticos (compras, estoques e transporte) passaram a ser primordiais para a otimização dos resultados, para a redução dos custos e para a satisfação dos consumidores finais, ganhando caráter estratégico nas organizações, com a formação de alianças e parcerias entre clientes e fornecedores de uma cadeia, envolvidos em prol do benefício mútuo.

Com o objetivo de discorrer sobre tais aspectos, o trabalho foi desenvolvido na empresa de produtos congelados, Raros Alimentos, na cidade de Lagoa Formosa, Minas Gerais. O objetivo geral do estudo foi analisar e contextualizar o desempenho dos processos logísticos na cadeia de suprimentos da empresa. Para atingir os

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 – Administração e Gestão Empresarial: Estudo de caso do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

objetivos gerais, foram utilizados os seguintes objetivos específicos: avaliar a cadeia de suprimentos de produtos congelados da fábrica Raros Alimentos, descrever o processo logístico e as ferramentas utilizadas na cadeia de suprimentos, avaliar cada elo da cadeia e sua importância no processo produtivo e propor melhorias.

O estudo em questão justifica-se pelo interesse em conhecer os processos logísticos da cadeia de suprimentos do setor de produtos congelados, evidenciando-se os pontos fortes e os pontos fracos da logística na cadeia de suprimentos estudada, podendo ser relevante para futuras pesquisas acadêmicas e para as organizações da área em questão.

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A Raros Alimentos é uma empresa situada em Lagoa Formosa, Minas Gerais, e atua na fabricação de produtos congelados como pão de queijo, pão de batata, broa de milho, croissants e hambúrgueres. A história da empresa começou em 1993 quando seus proprietários, que eram fornecedores de queijo minas para empresas alimentícias em Belo Horizonte e São Paulo, decidiram iniciar a produção de pão de queijo. Inicialmente, sua produção era feita em casa e vendida em São Paulo para pequenos comércios. A demanda foi grande e, em 1995, inaugurou-se sua fábrica mais equipada e preparada para produção em grande escala.

Em 1998, a fábrica foi ampliada devido ao aumento nas vendas em São Paulo, iniciando também no estado do Rio de Janeiro. Em 2012, devido à variedade de sua linha de produtos, a empresa mudou para novas instalações em uma área de 15.000m², com aproximadamente 3.000 m² de área de produção. A empresa mantém escritórios de vendas e centros de distribuição em Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro e em outros estados são atendidos por intermédio de distribuidores e representantes. O posicionamento de mercado da empresa é voltado para o setor de *food-service*; atendem lanchonetes, hotéis, churrascarias, cafeterias, cozinhas industriais, restaurantes, bufês, franquias, cantinas escolares, que correspondem a 90% de seus clientes e os outros 10% são os consumidores finais.

A empresa Raros Alimentos no âmbito socioeconômico possibilitou geração de empregos e maior atenção para a região de Lagoa Formosa, sendo uma das maiores empresas da cidade. Assim, a empresa tem grande potencial de crescimento, sendo relevante principalmente para a economia local.

LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS

Segundo Ferreira e Alves (2005), a logística passou a ganhar destaque com a globalização. Desenvolveu-se primeiramente nos anos 80 nos países desenvolvidos e, mais tarde nos anos 90, com a desregulamentação das economias nacionais, nos países em desenvolvimento. Hoje, é apontada como um dos elementos essenciais na estratégia competitiva das empresas.

O aumento das incertezas econômicas, os menores ciclos de produtos e as maiores exigências de serviços, devido à globalização e à proliferação de produtos, vêm tornando a logística cada dia mais complexa. Essas mudanças provocaram

aumento do número de clientes e dos pontos de vendas, crescimento do número de fornecedores e locais de fornecimento, aumento das distâncias a serem percorridas e a complexidade operacional, envolvendo legislação, cultura e modais de transporte (FLEURY *et al*, 2000). Nesse contexto, a missão da logística “é colocar as mercadorias ou serviços certos no lugar e no instante corretos e na condição desejada, ao menor custo possível” (BALLOU, 1993, p. 23), tendo como desafio diminuir o hiato entre produção e demanda, buscando a rentabilidade.

Novaes (2007) salienta que a logística percorre desde os fornecedores, passando pela fabricação, varejo, até atingir o consumidor final, sendo o alvo da cadeia produtiva, começando pelo estudo e a planificação do projeto/processo a ser implementado, necessitando ser constantemente avaliado, monitorado e controlado. Seguindo essa vertente, Arieira *et al* (2008,) discorre que é necessária a sincronização entre todos os departamentos, garantindo agilidade no processo logístico, em que este deve estar atrelado com a visão integrada, a fim de eliminar desperdícios, contribuindo para a melhoria dos resultados.

Segundo o *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP), a logística é a parte da cadeia de suprimentos responsável por planejar, implementar e controlar de forma eficiente e eficaz os processos do ponto de origem ao ponto de consumo, atendendo as exigências dos clientes (MAGALHÃES *et al*, 2013). Já a cadeia de suprimentos é uma extensão da logística para fora dos limites da empresa, representando uma rede de organizações ligadas em dois sentidos: fornecedor e cliente (CHRISTOPHER, 1997). Novaes (2007) discorre que, numa cadeia de suprimentos típica, os fornecedores de matéria-prima entregam insumos para a indústria e para os fabricantes de componentes. Depois que a indústria fabrica o produto, é distribuído para os varejistas e, em parte, para os atacadistas e distribuidores, fazendo o papel de intermediários até chegar ao consumidor final.

Nota-se que as empresas estão tornando-se mais especializadas, abandonando a integração vertical e buscando a integração dos participantes, garantindo melhores preços e alta qualidade, passando a entender que, em uma cadeia de suprimentos, uma empresa se beneficia com o sucesso da outra (LUMMUS; VOKURKA, 1999, *apud* MOREIRA, 2008). Nesse contexto, nascem os conceitos de vantagem competitiva e de *core competence*; as empresas passaram a concentrar-se nas atividades principais e adquirir de outras empresas componentes e serviços ligados a tudo que não estiver dentro de sua competência central. Assim, processos como distribuição, armazenagem e transporte de produtos e insumos foram terceirizados, necessitando de alta integração dentro da cadeia formada para o entrosamento entre as empresas participantes, objetivando a eliminação de barreiras, a redução dos custos e o melhor desempenho (NOVAES, 2007).

Destaca-se que, a partir da nova conjuntura formada, surgiu o processo de *ganha-ganha*; numa integração efetiva todos envolvidos se beneficiam com o ganho de um dos participantes. As empresas observaram que a competição passa ser entre cadeias e não mais entre empresas (CHRISTOPHER, 1997; NOVAES, 2007). Segundo Martins e Alt (2009), os fornecedores passam ajudar no desenvolvimento dos produtos, na análise e nas melhorias dos processos produtivos dos clientes, e estes passam a optar por uma cartela menor de fornecedores, em alguns casos apenas um.

O estudo em questão será focado nos processos de compras, estoque/armazenagem, transporte/distribuição, de forma a completar o estudo do processo logístico e da cadeia de suprimentos.

PROCESSOS LOGÍSTICOS

Para Dias (2009, p. 228), a função compras é a área que “tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento”. De acordo com Paoleschi (2009, p. 53), “o departamento de suprimentos é responsável pelo desenvolvimento dos fornecedores, controle do seu desempenho, contratos de parceria, acompanhamento de preços de mercado, emissão de pedidos de compras e *follow-up*”. Para que isso ocorra, é necessário que os objetivos de compras estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização, necessitando de grande interação entre os departamentos e processos da empresa para o recebimento e processamento de informações, a fim de alimentar os setores da empresa e melhorar o atendimento ao cliente interno e externo (MARTINS; ALT, 2009).

Os valores gastos na compra de insumos para produção variam em torno de 50% a 80% do total das receitas brutas das empresas. Assim, pequenos ganhos nessa função geram grande repercussão no lucro (MARTINS; ALT, 2009); torna-se necessário auferir negociações com os fornecedores, a fim de garantir melhores preços, além da aquisição de produtos com alta qualidade, estando o setor de compras diretamente relacionada com os estoques.

Para Arnold (1999, p. 247), “os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção”. A gestão de estoques “é responsável pelo planejamento e controle do estoque, desde o estágio de matéria-prima até o produto acabado entregue aos clientes”. Os objetivos da administração de estoques são excelência no atendimento ao cliente, operação de fábrica de baixo custo e investimento mínimo em estoque. Assim, os estoques são necessários “para que o processo de produção/vendas da empresa opere com um número mínimo de preocupações e desníveis” (DIAS, 2009, p. 4), sendo conservados por um intervalo de tempo para atender a demanda (PAOLESCHI, 2009).

Segundo Dias (2009), é necessária a conciliação dos objetivos entre a área de compras, vendas, produção e finanças, controlando quantidades e valores e integrando as necessidades de cada departamento. A administração eficiente de estoques deve responder rapidamente às exigências de mercado, às variações de preços de venda dos produtos e dos preços das matérias-primas. O autor ainda discorre que, quando a adoção de políticas de estoque é responsável por estabelecer padrões de guias para programar, controlar e medir a performance dos estoques, devem determinar “o que”, “quando” e “quanto”.

Os estoques nas empresas devem ser armazenados em locais destinados para guardá-los e conservá-los de acordo com a sua natureza, destinando espaços para cada item que aguarda sua utilização (PAOLESCHI, 2009). Moura (2012) elenca que

armazenagem é responsável pela movimentação de materiais, que consiste na preparação, colocação e posicionamento de materiais, a fim de facilitar seu manuseio e estocagem até que sejam necessários. O autor discorre que o ideal em uma fábrica é que a matéria-prima entre por um lado, atravesse as várias fases do processo produtivo na sequência exata e chegue do outro lado para ser expedida.

Dias (2009) completa que a eficaz movimentação dos estoques possibilita a redução dos custos, aumento da capacidade produtiva, melhores condições de trabalho e melhor distribuição. Os sistemas de armazenagem devem se adequar à empresa e à natureza química e física dos materiais a serem armazenados e movimentados dentro da empresa, observando a quantidade e a frequência com que devem ser manuseados. As empresas necessitam de precisão nos registros de estoques, para tal é necessário efetuar contagens físicas de seus itens de estoques e produtos, verificando discrepâncias entre o estoque físico e o estoque contábil em quantidade e em dinheiro, apurando o valor total de estoques para efeito de balanços.

A cultura de redução de estoques tem ganhado força nas últimas décadas, mudando a direção da política de estoques, proporcionando redução de custos, otimização dos resultados, possibilidade de investimento do capital em outras aplicações, porém exige o sincronismo e a parceria entre empresa e fornecedores para o alinhamento e estabelecimento de objetivos. O *just-in-time* (JIT) faz parte dessa cultura, sendo usado para melhoria da produtividade e redução de estoques (MARTINS; LAUGENI, 2005; DIAS, 2009). Os autores discorrem que o objetivo do JIT é colocar o componente certo, no lugar certo e na hora certa. De acordo Ballou (1993), com o JIT os fornecedores são em menores números e passam a ser fator central do processo produtivo, com o compartilhamento das informações de programação, fazendo com que estes possam planejar as quantidades de componentes e os tempos de entrega com antecedência.

Por fim, o transporte e distribuição de matérias-primas e de produtos acabados tratam da relação empresa-cliente-consumidor, assegurando que os pedidos sejam pontualmente entregues de forma precisa e completa (CHING, 2010). É responsável pelo elo na cadeia de suprimentos; a meta principal do gerenciamento do transporte é o equilíbrio que minimize o custo total da operação e forneça o nível de serviço desejado. (IMAM, 2000).

Segundo Martins e Alt (2009), devem-se identificar quais modais de transporte e quais operadores logísticos a ser utilizados, representando custo significativo e impactando diretamente na competitividade, ligada à velocidade, confiabilidade e controlabilidade na entrega dos produtos dentro do prazo. Sousa Filho *et al* (2010, p. 4) discorrem que os operadores logísticos são empresas prestadoras de serviços, especializadas “em gerenciar a armazenagem, estocagem e transporte de maneira total ou parcial nas várias fases da cadeia de suprimento de seus clientes, agregando valor seja por estratégia de custo ou de qualidade”. De acordo com Fleury e Wanke (2003), com a terceirização logística, as empresas podem focar em seu *core bussiness*, terceirizando suas atividades que não fazem parte de seu negócio principal, reduzindo os custos, proporcionando flexibilidade e maior eficiência nas operações.

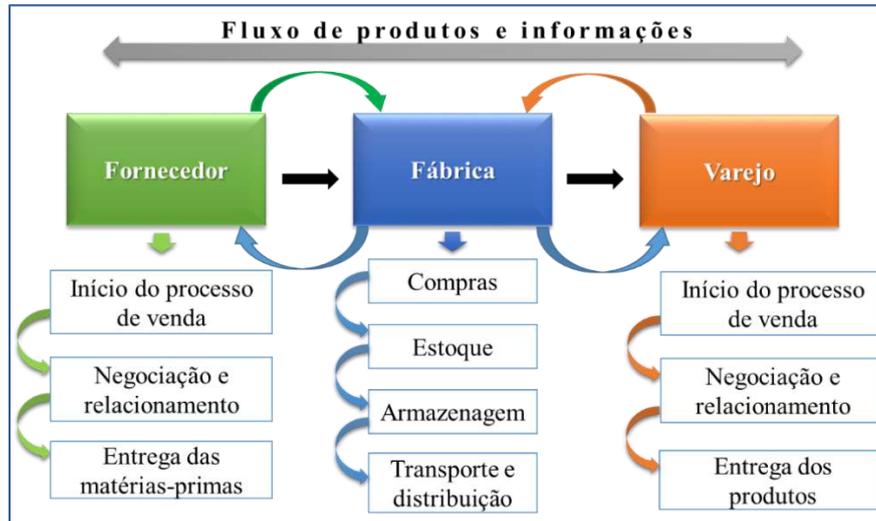
METODOLOGIA

Quanto aos meios para atingir os objetivos propostos, foi utilizada pesquisa bibliográfica e de campo, pois o estudo de baseia no levantamento de conceitos do tema discutido e na análise da cadeia produtiva. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa foi qualitativa. Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva.

A pesquisa com roteiros semiestruturados foi realizada nos meses de agosto e de setembro de 2016, sendo participativa e individual, em que se efetuou uma observação direta da situação da empresa através do pesquisador e a realização de entrevista com um gestor da empresa Raros Alimentos (fábrica), um gestor da empresa fornecedora de insumos e um gestor do varejo da cadeia de suprimentos. Tais representantes tinham conhecimento dos processos logísticos e sua relação com a cadeia em questão. Conforme discorre Novaes (2007), os fornecedores são os responsáveis pela entrega de matéria-prima à indústria (fábrica), e os varejistas fazem o papel de intermediários até chegar ao consumidor final.

Com isso, foi possível explanar sobre os elos dessa cadeia, discorrendo sobre a integração dos processos internos e o envolvimento entre os participantes. No fornecedor e no varejo, a pesquisa foi voltada para o início do processo de venda, as negociações e o funcionamento da entrega. Já na fábrica foram pesquisados o funcionamento das atividades logísticas de compras, o estoque, a armazenagem e o transporte/distribuição, analisando a integração entre tais processos.

Figura 1: Objeto de estudo - participantes da cadeia



Fonte: Elaborado pela autora, 2016

Diante do exposto, foi possível analisar o desempenho logístico da cadeia de suprimentos estudada, verificando como funciona a troca de informações entre os elos da cadeia e a integração de seus processos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA FÁBRICA

A logística da empresa é voltada para a produção enxuta, destacando-se a prática do *just in time*; buscam uma gestão de estoques que possibilite a satisfação das necessidades da empresa e dos clientes, com redução de estoques e custos relacionados a este. Tal fator exige da empresa uma logística bem integrada interna e externamente, a fim de otimizar os intervalos de fornecimento de produtos acabados e os intervalos de entrega de matérias-primas por parte dos fornecedores.

Quanto aos fornecedores, a empresa preza pela qualidade e pela padronização das matérias-primas fornecidas por possuírem clientes muito exigentes. Assim, buscam trabalhar apenas com uma marca de cada matéria-prima, para não haver reclamações e por causa da receita. Em termos de clientes, de acordo com gestor, a empresa trabalha com as melhores redes do Brasil em termos de cafeteria e hotelaria. Os produtos são transportados com frota própria até os centros de distribuição em São Paulo e em Rio de Janeiro; a partir daí a distribuição dos produtos fica a cargo de outra empresa terceirizada.

Figura 2: Cadeia de Suprimentos da Raros Alimentos



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Em relação às informações obtidas, notam-se as parcerias entre os elos da cadeia de suprimentos da empresa com o estabelecimento de relações duradouras tanto com clientes, quanto com fornecedores; estes ajudam no desenvolvimento dos produtos e dos processos produtivos da empresa. Porém, observa-se que a empresa Raros Alimentos, ao mesmo tempo em que busca parcerias com os fornecedores, procura manter seu poder de barganha com eles.

Pode-se notar que a área de compras está diretamente vinculada aos cuidados com os níveis de estoques tanto da empresa, quanto dos centros de distribuição, sendo as variáveis para o planejamento das aquisições. Fica evidenciada a necessidade de interação entre as áreas da empresa, a seleção dos fornecedores, a adoção da reposição periódica para satisfazer as necessidades de matéria-prima semanalmente e também é visível o sistema de horizontalização, que consiste na compra do máximo possível de itens que compõem o produto da empresa (MARTINS; ALT, 2009).

As compras são classificadas de acordo com a disponibilidade dos produtos no mercado, levando em consideração as matérias-primas que não são encontradas na região e também a lei da oferta e da demanda, que influencia diretamente na aquisição e nos preços dos produtos. Sobre o cálculo dos estoques, o gestor explica que é necessário ter controle sobre o quanto gasta de cada matéria-prima e sobre o

que vai ser produzido durante a semana; outras variáveis a serem consideradas são os preços e a validade.

Sobre estoques na empresa, gestor discorre que “ninguém está querendo guardar produto e ficar com dinheiro parado”, tanto a empresa Raros Alimentos, quanto seus clientes. Diante disso, revela-se novamente a busca de adaptação à política de redução de estoques, exigindo planejamento e controle adequado, além de grande sincronismo entre fornecedor e cliente.

A respeito da armazenagem dos estoques, o gestor explica que a estrutura da fábrica é no sentido vertical, sendo uma exigência dos órgãos de fiscalização, então o processo produtivo começa de um lado e termina do outro lado, nada pode ter retorno ou voltar. Nota-se que a empresa procura armazenar as matérias-primas e produtos acabados de forma a facilitar o uso e a movimentação. Os depósitos de matérias-primas ficam próximos à produção, e a câmara-fria com os produtos acabados ficam estrategicamente posicionados perto da saída da fábrica, facilitando o carregamento e o deslocamento. Depois seguem para os centros de distribuição (CDs) em São Paulo e Rio de Janeiro, em caminhões refrigerados da própria empresa, podendo chegar a menos 25°C graus negativos. Dos centros de distribuição para outras áreas e outros estados, o transporte e a gestão de estoques são terceirizados, por intermédio de distribuidores. Segundo a Associação Brasileira de Logística (ASLOG) (BARROS, 2005), os CDs são armazéns que tem por finalidade a realização da gestão de mercadorias na distribuição física.

Quando chegam ao depósito, os produtos são descarregados em paleteiras e já seguem imediatamente para um câmara-fria, onde são separados para fazer as entregas para os clientes. Os carros dos distribuidores são todos refrigerados, para os produtos chegarem ao cliente do mesmo estado como saíram da fábrica. Na descrição do gestor, fica evidenciada a integração logística necessária para a manutenção da cadeia do frio. Silva (2010) discorre que a cadeia do frio exige maior eficiência, rapidez e segurança logística para manutenção dos produtos dentro dos padrões de temperatura e dentro de todo o processo, a fim de minimizar perdas e custos.

Diante da fala do gestor, observa-se que a terceirização trata de um operador logístico, pois ficam responsáveis pela gestão de estoques nos depósitos e pela distribuição para os clientes, através do compartilhamento de cargas. Tal fato, segundo a Revista Mercado & Consumo (2014), é uma possibilidade para reduzir os custos dos transportes logísticos do processo, pois um mesmo caminhão passa a carregar produtos de marcas diferentes das fábricas ou dos centros de distribuição, efetuando a entrega até os clientes.

Nota-se que a empresa Raros Alimentos possui um sistema de rota bem simples para entrega dos produtos no Rio de Janeiro. Os produtos são entregues apenas no CD. Já em São Paulo, ocorrem entregas além do CD, para clientes que detêm seus próprios serviços de distribuição, sendo que essas entregas não são frequentes; nas rotas em São Paulo, a realização da coleta de matérias-primas nos fornecedores é uma forma de redução de custos com transporte, aproveitando o compartimento vazio do caminhão de Rio de Janeiro a Minas Gerais. De acordo com Sousa Neto e Bezerra (2011), a definição de rotas de entrega auxilia no atendimento dos clientes e

aumentam a efetividade das entregas, envolvendo a programação e a sequência das visitas.

Diante do exposto, nota-se que os processos logísticos da cadeia do frio necessitam de maior controle e integração para garantir a qualidade dos produtos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NO FORNECEDOR

O fornecedor da empresa Raros Alimentos em que foi realizada a entrevista foi a empresa Moagem de Milho de Pedra Limitada, conhecida como Milhor, situada na cidade de Patos de Minas (MG). A empresa foi escolhida levando em consideração a sua localização e a sua relevância no fornecimento de matérias-primas, por se tratar de ser a única fornecedora de creme de canjica para a fabricação da broa de milho. O diferencial dos produtos da empresa é a produção artesanal, já que o milho é processado em moinhos de pedra, dando o sabor diferente dos produtos processados industrialmente, sendo o motivo pelo qual a Raros Alimentos fez da Milhor a única fornecedora de creme de canjica para produção da broa de milho.

O fato reforça a busca pela Raros Alimentos de matérias-primas de qualidade que resultem em produtos de qualidade e que atinjam o sabor desejado pelo cliente final. Nesse contexto, pode-se dizer que a empresa Milhor possui uma vantagem competitiva pelo diferencial de seus produtos perante os resultados esperado pela Raros Alimentos. O gestor afirma que o processo de venda entre a sua empresa e a empresa Raros Alimentos teve início há aproximadamente dez anos, discorre que a partir daí começaram a fornecer diretamente para a empresa, sendo que não foram feitas visitas para o fechamento da negociação, apenas foi feito o pedido e se prontificaram a atender.

O volume médio de vendas mensal para Raros Alimentos varia em torno de 3.000 a 3.500 quilos de creme de canjica, o que representa 7% a 8% da produção mensal de creme de canjica da empresa. Assim, é feita uma programação de quando a empresa Raros Alimentos irá solicitar o creme de canjica, evidenciando o planejamento logístico e a programação do processo produtivo. O pedido de compra, o carregamento e a entrega são feitos no mesmo dia, pela própria Milhor, sendo os custos da própria empresa. A não terceirização da entrega dos produtos pode ser outro diferencial da empresa, pois passa a ter maior controle sobre as operações de entrega de produtos, evitando atrasos e diminuindo o *lead time* de fornecimento.

Dentre as parcerias existentes, o gestor discorre sobre a adaptação feita no fardo de creme de canjica para atender a Raros Alimentos. O padrão de venda do fardo de creme de canjica é de 20 quilos e 10 quilos, mas foi adaptado um fardo de 16 quilos para a Raros Alimentos, pois é a quantidade necessária para a máquina que bate os ingredientes da broa de milho. Assim, nota-se que a empresa Milhor busca atender a empresa Raros Alimentos de modo a suprir suas necessidades, ajudando no desenvolvimento dos produtos da empresa, através do relacionamento de longo prazo. É possível observar que a empresa Milhor necessita de uma logística integrada, a fim de programar e suprir o pedido de fornecimento da empresa cliente, de forma eficiente e eficaz, ainda mais que a empresa Raros Alimentos busca trabalhar com

menos estoques, necessitando de maior nível de serviço e disponibilidade para atendê-la.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NO CLIENTE (VAREJO)

O cliente da empresa Raros Alimentos em que foi realizada a entrevista foi a Cafeteria Dulcerrado, na Expocaccer, situada na cidade de Patrocínio (MG). A empresa foi escolhida levando em consideração a sua localização, facilitando a visita na empresa e a coleta de dados diretamente com o responsável. Segundo a gestora, quem vai em busca da xícara de café sempre busca um complemento na parte de refeição; os produtos da Raros Alimentos são as principais saídas. A cafeteria é o exemplo do setor de *food-service* e do desenvolvimento dos novos centros de consumo no interior. Segundo dados da ABIA (2015), o setor de *food-service* é uma das áreas que mais crescem na atualidade, e entre os alimentos desse setor estão incluídos os produtos da cadeia do frio.

Segundo a gestora, o volume médio de compras mensal varia em torno de 700 a 800 unidades de produtos. O processo de compra dos produtos da Raros Alimentos iniciou desde a abertura da cafeteria. O processo de negociação foi feito por contato telefônico e por visita de representantes da Raros Alimentos para demonstração dos produtos. A gestora explica que os produtos são entregues pela empresa Raros Alimentos, com seus caminhões próprios, sendo os custos de entrega da mesma. Em relação ao fornecimento dos produtos, a gestora afirma que suprem as necessidades da cafeteria, sendo o pedido realizado num dia e os produtos entregados no dia seguinte, sendo muito difícil ter atrasos.

Segundo a gestora, os pedidos são feitos quinzenalmente. Os produtos chegam congelados e continuam congelados até irem para o forno. Diante do exposto, é evidenciada a cadeia do frio dos produtos da Raros Alimentos, que necessitam de temperatura e armazenagem adequada para garantir sua preservação e conservação. Sobre a existência de parcerias, a gestora explica que pelo fato da Raros Alimentos não ter concorrência no fornecimento de tais produtos e por eles serem o carro-chefe da cafeteria na parte de alimentação, é necessária grande parceria entre as duas empresas. A gestora complementa falando sobre a visita de representantes da empresa, que vão com o intuito de explicar e mostrar novos produtos.

Por fim, comprova-se com a fala da gestora a disponibilização de técnicos para explicar produtos e expor outros novos. Nesse contexto, observa-se a integração dos fluxos logísticos e a tendência para as parcerias. A satisfação do cliente depende das matérias-primas de qualidade, dos processos logísticos eficazes na produção dos produtos e níveis de serviços adequados à necessidade dos clientes. A cafeteria, então, enquadra-se como intermediária até o consumidor final.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo, foi comprovado que a gestão da Raros Alimentos é voltada para a redução de estoques, assim a relação entre fornecedor e empresa precisa ser de confiança mútua, garantindo o suprimento dos produtos no momento

certo e na quantidade correta, daí as parcerias em longo prazo entre as empresas. Nesse contexto, como proposta, seria interessante para a empresa Raros Alimentos a formalização de contratos com os fornecedores, a fim de se tornarem mais eficientes, estabelecendo os termos e condições do fornecimento, ganhando maior estabilidade em relação ao suprimento.

Sobre a cadeia de suprimentos, a empresa Raros Alimentos seleciona fornecedores com matérias-primas de qualidade e padronização, e os clientes e consumidores finais exigem da Raros Alimentos produtos de qualidade diferenciada e melhores níveis de serviço. O estabelecimento de indicadores de desempenho na empresa Raros Alimentos para avaliar os fornecedores e os clientes seria favorável para estabelecer parâmetros de níveis de serviço, pedidos e satisfação, bem como entregas e níveis de estoques, adquirindo maior controle e conhecimento dos procedimentos.

Concluindo, os processos logísticos da empresa Raros Alimentos são bastante integrados e enxutos, garantindo a conservação dos produtos congelados desde a fábrica até o consumidor final, utilizando em algumas etapas o intermédio de distribuidores especializados para manter os produtos do mesmo estado em que saíram da fábrica. Fica evidenciada integração dos elos da cadeia e o planejamento das etapas produtivas e logísticas dos processos, a fim de evitar perda de produtos e a insatisfação dos clientes.

Para pesquisas futuras, é sugerido entrevistar mais empresas envolvidas na cadeia de suprimentos, a fim de ter resultados mais amplos e abrangentes, tendo uma visão menos simplificada do fornecedor e do cliente.

REFERÊNCIAS

ABIA. **ABIA debate sobre tendências e inovação no 8º Congresso Internacional de Food Service**. 2015. Disponível em: http://abia.org.br/vsN/tmp_2.aspx?id=49. Acesso em 24 set. 2016.

ARIEIRA, J. O. *et al.* **Evolução da logística no Brasil**. 2008. Disponível em: <http://docplayer.com.br/4272356-Evolucao-da-logistica-no-brasil.html>. Acesso em: 22 fev. 2016.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BARROS, Mônica Coutinho. **Warehouse Management System (WMS)**: conceitos teóricos e implementação em um centro de distribuição. 2005. Disponível em http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=7340@1. Acesso em: 28 set. 2016.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply Chain**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, K.A, ALVES, M.R.P. **Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias**. 2005. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000300012.
Acesso em: 17 fev. 2016.

FLEURY, P. F. *et al.* **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, P. F.; WANKE, P. **Logística e o gerenciamento da cadeia de suprimento: planejamento do fluxo de produtos e de recursos**. São Paulo: Atlas, 2003.

IMAM, Instituto. **Gerenciamento da logística e cadeia de abastecimento**. São Paulo, 2000.

MAGALHÃES, E. *et al.* **Gestão da cadeia de suprimentos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOURA, Reinaldo Aparecido. **Sistemas e técnicas de armazenagem de materiais**. São Paulo: IMAM, 2012.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PAOLESCHI, Bruno. **Logística industrial integrada: do planejamento, produção, custo e qualidade à satisfação do cliente**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2009.

REVISTA MERCADO & CONSUMO, 2014. **Logística**: transporte compartilhado possibilita reduzir gastos. Disponível em: <http://mercadoeconsumo.com.br/sem-categoria/logistica-transporte-compartilhado-possibilita-reduzir-gastos/>. Acesso em: 28 set. 2016.

SILVA, Gerson Brião da. **A gestão da cadeia do frio**: uma análise de fatores logísticos. 2010. Disponível em: http://dippg.cefet-rj.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=761&Itemid=164. Acesso em: 24 set. 2016.

SOUSA FILHO, S. M. *et al.* **Terceirização de serviços logísticos na cadeia do frio**: a relação entre a Tru logística e a Kibon. 2010. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_741_15472.pdf. Acesso em: 08 maio 2016.

SOUSA NETO, Marinheiro de; BEZERRA, Victor Hugo da Silva. **Modelo de roteirização de veículos com o auxílio do sistema de posicionamento global – GPS**. 2011. Disponível em: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011_T00231_PCN70867.pdf. Acesso em: 8 maio 2016.

FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES EM CONTEXTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO¹

Andréa Maria de Oliveira

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

E-mail: andreaoliveira@unipam.edu.br

Laércio José Vida

Professor orientador (UNIPAM).

E-mail: laerciojv@unipam.edu.br

Adriene Stéfane Silva

Professora coorientadora (UNIPAM).

E-mail: sttefane@unipam.edu.br

RESUMO: Este estudo tem como objetivo analisar a forma como ex-alunos do curso de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM) estão inseridos, em função de sua formação acadêmica, no processo de internacionalização. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa acadêmica, sendo implementados e mensurados os resultados dos alunos que estão cadastrados no Clube Diplomados (banco de dados que a Faculdade possui, por meio do qual ela mantém contato com ex-alunos). A influência da globalização nas organizações, a internacionalização como estratégia de expansão, sua aplicação no contexto empresarial e no contexto universitário, sua relevância na formação dos administradores para a compreensão da realidade internacional e o modo como o acadêmico do Curso de Administração percebe todo esse processo são o foco do desenvolvimento deste estudo.

PALAVRAS-CHAVE: Globalização. Desenvolvimento. Internacionalização.

ABSTRACT: This study aims to analyze how the alumni of the Administration course of the University Center of Patos de Minas - UNIPAM are inserted through their academic formation in the internationalization process. For this, an academic research was developed, being implemented and measured the results of the students who are registered in the Diplomados Club (in College database, where it maintains contact with former students). The influence of globalization on organizations, internationalization as an expansion strategy, its application in the business context and in college context, its relevance in the formation of administrators for the understanding of international reality and the way the undergraduate of the Business Administration perceives this whole process are the focus of the development of this study.

KEYWORDS: Globalization. Development. Internationalization.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

1 INTRODUÇÃO

O curso de Administração tem um papel relevante na crescente área de internacionalização das empresas brasileiras e na atuação de organizações multinacionais no Brasil. O processo de internacionalização está muito presente nos dois ambientes, e é bastante necessária sua compreensão para o conhecimento dos futuros administradores, pois se pode avaliar se as suas qualificações atendem às expectativas do mercado.

O desenvolvimento da internacionalização poderá ocorrer do Brasil para o exterior ou vice-versa; com isso, necessita-se de uma análise referente ao processo que as universidades brasileiras estão desenvolvendo suas estruturas curriculares de maneira a formar gestores aptos a atuar no exterior. Dessa forma, deseja-se que as organizações se tornem cada vez mais flexíveis para que, assim, possam sobreviver nessa esfera.

A relevância das pessoas e de seu capital intelectual destaca-se como uma vantagem, fazendo, assim, com que as organizações se preocupem mais com o desenvolvimento de bons Administradores, levando em consideração a realização dos colaboradores, o que acarreta melhores condições para o desenvolvimento organizacional, impulsionando a empresa ao sucesso.

O presente estudo tem como objetivo geral identificar e analisar a formação de administradores pela instituição de ensino. Para atingir o objetivo geral, utiliza-se dos meios específicos relacionados a definir através da literatura as citações científicas que são necessárias ao estudo, realizar levantamento histórico, estatístico dos graduados de Administração na instituição dos últimos cinco anos que atualmente trabalham em multinacionais e verificar como as formações que eles tiveram na universidade os ajudaram a conquistar o mercado de trabalho internacional, concluindo, assim, com base na pesquisa bibliográfica, de campo qualitativo e quantitativo o resultado do estudo.

Nesse sentido, o presente projeto justifica-se na medida em que a pesquisa se dá através das dificuldades e deficiências da formação que eles tiveram que hoje podem ser considerados impasses para obter sucesso na trajetória profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO

O administrador é profissional indispensável ao processo de internacionalização. Sua área de conhecimento exige teoria e prática. Sua atuação poderá ser acompanhada por negociações, métodos, estratégias e diversas ferramentas de gestão relacionadas ao mercado internacional, técnicas estas ensinadas, acompanhadas e trabalhadas durante todo o curso de Administração.

2.2 RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos é considerada efetivamente de grande relevância

dentro do setor administrativo, gerencial de uma organização, devido à valorização do capital humano, e contribui para o sucesso profissional de seus colaboradores. Torna-se o setor responsável pelos objetivos da organização e dos colaboradores, sendo assim, assecuradamente é considerado a peça-chave para o sucesso das empresas.

Para muitos teóricos, a área de recursos humanos não se restringe a registros; mas está ligada também à identificação e solução de problemas, a fim de contribuir para um bom clima organizacional.

2.3 A INFLUÊNCIA DA GLOBALIZAÇÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Goulart e Arruda (1994, p. 297) definem internacionalização “como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”.

A internacionalização teve seu início na década de 1990. Ela possui grande relevância para o desenvolvimento econômico nacional, para a economia nacional, apresenta transformações estruturais na economia mundial e no desenvolvimento do país. A internacionalização pode ser entendida como o processo de participação evolutivo nas operações internacionais. As empresas demonstram que precisam se internacionalizar com a evolução da globalização.

Marginson e Rhoades (2002) conceituam internacionalização como “a globalização do ensino superior, o desenvolvimento do aumento de sistemas educacionais integrados e as relações universitárias além da nação”.

2.3.1 Vantagens da internacionalização

Para Rocha e Christensen (1992), o governo brasileiro deu um grande passo nas décadas de 1970 e 1980 no que tange à internacionalização de empresas, como incentivos para facilidade de obtenção de capital de giro, juros baixos, tarifas bancárias a custo zero, entre outros, tornando-se, assim, fatores essenciais para impulsionar a internacionalização das empresas brasileiras.

Para Minervini (2008), apesar de a internacionalização trazer muitos benefícios para a empresa e também para o país, antes de se lançar ao mercado externo é oportuno considerar as barreiras impostas pelo mercado internacional. São elas:

a) obstáculos legais e administrativos: a empresa precisa adaptar seus produtos e serviços à regulamentação em vigor nos países em que opera. Também necessita de obter licenças específicas e regular-se pelos regimes fiscais de cada país.

b) adaptação do produto ao tipo de mercado: pode existir a necessidade de adaptar os produtos produzidos pela empresa às necessidades e cultura do mercado nos quais serão inseridos. Essa adaptação pode significar um aumento de custos.

c) especificidades dos produtos: nem todos os produtos podem ser sujeitos à exportação. Por exemplo, produtos de caráter perecível exigem algum cuidado em relação ao seu transporte para grandes distâncias. Este acaba apenas por ser possível com a criação de infraestruturas produtivas de base perto das zonas de comercialização internacionais, aumentando significativamente os custos de entrada no mercado.

d) necessidade da contratação de funcionários especializados: de forma a compreender o mercado internacional e operar neste, conseguindo os melhores resultados possíveis, a empresa acaba por ter que contratar funcionários que saibam trabalhar e articular com esse meio externo.

O conhecimento de outros idiomas, dentre eles a língua inglesa, se torna fundamental para uma internacionalização sucedida.

2.3.2 Motivos que levam as empresas a se internacionalizarem

Quando uma empresa toma a decisão de expandir os seus mercados para um nível internacional, considera-se este um dos passos mais importante para o seu crescimento como organização. Essa nova abordagem das empresas fora dos seus mercados domésticos pode traduzir-se num risco; dessa forma, a abordagem aos mercados externos tem que ser algo muito considerado e bem deliberado.

Alguns dos motivos que levam as organizações a optarem pela internacionalização passam pelo facto de o mercado interno estar saturado e haver a oportunidade de quando a presença num determinado país seja concedida ou então existirem efeitos clusters a serem explorados numa determinada região (HANSSON; HEDIN, 2007).

2.3.3 Os impactos do processo de internacionalização nas organizações

O processo de internacionalização nas organizações refere-se à forma como pretendem expandir seus horizontes, disputar mercado externo, ou seja, competir.

A tomada de decisão referente à transformação de uma organização com atuação nacional em uma organização internacionalizada precisa ser bem discutida, pensada e analisada pelos seus administradores, pois o mercado externo é bem diferente do nacional e com isso exige adequações, tanto de produto como de administração.

Em conformidade com isso, Lopez e Silva (2002, p.24) dizem que “necessita do desenvolvimento de uma nova cultura e o aprimoramento dos métodos administrativos e organizacionais”.

2.3.4 As contribuições do processo de internacionalização nas instituições acadêmicas

A internacionalização nas instituições acadêmicas tem sido assunto em congressos e seminários do meio acadêmico, nos quais são discutidos estratégias de cooperação, geração de novos conhecimentos, fortalecimento do ensino e das pesquisas, de modo geral vantagens de se inserir nesse processo e as formas de efetivá-lo.

2.4 LIDERANÇA

No final da década de 1980 e início de 1990, pôde-se observar que elementos como motivação e dedicação dos colaboradores ganham, com o passar do tempo, mais

relevância para o crescimento das instituições. Essa evolução trouxe grandes reflexos na liderança e na forma como os gestores lidavam com os colaboradores.

Nos estudos sobre a teoria dos traços de liderança, “procurou-se descrever a forma como o líder se comporta usando como metodologia a observação dos diferentes tipos de comportamentos adotados por ele”. (BERGAMINI, 2011, p. 20).

Chiavenato (2010) afirma que, nesse estilo de liderança, o líder tem uma participação mínima, o que resulta em uma participação liberal para as decisões em grupo ou individuais, interferindo poucas vezes nas ações do grupo.

“Democracia, liderança participativa e liderança orientada para as pessoas são nomes que indicam algum grau de participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões” (MAXIMIANO, 2011. p. 210).

3 METODOLOGIA

Para desenvolvimento deste trabalho, realizou-se a pesquisa acadêmica de campo com ex-alunos formados nos últimos 5 anos em Administração no UNIPAM. Analisaram-se as características dos alunos, apresentados no tópico da população e amostra.

No que diz respeito à abordagem, esta consistiu numa abordagem qualitativa e quantitativa, pois se utilizou da correlação de dados estatísticos quantificados com o estudo de particularidades e experiências individuais.

Este estudo buscou gerar conhecimento sobre a realidade enfrentada pela carreira dos acadêmicos do curso de Administração a ingressarem no mercado internacional, tendo como intuito gerar informações quanto ao desenvolvimento deles, para assim definir propostas de melhoria acadêmica e profissional.

Este estudo teve como respondentes da pesquisa universitários dos últimos 5 anos do curso de Administração do UNIPAM, com diferentes perfis, mas com mesmo estágio de aprendizado e tempo de curso, indiferentemente do turno de estudo. O universo amostral foi composto por 57 graduandos dos últimos 5 anos de formação, ou seja, entre 2013 a 2018.

Por fim, analisaram as respostas averiguando a percepção dos acadêmicos em relação à formação de administradores no contexto de internacionalização e a correlação de questões abordadas, como suas competências pessoais e profissionais, as suas percepções quanto ao currículo, ao networking, ao planejamento de carreira, entre outros.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 AMBIENTE DA APLICAÇÃO DA PESQUISA

A instituição de ensino iniciou seus trabalhos em 27 de maio de 1968 e, no ano de 1989, ofertou o primeiro vestibular para o curso de Administração. Atualmente a instituição apresenta o referido curso na modalidade presencial e a distância, com duração de quatro anos.

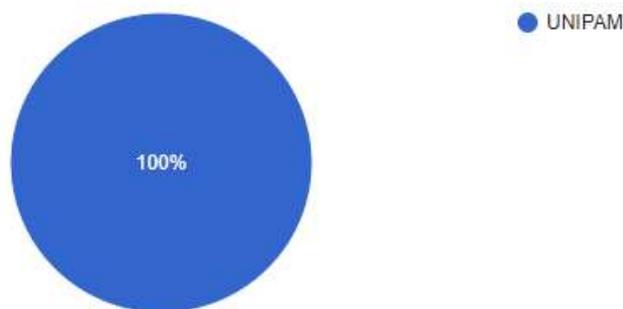
No momento atual, o curso tem nota quatro no ENADE. O curso é reconhecido socialmente, e o bacharel pode atuar em diversas áreas. Hoje o curso tem nota quatro no conceito do MEC.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Esta seção reúne o perfil biográfico e profissional dos respondentes. Apresenta-se a tabulação dos dados com as respostas predominantes, obtidas por meio da aplicação dos questionários aos acadêmicos. O questionário apresenta o número de entrevistados (57). São profissionais que atuam em diversas áreas da administração. Todos formados na instituição.

A seguir, no Gráfico 1, serão apresentados todos os entrevistados, formados no UNIPAM.

Gráfico 1: Local de formação dos entrevistados nos últimos 5 anos

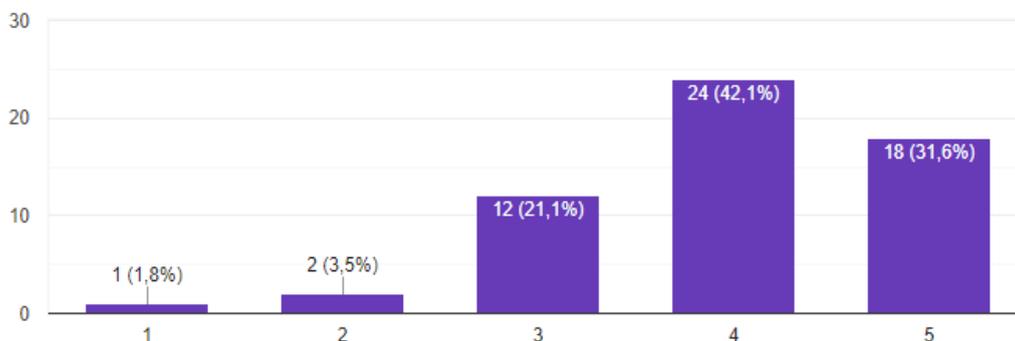


Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Na presente pesquisa, 100% dos entrevistados se formaram no UNIPAM nos últimos 5 anos.

A seguir, no Gráfico 2, foi solicitado ao entrevistado que desse uma nota de qualificação ao curso.

Gráfico 2: Qual seria a nota que você daria para o curso de Administração?

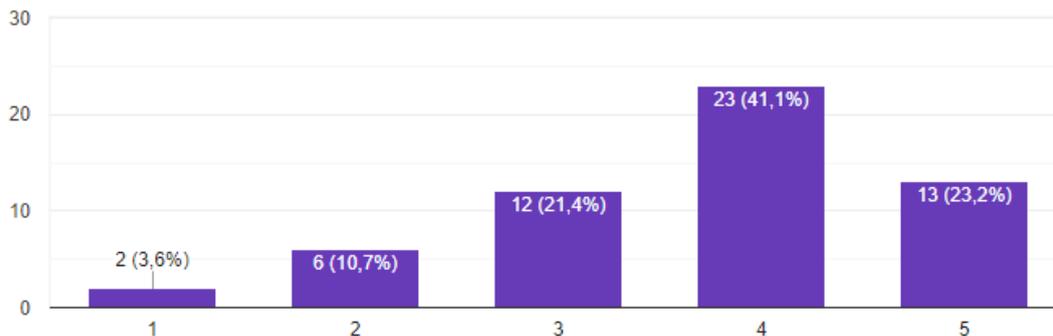


Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

No gráfico, pode-se perceber que 1 entrevistado (1,8%) daria nota 1; 2 entrevistados (3,5%) dariam nota 02; 12 entrevistados (21,1%) dariam nota 3; 24 entrevistados (42,1%) dariam nota 4 e 18 entrevistados (31,6%) dariam nota 5. Diante da pesquisa, pode-se concluir que o curso tem uma nota relativamente alta.

O Gráfico 3 apresenta o impacto do curso na carreira dos entrevistados.

Gráfico 3: Como você avalia o impacto desse curso na sua carreira?



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

No gráfico, pode-se perceber que 2 entrevistados (3,6%) dariam nota 1; 06 entrevistados (10,7%) dariam nota 2; 12 entrevistados (21,4%) dariam nota 3; 23 entrevistados (41,1%) dariam nota 4; 13 entrevistados (23,2%) dariam nota 5. Pode-se concluir que 20 entrevistados dariam notas baixas, abaixo de 3, ao curso de administração, 34 entrevistados dariam nota, acima de 4 a 5, e 1 entrevistado não respondeu à pergunta em pesquisa.

Para o melhor entendimento do que é planejamento de carreira, a abordagem do termo é inicialmente individualizada. Antigamente, na língua inglesa, a palavra *carreira* referia-se a uma estrada onde passavam carruagens ou a um caminho a ser percorrido.

Atualmente, no século XXI, a carreira profissional é vista como uma sequência de atividades, experiências e decisões relacionadas ao trabalho, que contribuem para o desenvolvimento do indivíduo (HALL, 1976, *apud* ARAÚJO, 2006).

O gráfico 4, apresenta o que o curso de Administração através de sua metodologia conseguiu transmitir ao entrevistado.

Gráfico 4: Você acredita que a metodologia aplicada ao curso conseguiu lhe transmitir o conhecimento esperado?



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

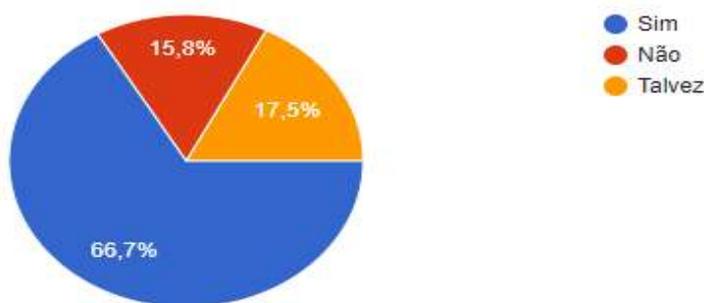
No gráfico, 64,9% dos entrevistados dizem que a metodologia aplicada ao curso conseguiu transmitir o conhecimento esperado por eles. 19,3% não conseguiram atingir o objetivo. 15,8% sugerem melhorias.

A gestão do conhecimento baseia-se nas ferramentas organizacionais para criar, armazenar, disseminar o conhecimento empresarial, servindo como base para solução de problemas, tomada de decisão, criatividade e inovação organizacionais. Existem várias definições de gestão do conhecimento que dão sentido à definição acima, como se vê a seguir.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 19), “a gestão do conhecimento é a tarefa de identificar, disseminar e atualizar o conhecimento relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas”.

No Gráfico 5, nota-se que, durante o curso de Administração, os congressos, as provas, os trabalhos e o Projeto Integrador contribuíram para agregar conhecimento.

Gráfico 5: Congressos, provas, trabalhos, Projeto Integrador o ajudaram na aprendizagem?

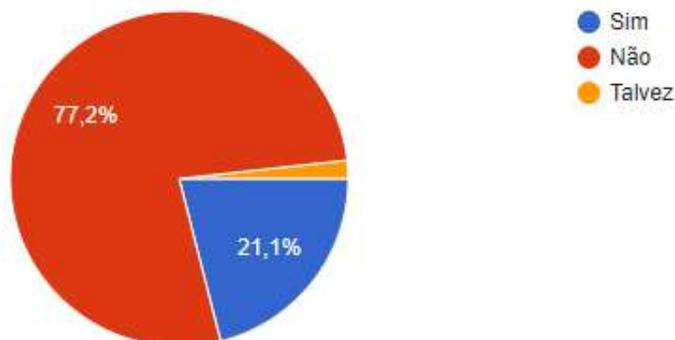


Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

No gráfico, nota-se que 66,7% dos entrevistados dizem que a metodologia (congressos, provas, trabalhos, Projeto Integrador, aplicado durante o curso, conseguiram transmitir o conhecimento esperado por ele; 15,8 % não conseguiram atingir o objetivo. 17,5% ficaram na dúvida.

O Gráfico 6 evidencia a relação entre emprego atual do entrevistado e contatos adquiridos na faculdade.

Gráfico 6: Você conseguiu o emprego atual por meio de seus contatos na faculdade?



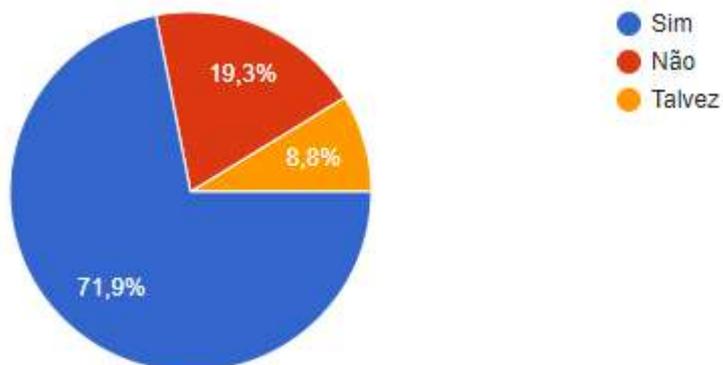
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

No gráfico, nota-se 77,2% dos entrevistados disseram que não conseguiram através de seus contatos na faculdade. 21,1% conseguiram de outra maneira e 1,79% disse que talvez.

Networking é uma palavra em inglês que indica a capacidade de estabelecer uma rede de contatos ou uma conexão com algo ou com alguém. Essa rede de contatos é um sistema de suporte em que existe a partilha de serviços e informação entre indivíduos ou grupos que têm um interesse em comum.

No Gráfico 7, apresenta-se o posicionamento dos entrevistados em relação a inserção de disciplinas de línguas na grade curricular, dentre elas inglês e espanhol.

Gráfico 7: Você acredita que as disciplinas de inglês e espanhol deveriam ser inseridas na grade curricular do curso de Administração?

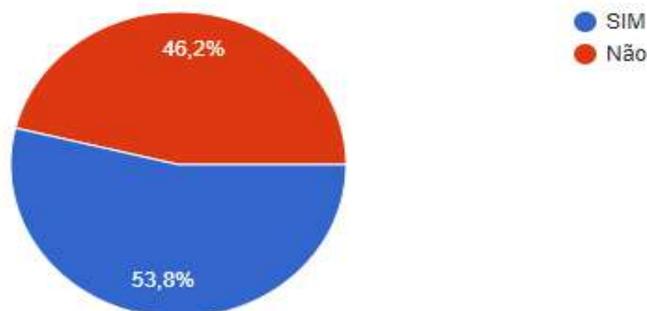


Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

No gráfico, percebe-se que 71,9% dos entrevistados dizem que as disciplinas deveriam ser inseridas. 19,3% não acreditam que deveriam ser inseridas. 8,8% acreditam que ficaria a critério da instituição inseri-las.

No Gráfico 8, mostra-se o que pensa os entrevistados em relação à forma de administrar as empresas multinacionais instaladas no Brasil.

Gráfico 8: Referente as empresas multinacionais instaladas no Brasil, a forma de administrar difere muito do que foi estudado?



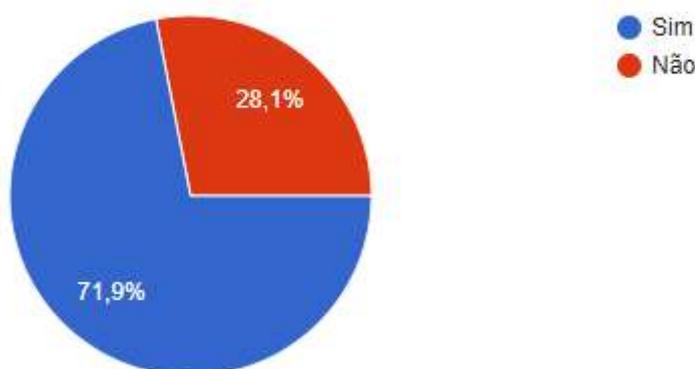
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

No gráfico, nota-se que 53,8% dos entrevistados acreditam que a forma de administrar é diferenciada e 46,2% dos entrevistados dizem que não é diferenciada.

Os pilares da gestão (planejamento, organização, direcionamento, controle), em suas funções, se completam quando permitem uma interação dinâmica entre elas, na busca da eficiência total para a organização. É fator decisivo para o funcionamento e engrenagem da organização estar ativa e completa. Como um processo cíclico, com suas fases distintas, porém, interligadas e interdependentes, as funções básicas atuam no interior das organizações, criando condições para que elas existam, dinamizando o processo administrativo.

No Gráfico 09, mostra-se o que pensa os entrevistados em relação a estudos após curso.

Gráfico 09: Mesmo após a conclusão do curso de Administração, seus estudos continuaram?



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os resultados mostram que 71,9% dos entrevistados continuaram os estudos e 28,1% dos entrevistados não estão estudando mais.

Percebe-se, de acordo com a pesquisa, que o UNIPAM, através da metodologia aplicada no curso de Administração, consegue atingir seu objetivo. Embora seus alunos

integrem o mercado de uma forma geral, pois o curso oferece diversas áreas de atuação, o formando em Administração possui conhecimento diversificado podendo atuar no mercado nacional como no internacional.

Um destaque na pesquisa seria a sugestão de implantação. na grade curricular, da disciplina didática ligada a línguas, pois a atuação no mercado internacional seria de grande relevância, principalmente a língua inglesa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um administrador, para ser 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.

Diante disso, além da gestão de carreira, faz-se necessário empenhar seus esforços para realizar mais cursos que fomentam seu *networking*. Quando se tem *networking*, ou seja, contatos com outras pessoas, esses contatos podem culminar em uma indicação profissional e, alinhada ao marketing pessoal, unir-se à divulgação para as pessoas corretas, a fim de conseguir atingir seus objetivos pessoais e/ou profissionais.

Realizar este estudo acerca da inserção do profissional no mercado possibilitou avaliar a qualificação adquirida pelos alunos na formação acadêmica. Desenvolver esta pesquisa não só possibilitou o aprendizado, como também serviu de conhecimento quanto à atuação de um profissional formado em administração. Esses estudos acerca das temáticas "gestão de carreira" foram realizados com os concluintes do curso em questão e foram de extrema relevância, 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 estabelecer objetivos e metas profissionais desde a trajetória acadêmica. Nessa trajetória, devem perceber necessidade de estar preparados para atender as exigências do mercado de trabalho.

Este estudo teve como limitação a aplicação da pesquisa de campo. Alguns respondentes entregaram questionários incompletos e, quanto às questões abordadas, não procuraram avaliar o nível de instrução dos alunos, limitando-se apenas a verificar se os acadêmicos abordados possuíam conhecimento sobre tais temáticas. Houve também certa dificuldade de encontrar os acadêmicos atuantes no mercado internacional.

Sugerem-se novas pesquisas de maior abrangência, pois o processo está em evolução, assim como também a globalização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, B. **As motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se, o fenómeno Born Global**: estudos de caso sobre três empresas Portuguesas. Cavilhã-Universidade da Beira Interior – 2012 (Dissertação de Mestrado e Marketing)

ARAÚJO, Luís Cesar. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2003.

BRASIL, H. V.; GOULART, L.; ARRUDA, C. A. A internacionalização das empresas brasileiras: motivações e alternativas. **Anais do XVIII ENANPAD**, 1994.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, M. A.; SIQUEIRA, L. A.; GONÇALVES, R. G. K.; PEREIRA, F. M. Contribuições do processo de internacionalização na formação: a percepção dos acadêmicos do curso de graduação em Administração da UFSC. **V Coloquio Internacional Sobre Gestión Universitária Em Améric Del Sur**. Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). MAR DEL PLATA, 2005, 18. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97138/Alexandre%20Marino%20e%20Andr%C3%A9%20-%20%20A%20Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

COVRE, M. L. M. **A formação e a ideologia do administrador de empresas**. Petrópolis. Vozes. 1981.

DALL ALBA. G.; SANDBERG. J. Educating for Competence in Professional Practice.

Instructional Science. 1996. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/19722196.pdf>. Acesso em: 20 maio 2019.

ENGELMANN, F. Internacionalização e legitimação da formação acadêmica em administração no Brasil nas décadas de 90 e 2000. **Revista Tomo**, n. 3. Jul./dez. 2008.

FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FULCALT, M. O Sujeito e o poder. In: DREYUS. H. E RABINOW. P. (orgs). Michel Foucault: uma trajetória filosófica. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 1995.

GOULART, L., ARRUDA, C. A., BRASIL, H. V. A evolução da dinâmica de internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, n. 41, p. 31-41, out./dez. 1994.

HALL, D. T. **Careers in Organizations**. Glenview, IL. Scott, Foresman, 1976.

HANSSON, A., Hedin, K. **Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks, Sweden**, Uppsala University, 2007.

LOPEZ, J. M. C.; SILVA, M. G. P. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo, Aduaneiras, 2002.

MARGINSON, S.; RHOADES, G. Beyond national states, markets, and systems of higher education: a glonacal agency heuristic. Higher Education. **Kluwer Academic Publishers**. Printed in the Netherlands, v. 43, 2002.

MARQUES, A. **Administração de qualidade**. Citações. Postado em 22 de outubro 2011. Salvador.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINERVINI, N. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional. 5. ed. São Paulo: Parson Prentice Hall, 2008 .

ROCHA, C.; CHRISTENSEN, C. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1992.

GESTÃO DE ESTOQUE: ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES POR MEIO DA APLICAÇÃO DA CURVA ABC NA ATACADISTA COMERCIAL BIRIBA LTDA., NO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS – MG¹

Lusiane Batista dos Santos

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

E-mail: lusianebatista2125@hotmail.com

Flávio Daniel Borges de Moraes

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: flaviodbm@unipmam.edu.br

RESUMO: Este trabalho de pesquisa teve como objetivo realizar um estudo da gestão de estoque praticada no atacado Comercial Biriba, localizado na cidade de Patos de Minas, buscando analisar os processos de gestão de estoque. O objetivo geral foi identificar, por meio da aplicação da curva ABC, os produtos que causam o maior impacto financeiro nos estoques da organização. Para realização do objetivo geral, foram definidos como objetivos específicos: revisão teórica, por meio de pesquisa bibliográfica, análises documentais da empresa e os resultados do controle e classificação dos itens dos estoques. A metodologia do estudo teve características de pesquisa qualitativa e quantitativa, por meio do método do estudo de caso e com tipologia descritiva. Os dados coletados foram informados ao gestor da empresa Comercial Biriba. Após a coleta dos dados, foi possível identificar os produtos que causam maior impacto financeiro na organização, possibilitando melhor gestão deles.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de estoque. Curva ABC. Atacado.

ABSTRACT: This research work aimed to conduct a study in the inventory management practiced in Comercial Biriba wholesale, located in Patos de Minas, seeking to analyze the inventory management processes. The overall objective is to identify, by applying the ABC curve, the products that have the greatest financial impact on the organization inventories. To achieve the general objective, the following specific objectives were defined: theoretical review, through bibliographic research, documentary analysis of the company and the results of the control and classification of inventory items. The methodology of the study considers characteristics of qualitative and quantitative research through the case study method and with descriptive typology. The collected data were informed by the manager of the company Comercial Biriba. After data collection, it was possible to identify the products that have the greatest financial impact on the organization, enabling better management of them.

KEYWORDS: Inventory management. ABC curve. Wholesale.

¹ Trabalho apresentado na área temática I - Administração e Gestão Empresarial do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

INTRODUÇÃO

O setor atacadista tem uma grande expressividade para a economia nacional, o que torna relevante o estudo das práticas de implementação dos processos gerenciais para uma boa gestão organizacional. Para esse fim, foi fonte da pesquisa a empresa Comercial Biriba Ltda., que possibilitou a identificação de pontos relevantes da sua administração. Para ressaltar a relevância do estudo da referida empresa, foi necessário analisar a gestão de estoque e seu impacto financeiro.

Os resultados alcançados na pesquisa contribuirão, também, para áreas de estudos da administração no setor atacadista, além da contribuição para o aprofundamento dos conhecimentos da pesquisadora por estar inserida no mesmo ramo de atividade profissional.

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar, por meio da aplicação da curva ABC, entre os períodos de janeiro a junho de 2019, impactos financeiros dos estoques na organização. A fonte da pesquisa foi a empresa Comercial Biriba Ltda., localizada na cidade de Patos de Minas (MG).

Para alcançar do objetivo geral, utilizou-se da revisão teórica, por meio de pesquisa bibliográfica, de análises documentais da empresa e os resultados do controle e classificação dos itens dos estoques.

A pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: quais os itens que imprimem o maior impacto financeiro na gestão de estoques do atacado Comercial Biriba Ltda.?

ATACADISTA/DISTRIBUIDOR

Há vários tipos de atacado no Brasil, dos quais são atacado distribuidor, distribuidor especializado por categoria, distribuidor exclusivo, o atacado de autosserviço e o atacado de balcão, dentre outros.

Bernardi (2007, p. 194) relata que o atacado “diferencia-se na intermediação, na cadeia de transações, pois se encontra entre o produtor e o comercia varejista, atingindo-o e suprindo-o”.

O atacado distribuidor é um intermediador entre a indústria e o varejo, que tem como características equipes de vendas e realização de entregas. Tem maior poder de compra do que os varejistas têm com a indústria. Pode revender os produtos em menores quantidades para o varejo e com entregas mais rápidas. Desempenha, na distribuição de produtos, um papel importante de abastecimento. É um setor fundamental para o giro da economia (CAMAROTTO, 2009; NAVES, 2007).

As atividades que são relacionadas transações de vendas de bens ou serviços compõem o atacado, que realiza as vendas para quem deseja revender ou para atendimento de uso comercial, diferindo do varejo em vários aspectos. O atacado abrange maior campo possuindo transações maiores, pois tem como clientes empresas e não consumidores finais. No âmbito das relações com o governo, as regulamentações legais e os impostos também são diferentes (KOTLER; KELLER, 2006).

Nota-se que o atacado/distribuidor é parte importante dos canais de distribuição. É responsável pelo abastecimento dos pontos de venda e porta voz das indústrias para o varejo e vice-versa.

GESTÃO DE ESTOQUES

Para Paoleschi (2009 p.40), “uma empresa deve cuidar da gestão de estoques como o principal fundamento de todo seu planejamento tanto estratégico como operacional, porque um controle correto dos estoques elimina desperdícios de tempo, custo e espaço”.

A administração de estoques é responsabilidade de planejamento e controle, de todo o processo desde a matéria-prima até o produto destinado ao consumidor. Sua finalidade é melhorar os níveis de serviço, evitando excesso de compra e estocagem desnecessária, assegurando quantidade e qualidade das mercadorias.

Para Ballou (2006, p. 277), “gerenciar estoques é equilibrar a disponibilidade dos produtos, ou serviços ao consumidor por um lado, com os custos de abastecimento que, por outro lado, é necessário para um determinado grau dessa disponibilidade”.

O equilíbrio é a preocupação permanente da gestão de estoque em qualquer empresa, pelos diversos componentes que são partes do sistema, como custos destinados à aquisição, à estocagem e à distribuição; e os níveis de atendimento a necessidades dos consumidores etc.

Dessa forma, os teóricos indicam quais são principais decisões referentes à gestão de estoque: a) quanto pedir (baseado nas demandas esperadas para definir qual quantidade específica requerer); b) quando pedir (determinado pelo ponto de pedido, define-se o momento exato de emitir a ordem que atende exatamente às necessidades da empresa); c) frequência com que são revisados os níveis de estoque, periódica ou continuamente (dependente de alguns fatores como tecnologia presente e custos direcionados a revisão); d) localização dos estoques (possibilidades de haver centros de distribuição, custos de distribuição, tempo de distribuição, tempo de espera que os clientes aceitam, custo de estoques e das instalações); e) controle do sistema (indicadores de desempenho e monitoração das operações, aplicando medidas corretivas e ações de contingência).

O cumprimento das atividades de controle de estoque é essencial para manter a empresa competitiva. Parte dessas atividades está relacionada à análise de quando é necessário realizar a compra e qual quantidade para que não ocorra a compra em excesso, ficando-se atento não só à variação da demanda e prazos de entrega, à qualidade e ao local adequado para armazenamento, mas também ao tempo para o despacho ou venda das mercadorias, visando minimizar os custos e aumentar a lucratividade da empresa.

CURVA ABC

A Curva ABC é uma ferramenta que tem como objetivo distribuir cada item de acordo com a sua importância, sendo possível identificar qual deles precisa de mais

atenção, da perspectiva financeira e econômica. Com utilidade vasta nos diversos setores em que a necessidade da tomada de decisão, apresenta diversas informações.

Para Dias (2010), é um método que pode ser aplicado por diversas opções, em qualquer empresa independentemente do seu tamanho, beneficiando tanto as organizações que utilizam sistemas informatizados, como as que realizam seu próprio planejamento.

Para Ballou (2001, p. 224), a “classificação, ou curva de Pareto, é o método de diferenciação dos estoques, segundo sua maior ou menos abrangência em relação a determinado fator, constituindo em separar os itens por classes de acordo com sua importância relativa”.

Em conformidade com o princípio de Pareto, os itens são classificados considerando a sua importância, representadas pelas letras A, B e C. A classificação ocorre da seguinte forma: a classe denominada “A” é o grupo de itens que requer maior cuidado pela administração, sendo os que exigem maiores investimentos, correspondendo a 20%. Os da classe C correspondem a 50% do total e não necessitam de foco total da administração, requerendo pouco investimento. A classe B é considerada intermediária nos requisitos de importância, quantidade e valor e corresponde a 30%.

METODOLOGIA

O método de pesquisa apresenta um caráter descritivo. “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de variáveis” (GIL,1999, p.44).

Para o desenvolvimento deste trabalho, a pesquisa descritiva teve como objetivo descrever alguns dos processos da administração de materiais, como a gestão de estoque, com a finalidade de viabilizar uma melhor percepção e compreensão do contexto.

Foi realizada uma pesquisa com o gestor para colher informações que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa foi de natureza quantitativa, caracterizando-se pela quantificação das informações coletadas e das técnicas estatísticas. Buscou-se medir relações entre variáveis, garantindo uma boa interpretação dos dados, avaliando o resultado de algum sistema ou projeto, buscando medir alguma coisa de alguma forma (RICHARDSON,1999).

Sampieri, Collado e Lúcio (2013, p. 30) “caracterizam o enfoque quantitativo como o que faz uso da coleta de dados para testar hipóteses; baseiam-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias”. O método quantitativo foi utilizado para o levantamento de dados para elaboração e análise da curva ABC.

ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é uma pesquisa definida pela profundidade das análises, que pode ser indivíduo ou organizações, com estabelecimento mais amplo sobre

determinado objeto de estudo. É um método que compreende o planejamento, as técnicas de coletas de dados e as abordagens (ACEVEDO; NOHARA, 2007).

Estudo de caso é um circunscrito a uma ou poucas unidades, como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. (VERGARA, 2016).

PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Foram realizados estudo de documentos e de relatórios, observações do espaço físico e consulta no sistema operacional da empresa. Depois, esses dados foram transcritos para análises, cujas variáveis são necessárias à tomada de decisão da gestão sobre o estoque do atacado. Além disso, foram utilizados elementos bibliográficos para auxiliar na composição teórica da pesquisa, como consulta a livros, monografias, sites de buscas e artigos científicos publicados.

Por fim, os resultados da pesquisa foram apresentados nos resultados e discussão. Na conclusão, foram destacados os pontos principais resultantes da análise.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O gestor ciente de que o estoque ocupa uma parte estratégica dentro da empresa e de que faz parte do capital de giro busca controlar o estoque adequadamente com o auxílio do software de gestão.

O Comercial Biriba tem dois espaços físicos para estocagem, onde ficam todos os produtos da empresa, que são separados por paletes de madeira, evitando o contato com o chão. Há prateleiras com os produtos de menor volume. O local é organizado, facilitando gerenciamento e otimizando do tempo dos funcionários para localizar os produtos no momento da montagem de cargas para a distribuição.

O controle de estoque começa no setor de compras, no momento da aquisição dos produtos, que são recebidos no depósito, onde um funcionário, após conferir e receber, dá entrada deles no sistema. Assim é feito o armazenamento até o momento em que chegam os pedidos realizados pelos clientes varejistas, quando o sistema precisa ser alimentado dando a saída aos produtos.

O sistema é de grande importância no auxílio da gestão do estoque. Os funcionários responsáveis buscam realizar a alimentação do estoque de forma correta. Já com relação às perdas de produtos, para que não ocorram com grande frequência, são realizadas conferências dos estoques semanalmente. Também é realizado o giro do estoque de acordo com a data de validade.

Os produtos são organizados sobre paletes e dentro das suas respectivas embalagens, buscando garantir a sua integridade, havendo um espaço para a circulação entre as mercadorias, o que facilita a localização delas para realização da sua movimentação.

A empresa Comercial Biriba possui um mix variado, que totaliza aproximadamente 1.600 produtos. Para a elaboração da curva ABC, foram criadas famílias de produtos. As famílias criadas, com a finalidade de agrupar os produtos foram:

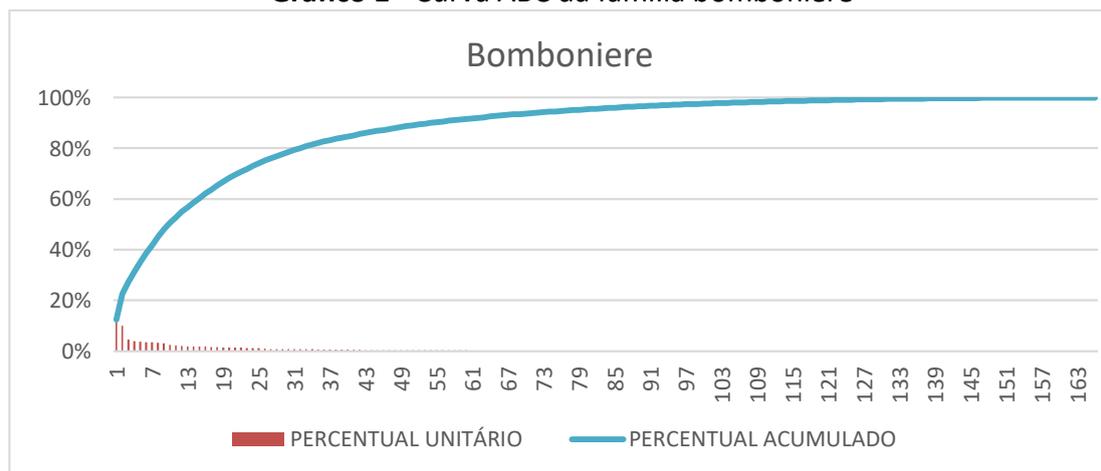
- Bomboniere: balas, gomas, biscoitos recheados, chocolates, bebidas lácteas, etc.;
- Bazar e utilidades: pilhas, lâmpadas, fita isolante, fósforo, etc.;
- Alimentos: produtos enlatados, massas, temperos;
- Bebidas alcoólicas: pingas, vodca, uísque, vinhos, etc.;
- Materiais de limpeza: vassoura, prendedor de roupa, sabão em pó, etc.;
- Higiene pessoal e beleza: tintas, xampu, papel higiênico, sabonete, etc.;
- Material escolar e escritório: cola, lápis e caneta;
- Embalagens: sacolas, fita, copos e pratos descartáveis.

Para a realização da classificação dos itens por meio da curva ABC, foi analisada a quantidade de mercadorias vendidas no período de janeiro a junho de 2019, sendo apresentados a quantidade em estoque e o valor de custo unitário.

Em conformidade com Dias (2005), a análise ABC de matérias é uma ferramenta que se constitui da separação de três grupos A, B, C, classificando-os de acordo com seus valores, e dando maior importância de controle às matérias de maior valor investido, como será apresentado nas planilhas a seguir, sendo cada análise realizada para cada família.

O Gráfico 1 representa a curva ABC da família bomboniere, que contém agrupados 166 produtos, dos quais 17 são da classe A; o valor total desses produtos é de 249.919,09 (duzentos e quarenta e nove mil, novecentos e dezenove reais e nove centavos), que representa 63,70% do capital investido. Na classe B, há 36 produtos; o valor total de 102.035,42 (cento e dois mil, trinta e cinco reais e quarenta e dois centavos), referentes a 26,01%, do capital. A classe C com 113 tem o valor total de 40.356,46 (quarenta mil, trezentos e cinquenta e seis reais e quarenta e dois centavos), que representa 10,29% do capital investido.

Gráfico 1 - Curva ABC da família bomboniere

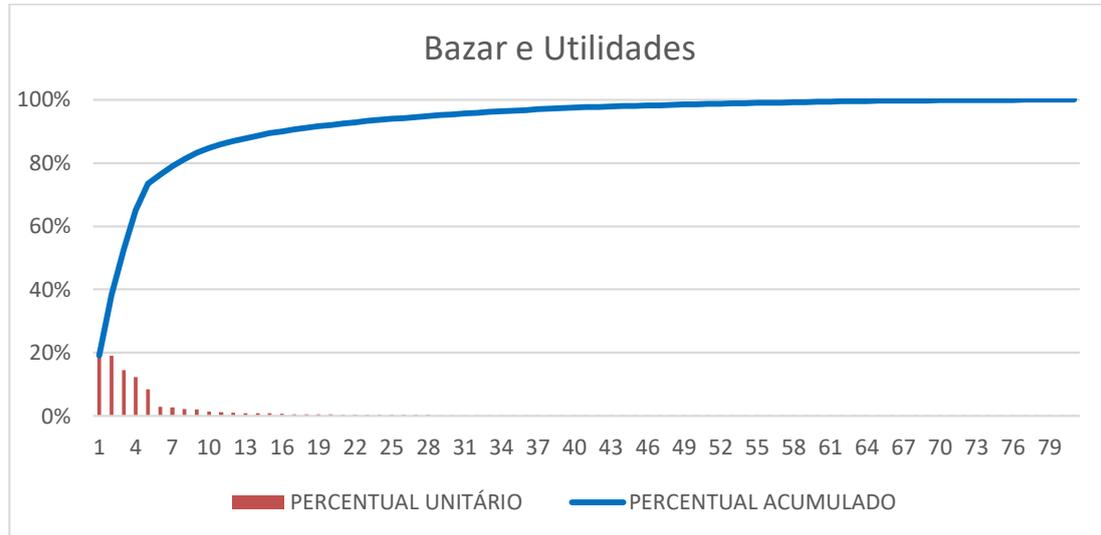


Fonte: Dados da pesquisa, 2019

O Gráfico 2 demonstra curva ABC da família de produtos de bazar e utilidades, como pilhas, velas, lâmpadas, entre outros. Chegam a totalizar 81 produtos, dos quais 3 produtos estão na classe A; o valor total é de 248.277,00 (duzentos e quarenta e oito

mil e duzentos e setenta e sete reais), que representa 56,80% do capital investido. Já na classe B foram identificados 12 produtos, o total é de 172.813,92 (cento e setenta e dois mil, oitocentos e treze reais e noventa e dois centavos), representando 30,06% do capital. Na classe C, estão 66 produtos que totalizam 50.071,25 (cinquenta mil, setenta e um reais e vinte e cinco centavos), correspondentes a 13,14% do capital investido.

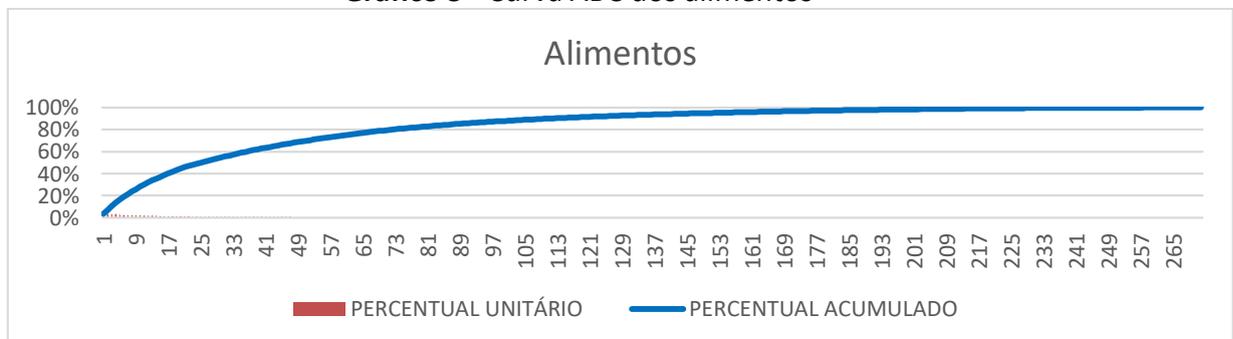
Gráfico 2 - Curva ABC da família bazar e utilidades



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

O Gráfico 3 representa a curva ABC da família de alimentos, que é composta por 271 produtos. Na classe A, foram identificados 43 desses produtos, com um total de 752.052,94 (setecentos e cinquenta e dois mil, cinquenta e dois reais e noventa e quatro centavos), que correspondem a 64,82% do capital investido. Na classe B foram constatados 68 produtos que resultam no total de 291.939,56 (duzentos e noventa e um mil, novecentos e trinta e nove reais e cinquenta e seis centavos), que correspondem a 25,90% do capital. Na classe C, faz parte 161 produtos com um total de 116.291,33 (cento e dezesseis mil, duzentos e noventa e um reais e trinta e três centavos), que correspondem 10,02% do capital investido.

Gráfico 3 - Curva ABC dos alimentos

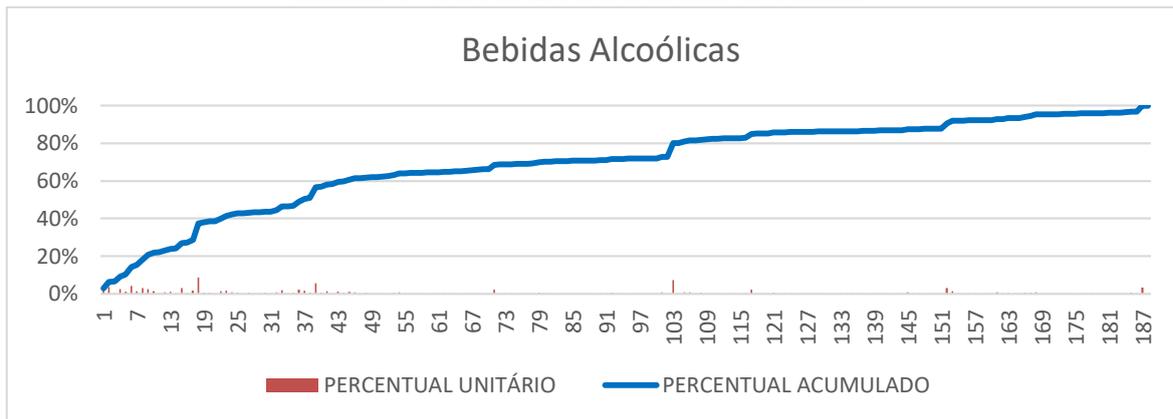


Fonte: Dados da pesquisa, 2019

O Gráfico 4 representa a curva ABC da família das bebidas alcoólicas, que ao

todo contém 188 produtos, desses 64 são da classe A; o total referente à classe é de 1.383.724,69 (um milhão, trezentos e oitenta e três mil, setecentos e vinte e quatro reais e sessenta e nove centavos), que corresponde a 64,88% do capital investido. Na classe B, há agrupados 88 produtos correspondentes ao total de 487.452,05 (quatrocentos e oitenta e sete mil, quatrocentos e cinquenta e dois reais e cinco centavos), que representam 22,86% do capital investido. A classe C totaliza 36 produtos com o total de 261.461,49 (duzentos e sessenta e um mil, quatrocentos e sessenta e um reais e quarenta e nove centavos), que são 12,26% do capital investido.

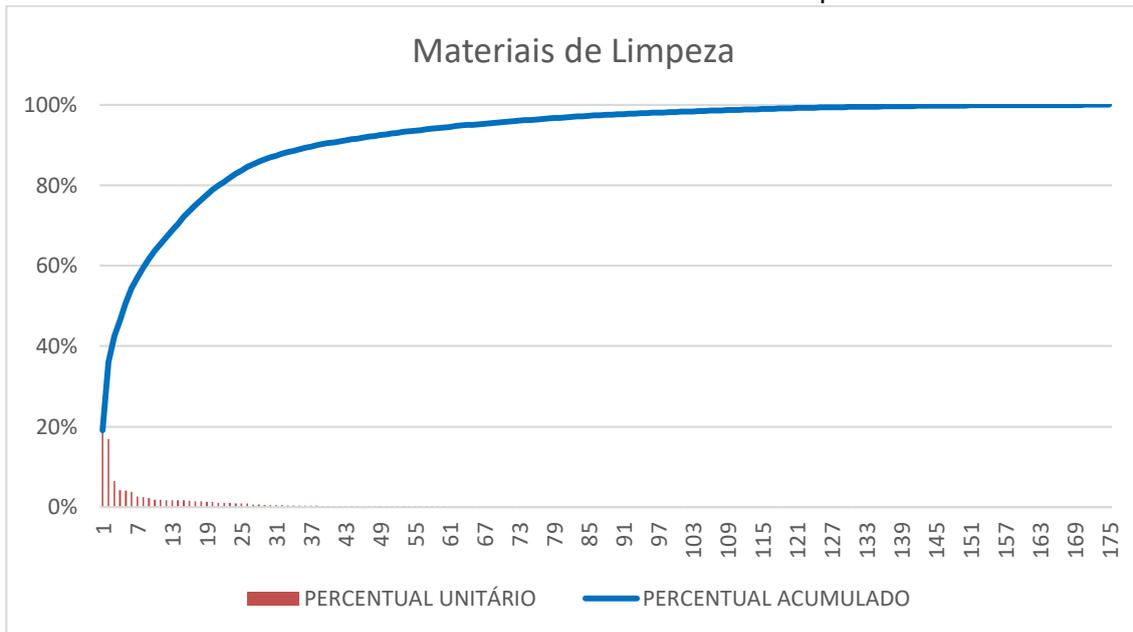
Gráfico 4 - Curva ABC das bebidas alcoólicas



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

A curva ABC a seguir é da família de materiais de limpeza, que está representada no Gráfico 5; são 175 produtos agrupados. Sua classe A contém 10 produtos com um total de 855.118,10 (oitocentos e cinquenta e cinco mil, cento e dezoito reais e dez centavos), que são correspondentes a 63,67% do capital investido. A classe B com 28 dos produtos tem o total de 352.685,35 (trezentos e cinquenta e dois mil, seiscentos e oitenta e cinco reais e trinta e cinco centavos), que correspondem a 26,27% do capital. Na classe C com 137 produtos, o valor é de 135.144,88 (cento e trinta e cinco mil, cento e quarenta e quatro reais e oitenta e oito centavos); o capital investido é de 10,06%.

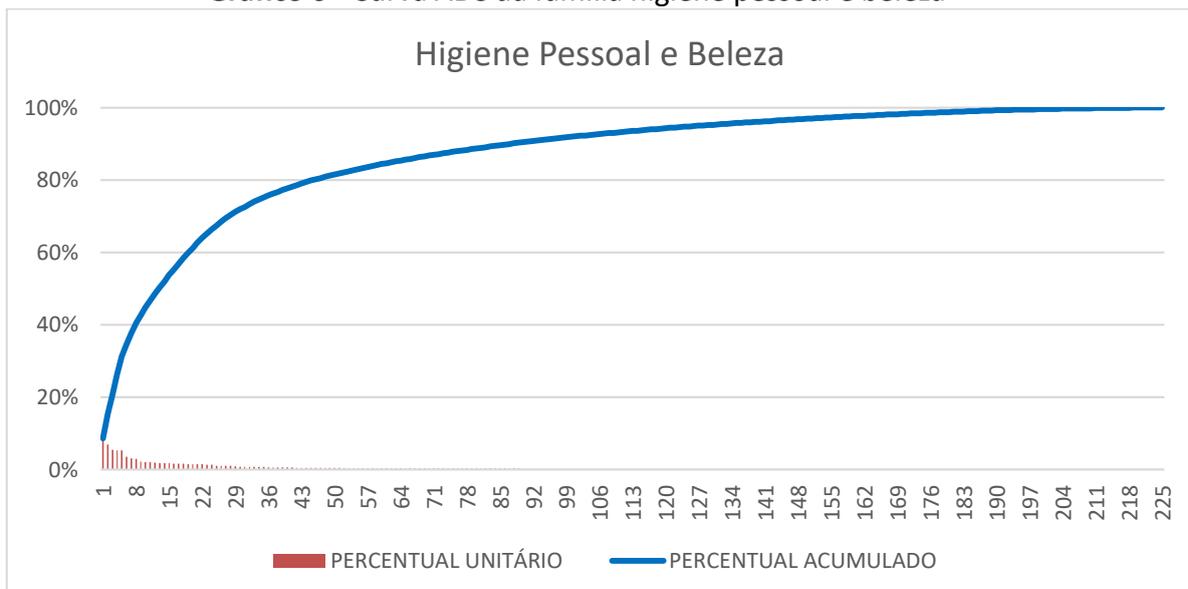
Gráfico 5 - Curva ABC dos materiais de limpeza



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

A família higiene pessoal tem 225 produtos agrupados. No Gráfico 6, é possível ver a sua curva ABC. A classe A contém 22 produtos com o total de 233.852,68 (duzentos e trinta e três mil, oitocentos de cinquenta e dois reais sessenta e oito centavos), que representam 63,97% do capital investido. Na classe B, 25,80% fazem parte do capital, possuindo 64 produtos; o total de 94.296,66 (novecentos e quatro mil, duzentos e noventa e seis reais e sessenta e seis centavos). Na classe C, são 139 dos produtos com o total de 37.392,22 (trinta e sete mil, trezentos e noventa e dois reais e vinte e dois centavos), que representam 10,23% do capital investido.

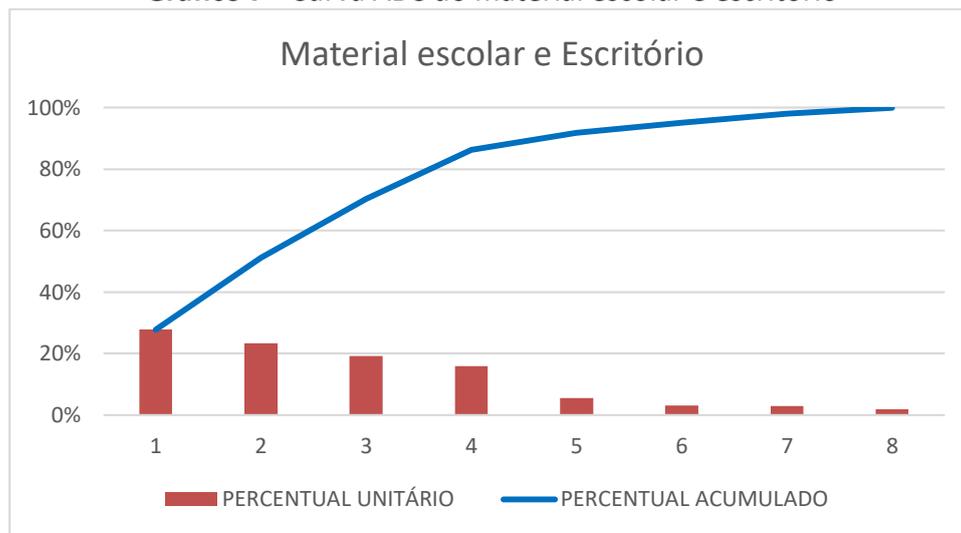
Gráfico 6 - Curva ABC da família higiene pessoal e beleza



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

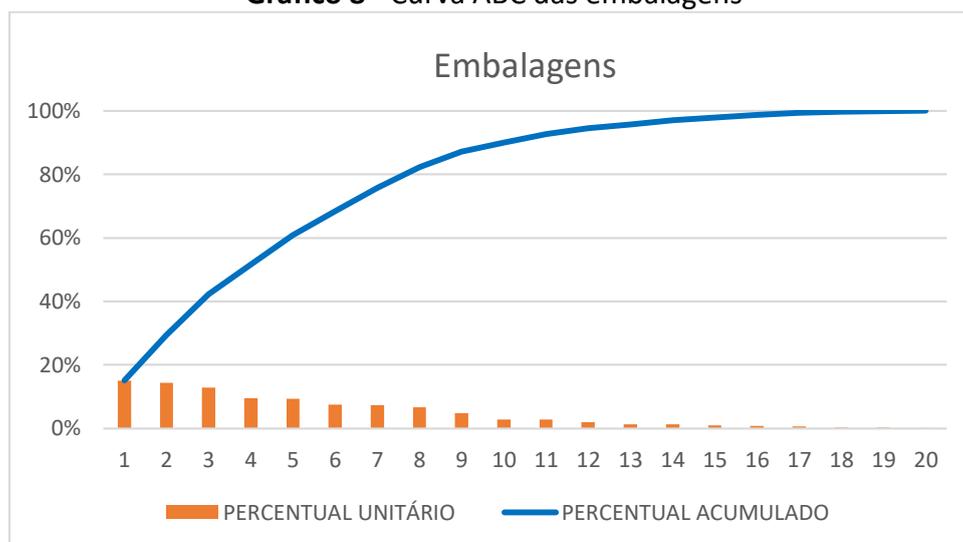
A família material escolar e escritório contém 8 produtos e sua curva ABC está representada no Gráfico 7. Dois produtos pertencem à classe A; um total de 1.362,25 (um mil, trezentos e sessenta e dois reais e vinte e cinco centavos), que tem como capital investido 51,18%. A classe B também tem dois produtos com o valor de 935,47 (novecentos e trinta e cinco reais e quarenta e sete centavos), que correspondem a 34,94% do capital. A C tem 4 produtos com o total de 364,14 (trezentos e sessenta e quatro reais e quatorze centavos), que correspondem a 13,88% do capital investido.

Gráfico 7 - Curva ABC do material escolar e escritório



Nota-se que na família de embalagens, há 20 produtos, conforme Gráfico 8. A classe A tem 5 produtos com o total de 12.509,22 (doze mil, quinhentos e nove reais e vinte e dois centavos), correspondendo a 60,92% do capital investido. Na classificação B, o total é de 5.958,95 (cinco mil, novecentos e cinquenta e oito reais e noventa e cinco centavos), representando 28,99% ligados a 5 produtos, correspondendo ao capital investido. A classificação C tem 10 itens com o total de 2.066,34 (dois mil, sessenta e seis reais e trinta e quatro centavos), correspondentes a 10,06% do capital.

Gráfico 8 - Curva ABC das embalagens



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Como exemplo das tabelas utilizadas para a construção da curva ABC, segue a tabela de embalagens. Foram necessárias as informações sobre a quantidade vendida no período de janeiro a junho de 2019 e o preço unitário de cada item, tornando possível realizar o cálculo para a porcentagem unitária e acumulada, chegando à classificação dos produtos.

Quadro 1 - Tabela da família de produtos embalagens com aplicação da análise ABC

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	EMBALAGEM	QUANTIDADE VENDIDA	PREÇO DE CUSTO	VALOR TOTAL UNITÁRIO	PERCENTUAL UNITÁRIO	PERCENTUAL ACUMULADO	
3249	COPO DESC.COPOSUL TRANS.200ML 100X1	PCT	1586	1,95	3.085,56	15,03	15,03	A
252	SACOLA REC.VERDE 40X50 5KG *	PCT	95	31,00	2.945,00	14,34	29,37	
3944	GUARD.BALCAO ANEPEL 4X500UN	PCT	311	8,49	2.640,39	12,86	42,23	
3251	COPO DESC.COPOSUL TRANS.300ML 100X1	PCT	623	3,11	1.940,27	9,45	51,68	
4156	SACOLA LIBREPLAST 40X50 BLUE STAR *	PCT	73	26,00	1.898,00	9,24	60,92	
4157	SACOLA LIBREPLAST 30X40 C/500 BLUE STAR	CX	78	19,80	1.544,40	7,52	68,44	B
2189	COPO DESC.COPOSUL BCO 180 ML 100X1	CX	888	1,68	1.494,59	7,28	75,72	
139	GUARD.SANTEPEL 16X50 PEQ.24X22	PCT	84	16,24	1.364,00	6,64	82,36	
253	SACOLA REC.VERDE 30X45 5KG *	PCT	32	31,00	992,00	4,83	87,19	
1186	SACOLA BRANCA 30X40 C/ MIL BR	PCT	40	14,10	563,96	2,75	89,94	C
1187	SACOLA BRANCA 38X48 C/ MIL BR	PCT	25	22,40	560,05	2,73	92,66	
1185	SACOLA BRANCA 25X35 C/MIL BR	PCT	30	12,80	383,99	1,87	94,53	
777	FITA EMPAC.3M SCOTCH TRANSP.4X1 45M *	PCT	29	8,95	259,43	1,26	95,80	
1353	SACOLA REC.VERDE 50X60 5KG *	PCT	8	31,00	248,00	1,21	97,01	
1830	COPO DESC.CAFE TERMOPOOT 50X50ML*	PCT	163	1,13	183,90	0,90	97,90	C
3213	SACOLA BRANCA 38X48 C/MIL NORMAL	PCT	6	26,40	158,42	0,77	98,67	
3836	PRATO DESC.CRISTALCOPO 21CM 10X10UN *	PCT	15	9,41	141,14	0,69	99,44	
3790	PRATO DESC.CRISTALCOPO 15CM 10X10UND	PCT	13	5,17	67,18	0,25	99,69	
1178	COPO DESC.CAFE COPOBRAS100X50ML	PCT	29	1,74	50,46	0,25	99,94	
3834	PRATO DESC.COPOBRAS 15CM 10X10UN *	PCT	2	6,88	13,77	0,07	100,00	
	TOTAIS				20.534,52	100%		

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Após a classificação realizada, foram percebidos em cada família os produtos que fazem parte da classe A. Esses produtos têm a maior porcentagem do investimento da empresa, que terão um maior destaque, em virtude de ter uma alta

demanda. Desse modo, para que não faltem esses produtos, que têm alto volume de vendas, a empresa deve cumprir a política de compras: comprar as unidades na quantidade adequada e comprar no momento correto para suprir a demanda dos seus clientes.

Os produtos da classe B e C, por ser menos importantes, não significa que devem sair do mix, uma vez que aumentam a estabilidade do negócio e o ticket médio do cliente. Precisam de atenção e de uma gestão moderada por gerar custo para manter o estoque.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo fazer uma análise dos processos de gestão de estoque por meio da aplicação da curva ABC no atacado Comercial Biriba de Patos de Minas (MG). Foi proposto descrever a gestão de estoque e aplicar a análise ABC aos produtos que fazem parte do mix da empresa.

Para alcance do objetivo principal, foi feita revisão teórica, por meio de pesquisa bibliográfica, de análises documentais da empresa e os resultados do controle e classificação dos itens dos estoques.

Quanto à classificação realizada, foi possível identificar a classe A, B e C de cada família, o que viabiliza a melhoria das práticas de gestão desses produtos, principalmente os de classe A, os quais têm o maior percentual do capital investido.

Foi sugerida ao gestor a realização de inventários periódicos para cada classe: a cada 3 meses para a classe A; a cada 6 meses para classe B; a cada 12 meses para a classe C.

Ainda foi sugerido estipular o estoque mínimo, conhecido também como estoque de segurança, que é a quantidade mínima em estoque que deve existir. O cálculo é realizado para encontrar os atrasos no ressuprimento com a finalidade de não ocorrer falta dos produtos, causando interrupções nos processos da empresa.

Foi possível concluir a pesquisa, mostrando que o objetivo proposto foi atingido. Por meio da classificação ABC, a organização é capaz de melhorar sua gestão, a fim de reduzir custos, ampliar mercados para proporcionar a lucratividade desejada pelos gestores.

Para a realização de trabalhos futuros, sugere-se a análise da quantidade de perda de estoque por variações, a apresentação dos produtos aos clientes por meio de visitas e catálogos, a criação de uma página na web para divulgação da empresa.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rzosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO (ABAD). **Revista Distribuição**, ranking 2005. Disponível em: www.abad.com.br. Acesso em: 16 abril 2019.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed.

São Paulo: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2007.

CAMAROTTO, Márcio Roberto. **Gestão de atacado e varejo**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2005

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas 2010.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

NAVES, Antônio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

POALESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**: do recebimento, guarda e expedição à distribuição de estoques. 2. ed. São Paulo: Érica, 2009.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia da pesquisa**. Tradução de Daisy Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A SUA INFLUÊNCIA NO ESTILO DE LIDERANÇA¹

Jéssica Vitória Morais Martins

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.
E-mail: jessicavitoria@unipam.edu.br

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

Professora orientadora (UNIPAM).
E-mail: anapaula@unipam.edu.br

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar a influência da inteligência emocional no estilo de liderança praticado pelos líderes de uma empresa de prestação de serviços automotivos. Foi realizada pesquisa para coleta de dados, utilizando abordagem qualitativa. Avaliou-se a influência que a inteligência emocional exerce na atuação dos líderes, mostrando que aqueles com maiores níveis de inteligência emocional tendem a exercer uma liderança situacional; já com mais baixos, liderança autocrática.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Emocional. Liderança. Administração.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the influence of emotional intelligence on the leadership style practiced by the leaders of an automotive services company. A survey was conducted to collect data, using a qualitative approach. It was evaluated the influence that emotional intelligence exerts on their performance, showing that leaders with higher levels of emotional intelligence tend to exercise situational leadership, for the lower, autocratic leadership.

KEYWORDS: Emotional intelligence. Leadership. Administration.

1 INTRODUÇÃO

As questões emocionais estão em foco na atualidade. De acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2002), as emoções eram consideradas pelos gerentes como ruídos que impactavam o funcionamento racional das organizações, mas esse tempo passou. Considerar as emoções tornou-se fator primordial. As nossas emoções são capazes de influenciar todo o nosso comportamento, de forma tanto positiva, quanto negativa. Saber lidar com as nossas próprias emoções é um aspecto essencial para um bom desempenho na vida pessoal e profissional. Peter Salovey e John Mayer (1990) foram os pioneiros na definição da chamada inteligência emocional, que consiste na habilidade de entender as próprias emoções e as dos outros, lidando da melhor maneira possível com elas. Nas organizações, existem cargos que demandam um

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Administração e Gestão Empresarial do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

maior grau de inteligência emocional. Para os cargos de liderança, é essencial saber lidar de maneira inteligente com as emoções.

Na atualidade, os líderes têm que lidar com inúmeras pressões no dia a dia que estão ligadas a diversos fatores como resultados que são esperados, concorrência acirrada, diferenças entre os liderados, responsabilidade de tomar decisões que irão impactar toda a organização e seu resultado, entre outras. A cada dia, os cargos de liderança sentem mais os impactos dessas pressões, tornando-se primordial o desenvolvimento de habilidades e competências que possam dar suporte para a realização de uma liderança eficaz. Diante disso, tornou-se essencial que os líderes desenvolvam inteligência emocional para exercer sua função, pois líderes que conseguem entender suas próprias emoções e as dos seus subordinados são capazes de lidar com elas de maneira inteligente, são capazes de resolver problemas com rapidez, transmitindo confiança, motivando a equipe liderada, persuadindo e conduzindo para o atingimento de maiores e melhores resultados.

Nesse sentido, a problemática do estudo pauta-se na pergunta indagativa: qual estilo de liderança praticado por líderes que têm um nível elevado ou baixo de inteligência emocional?

Diante dessa problemática surge então o objetivo geral: analisar a influência da inteligência emocional no estilo de liderança praticado pelos líderes de uma empresa do segmento de prestação de serviços automotivos. Para atingir o objetivo geral, utiliza-se dos seguintes objetivos específicos: identificar a compreensão das emoções próprias; identificar o autocontrole perante as críticas; identificar automotivação; identificar a compreensão das emoções dos outros; identificar processos de empatia; identificar processos de relacionamento.

O presente artigo tem como tema uma questão bastante atual que trará contribuições para o meio acadêmico servindo como base para outros artigos, para o meio organizacional mostrando o quanto a inteligência emocional é crucial para a liderança, identificando como os níveis de inteligência emocional podem influenciar nas ações e estilos de liderança utilizados, quanto também para o meio social, contribuindo para os estudos acerca do tema.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 O QUE É INTELIGÊNCIA

A palavra inteligência deriva do latim *inter* (entre) e *eligere* (escolher), que significa a capacidade de compreender e escolher o melhor caminho (ANTUNES, 2003). Antunes (2003, p. 12) define inteligência em seu sentido mais amplo como

um fluxo cerebral que nos leva a escolher a melhor opção para solucionar uma dificuldade e que se completa como uma faculdade para compreender, entre opções, qual a melhor; ela também nos ajuda a resolver problemas ou até mesmo a criar produtos válidos a cultura que nos envolve.

Quando analisamos a inteligência no decorrer dos anos, pode-se perceber que, nas décadas de 20 e 30, era vista como capacidade inata que uma pessoa possuía,

possibilitando alcançar níveis altos ou baixos de desempenho e resultados, baseados totalmente no QI - Quociente de Inteligência (GALLEGO, 2002). Salovey e Mayer (1990) iniciaram estudos sobre inteligência emocional. Para eles não só o intelecto é fator importante, colocando os sentimentos e emoções em foco. Em 1985, Howard Gardner (2001) conceituou as inteligências múltiplas, considerando que não existe um único tipo de inteligência. Já em 1995, Daniel Goleman popularizou o conceito de inteligência emocional trazendo novas perspectivas sobre o tema.

Para Gardner (2001), a teoria das inteligências múltiplas identifica sete tipos de inteligência: linguística, lógico-matemática, musical, físico-cenestésica, espacial, interpessoal e a intrapessoal. O indivíduo pode ter essas inteligências combinadas, podendo ter um tipo ou mais de inteligência. Posteriormente, Gardner (2001) acrescentou mais três tipos de inteligências: naturalista, espiritual e existencial.

Na inteligência linguística, destacam-se advogados, escritores, políticos. Para Gardner (2001, p. 56), “inteligência linguística envolve a sensibilidade para a língua falada e escrita, a habilidade de aprender línguas e a capacidade de usar a língua para atingir certos objetivos.” Na inteligência lógico-matemática, destacam-se engenheiros, físicos, matemáticos. Segundo Gardner (2001, p. 56), “inteligência lógico-matemática envolve a capacidade de analisar problemas com lógica, de realizar operações matemáticas e investigar questões cientificamente”. Na inteligência musical, destacam-se músicos, maestros, compositores. “A inteligência musical acarreta habilidade na atuação, na composição e na apreciação de padrões musicais” (GARDNER 2001, p. 56). Já na inteligência físico-cinestésica destacam-se atletas, dançarinos. Para Gardner (2001, p. 57), ela “[...] acarreta o potencial de se usar o corpo (como a mão ou a boca) para resolver problemas ou fabricar produtos.” Na inteligência espacial, destacam-se arquitetos, artistas plásticos. Ela “tem o potencial de reconhecer e manipular os padrões do espaço” (GARDNER 2001, p. 57).

As duas últimas são chamadas de inteligências pessoais. Na inteligência interpessoal, destacam-se professores, administradores, vendedores. Ela “denota a capacidade de entender as intenções, as motivações e os desejos do próximo e, conseqüentemente, de trabalhar de modo eficiente com terceiros” (GARDNER 2001, p. 57). Já na inteligência intrapessoal, destacam-se psicólogos e filósofos. Ela “envolve a capacidade de a pessoa se conhecer, de ter um modelo individual de trabalho eficiente – incluindo aí os próprios desejos, medos e capacidades – e de usar essas informações com eficiência para regular a própria vida” (GARDNER 2001, p. 58).

Na inteligência naturalista se destacam biólogos e ecologistas. Ela envolve a capacidade de reconhecer objetos e situações diversas na natureza. Na inteligência espiritual, destacam-se líderes religiosos. Ela envolve capacidade de influenciar pessoas, ter conhecimento espiritual e saber transmiti-lo, desenvolver efeitos e motivação no outro. Já na inteligência existencial, destacam-se metafísicos e religiosos. Ela está se volta à capacidade de compreender a vida, a morte, o universo (GARDNER, 2001).

Quando comparamos a teoria das inteligências múltiplas com a teoria da inteligência emocional, podemos constatar que ambas tem um ponto em comum: consideram a existência de diferentes tipos de inteligência, o que contraria os estudos anteriores sobre o tema que pregavam a existência de uma inteligência geral. Ambos

os autores Gardner e Goleman, consideram as singularidades de cada indivíduo e acreditam que as escolas deveriam analisar as individualidades de cada indivíduo e desenvolver programas educacionais que procurem desenvolver as habilidades diferenciadas (ANTUNES, 2003).

2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Apesar de apresentar grande foco na atualidade, foi em 1990 que surgiu o tema inteligência emocional, com os psicólogos Peter Salovey e John D. Mayer. A criação dessa terminologia naquela época foi revolucionária, pois o QI (coeficiente de inteligência) era considerado como o critério inquestionável para a obtenção de excelência e sucesso na vida. Questões emocionais não eram consideradas como fatores impactantes. (GOLEMAN, 2002).

Salovey e Mayer (1990, p. 189) definiram inteligência emocional como “a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos”. Já para Daniel Goleman (2011, p. 63), considerado pai da inteligência emocional, consiste na

capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.

Diante do exposto, percebe-se que há distintas definições de inteligência emocional, que podem ser resumidas na capacidade de perceber suas emoções e dos outros, sabendo lidar com elas da melhor maneira possível.

Quando se fala em inteligência emocional se faz necessário entender o que são emoções. Davidoff (1980, p. 716) conceitua emoção como "Estado interno caracterizado por cognições específicas, sensações, reações fisiológicas e comportamento expressivo. As emoções tendem a aparecer subitamente e ser difíceis de controlar". Para Damásio (2000, p. 71), “a palavra emoção traduz, em geral, à mente uma das seis emoções ditas primárias ou universais: alegria, tristeza, medo, cólera, surpresa ou aversão.” A inteligência emocional para a liderança é um importante fator, pois a forma como um líder lida com suas emoções influencia em todo o seu resultado na organização. Damásio (2000, p. 61) reforça ainda que “a emoção faz parte integrante dos processos de raciocínio e tomada de decisão, para o pior e para o melhor”.

Segundo Goleman (2002), existem cinco competências emocionais básicas da inteligência emocional: autopercepção, autorregulamentação, motivação, empatia e habilidades sociais. A autopercepção está ligada com a habilidade de compreender conscientemente as próprias emoções para um comportamento adequado para determinadas situações. A autorregulamentação é a capacidade de gerir as emoções, de ter autocontrole, facilitando assim o dia a dia de vida. A motivação é a capacidade de dirigir as emoções para atingir um objetivo pretendido. A empatia refere-se à capacidade de identificar seus próprios anseios e habilidade de conseguir sintonia com

outras pessoas. Já as habilidades sociais referem-se ao desenvolvimento de relacionamentos interpessoais.

Ter inteligência emocional gera muitos benefícios tanto para a vida profissional quanto para a vida pessoal. Dentre os benefícios gerados podemos destacar melhoria dos relacionamentos interpessoais, maior facilidade para lidar com conflitos e pressão, desenvolvimento de empatia, comunicação mais clara, capacidade de controlar impulsos e emoções negativas, capacidade de foco e concentração ampliada. Acerca do exposto, pode-se verificar que a inteligência emocional pode afetar diretamente no desempenho do profissional nas organizações. A seguir serão abordadas mais questões acerca da inteligência emocional voltada para o ambiente de trabalho.

2.2.1 Inteligência emocional no ambiente de trabalho

Atualmente, as questões emocionais estão mais em foco no ambiente de trabalho. O homem deixou de ser considerado somente econômico, passando a ser visto como um homem social com pensamentos e sentimentos que influenciam diretamente suas ações no ambiente de trabalho. De acordo com Cooper e Sawaf (1997, p. 16), “é a inteligência emocional, e não somente o QI ou a capacidade mental, que sustenta muitas de nossas melhores decisões, as mais dinâmicas e lucrativas empresas e as vidas mais satisfatórias e bem-sucedidas”.

Através da inteligência emocional, torna-se possível fazer com que as emoções trabalhem em nosso favor, fazendo com que melhores decisões e atitudes sejam tomadas no ambiente de trabalho. Além do mais ela pode ser desenvolvida e ampliada, através de técnicas e vivências (WEISINGER, 1997). Sobre o exposto, é possível analisar que a inteligência emocional traz diferenças para a organização. Segundo Cooper e Sawaf (1997, p. 16), ela pode trazer mudanças para fatores cruciais para o sucesso de uma carreira ou empresa como:

- Tomada de decisão,
- Liderança,
- Aproveitamento dos talentos e capacidade de iniciativa de cada um no local de trabalho,
- Comunicação aberta e honesta,
- Descontentamento construtivo,
- Criatividade e inovação,
- Relacionamento na base da confiança e trabalho em equipe,
- Compromisso, lealdade e responsabilidade,
- Gerenciamento da mudança,
- Inovações estratégicas e técnicas.

Cooper e Sawaf (1997) consideram que profissionais com maiores níveis de inteligência emocional conseguem ter melhores relações interpessoais, alcançam maiores sucessos ao longo da carreira e lideram com maior eficácia do que profissionais com menores níveis. A liderança é de suma importância em uma organização. Os líderes conduzem e inspiram pessoas no dia a dia. Estudar e entender a inteligência emocional na liderança é crucial para o desempenho organizacional.

2.3 LIDERANÇA

Liderar tornou-se uma função muito complexa na atualidade. Os líderes são elementos chave que definem o sucesso ou o fracasso de empresas. Franco (2008, p. 55) diz que “a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas”.

Distinguindo-se de chefiar, ação de apenas dar ordens, liderar é conduzir e dirigir, exercendo papel de influência sobre os liderados, movendo-os para o alcance dos objetivos empresariais. Nesse sentido, Hunter (2004, p. 25) diz que “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

É imprescindível que o líder possua em suas competências a inteligência emocional para conseguir lidar com os constantes dilemas enfrentados no dia a dia. Para Gracioso (2009, p. 21),

Diante do cenário corporativo atual, onde as pressões e cobranças de prazos e resultados são constantes, o profissional que almeja posições de liderança deve ter um profundo conhecimento e controle de suas emoções. Manifestações que seriam naturais em momentos sobre os quais não temos domínio absoluto não são bem-vistas no ambiente de trabalho, como por exemplo o choro, que é geralmente interpretado como sinal de fraqueza.

É fundamental que o líder seja capaz de saber lidar com suas emoções e com as de seus liderados, uma tarefa que não é fácil, mas pode ser desenvolvida.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Optou-se pela pesquisa descritiva como forma de analisar os níveis de inteligência emocional de cada líder relacionando com os estilos de liderança utilizados. O tipo de pesquisa escolhido é o que mais se adapta ao objetivo pretendido, pois, segundo Rampazzo (2005, p. 53), ela “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador”.

As variáveis estudadas foram: níveis de inteligência e estilos de liderança. Partindo para a investigação, foi realizado estudo bibliográfico e de campo. A investigação bibliográfica possibilitou o embasamento teórico necessário para a explicação da problemática escolhida pela autora. Já a pesquisa de campo veio com o objetivo de colher informações a respeito da problemática, fornecendo assim base prática para a compreensão e explicação acerca do estudo realizado.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa com base em um roteiro de entrevista estruturado que visou analisar os níveis de inteligência emocional e a sua influência nos estilos de liderança utilizados pelos líderes entrevistados. A pesquisa qualitativa possibilita aprofundamento das questões comportamentais e no presente estudo

contribuiu para o entendimento do assunto.

A empresa estudada atua no comércio de peças e prestação de serviços mecânicos de veículos linha leve e pesada, equipamentos agrícolas e equipamentos de mineração, situada na cidade de Vazante (MG). Neste estudo, a população é composta por 8 líderes da empresa; a população selecionada equivale a todos os líderes dessa empresa.

Para o estudo em questão, foram utilizados questionários para a obtenção das informações necessárias para a conclusão em relação à problemática levantada.

O questionário utilizado é composto por questões abertas que foram entregues aos líderes para responderem posteriormente, sem a interferência da autora. Foram utilizados dois questionários: o primeiro para obtenção dos dados a respeito dos níveis de inteligência emocional de cada líder; o segundo para a obtenção de dados a respeito dos estilos de liderança praticados.

O primeiro questionário foi composto por perguntas discursivas que serviram como base para análise do nível de inteligência emocional. O segundo foi composto por questões de múltipla escolha, no qual o entrevistado escolheu apenas uma das alternativas para as 5 dimensões abordadas, servindo assim como base para a análise do estilo de liderança praticado.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo. Para Bardin (2011, p. 47), o termo análise de conteúdo designa

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Godoy (1995) explica que a análise de conteúdo, de acordo com a perspectiva de Bardin (2011), mostra-se ser uma metodologia para aplicar em discursos, independente da natureza. Com essa análise, é possível compreender em profundidade as características, estruturas ou modelos que estão por trás da comunicação.

Quadro 1 - Análise de categoria liderança e inteligência emocional

Objetivos	Teoria	Perguntas
Identificação da compreensão das emoções próprias	Autoconhecimento	- As suas emoções interferem nas suas decisões? Explique. - Quando está triste, alegre ou com medo, o que interfere no seu comportamento?
Identificar o autocontrole perante as críticas	Autocontrole	- Receber crítica, para você, é algo natural e confortável? Por quê? - Os seus liderados têm acesso a você e podem dar sugestões? Como?
Identificar automotivação	Automotivação	- Você sempre tem propósitos de vida e profissionais? Explique. - Os seus propósitos de vida e profissionais são planejados e executáveis? Explique.

		<ul style="list-style-type: none"> - Você sempre busca o melhor de si para alcançar objetivos? Como? - Existe algo na sua vida que você deseja, mas se sente incapaz de realizar?
Identificar a compreensão das emoções dos outros	Empatia	<ul style="list-style-type: none"> - Você se esforça para compreender o ponto de vista das outras pessoas? Explique. - Procuo entender os sentimentos do outro para identificar o que o levou àquela reação? Explique. - Consigo identificar as emoções e sentimentos dos outros por meio de seus comportamentos? Explique.
Identificar processos de empatia	Empatia	<ul style="list-style-type: none"> - Me sinto feliz com as conquistas dos meus liderados? Explique. - Quando vejo que outro profissional recebe elogios, como me sinto? Explique - Os problemas dos meus liderados, são os meus problemas também? Explique.
Identificar processos de relacionamento	Relacionamento interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Como você resolveria erros ou situações de conflito com colegas de trabalho? Explique. - Você consegue escutar e discutir com pessoas que não compartilham pontos de vistas iguais ao seu? Explique.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Para desenvolver a análise de conteúdo, é necessário a categorização da análise de acordo com o QUADRO 2, pois dará o subsídio necessário para analisar os níveis de inteligência emocional. Já para a análise do estilo de liderança, a letra mais escolhida irá corresponder ao estilo de liderança mais utilizado pelo líder.

Quadro 2 - Competências de liderança

Estilo	Comportamento
Estilo A – O “Não te rales” / Gestão Empobrecida / Fraco	<ul style="list-style-type: none"> - Lei do menor esforço”. Sem entusiasmo, sem empenho. - Desinteressado, passivo, parado, animado pela necessidade de manter o lugar. - Não se envolve emocionalmente; insensível; não sabe ouvir.
Estilo B – O “Afetivo” / Gestão Country-Club / Simpático	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado para os outros, amável. Visa obter a aprovação e a apreciação para o que diz e/ou faz. - Ênfase nos grandes sentimentos, nos aspetos positivos, nos pontos em comum.
Estilo C – O “Consensual” / Gestão da Organização e das Pessoas / Equilibrado	<ul style="list-style-type: none"> - Realista, procura apenas atingir os objetivos que foram fixados à partida. - Prepara cuidadosamente o plano de trabalho, tornando-o rígido na estratégia, mas flexível nas táticas.
Estilo D – O “Testa de ferro” / Autoridade-obediência / Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> - De raciocínio categórico, do gênero “certo” ou “errado”. - Impermeável às críticas que lhe são dirigidas. Age de acordo com as suas próprias ideias e opiniões, procurando ajustar-se ao que pensa ser a melhor forma de proceder. - Relacionamento com base na racionalidade, e não na emoção. Por isso mal aceita interrupções, brincadeiras, ou tudo o que o desvia do fio condutor do seu trabalho.
Estilo E – O “Eficaz” / Gestão da Equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Conduz com a razão para atingir dos objetivos da tarefa e motiva com a emoção o prosseguimento desses objetivos para além da tarefa. - Adapta-se e adapta os comportamentos à medida dos subordinados e à medida do evoluir do trabalho.

Fonte: Elaborado pelo Centro Nacional Europass. Adaptado pela autora, 2019.

Através dos resultados da pesquisa realizada, foi possível uma análise individual de cada líder e outra análise geral sobre o estilo de liderança da empresa. Tal análise será apresentada na próxima seção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção descreve e analisa os dados. Para facilitar as demonstrações dos dados, essa etapa foi dividida em partes: a primeira descreve os níveis de inteligência; a segunda faz uma análise dos estilos de liderança praticados pelos líderes.

4.1 ANÁLISE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Para a análise da inteligência emocional, foram avaliados os seus 5 pilares, tendo como base as respostas de cada entrevistado. Ao realizar uma análise geral em relação às cinco dimensões abordadas nas entrevistas, pode-se observar que os líderes apresentam um bom nível de inteligência emocional, pois, de acordo com Goleman (1995), para ter inteligência emocional, é preciso ter um conjunto de aptidões envolvendo estas dimensões: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e relacionamentos interpessoais.

Cooper (1997) considera que profissionais com maiores níveis de inteligência emocional conseguem ter melhores relações interpessoais, alcançam maiores sucessos ao longo da carreira e lideram com maior eficácia do que profissionais com menores níveis. A liderança é de suma importância em uma organização.

Os líderes apresentaram um alto nível de autoconhecimento em relação às suas emoções e como elas impactam em seu comportamento. A maioria sabe identificar o que estão sentindo e como agir em relação aos sentimentos.

Quanto à dimensão de autocontrole, os líderes possuem um nível médio, pois nem todos se sentem confortáveis ao receber críticas e acabam deixando que isso atrapalhe o seu desempenho. A maioria dos líderes analisados aceita apenas as críticas que consideram construtivas, que demonstram realmente onde estão falhando, pois só assim poderão ter um olhar diferente para procurar melhorar. Conseguem superar momentos de tristeza e raiva, procurando meios para que isso não atrapalhe o desempenho profissional.

Na questão de automotivação, pode-se observar que possuem um alto nível, pois procuram sempre ter metas de vida pessoais e profissionais bem definidas correndo sempre atrás desses objetivos. Grande parte citou que essas metas são partes importantes e fazem a diferença, pois apenas com elas que conseguem ter um caminho para seguir, uma razão para lutar.

Analisando a quarta dimensão, a empatia, pode-se observar que a maioria consegue identificar as emoções dos outros, principalmente dos seus liderados e estão dispostos a ajudá-los em situações difíceis, compartilhando dos seus problemas. Mesmo os líderes que não consideram os problemas de seus liderados como seus problemas também, procuram ajudar naquilo que está seu alcance.

A última dimensão, não menos importante, que analisa os relacionamentos

interpessoais, demonstrou que os líderes da empresa em estudo procuram ter bons relacionamentos com os colegas de trabalho. Ao se encontrarem em momentos de desentendimentos, procuram resolver com conversas e chegando a um acordo para que a situação não impacte os outros. A maioria procura escutar todos os pontos de vistas sabendo escutar opiniões divergentes e optando pela melhor. Ao finalizar a análise da inteligência emocional dos líderes, passaremos para a análise do estilo de liderança.

4.2 ANÁLISE ESTILO DE LIDERANÇA

O quadro seguinte mostra em qual estilo de liderança cada líder se encaixou.

Quadro 3 – Estilo de Liderança

Líder	Estilo de Liderança Predominante
Líder 1	O eficaz / Gestão da Equipe
Líder 2	O eficaz / Gestão da Equipe
Líder 3	O eficaz / Gestão da Equipe
Líder 4	O eficaz / Gestão da Equipe
Líder 5	O eficaz / Gestão da Equipe
Líder 6	O “Não te rales” / Gestão Empobrecida / Fraco O “Testa de ferro” / Autoridade-Obediência / Diretivo
Líder 7	O eficaz / Gestão da Equipe
Líder 8	O “Testa de ferro” / Autoridade-Obediência / Diretivo

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Ao analisar as respostas escolhidas, percebe-se que a maioria dos líderes pratica uma liderança eficaz baseada na gestão da equipe de trabalho. Nesse estilo de liderança, o líder conduz a equipe para atingir os objetivos estipulados, estimulando para ir além da tarefa, e adapta facilmente seu comportamento de acordo com os subordinados (Centro Nacional Europass, 2008).

Esse estilo de liderança pode ser comparado também ao estilo de liderança situacional, em que o líder adapta seu comportamento à situação vivida e de acordo com cada liderado. Nesse estilo de liderança, o líder é capaz de avaliar a situação e decidir quais ações tomar de acordo com o que está acontecendo no momento, podendo assim variar o estilo de liderança praticado entre autocrática, liberal e democrática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência da inteligência emocional no estilo de liderança praticado pelos líderes de uma empresa do segmento de prestação de serviços automotivos. Contemplou as áreas de Recursos Humanos: liderança e inteligência emocional.

A questão central que se colocou como premissa para a presente pesquisa foi qual estilo de liderança praticado por líderes que têm um nível elevado ou baixo de inteligência emocional.

Conforme demonstrado pela pesquisa, os líderes que apresentam maior nível

de inteligência emocional tendem a ter um estilo de liderança mais situacional, voltado para a eficácia, em que os liderados têm espaço para dar opiniões e são estimulados para conseguirem ultrapassar os objetivos estipulados. Já aqueles líderes com níveis mais baixos de inteligência emocional tendem a ter um estilo de liderança mais autoritário, em que os liderados não têm espaço para darem opiniões, e a relação líder e liderado é baseada na racionalidade, em que as emoções são deixadas de lado.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Celso. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. 10. ed. Campinas: Papyrus, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CENTRO NACIONAL EUROPASS. **Competências de Gestão: liderança e coaching**. Europa, 2008. Disponível em: https://www.europass.pt/documentos/11._Kit_Europass___Lideran_a_e_Coaching.pdf. Acesso em: 10 ago. 2019.
- COOPER, Robert; SAWAF, Ayman. **Inteligência Emocional na empresa**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 1997.
- DAMÁSIO, A. **O sentimento de si: o corpo, a emoção e a neurobiologia da consciência**. Mem Martins: Publicações Europa-América, 2000.
- DAVIDOFF, L. L. A. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.
- FRANCO, J.O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008.
- GALLEGO, C.H. **Aplicação de jogos lúdicos na educação geral utilizando a teoria das inteligências múltiplas**. 2002. 131f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/83134>. Acesso em: 15 fev. 2019.
- GARDNER, Howard. **Inteligência: o criador da teoria de inteligência múltiplas explica e expande suas idéias com enfoque no século XXI**. Rio de Janeiro: Objetivo, 2001.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 1995, 35(2), 57-63.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. 25. ed. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2011.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE Annie. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GRACIOSO, Francisco, L. **Liderança empresarial**: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

Salovey, P.; Mayer, J. D. **Emotional intelligence**. In: Imagination, Cognition, and Personality. 1990.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA: PESQUISA E ANÁLISE DOS PRODUTOS DA COOPERATIVA CENTRAL MINEIRA DE LATICÍNIOS – CEMIL¹

Heles Junio Gomes Caixeta

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

E-mail: helesjgc@unipam.edu.br

Jorgiane Suelen de Sousa

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: jorgiane@unipam.edu.br

RESUMO: O trabalho teve com objetivo analisar o sistema de logística reversa de pós-venda da Cooperativa Cemil, mostrando como ele funciona na prática. Foi feito um estudo de caso descrevendo todo processo logístico reverso de pós-venda da cooperativa, analisando principalmente o retorno dos produtos com alta quantidade. A pesquisa concluiu que a cooperativa tem um bom fluxo de logística reversa de pós-venda, buscando as soluções reduzindo os custos, para obter resultado em curto prazo.

PALAVRAS-CHAVE: Logística Reversa. Análise. Soluções.

ABSTRACT: The work aimed to analyze the reverse logistics system of Cemil Cooperative, showing how it works. A case study described the whole reverse logistics process of the cooperative after sales, analyzing mainly the return of high quantity products. The research concluded that the cooperative has a great flow of reverse aftermarket logistics of products, seeking solutions, reducing costs for short-term results.

KEYWORDS: Reverse Logistics. Analysis. Solutions.

INTRODUÇÃO

As definições de logística empresarial vêm sofrendo com o tempo grandes mudanças nos últimos anos. Os consumidores estão mais preocupados com o meio ambiente, e isso faz com que as organizações adotem mecanismos logísticos que vão contribuir para o recolhimento das embalagens dos seus produtos para terem outro destino como reciclagem, devoluções e reuso. Segundo Nogueira (2012), a logística é responsável por analisar o planejamento do fluxo de material e da informação, para combinação das máquinas, tecnologia da informação, organização da fábrica e os aspectos econômicos.

Diante das transformações impostas pelo ambiente macroeconômico, as

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Administração e Gestão Empresarial: Estudo de caso do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

empresas passaram a implantar e a investir em atividade logística reversa como fator de diferenciação. A logística reversa tem conseguido mais importância na operação logística das empresas, contribuindo para seu poder e seu crescimento econômico. É uma ferramenta que garante vantagem competitiva, boa visão da empresa e preocupação com o meio ambiente.

O objetivo geral deste trabalho é analisar o sistema de logística reversa de pós-venda da Cooperativa Cemil, buscando descrever todos os motivos de devoluções, avaliando quais são os principais motivos de avarias dos produtos e propondo soluções para resolver esses problemas. Busca-se pesquisar se as principais causas das avarias são referentes ao transporte ou o problema está na parte interna da empresa e analisar quais os processos e ferramentas podem ser utilizadas para esses problemas da empresa, contribuindo para a redução dos custos.

O trabalho apresenta alguns estudos que pode servir de base para verificar se a cooperativa está atuando de forma correta e contribuir para ter um retorno econômico e sustentável.

Este trabalho de uma pesquisa de campo, com a abordagem qualitativa.

LOGÍSTICA EMPRESARIAL

A logística é inspirada em táticas usadas nos campos de batalhas, pois era necessária uma equipe que fosse responsável pelo deslocamento, na hora certa, das ferramentas de guerra e de socorro médico durante a Segunda Guerra Mundial.

Ela existe desde o início da civilização e tem como principal objetivo satisfazer o consumidor final. Isso pode ser observado no objetivo da logística definido por Bowersox (2014): tornar produtos e serviços disponíveis no local onde são necessários, no momento em que são desejados, e esperando encontrar os produtos disponíveis e recém-fabricados.

Ela está muito ligada ao produto, pois é ela que dá condições reais de garantir a entrega do produto, por parte do consumidor. De acordo com Ballou (2012), a logística promove o nível de rentabilidade nos serviços de entrega ao cliente e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

Isto é devido principalmente à crescente complexidade encontrada nos negócios na gestão de materiais e entregas de produtos em uma cadeia de suprimentos cada vez mais global, que requer profissionais especializados. Com isso, a integração entre os departamentos incentiva o compartilhamento de informações e a criação de metas complementares e reduz a burocracia.

A logística empresarial engloba todos os procedimentos de mercadorias e o deslocamento de informações. Para que isso aconteça com eficiência, o gerenciamento deve acontecer de modo integrado. De acordo com o autor Bowersox (2014), para as empresas é atingir o nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível, com velocidade e consistência na entrega, sendo uma estratégia da empresa. Sua importância está na redução de custos nas empresas e no atendimento das necessidades dos clientes. Quando os produtos se tornam iguais, a empresa mais competitiva no mercado será aquela que conseguir ser mais eficiente e

eficaz prevendo os possíveis problemas e riscos.

O processo de produção também influencia na tomada de decisão em relação ao transporte. Segundo Machline (2011), a importância era a otimização do sistema, visto como um todo transporte e estoque; se otimizar o transporte, aumenta-se o estoque, sendo assim aplica-se o processo de just in time.

As empresas que possuem um bom sistema logístico acabam conseguindo uma grande vantagem competitiva sobre as que não possuem, além de obterem retorno econômico e melhorar o serviço ao consumidor. Esse sistema pode trazer muitos benefícios às empresas, principalmente porque elas estarão cumprindo a lei e beneficiando a sociedade. Isso pode ser utilizado como argumento de marketing em sua estratégia de comunicação.

A logística apresentou uma evolução. Hoje é considerada um dos elementos chave na estratégia competitiva das empresas. Segundo Nogueira (2012), a logística é formada por um conjunto de processos que facilitam o fluxo de produtos desde a matéria-prima até o produto final e também serviços adequados aos clientes. Atender os consumidores passou a ser o foco das indústrias por meio dos varejistas.

Com essas mudanças, o gerenciamento logístico vai melhorar a parte da gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla de maneira eficiente e efetiva os fluxos diretos e reversos, a armazenagem de bens, os serviços e informações relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo, a fim de encontrar os requerimentos dos clientes. De acordo com Bowersox (2014), a logística passou por uma modificação na regulamentação, comercialização de microcomputador, revolução da informação, adoção em grande escala qualidade e desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas.

Segundo Silva, Sousa e Cruz (2016), a logística empresarial é uma gestão coordenada de processos, que gerencia toda a cadeia de suprimento, com o objetivo de apoiar as decisões estratégicas das organizações, agregar valores aos produtos e serviços, satisfazer os clientes e aumentar as vendas.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser considerado como uma evolução da logística. O objetivo é alcançar a várias integrações das partes, de modo a gerar mais eficiência nos processos e garantir o aumento da satisfação dos clientes e sua fidelização. A vantagem dessa gestão é que todos os envolvidos na cadeia de abastecimento trabalham de maneira integrada, tornando as operações mais específicas e aumentando a competitividade do grupo envolvido.

LOGÍSTICA REVERSA

As empresas precisam avaliar a utilização da logística reversa como oportunidade de adicionar valor tanto à imagem em relação aos aspectos ambientais e de sustentabilidade, quanto aos serviços. Além disso, a gestão do ciclo de vida do produto e os custos ocorridos ao longo do ciclo proporcionam redução dos custos, o que pode gerar vantagem competitiva para a empresa e aumento dos lucros.

De acordo com TADEU *et al.* (2012), o conceito de logística forma um conjunto de operações e ações ligadas, fazendo a troca de informações desde a compra da matéria-prima até o destino final do produto acabado. Isso envolve o material e a

embalagem com o seu consecutivo descarte usando a logística de pós-venda, que utiliza a reciclagem ou produção de energia e pode ser denominada como logística integral ou logística inversa.

A logística reversa é um dos instrumentos para aplicações da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos. A PNRS (Política Nacional de Resíduos Sólidos) define logística reversa como um instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada. (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2018).

A explicação para esse processo é evitar que os resíduos sólidos poluam e contaminem o meio ambiente, permitindo uma economia nos processos produtivos das empresas, e as indústrias passam a usar tecnologias mais limpas, para facilitar a reutilização dos produtos e embalagens. A logística reversa, segundo Valle e Rogério (2014), tem como objetivo validar as técnicas e a filosofia empresariais, que visam ao aumento da velocidade da resposta e serviço dos clientes, por meio da velocidade do fluxo logístico e da redução dos custos totais de operação, como tecnologia da informação, qualidade e just in time.

LOGÍSTICA DE PÓS-CONSUMO

A logística reversa de pós-consumo é canal reverso que oferece uma destinação adequada e sustentável para uma série de itens que, de outra forma, muito provavelmente, seriam descartados de maneira inadequada. Podem ter três canais de destinos: a reciclagem, o reuso ou o desmanche. Na opinião de Leite (2009), a logística reversa de pós-consumo é o contrário da logística reversa de pós-venda, no qual os fluxos reversos se processam por meio da parte de cadeia de distribuição direta, e possui uma cadeia própria de canal formada por empresas especializadas por suas diversas etapas reversas.

LOGÍSTICA DE PÓS-VENDA

A logística de pós-venda ocorre quando a mercadoria faz o caminho inverso da cadeia de abastecimento, por meio de devolução. De acordo com Leite (2009), o pós-venda permite que a empresa se torne mais competitiva no mercado, acrescentando valor perceptível a seus clientes, pelo gerenciamento do retorno dos produtos, reduzindo os excessos de mercadorias retornadas, fazendo seu retorno e realocando os estoques excedentes do cliente. A cada dia a exigência para as empresas é maior em relação ao padrão de qualidade exigido pelo mercado consumidor. Produtos com defeitos podem gerar grandes problemas para a empresa que os fabrica e para as que vendem. Para Leite (2009), o produto logístico pós-venda, de natureza durável, semidurável ou descartável, constitui-se de bens comercializados por meio dos diversos canais de distribuição mercadológicos e que são devolvidos sem uso ou por diferentes motivos.

Os tipos de custos estão sempre associados às operações logísticas em geral.

Pelo menos três custos podem ser associados às atividades da logística reversa:

- Custos logísticos contabilizados: pode-se atribuir custos à logística reversa, traduzindo o somatório dos custos de transportes, armazenagens, consolidações e de sistemas de informações inerentes ao canal reverso. A esses custos, ditos operacionais, somam-se os custos peculiares à logística reversa em decorrência das operações de seleção de destino dos produtos retornados e de redistribuição dos produtos ou materiais reaproveitáveis (LEITE, 2009).
- Custos logísticos de gestão na logística reversa: na logística utilizam-se diversos indicadores de custos que variam entre empresas, como custos controláveis, de oportunidade, irrecuperáveis, metas, melhorias, etc. Podem ser utilizados da mesma forma nas operações de logística reversa (LEITE, 2009).
- Custos intangíveis ou poucos visíveis: define-se por custo oculto, aquele que normalmente não é visível, pelas condições de contabilização tradicionais, relativas a falhas e desperdícios de tempo ou outros recursos, o que se releva importante por influência sobre a imagem empresarial (LEITE, 2009).

METODOLOGIA

De acordo com Vergara (2016), uma pesquisa pode ser classificada por dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios, uma pesquisa pode ser de campo, laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Tomando por base a definição de Vergara (2016), em relação aos fins da pesquisa, esta é uma pesquisa descritiva e aplicada. Descritiva, pois possui o objetivo de descrever a logística reversa de uma cooperativa de leite, expondo as suas características. Também pode ser considerada uma pesquisa aplicada, pois sua finalidade é gerar conhecimento particular sobre o tema, para que esse conhecimento seja usado para solucionar problemas específicos da empresa, contribuindo assim para o seu sucesso no mercado.

Com relação aos meios, é uma pesquisa bibliográfica, pois foi feito um levantamento bibliográfico na internet, livros, artigos e vários meios possíveis de pesquisa sobre o tema, garantindo uma fundamentação teórica consistente. A pesquisa também é um estudo de caso, pois se refere ao estudo minucioso e profundo de um ou mais objetivos, no caso uma cooperativa de leite.

Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, que, de acordo com Vergara (2016), é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, produto, órgão público, família, comunidade, empresa. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados.

Análise de resultado se baseou nos conceitos Hernandez (2013), que define que estas são as unidades de análise, categorias, temas e padrões: descrições detalhadas,

significados para os participantes, suas experiências, exemplos relevantes de cada categoria; experiências, significados e reflexões essenciais do pesquisador, hipóteses e teoria (incluindo o modelo ou os modelos emergentes).

Além disso, foi feita uma interpretação dos resultados. Segundo Yin (2016), é a forma como a pessoa pode ter analiticamente observado novos padrões importantes persistentes em seus dados de pesquisa.

A pesquisa teve como base uma planilha de Excel para registrar os lançamentos no início do ano de 2019. Foram analisados os principais motivos das avarias e o motivo de elas estarem acontecendo, buscando alguma ferramenta para evitar que os produtos sejam devolvidos e criando indicadores com meta para fazer o acompanhamento dos produtos, mostrando que pode ser feita essa redução de devoluções de produtos na cooperativa, fazendo a projeção para ser iniciada no ano de 2020.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e suas respectivas discussões foram desenvolvidos por meio da análise da logística reversa praticada na Cooperativa Cemil. Buscou-se a proposição de sugestões na tentativa de amenizar incoerências encontradas, que implicam, de forma significativa, a devolução de produtos a cooperativa. Para Leite (2009, p. 290), a devolução de produtos danificados pode ser assim explicada:

[...] os produtos normalmente não chegam ao consumidor final, por apresentarem avarias durante o manuseio, o transporte ou por acidentes no trajeto, e devem retornar ao fabricante ou a intermediários especializados [...] Conhecendo as condições das avarias, além de permitir correções em embalagens e formas de transbordo das mercadorias, ainda auxiliar na comercialização orientada dos produtos salvos.

Os produtos que retornam para a cooperativa têm que ter um motivo e um lugar específico para descarte, por isso foram analisados todos os motivos que fazem com que esses produtos sejam devolvidos. Com esses dados foram criados indicadores para acompanhar a redução dos custos dos produtos buscando estratégias para evitar os acontecimentos de devoluções.

Os principais dados obtidos para elaboração deste trabalho foram coletados das pessoas responsáveis pelo processo. Todas as devoluções de pós-venda são registradas em uma planilha da empresa, mas ela não utiliza esses dados para criar algum indicador ou meta. Esses dados foram disponibilizados para realizar este trabalho acadêmico, com o propósito achar a solução e colocá-los em execução.

DESCRIÇÃO DO SETOR

A logística reversa da Cemil é composta por duas pessoas responsáveis por descrever todos os produtos que retornam à empresa. Também são responsáveis pelo retorno de algumas matérias-primas de produção, por exemplo, o açúcar, analisando o problema e definindo o modo de descarte do produto. Os motoristas passam as

informações para a logística reversa, sendo autorizados a retornar com o produto e fazer a nota fiscal de devolução. Depois disso, a expedição é responsável pela conferência desses produtos e é enviado um e-mail para a logística reversa confirmando a devolução, repassando o motivo dos problemas para o comercial, para negociar a reposição do produto.

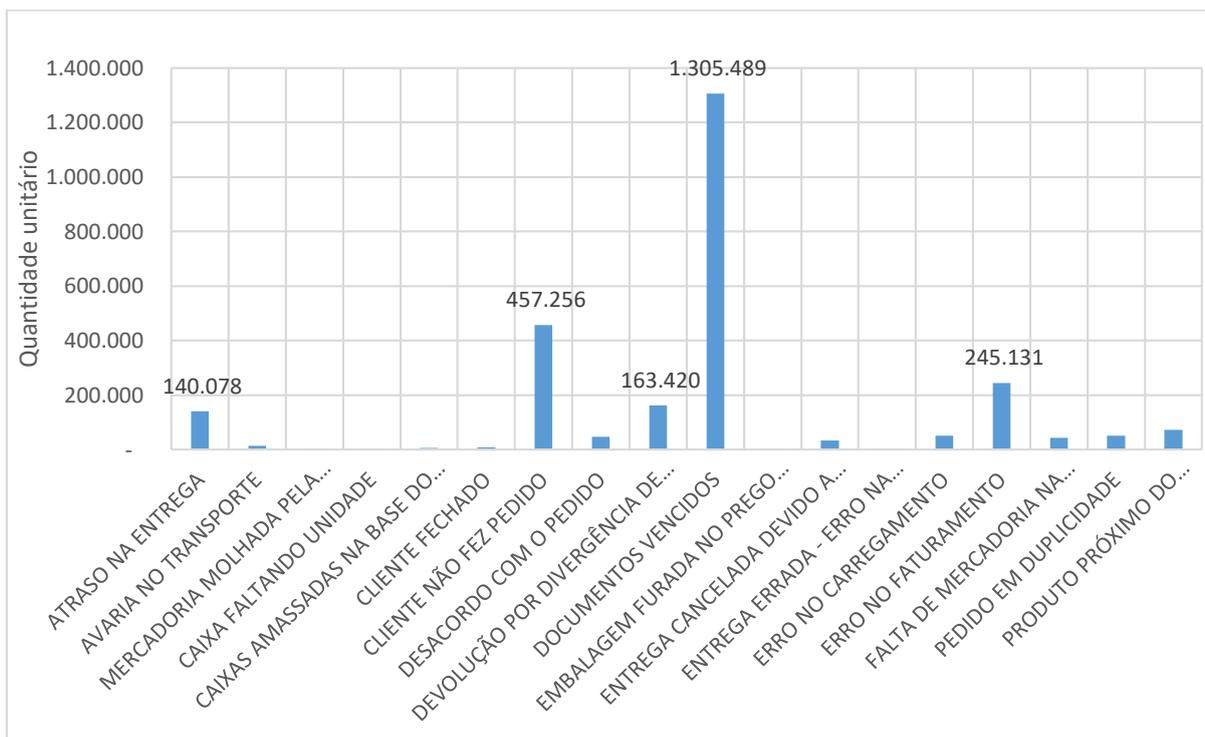
MOTIVOS DE AVARIAS

A logística reversa de pós-venda é fator determinante para estratégias para reduzir o retorno de produtos. Com os dados obtidos do setor e por meio da planilha, foi feito as relações de todos os motivos de devoluções dos produtos, descrevendo como ocorrem os problemas. Abaixo segue a descrição de todos os problemas de devolução ocorridos no período da pesquisa:

- **Avárias:** podem ocorrer nas etapas de armazenagem, movimentação, carregamento, descarregamento e transporte. Muitas vezes, o manuseio é inadequado para mercadorias fráglil, como a embalagem do leite que pode furar, molhar e amassar. Pode-se constatar que os problemas não são somente no setor de distribuição. A contribuição de cada ação equivocada praticada por determinados setores da empresa e pelos próprios setores de produção e expedição colaboram para o agravamento do problema.
- **Atraso na entrega:** isso acontece por causa do trânsito, atraso no carregamento no caminhão, problema no caminhão, falta de organização do motorista, falha interna no faturamento e na montagem de carga.
- **Avaria no transporte:** isso acontece por causa de buracos nas estradas e rodovias, quebra-mola e freadas bruscas.
- **Mercadoria molhada pela chuva:** isso acontece por causa de a lona (sider) estar rasgada por desgaste devido ao tempo ou por ter esbarrado em árvores.
- **Caixa faltando unidade:** isso acontece no momento da montagem de caixas pelo robô na expedição.
- **Cliente fechado:** isso acontece porque o motorista chegou ao cliente e o estabelecimento encontra-se fechado por diversos motivos.
- **Cliente não fez pedido:** erro por parte do representante no momento de fazer o lançamento dos pedidos dos clientes, trocou o nome do cliente, nome do produto.
- **Desacordo com o pedido:** quantidade de produtos diferente do que foi pedido e produtos diferentes.
- **Devolução por divergência de preço:** o acordo do representante for diferente do valor que foi colocado na nota fiscal para pagamento.
- **Documentos vencidos:** o cliente tem um agendamento e o motorista não ter conseguido cumprir a data e horário estabelecido.
- **Embalagem furada no prego do pallet:** falta de cuidado na movimentação com o *pallet* e pelo *pallet* ter quebrado.
- **Entrega cancelada devido a cliente fora de rota:** o motorista ter que percorrer mais de 100 quilômetros com baixa quantidade de produtos.

- **Entrega errada – erro na contagem:** equívoco na conferência do motorista na hora da entrega.
- **Erro no carregamento:** expedição ter trocado a carga e os caminhões.
- **Falta de mercadoria na entrega:** cliente recebe os produtos e vem faltando, e este devolve todo o pedido.
- **Pedido em duplicidade:** falha no sistema ou o representante ter realizado o lançamento do pedido duas vezes ou mais.
- **Produto próximo do vencimento:** a cooperativa ou o cliente não tem o estoque de giro do produto rápido, por isso ele acaba não recebendo o produto.

Em relação a devoluções de produtos, foi criada uma planilha envolvendo todos esses problemas para analisar os principais motivos de logística reversa pós-venda e buscando ações de melhoria para reduzir o volume de produtos. A quantidade de devolução de produtos faz com que a cooperativa deixe a desejar para seus clientes. Os dados coletados e analisados foram no período do dia 1º janeiro de 2019 até 1º de setembro de 2019.



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora, 2019

Como foi mostrado no gráfico, todos os motivos são importantes para serem analisados. Mas foram mostrados os cinco principais problemas de avarias que obtiveram a maior quantidade de produtos unitários e estes foram escolhidos para se buscar possíveis soluções:

- Documentos vencidos: 1.305.489 unidades.
- Cliente não fez pedido: 457.256 unidades
- Erro no faturamento: 245.131 unidades

- Devolução por divergência de preço: 163.420 unidades
- Atraso na entrega: 140.078 unidades
-

Esses produtos, além de retornarem para a empresa, geram perda da venda por causa da diferença de preços; da não satisfação do cliente relacionado ao atraso da entrega; de o cliente não ter feito o pedido de alguns produtos.

Relacionado à cooperativa, tem-se o atraso do motorista para sair de viagem por causa de erro no faturamento e documentos vencidos, o que diminui a carga horária de trabalho e gera horas extras para realizar a entrega no horário agendado.

AÇÕES DE MELHORIAS

O processo de logística reversa de pós-venda foi implantado na cooperativa para fazer o controle dos produtos e reduzir os custos. A empresa, desde o início de suas atividades, vem melhorando o processo de transporte, focando no retorno econômico e sustentável. Com a experiência adquirida durante esse tempo e a visualização de necessidade de reduzir cada vez mais a geração de devoluções, busca tornar o processo mais eficaz. Com a utilização da ferramenta de estratégia, como o 5W2H, faz o mapeamento das atividades, ficando estabelecido, o que será feito, quem vai fazer, qual período, qual área da cooperativa e todos os motivos pelos quais a atividade deve ser feita, de forma planejada e que sejam executadas todas as etapas para evitar erros.

Documentos vencidos

O que será feito	Cancelamento da nota fiscal (por motivos de saúde, problema no caminhão), pelo motorista.
Por que será feito	Para substituir a carga, podendo realizar a entrega mais rápida.
Onde será feito	No transporte.
Quando será feito	No início de 2020.
Por quem será feito	Pelo motorista.
Como será feito	Entrar em contato com o responsável para fazer o cancelamento.
Quando custará fazer	Não terá custo.

O que será feito	Criar algum tipo de bloqueio para não marcar 2 cargas para o mesmo motorista ou caminhão.
Por que será feito	Para o motorista e o caminhão estarem disponíveis para marcar outra viagem, para não ter documentos vencidos e atraso na saída.
Onde será feito	Transporte – montagem de carga.
Quando será feito	No início de 2020.
Por quem será feito	Setor de TI.
Como será feito	Bloquear, quando o motorista ou caminhão já está em viagem.
Quando custará fazer	Não terá custo.

Cliente não fez pedido

O que será feito	Treinamento para os representantes, repassar os pedidos via por e-mail.
Por que será feito	O lançamento errado do pedido do cliente gera transtorno para o motorista e para a logística reversa.
Onde será feito	No setor comercial.

Quando será feito	No início de 2020.
Por quem será feito	Pelo gerente do comercial.
Como será feito	Treinamento individual de como realizar o processo para lançamento no sistema, sendo recebidos os pedidos por e-mail.
Quando custará fazer	Não terá custo.

Erro no faturamento

O que será feito	Automatizar o processo de pedidos e faturamento, e o que não for automatizar ter atenção do responsável.
Por que será feito	Para não ocorrer devolução dos produtos.
Onde será feito	No faturamento.
Quando será feito	No início de 2020.
Por quem será feito	Pelo setor de TI.
Como será feito	Dentro do sistema, assim que o caminhão for carregado e pesado realizar o faturamento automático.
Quando custará fazer	Não terá custo.

Devolução por divergência de preço

O que será feito	Treinamento dos representantes para fazer o lançamento correto do valor de negociação.
Por que será feito	Para não ocorrer devolução por divergência de preço.
Onde será feito	No comercial.
Quando será feito	Quando necessário, em relação aos indicadores individuais.
Por quem será feito	Pelo gerente do comercial.
Como será feito	Treinamento individual e criando indicadores de erros para controle.
Quando custará fazer	Não terá custo.

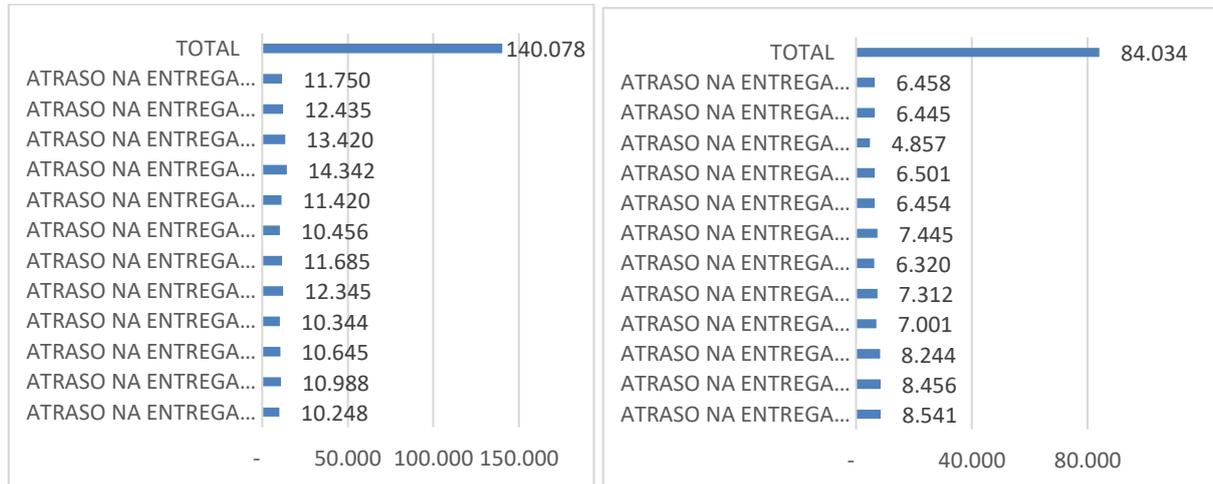
Atraso na entrega

O que será feito	Organização dos agendamentos para realizar a entrega por rota e quantidade de entregas.
Por que será feito	Para não ocorrer atraso na entrega.
Onde será feito	No sistema.
Quando será feito	Todos os dias.
Por quem será feito	Pelo comercial e transporte.
Como será feito	Criar um filtro nos pedidos que tem prioridades de agendamento.
Quando custará fazer	Não terá custo.

O que será feito	Conscientizar os motoristas para se organizar para realizar a entrega dentro do prazo determinado.
Por que será feito	Evitar o atraso na entrega e o cliente não querer receber.
Onde será feito	Sala de reuniões.
Quando será feito	Em todas as reuniões.
Por quem será feito	Pelo gerente do transporte.
Como será feito	O motorista irá fazer suas entregas nas datas dos agendamentos e entrar em contato caso for atrasar.
Quando custará fazer	Não terá custos.

Com essas ações de melhorias, foi criado o gráfico para acompanhar os resultados obtidos, assim a logística reversa pode ter um indicador para controlar a quantidade de produtos e o motivo que existe para retorno de produtos, apontando em qual lugar está ocorrendo a falha. Com esse indicador, serão registrados todos os

motivos de avarias e a quantidade para fazer uma comparação por mês. No início deste projeto foram criadas ações necessárias para realizar a meta de redução de 40% das devoluções e com o esforço de cada colaborador do setor que foi citado no 5W2H, podemos obter maiores resultados e em outros anos continuar com esse foco de reduzir ainda mais.



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora, 2019

O primeiro gráfico apresenta os resultados de 1 tipo de avaria durante 1 ano (“atraso na entrega”), e o segundo gráfico mostra os resultados esperados com a execução das ações de melhoria propostas, acompanhando todos os motivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo mensurar e analisar a logística reversa de pós-venda da cooperativa, mostrando que o problema pode ser corrigido na parte interna, sendo assim exibindo os cálculos das quantidades de produtos que retornaram para a cooperativa, buscando reduzir este valor em 40% no mínimo, contribuindo para o retorno econômico. Esta pesquisa de pós-venda foi possível de ser realizada porque contou com a colaboração de alguns gestores da Cemil para obtenção das informações desejadas.

A questão central para a presente pesquisa foi identificar oportunidade de melhoria no setor, buscar a ferramenta adequada e contar com o conhecimento dos colaboradores para pensar em algumas soluções os problemas.

A análise foi de grande relevância para o setor da logística reversa, faturamento, comercial e transporte. Serão realizados os ajustes para solucionar os principais problemas, aplicando as ideias de ações sugeridas. Foram criados também indicadores mensais para melhor acompanhamento das avarias para a redução dos custos.

A pesquisa possibilitou adquirir conhecimento sobre os conceitos de logística em geral, que englobam os assuntos descritos e necessários para entendimento da área pesquisada, possibilitando assim a obtenção dos resultados com o conhecimento

das ferramentas de estratégias.

Este trabalho foi de extrema relevância para a formação acadêmica e profissional da autora, agregando conhecimento científico e prático.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2012.

BOWERSOX, D. J. **Gestão logística da cadeia de suprimentos** [recurso eletrônico] Donald J. Bowersox... [et al.]; revisão técnica: Alexandre Pignanelli. Tradução: Luiz Claudio de Queiroz Faria. 4. ed. Dados eletrônicos – Porto Alegre: AMGH, 2014.

GUSTAVO, Periard, **5W2H**. [s. d.] Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>. Acesso em: 30 out. de 2019.

TADEU, H. F. B. *et al.* **Logística reversa e sustentabilidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

LEITE, P. R. **Logística reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MACHLINE, C. **Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil**, vol.51 no. 3, São Paulo, Maio/Junho 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 03 de mar. de 2019.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, **Logística Reversa**. 2018. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuos-perigosos/logistica-reversa>. Acesso em: 05 maio 2019.

NOGUEIRA. **Logística empresarial**: uma visão local com pensamento globalizado. São Paulo: Atlas, 2012.

SAMPIERI, Roberto H. **Metodologia de pesquisa** [recurso eletrônico] / Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Maria del Pilar Baptista Lucio. Tradução: Daisy Vaz de Moraes; revisão técnica: Ana Gracinda Queluz Garcia, Dirceu da Silva, Marcos Júlio – 5. Ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre, 2013.

SILVA, A. E, da; SOUSA, S. P. de; CRUZ, Lucineide, **Por dentro do mundo de logística**. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/por-dentro-do-mundo-da-logistica>. Acesso em: 16 abr. 2019.

VALLE, Rogerio; SOUZA, Ricardo Gabbay (orgs.). **Logística reversa**: processo a processo. São Paulo: Atlas, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim** [recurso eletrônico]. Trad. Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

MERCADO DE TRABALHO: QUAL A PERSPECTIVA DE INGRESSO NO MERCADO DE TRABALHO, PARA OS DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO NO ANO DE 2019?¹

Jéssica Garcia de Melo

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

E-mail: jessicamelo@unipam.edu.br

Roberto Alaor Piau Marques

Professor orientador (UNIPAM).

E-mail: robertopiau@unipam.edu.br

RESUMO: O investimento em qualificação é visto como a principal estratégia para a conquista do espaço no mercado de trabalho. Foi aplicado um questionário contendo oito perguntas abertas e fechadas para 114 alunos do 1º e do 8º período do curso de Administração da instituição de ensino estudada, a fim de verificar quais as perspectivas de ingresso no mercado de trabalho. Observou-se, nos resultados da pesquisa, que há mais semelhanças nas opiniões dos discentes dos dois períodos do que divergências.

PALAVRAS-CHAVE: Competências. Habilidades. Formação profissional.

ABSTRACT: Investment in skills is seen as the main strategy for entering the job market. A questionnaire containing 08 multiple questions and open response was applied to 114 students from the 1st and 8th period of the Administration course of the educational institution being studied, in order to verify their prospects for entering the job market. It was observed that there are more similarities than divergences in the opinions of the students of the two terms.

KEYWORDS: Skills. Skills. Professional qualification.

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução do trabalho no decorrer dos anos, podem-se perceber várias mudanças no mercado. Antigamente a mão de obra era escrava, todos os produtos eram artesanais, havia demora na produção e com isso tornavam-se mais caros. Com a Revolução Industrial, houve um avanço tecnológico e o que antes era caro e demorava a ficar pronto passou a ser confeccionado em massa, de forma padronizada, com maior rapidez e com valor mais acessível. À medida que as tecnologias foram adentrando na realidade das empresas, cada vez mais as máquinas foram substituindo a mão de obra humana, e é por isso que, nos dias atuais, o mercado de trabalho encontra-se competitivo, pois há muita procura e pouca oferta de vagas de emprego, e

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Administração e Gestão Empresarial. XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

é por conta disso que, cada vez mais, se torna essencial a busca por especialização, qualificação e o máximo de conhecimento possível na área de atuação escolhida.

O ano de 2019 começou com mudanças no setor político, buscando resolver o maior gargalo do problema fiscal atualmente, que é a previdência. Os sinais de que a proposta da reforma será aceita animam os mercados e os investidores e, quando há sinais de que ela será atrasada, desanima os mesmos. No momento, a economia está controlada, a taxa SELIC está em 6% ao ano, e é a menor já vista nos últimos tempos, juros e inflação estão estáveis e alguns projetos estão prontos para sair do papel. Mas para o país combater e solucionar o déficit das contas públicas, é necessária a reforma fiscal.

Por causa da complexidade atual do mercado é que as empresas estão necessitando cada vez mais de gestores capacitados para administrá-las. Os gestores têm o dever de manter as empresas sempre atualizadas em um cenário de evoluções constantes e mudanças rápidas, mantendo-as vivas e competitivas no seu ramo de atuação, buscando criar uma vantagem competitiva para que se destaquem em meio aos seus concorrentes.

Nesse sentido, o presente trabalho torna-se relevante pelo fato de ser um estudo de caso que procurou ouvir os alunos que vivenciam esta realidade. Suas respostas serviram de base para o projeto, que buscou compreender o pensamento deles quando se trata do ingresso no mercado de trabalho. Dessa forma, a abordagem metodológica foi realizada através de um estudo de caso, a pesquisa aplicada foi de modo prático, exploratório e descritivo, de forma qualitativa e quantitativa.

O objetivo do presente estudo foi analisar quais as perspectivas dos discentes ingressantes e concluintes do curso de Administração quando se trata do seu ingresso no mercado de trabalho.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

É uma instituição de ensino superior na cidade de Patos de Minas (MG). A missão da instituição é transformar pessoas e sociedade por meio da excelência na educação, criando oportunidades e desenvolvendo talentos. Ela conta atualmente com 30 cursos de graduação entre presencial e a distância, 27 de pós-graduação e ensino médio. Diante de todos os cursos da instituição, consta abaixo um pouco do curso que será estudado.

O curso de Administração é a graduação mais ofertada no Brasil. É um curso em que os profissionais estão aptos a atuar em qualquer área das organizações dos variados setores econômicos, sendo elas de qualquer porte, pois é um curso abrangente. O curso teve início na instituição em 1989, tem duração de quatro anos, com oito semestres. Seu grau é de bacharelado, conta com turmas no período diurno e no noturno e obteve avaliação nota quatro pelo MEC.

Tabela 01: Quantidade de alunos ingressantes e concluintes do curso de Administração nos últimos cinco anos

ANO	INGRESANTES	CONCLUINTES
2019	76	77
2018	68	61
2017	123	95
2016	128	129
2015	126	116

Fonte: Instituição de ensino, 2019.

Com o passar dos anos, é possível perceber um decréscimo na quantidade de alunos que ingressam no curso de Administração da instituição. Percebe-se também que a taxa de evasão dos alunos é pequena quando comparada com a taxa dos concluintes do curso.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta etapa, abordam-se conceitos científicos relacionados ao tema pesquisado, para fundamentar o estudo.

3.1 PAPEL DO ADMINISTRADOR

As funções do administrador estão baseadas em quatro categorias, que são planejar, organizar, dirigir e controlar. Planejar não é uma ação e sim uma intenção, que necessita saber onde pretende se chegar para assim traçar um plano para atingir o objetivo. Organizar é saber direcionar as pessoas capacitadas para executar cada tarefa. Dirigir é saber motivar e influenciar a equipe durante a execução do plano. Por fim a categoria controlar é o acompanhamento das tarefas e correção dos desvios existentes (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

Diante disso, é possível observar que o administrador tem um papel fundamental nas organizações. É dele a responsabilidade de fazer com que tudo na empresa corra da melhor forma possível, de alcançar os resultados esperados e de manter os colaboradores motivados. Os administradores têm a função de tomar decisões, coordenar o trabalho da equipe da forma que consiga atingir os objetivos organizacionais (SOBRAL; PECCI, 2013).

3.1.1 Habilidades do administrador

Há três tipos de habilidades necessárias para que o administrador atue de forma eficaz. São elas: habilidades técnicas, que são aquelas ligadas a métodos, técnicas e desempenho de funções dentro da organização; habilidades humanas, que são aquelas que envolvem as atitudes, o tratamento e o relacionamento com as pessoas; por fim as habilidades conceituais, que são aquelas relacionadas com enxergar de uma forma mais complexa e de modo global a organização. (SILVA, 2008).

A administração do nível operacional necessita mais das habilidades técnicas, pois necessita mais de resolver problemas de uma forma mais rápida e técnica. A

administração no nível médio necessita mais das habilidades humanas, que busca a interação com as pessoas dentro da organização. A alta administração tem uma maior necessidade das habilidades conceituais, pois deve enxergar de uma forma global a organização para traçar o planejamento estratégico. (SILVA, 2008).

3.2 OPORTUNIDADES DO MERCADO PARA O ADMINISTRADOR

O mercado oferece algumas oportunidades que auxiliam os jovens a aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes no momento da tomada de decisão, que é uma hora difícil para os jovens. Dentre essas oportunidades, há empresa júnior, cooperativa, incubadora de empresas e empreendedorismo brasileiro (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

3.2.1 Histórico do trabalho

Antigamente, a mão de obra era escrava; os escravos eram tratados como uma mercadoria de seu proprietário, não havia direitos trabalhistas e muito menos salário. No fim da Idade Média, surgiam os artesãos, que eles trabalhavam por conta própria, e as corporações de arte e ofício em que o empregado começou a ser considerado como pessoa. O Liberalismo começa onde o Estado pouco atuava nas relações econômicas; surgem os comércios, o crescimento das cidades e as máquinas a vapor. A mão de obra foi substituída pelo maquinário fazendo com que elevasse o nível desemprego (VÓLIA BOMFIM, 2009).

O surgimento da Revolução Francesa e Industrial se deu pelo fato de os empregados cobrarem seus direitos, fazendo surgir assim o Direito do Trabalho. A primeira Constituição a ser criada com os Direitos do Trabalho foi no ano de 1934, tendo normas específicas que cuidava das diretrizes econômica e social, determinando que sindicatos e associações fossem identificados em conformidade industrial. Com a lei no art. 120 e 121, nela eram elevados os direitos trabalhistas ao patamar constitucional (VÓLIA BOMFIM, 2009).

Um fato marcante foi a criação da justiça do trabalho, ainda não integrante do Poder Judiciário. Teve constantes evoluções no decorrer dos anos até chegar a Constituição Federal vigente, que é a de 1988, e sua última mudança considerável foi em 2013, em que foram estendidos os direitos dos trabalhadores domésticos, pretendendo-se igualar os direitos de trabalhadores domésticos, urbanos e rurais (VÓLIA BOMFIM, 2009).

3.3 PERFIL ORGANIZACIONAL DO BRASILEIRO

Os traços culturais do brasileiro nas organizações são caracterizados pela hierarquia, que se caracteriza pela centralização de poder, distância de poder, passividade e aceitação dos grupos inferiores. O personalismo se caracteriza pela busca de proximidade e afeto nas relações, pela flexibilidade caracterizada pelo “jeitinho brasileiro” de se adaptar, pelo sensualismo caracterizado pela preferência do exótico e, por fim, pela aventura em que os indivíduos tendem a ter aversão aos

trabalhos manuais e metódicos (FREITAS, 1997).

3.3.1 Mercado de trabalho para administradores

O Administrador tem diversas oportunidades no mercado de trabalho, pois é um profissional importante em qualquer organização, como afirma Silva (2008, p. 78): “[...] A administração é uma atividade encontrada em empreendimentos de qualquer espécie, de todos os povos, de todos os tempos.” O maior benefício dessa profissão é que ela é muito versátil, e o profissional pode atuar em qualquer tipo de empresa.

É possível perceber o quanto essa profissão está em alta, e não faltam oportunidades para os profissionais qualificados. Esses profissionais são intitulados como médicos, e seus pacientes são as empresas. Para os que são formados e quer abrir um negócio próprio, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) dá suporte e auxilia o profissional em todas as etapas da abertura da empresa e oferece até cursos adicionais (GUIA DE CARREIRAS, 2019).

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa buscou descobrir quais as perspectiva dos futuros profissionais do curso de Administração de uma instituição de ensino superior particular, quando se trata do seu ingresso no mercado de trabalho, esclarecendo curiosidade sobre suas opiniões a respeito do assunto estudado.

O estudo de caso é caracterizado pela análise forma profunda e exaustiva de um ou de poucos assuntos, a fim de possibilitar o pesquisador a ampliar e detalhar o seu conhecimento diante do caso estudado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos considerados (GIL, 2008).

Este estudo foi realizado com alunos do primeiro e do oitavo período, que, no caso, são os alunos do curso de Administração da instituição, portanto, pessoas que vivenciam a realidade do tema estudado. Suas respostas e opiniões serviram de base para que seja possível chegar a conclusões sobre o assunto.

O questionário foi igual para ambos os períodos e, em virtude das respostas de cada período, foi feita análises comparativas. O questionário foi aplicado para os alunos do primeiro período no mês de maio e para os do oitavo período no mês de agosto. O questionário foi composto de perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha. Foram feitas perguntas aos alunos, que escolheram a alternativa e posteriormente justificaram o porquê da resposta.

As pesquisas exploratórias são um tipo de pesquisa realizado para que o pesquisador adquira uma maior familiaridade com assunto escolhido. É com esses objetivos que a pesquisa foi realizada. O projeto proporcionou ao pesquisador mais conhecimento na área do tema, possibilitando uma conclusão mais exata sobre os resultados e abrangendo a visão sobre o assunto estudado. Para Gil (1999, p. 43), “a pesquisa exploratória visa demonstrar uma visão ampla de um determinado fato”. Vale ressaltar que na instituição não há nenhum estudo similar a este.

A pesquisa foi qualitativo-quantitativa. O tipo de amostra da presente pesquisa foi não probabilística intencional. Atualmente, o primeiro período de Administração

noturno conta com 66 alunos, enquanto o oitavo período conta com 13 alunos no período diurno e 66 alunos no período noturno, o que resultou em uma amostra de 114 alunos que responderam ao questionário.

Após os questionários respondidos, foi realizada uma análise qualitativa das respostas abertas. Em seguida, a análise quantitativa foi realizada no programa Excel, apresentada em forma de tabelas e análise comparativa das respostas dos alunos dos diferentes períodos do curso de Administração.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os questionários foram aplicados de forma aleatória aos alunos presentes na sala no momento da visita. No 1º período, foram entrevistados 53 discentes e no 8º período, 61, possibilitando uma amostra de 114 entrevistados.

Perguntou-se aos entrevistados do 1º período se estão satisfeitos com o curso: 51 marcaram sim e 2, não; já no 8º período, 60 responderam sim e 1 disse que não sabia.

Tabela 02: Está satisfeito com o curso que você escolheu?

	1º Período	8º Período
Sim. Agrega valor ao mercado	09	00
Sim. Amplitude do curso	07	10
Sim. Satisfação pessoal	24	32
Sim. Não argumentaram	11	18
Não. Esperavam mais do curso	02	00
Não sei	00	01
TOTAL	53	61

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Para Souza e Reinert (2010), a satisfação está ligada ao atendimento ou eliminação de uma necessidade, moderada por sua expectativa em relação ao produto a ser consumido, avaliado e/ou adquirido.

Diante dos resultados, pode-se perceber que a maioria dos entrevistados de ambas as turmas estão satisfeitos; vincularam sua satisfação com o curso com a satisfação pessoal e com a amplitude do curso. Também é importante ressaltar que, no 8º período, não teve nenhum insatisfeito e já no 1º período, 2.

Ao perguntar os alunos do 1º período se trabalham na área administrativa atualmente, 23 responderam sim (14 trabalham no cargo de auxiliar administrativo, 05 na parte financeira e 04 como gerentes) e 30 ainda não trabalham.

Tabela 03: Você já trabalha na área da Administração atualmente?

	1º Período	8º Período
Sim. Comércio	00	03
Sim. Gerentes	04	07
Sim. Banco	00	05
Sim. RH	00	05
Sim. Aux. Administrativo	14	12
Sim. Financeiro	05	02
Sim. Não detalhou	00	02
Não	30	25
TOTAL	53	61

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Já no 8º período 36 responderam sim e 25 que não. Dos que atuam na área 12 trabalham no cargo de auxiliar administrativo, 07 como gerentes, 05 são bancários, 05 na área de recursos humanos, 02 na parte financeira e 02 não informaram o setor em que atuam.

De acordo com Murad (2017), o mercado atual requer um administrador com perfil e visão generalista de conhecimentos. O administrador moderno deve aprimorar suas habilidades por meio de atividades variadas para que construa um perfil adequado ao mercado.

Diante dos dados relatados acima, pode-se perceber que, na turma do primeiro período, a maioria não trabalha na área ainda e na turma do 8º período a maioria já atuam na área. Um resultado otimista, pois se pode perceber que, quanto mais capacitado, melhor as chances de se conseguir uma vaga de emprego. O que é comum nas duas turmas é que a maioria que já trabalha na área é na parte administrativa, e os maiores salários são os profissionais que já ocupam o cargo de gestores.

Ao perguntar aos alunos do 1º período se acham que a graduação lhes trará mais oportunidades, 50 alunos responderam sim, 29 indagando que a graduação potencializará seu currículo, o que é um pré-requisito para muitas oportunidades no mercado, 10 justificam que agregará mais conhecimento e 11 justificaram, 03 marcaram não, justificando que é necessário ter habilidades e não só diploma.

Tabela 04: Acha que com a graduação terá mais oportunidades de trabalho?

	1º Período	8º Período
Sim. Potencializará o currículo	29	18
Sim. Agregará conhecimento	10	14
Sim. Não manifestaram	11	18
Sim. Graduação é obrigação atualmente	00	07
Não. É necessário ter habilidades também além de diploma	03	02
Não. Não justificaram	00	02
TOTAL	53	61

Fonte: Dados de pesquisa, 2019

Já no 8º período, ao perguntar se acham que a graduação lhes trará mais oportunidades, 57 alunos responderam sim, 18 relataram que uma graduação potencializará seu currículo e que é um pré-requisito para muitas oportunidades no mercado, 14 justificam que agregará mais conhecimento, 07 disseram que atualmente

graduação é uma obrigação, 18 não se manifestaram 04 marcaram não, 02 justificaram que graduação não é garantia de emprego e 02 não detalharam sua opinião.

De acordo com Murad (2017), a qualificação profissional tem sido considerada um diferencial para a inserção no mercado de trabalho, sendo entendida como um requisito de empregabilidade e até mesmo como um desafio a ser enfrentado pelos profissionais que estão inseridos e pretendem inserir no mercado de trabalho.

Diante dos dados apresentados acima, quando questionados se acreditam que depois da graduação terão mais oportunidades de emprego, a maioria das duas turmas responderam que sim e poucos entrevistados acreditam que não. A maioria das duas turmas justificou que sim pelo fato de a graduação potencializar o currículo e agregar mais conhecimento. Houve uma divergência de opiniões quando alguns alunos do 8º período justificaram que graduação nos tempos de hoje é uma obrigação enquanto ninguém do 1º período justificou sua marcação com essa resposta. Os que marcaram que não, que foram poucos nas duas turmas, justificou que não acreditam, pois, além de diploma, é necessário ter habilidades.

Ao questionar os alunos do 1º período sobre qual a área da administração eles pretendem atuar, obtiveram-se as seguintes respostas: 27 em área financeira, 14 em recursos humanos, 10 em agronegócio, 07 em marketing, 01 em custos, 04 marcaram a opção outros e escreveram negócio próprio, industrial e empresa respectivamente, e 01 não detalhou. 04 não responderam e ninguém marcou a opção hotelaria. Vale ressaltar que alguns entrevistados marcaram mais de uma alternativa.

Tabela 05: Qual a área de atuação que pretende exercer na Administração?

	1º Período	8º Período
Financeira	27	29
Recursos Humanos	14	18
Agronegócio	10	07
Marketing	07	05
Custos	01	09
Não responderam	04	06
Empreendedorismo	02	03
Logística	00	02
Produção	01	01
Vendas	00	01
Gastronomia	00	01
Não sabe	00	01
TOTAL	66	83

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Já no 8º período, ao se questionar em qual a área da administração o entrevistado pretende atuar, obtiveram-se as seguintes respostas: 29 em área financeira, 18 em recursos humanos, 09 em custos, 07 em agronegócio, 05 em marketing, 03 em empreendedorismo, 02 em logística, 01 no setor de produção, 01 em vendas, 01 em gastronomia, ninguém marcou a opção hotelaria, 01 ainda não sabe e 06 não responderam. Vale ressaltar que alguns entrevistados marcaram mais de uma alternativa.

De acordo com Oliveira e Witzel (2009), para tornar-se um bom profissional, o

administrador deve ter plenos conhecimentos de disciplinas das diversas áreas: economia, direito, sociologia, marketing, relações humanas, administração financeira, contabilidade, entre outras, além de participar de vários projetos de pesquisa e extensão.

Diante dos dados apresentados acima, é possível perceber que, nas duas turmas, há semelhanças na área em que os entrevistados pretendem atuar. A área mais demandada é a financeira, posteriormente é a de recursos humanos, e agronegócio em seguida. Houve semelhança também com poucas marcações na área de empreendedorismo e produção. As diferenças se deram na área de custos, já que os entrevistados do 8º período pensam bem mais em atuar nesta área do que os alunos do 1º período, e na logística, já que alguns alunos do 8º período marcaram e no 1º período não houve ninguém que pretende atuar nesta área.

Ao perguntar os alunos do 1º período se acreditam que se estarão aptos a gerir uma empresa quando se formarem, obtiveram-se as seguintes respostas: 39 responderam sim, destas pessoas 19 não detalharam sua opinião, 16 acreditam que a faculdade lhes proporcionará o conhecimento necessário para gerir uma empresa e acreditam ser capazes de desempenhar o papel de gestor e 04 já são dotados de experiência na área. 07 responderam que não, 05 acreditam que necessitam de um pouco de experiência antes de desempenhar a função de gestor, 01 não que atuar nesta área e 01 não detalhou sua opinião. 05 alunos não responderam e 02 ficaram com dúvida em relação ao que responder.

Tabela 06: Você acredita que, quando se formar, estará apto para gerir uma empresa?

	1º Período	8º Período
Sim	19	11
Sim. Sairei da faculdade com todo conhecimento necessário	16	12
Sim. Já tenho experiência na área	04	04
Não. Pois preciso de mais conhecimento	00	10
Não. Preciso de experiência	05	14
Não. Não atuarei nessa área	01	00
Não	01	06
Talvez	02	00
Não respondeu	05	04
TOTAL	53	61

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Já no 8º período, ao perguntar aos entrevistados se acreditam que estarão aptos a gerir uma empresa quando se formarem, obtiveram-se as seguintes respostas: 27 responderam sim, destas pessoas 11 não detalharam sua opinião, 12 acreditam que a faculdade lhes proporcionará o conhecimento necessário para gerir uma empresa e acreditam ser capazes de desempenhar o papel de gestor e 04 já são dotados de experiência na área. 30 responderam não, 14 acreditam que necessitam de experiência antes de desempenhar a função de gestor, 10 acham que precisam adquirir mais conhecimento, 06 não detalharam sua opinião e 04 alunos não responderam à questão.

Segundo Oliveira e Piccinini (2012), com o passar dos anos a realidade do

mercado de trabalho está mais exigente e competitivo, tornando-se cada vez mais difícil encontrar oportunidade para o primeiro trabalho. Os graduandos de Administração normalmente detêm a teoria, mas falta lhes a prática profissional.

Diante dos dados apresentados acima, pode-se perceber que a maioria dos alunos do 1º período marcou sim e a maioria do 8º período acredita que não, percebendo assim que as crenças diminuem no decorrer do curso. As justificativas que tiveram semelhança na quantidade de pontuação foram a que sairão da faculdade com o conhecimento necessário para atuar na profissão de gestor de empresas e também os que já possuem experiência. Houve discrepância na quantidade de entrevistados que acreditam que primeiramente precisam de experiência, os que marcaram talvez e os que acreditam que ainda necessitarão adquirir mais conhecimento.

Ao interrogar os alunos do 1º período sobre o que acontece com as expectativas de emprego no decorrer do curso, obtiveram-se as seguintes respostas: 30 responderam que crescem, pois acreditam que estarão mais capacitados para as vagas disponíveis no mercado, 11 acreditam que continuam as mesmas, pois, por enquanto, continuam com o mesmo pensamento, 05 acreditam que diminuem e não justificaram suas respostas, 01 acredita que as expectativas oscilam, 02 ficaram na dúvida e 04 não responderam.

Tabela 07: O que acontece com as expectativas de emprego no decorrer do curso?

	1º Período	8º Período
Crescem. Pois estarei mais capacitado	30	35
Continuam as mesmas, pois pensarei da mesma forma que penso hoje.	11	11
Diminuem. Pois não tenho prática na área	05	09
Oscilam	01	00
Não sei	02	00
Não respondeu	04	06
TOTAL	53	61

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Já no 8º período, ao interrogar os alunos sobre o que acontece com as expectativas de emprego no decorrer do curso, obtiveram-se as seguintes respostas: 35 responderam que crescem, pois acreditam que estarão mais capacitados para as vagas disponíveis no mercado, 11 acreditam que continuam as mesmas, 09 acreditam que diminuem, pois não têm prática na área e 06 não responderam.

Borba *et al.*, (2005) enfatizam que o descompasso entre as expectativas quanto à formação do aluno no momento do ingresso no curso e a avaliação da formação quando o aluno ingressa no mercado de trabalho é de conhecimento do mercado profissional, dos formandos em cursos de graduação em Administração e dos docentes.

Diante dos dados apresentados acima, pode-se observar que há uma homogeneidade nas respostas das duas turmas na quantidade de entrevistados que acreditam que as expectativas crescem pelo fato de estarem mais capacitados e igualdade na quantidade de entrevistados que acreditam que elas continuam as mesmas desde o início até o término da graduação pelo fato de terem somente conhecimento teórico e não terem prática ainda. Houve uma diferença na quantidade de entrevistados que acreditam que as expectativas diminuem, pois no 8º período os

entrevistados acreditam que isso acontece em maior quantidade do que os que estão no 1º período e tem a mesma opinião por não terem experiência.

Ao perguntar aos entrevistados do 1º período se pretendem fazer uma pós-graduação na instituição, obtiveram-se as seguintes respostas: 29 responderam sim, pois acreditam que aprimorar seus conhecimentos é sempre bom, 20 responderam não, dos quais 14 não justificaram sua resposta, 02 pretendem mudar de cidade, 01 acredita ser desnecessário, 01 tem outros planos, 01 pretende fazer outra graduação e 01 quer fazer mestrado. 4 entrevistados não responderam essa questão.

Tabela 08: Pretende dar continuidade aos estudos quando acabar a graduação, fazendo uma pós-graduação na instituição?

	1º Período	8º Período
Sim. Aprimorar os conhecimentos é sempre bom	29	12
Sim	00	11
Sim. Pois a instituição é conhecida	00	09
Não	14	11
Não. Pretendo mudar de cidade	02	04
Não. Acho desnecessário	01	00
Não. Tenho outros planos	01	00
Não. Pretendo fazer mestrado/MBA/concurso	02	03
Não. Pois falta opção	00	07
Não responderam	04	04
TOTAL	53	61

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Já no 8º período, ao perguntar aos entrevistados se pretendem fazer uma pós-graduação na instituição, obtiveram-se as seguintes respostas: 32 responderam sim, dos quais 12 acreditam que aprimorar os conhecimentos é sempre bom, 09 disseram que é pela instituição ser conhecida e 11 não detalharam sua resposta. 25 responderam não, dos quais 11 não justificaram a resposta, 04 pretendem mudar de cidade, 03 pretendem fazer mestrado/MBA/concurso e graduação, 07 por falta de opção e 04 entrevistados não responderam essa questão.

Para Vale *et al.*, (2016), para a atuação no mercado de trabalho, é interessante que se busque por especialização em uma graduação na área de administração, para obter o conhecimento técnico necessário para administrar uma empresa.

Diante dos dados mostrados acima, pode-se observar que, na turma do primeiro período, a maioria dos entrevistados pretende fazer uma pós-graduação na instituição, porém, na turma do oitavo período, somente a metade dos entrevistados pensam de forma igual. Dentre as justificativas desses que pretendem fazer, está a de que aprimorar os conhecimentos é sempre bom e também pela a instituição ser conhecida, enquanto os que não pretendem justificaram que irão mudar de cidade, que irão fazer mestrado, concurso ou MBA e também a falta de opções das pós da instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

São necessárias a preparação e a capacitação dos profissionais para que atuem

no mercado de trabalho de forma eficiente e alcancem as metas estabelecidas para o sucesso empresarial, elevando assim a responsabilidade da instituição em preparar esses profissionais e oferecer uma formação adequada.

Devido aos resultados desta pesquisa, observou-se que as perspectivas dos alunos tanto do 1º quanto do 8º período são semelhantes quando se trata da sua inserção no mercado de trabalho; ambos os períodos acreditam que as expectativas aumentam no decorrer do curso, acreditam também que após o término do curso terão mais chances de conseguir uma vaga de emprego, que concluirão o curso com capacidade de gerir uma empresa e, por fim, quando questionados se pretendem dar continuidade nos estudos fazendo uma pós-graduação na instituição, as maiorias dos entrevistados afirmaram que sim, pois é sempre necessário estar sempre atualizado.

Houve limitações na pesquisa quanto à aplicação dos questionários. Por se tratar de perguntas abertas, muitos não justificaram, deixando as respostas incompletas.

Sugere-se à instituição ou à coordenação do curso a implantação de uma pós-graduação na área de finanças na instituição, pois é a área de mais interesse dos discentes depois que concluírem a graduação.

Os resultados do estudo constituem informações relevantes para os alunos do curso de administração e para futuros alunos, pois relatam informações que colaboram para que eles repensem acerca da educação, e prezem pelo um ensino de qualidade, capaz de suprir as expectativas e necessidades. Espera-se também que os resultados obtidos contribuam de alguma forma com instituição de ensino.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria geral da administração**: orientação para a escolha de um caminho profissional. São Paulo: Atlas, 2010.

BORBA, G.; SILVEIRA, T.; FAGGION, G. **Praticando o que ensinamos**: inovação na oferta do curso de graduação em administração: gestão para inovação e Liderança da UNISINOS. XXVIII - ENANPAD, Curitiba, Brasil, 2005.

FREITAS, A., Traços brasileiros para uma análise organizacional. *In*: MOTTA, F., CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Editora Atlas, 1997.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GUIA DE CARREIRA. **Carreira**: como está o mercado de trabalho para administradores. Disponível em: <https://www.guiadacarreira.com.br/carreira/mercado-de-trabalho-administracao/>. Acesso em: 21 março 2019.

MURAD, Isabela. Mercado de trabalho na área de administração: analisando a

formação profissional e as demandas das organizações. **Revista Foco**, v.10, nº2, jan./jul. 2017.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; WETZEL, Ursula. Rumo ao mercado de trabalho: percepções e estratégias de jovens estudantes de Administração. **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Curitiba, PB, 2009.

OLIVEIRA, S. R. de; PICCININI, V. C. Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 13, n. 2, mar./abr., p. 44-75, 2012.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, A. S.; REINERT, N. J. Avaliação de um curso de ensino superior através da satisfação/insatisfação discente. **Avaliação**, 15(1), 159-176, 2010,

VALE, Aline Francilurdes Nery do; OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra de; SOUSA, Juliana Carvalho de. Grau de satisfação dos discentes de administração com seu curso e sua IES. **Revista de Administração IMED**, 6(1): 105-115, 2016.

VÓLIA BOMFIM, Cassar. **Direito do Trabalho**. 3. ed. Niterói: Impetus, 2009.

APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO - Período: () 1º () 8º

1 - Está satisfeito com o curso que você escolheu? () Sim () Não
Por quê? _____.

2 - Você já trabalha na área da Administração atualmente? () Sim () Não
Se sim, qual a área? _____.

3 - Acha que a graduação lhe dará mais oportunidades de emprego? () Sim () Não
Por quê? _____.

4 - Qual a área de atuação que pretende exercer na Administração?
Humanas () Financeiro () Custos () Hotelaria () Agronegócio () Marketing ()
Recursos Outra: _____

5 - Você acredita que, quando se formar, estará apto para gerir uma empresa? () Sim
() Não
Por quê? _____.

6 - O que acontece com as expectativas de emprego no decorrer do curso?
() Crescem () Diminuem () Continuam as mesmas
Por quê? _____.

7 - Pretende dar continuidade aos estudos quando acabar a graduação, fazendo uma
pós-graduação na instituição? () Sim () Não Por quê? _____.

NUDGES, VOCÊ (RE)CONHECE ESSE EMPURRÃOZINHO NO SEU COMPORTAMENTO? CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA ECONOMIA COMPORTAMENTAL APLICADA ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS

Maria Laura de Camargos Santos

Graduanda do 6º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: mlaura9765@gmail.com

Adriana Vieira Ferreira

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: avieira@unipam.edu.br

RESUMO: Este artigo mostra a importância da economia comportamental aplicada às políticas públicas por meio dos *nudges*, que podem influenciar na arquitetura de escolhas das pessoas. O intuito deste artigo é fazer um levantamento dos principais trabalhos publicados na área de economia comportamental, que abordam a aplicação de *nudges* no contexto das políticas públicas. Dentre os resultados encontrados, o *nudge* se apresenta como alternativa para a arquitetura de políticas públicas. Essa esfera de atuação ainda deve avançar muito, no caso brasileiro, nos próximos anos, conforme a tendência observada em países desenvolvidos.

PALAVRAS-CHAVE: Economia comportamental. *Nudges*. Políticas públicas.

ABSTRACT: This paper shows the importance of behavioral economics applied to public policies through *nudges*, which can influence people's choice architecture. The purpose of this article is to make a survey of the main works published in the area of behavioral economics, which address the application of *nudges*, in public policies context. Among the results found, *nudge* presents itself as an alternative for public policy architecture. This sphere of action should still advance a lot, in the Brazilian case, in the coming years, according to the trend observed in developed countries.

KEYWORDS: Behavioral economics. *Nudges*. Public policy.

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.

Diante dessas condições incertas, admite-se que os agentes econômicos usem vieses para simplificar as operações de julgamento, pois reduzem a complexidade de avaliar probabilidades e prever valores. Com isso, leva-se a uma conclusão desejada, induzindo o indivíduo a uma decisão qualquer que seja a mais conveniente e não necessariamente a melhor.

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 e Sunstein (2008) afirmam 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”. São 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, fazer um levantamento dos principais trabalhos científicos que abordam o tema, aplicados às políticas públicas.

O objetivo geral deste trabalho é fazer um levantamento dos principais trabalhos publicados na área de economia comportamental, que abordam a aplicação de *nudges* no contexto das políticas públicas.

Especificamente, procurar-se-á

a) elencar as principais intervenções realizadas por estudiosos, em políticas públicas, que se utilizaram de *nudges*;

b) verificar, no caso brasileiro, se essas intervenções estão sendo utilizadas, a partir da análise de artigos científicos publicados na área.

Existe grande popularidade de ações, relacionadas à aplicação de *nudges*, em governos, no mundo todo e todos os posicionamentos políticos.

Um exemplo disso, de acordo a revista canadense *Policy Options* (2013), é o programa *Quick Enrollment*, que tem por objetivo facilitar a adesão a planos de previdência no Canadá. Nesse mesmo sentido, pode-se citar a iniciativa *Behavioral Insight Team*, elaborado na Inglaterra, que busca encontrar soluções para os problemas da sociedade, a partir da aplicação de instrumentos da Economia Comportamental. Essa iniciativa, conhecida como *The Nudge Unit*, conta com um conjunto de especialistas e com a consultoria de um dos autores da proposta, Richard Thaler. O programa de poupança previdenciária, *Save More Tomorrow*, foi implementado nos Estados Unidos e inspirado nos trabalhos dos autores consagrados na Economia Comportamental.

Este trabalho apresentará o conceito de Economia Comportamental e de *nudges*, com a intenção de ilustrar sua aplicação realizada em diversos países.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Na área da Ciência Social, a teoria se divide em duas frentes: a perspectiva sociológica, que consagra como suficiente as estruturas sociais para análise do comportamento individual e coletivo; e a perspectiva econômica, também chamada de individualista, que considera as ações sociais fundamentais para a compreensão dos sistemas sociais, a partir de motivações autônomas e racionais, considerando as regras, como os elementos informativos das opções disponíveis para a tomada de decisão. É nesta perspectiva econômica que se insere a teoria racional.

2.1 AS BASES TEÓRICAS DA ECONOMIA COMPORTAMENTAL

A 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, apresentou-se 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).

A popularidade da Economia Comportamental incentivou pesquisas que investigaram o comportamento real das pessoas; para isso, antes mesmo de fazer intervenções práticas, é preciso fazer experimentos. Os métodos são os mesmos das outras áreas da economia, partindo das evidências obtidas através de experimentos, em laboratório ou em campo, além das simulações comportamentais e cerebrais. Esse leque de opções não sugere que o comportamento seja impossível de ser previsto, mas que pode ser sistemático e passível de ser modelado com sucesso.

O objetivo principal desta teoria é melhorar as atividades de comunicação, ou seja, complementar as abordagens tradicionais encontradas na Psicologia, que tende a enfatizar 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 dentro da Economia, outros trabalhos vieram para aprimorar essa corrente, como o estudo sobre “heurísticas e vieses”, que defende 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 Irrracional*, abordando a relação entre preço e valor. Para ele, o valor numérico fornece um ponto de referência não consciente que influencia nas percepções de valores subsequentes. Afirma, ainda, que os humanos são seres irracionais quando comparados ao “Homem Econômico” defendido pelas teorias tradicionais, já que são menos sensatos e calculistas; muito menos capazes de ceder a estímulos psicológicos difíceis de compreender, porém, mais fáceis de identificar.

O prêmio Nobel de Economia já vem coroando cientistas pelos estudos apresentados referentes às teorias relacionadas à Economia Comportamental. Em 1978, Herbert e Simon considerados os patriarcas da teoria “racionalidade limitada”, foram premiados. Posteriormente, Robert Shiller, pioneiro nas finanças comportamentais; em 2002 o prêmio foi para Daniel Kahneman. Em 2017, o assunto ressurgiu com Richard Thaler, sob a afirmativa que nossa estupidez, por incrível que pareça, faz algum sentido.

Os trabalhos apresentados por Daniel Kahneman consolida 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 controlo voluntário” (KAHNEMAN, 2012, p. 31). “O Sistema 2 distribui a atenção pelas atividades mentais esforçadas que a 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).

O Sistema 1, também chamado de Sistema Automático, engloba pensamentos que são mais rápidos, intuitivos, baseado na experiência e relativamente inconscientes. Assim, as operações realizadas no Sistema 1 não geram esforços, provocam associações e são carregadas de emoções. Por não gerar esforços, o Sistema 1 pode ser combinado com outra tarefa que também não exija esforço, não havendo anulação de nenhuma das duas, como permitir que a pessoa dirija e converse ou coma e veja TV ao mesmo tempo. Pode também aprimorar funcionalidades através da prática e da repetição como, por exemplo, tocar um instrumento musical que, com dedicação e treino, essa ação se torna automática.

As falhas no Sistema 1 são chamadas de “substituições heurísticas”. Heurística veem da procura de respostas fáceis, mesmo que imperfeitas. Já a substituição trata da troca dessas questões complexas por outras mais simples de resolver. Assim,

quando há um questionamento, logo se aciona o Sistema 1 na busca de uma resposta aproximada ou generalizada.

O Sistema 2, conhecido também por Sistema Reflexivo, é mais lento, controlado, deliberativo e analítico. Busca monitorar ou controlar – frequentemente sem êxito – as operações mentais e o comportamento observável. São ações que demandam foco, uma vez que a pessoa não está acostumada a realizar. Um exemplo simples seria o esforço associado para a realização do cálculo como 12x13 para uma pessoa avessa a área das ciências exatas realizar. O Sistema 2 gera esforço, assim uma tarefa tende a anular a outra tarefa executada no mesmo nível de dificuldade.

Entretanto, um sistema não é indiferente ao outro. Por exemplo: o Sistema 1 gera intuições e impressões que, apoiadas pelo Sistema 2, se transformam em crenças. Da mesma forma, o Sistema 2 cria ações voluntárias através de intenções e sensações criadas pelo Sistema 1. Quando surge um acontecimento inesperado nesse processo de transformação, o Sistema 2 é mobilizado para aumentar o grau de esforço, de forma a evitar o erro. Pode-se, então, concluir que a maior parte das nossas crenças e ações deliberadas tem origem no Sistema 1, exceto quando aumenta o grau de dificuldade em que o Sistema 2 prevalece. Existe uma divisão do trabalho entre Sistema 1 e Sistema 2 que leva a um aumento do desempenho, permitindo uma diminuição do esforço. No entanto, é necessário sublinhar que o Sistema 1 nunca pode ser desligado, apresenta viesamentos e erros sistemáticos respondendo a questões mais fáceis. (KAHNEMAN, 2012).

2.2 VIESES E HEURÍSTICAS

O termo *heurística* vem da palavra “*heuristique*”, que significa *aquilo que serve para descoberta; arte de fazer descoberta*.

Falhas ou vieses cognitivos são os comportamentos que destoam da previsibilidade do homem médio dentro do modelo do “Homo Economicus” na sua forma sistemática.

São regras práticas ou modelos mentais que fazem parte do cotidiano que auxiliam num processo decisório eficaz; são, portanto, atalhos para avaliar ou pensar sobre o assunto em questão, buscando, assim, simplificar o processo da tomada de decisão, também conhecido como processo cognitivo.

Simplificando, é o uso de estratégias simplificadoras recuperadas na memória de cada um de eventos passados. Entretanto, esse modelo simplificador pode gerar erros sistemáticos devido aos vieses cognitivos que advêm da maneira como cada pessoa vê um problema até como irá resolvê-lo (limitação da racionalidade humana).

Assim, os vieses são caracterizados como uma visão parcial do problema que gera discrepância entre o julgamento feito e a realidade a ser julgada devido ao desvio mental causado.

A literatura apresenta um vasto rol de vieses cognitivos como: ancoragem, disponibilidade, representatividade, aversão à perda, enquadramento, efeito dotação, status quo, excesso de confiança, tentação e norma social.

3 METODOLOGIA

De acordo com Marconi e Lakatos (2007), a revisão bibliográfica, ou revisão da literatura, é a análise crítica, meticulosa e ampla das publicações correntes em uma determinada área do conhecimento.

A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e outros. Busca também conhecer e analisar conteúdos científicos sobre determinado tema (MARTINS, 2001).

Foram feitas consultas a bases de dados, periódicos e artigos indexados com o objetivo de enriquecer a pesquisa. Esse tipo de pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Dessa forma, segundo os autores acima, a pesquisa bibliográfica não é apenas uma mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas sim proporciona o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Demo (2000) completa dizendo que a ideia da pesquisa é de induzir o contato pessoal do aluno com as teorias, por meio da leitura, levando à interpretação própria.

Neste estudo, foi adotada, como estratégia metodológica, a revisão bibliográfica, optando-se por utilizar a revisão narrativa, que é um dos tipos de revisão de literatura, pela possibilidade de acesso a experiências de autores que já pesquisaram sobre o assunto.

Segundo Martins (2001), a revisão narrativa não é imparcial porque permite o relato de outros trabalhos, a partir da compreensão do pesquisador sobre como os outros fizeram.

Na elaboração deste trabalho, será realizada uma revisão narrativa da literatura nacional sobre o tema proposto, que é a utilização de *nudges* nas políticas públicas, no Brasil e no mundo.

A revisão literária é descrita por Gil (2004) como sendo uma ação sobre material já produzido. Para Demo (2000), “a seleção criteriosa de uma revisão de literatura pertinente ao problema significa familiarizar-se com textos e, por eles, reconhecer os autores e o que eles estudaram anteriormente sobre o problema a ser estudado”.

Após a coleta dos dados, que será feita a partir da leitura de artigos científicos publicados nos últimos 15 anos, vão ser filtrados os mais relacionados ao Brasil. Será realizada uma análise descritiva, buscando estabelecer uma compreensão e ampliar o conhecimento sobre o tema pesquisado e elaborar o referencial teórico.

4 RESULTADOS

Para avaliar as principais áreas abordadas com as ferramentas da economia comportamental no campo das políticas públicas, serão analisados alguns artigos, que têm a sociedade brasileira como objeto de estudo.

4.1 OS PRINCIPAIS RESULTADOS DAS PESQUISAS NO BRASIL

Estudos publicados ao redor do mundo mostram os resultados de como a política comportamental pode persuadir as pessoas e as organizações. Segundo os teóricos, para acontecer uma transformação no âmbito das políticas públicas, são necessários três fatores: uma ciência comportamental básica, uma ciência aplicada e métodos rigorosos de avaliação. As ciências do comportamento vêm evidenciando que o homem é um ser com vieses, heurísticas, vícios, etc., e que, por isso, nem sempre toma a posição mais racional.

Segundo teóricos, é necessário para a transformação das políticas públicas que o governo seja sensível às demandas da população, empoderador e ergonômico. Para isso acontecer, é importante que ele tenha a capacidade de receber as demandas e os *feedbacks* de modo mais prático, para auxiliar na tomada de decisão.

No Brasil, algumas prefeituras, como a de Juiz de Fora, a de Teresina e a de Natal, têm o sistema de aplicativo em que a população manda suas demandas e dão seus *feedbacks* diretamente para o governo. Logo, a gestão tem uma maior quantidade de informações para pôr em prática suas ações.

Além disso, um Estado empoderador é aquele que dá o poder ao povo, sendo por meio de estruturas e informações para que a população tome suas escolhas de forma mais embasada. Nesse caso, a função é dar um guia que auxilie a tomada de decisão da população de forma simples e orientada.

No que diz respeito a ser ergonômico, o governo deve facilitar ao máximo a tomada de decisão dos seus cidadãos voltada a seus próprios interesses. É nesse aspecto que ferramentas da economia comportamental devem ser aplicadas. Atualmente, as políticas são feitas como se os indivíduos escolhessem o que lhe é mais vantajoso, no entanto o comportamento humano tende a ser geralmente reflexo de algo que sempre fazemos ou o que é mais fácil de fazer. Para Thaler (2012), é função do governo utilizar o *nudge* (um empurrãozinho) para o indivíduo realizar a ação que lhe é do seu interesse, tendo barreiras psicológicas para atitudes indesejadas.

Com isso, é notório que o Estado deva recorrer às ciências do comportamento para a formulação de políticas públicas para, assim, visar à sua eficiência com o intuito de aprimorar o bem-estar da população.

4.2 ECONOMIA COMPORTAMENTAL E CRISE DE POUPANÇA PARA APOSENTADOS

Nos dias atuais, vários países estão enfrentando uma crise dos planos de aposentadoria. Nos Estados Unidos, por exemplo, metade dos funcionários americanos (78 milhões) não tem acesso aos planos de aposentadoria no trabalho. No entanto, existem soluções para esses problemas. Basta mudar o conceito das escolhas dos planos de aposentadoria utilizando as descobertas da pesquisa em Economia Comportamental e disponibilizar esses fundos para todos os trabalhadores.

Segundo Thaler e Sunstein (2008), uma razão para a crise da poupança é a mudança em andamento, no setor privado, dos planos de aposentadoria de benefícios definidos (BD, em que os benefícios de aposentadoria são baseados em fórmulas e

conhecidos de antemão) para planos de contribuições definidas (CD, em que os benefícios dependem dos retornos de investimentos).

Essa tendência tem se propagado também pelo setor público, o que tende a ocorrer com grande rapidez dado o medonho subfinanciamento de muitos planos de aposentadoria federais e locais. Os Estados Unidos não são o único país a enfrentar esses problemas. A Inglaterra está lançando o Fundo de Poupança para o Emprego Nacional, um plano de poupança de âmbito nacional vinculado à folha de pagamento. Disponibilizar para todos um plano de poupança vinculado à folha de pagamento é fundamental, pois é a forma mais eficaz para a classe média poupar dinheiro e ter uma melhor economia.

4.3 INFLUÊNCIAS DA ECONOMIA COMPORTAMENTAL NAS LEIS TRABALHISTAS.

Levando-se em tese a análise de questões jurídicas, em precípua da lei trabalhista nº 14.946/2013, a economia comportamental pode ter uma abordagem de prevenção ao trabalho na condição de escravo, pois essa lei pode ser considerada como um *nudge*, à medida que tem um modelo dominante que manifesta uma aproximação de incentivo, e não apenas de caráter sancionatório, para que sejam observadas as normas trabalhistas.

É interessante analisar como esses termos podem ser aplicados ao se tratar de direitos do trabalhador. Muitas empresas no Brasil ainda consideram isso irrelevante e acreditam que seria mais viável manter os colaboradores fora dessas leis que os protegem a respeito da escravidão, pois os custos de manter um empregado seria bem reduzido, acarretando mais lucros para a organização. É notável perceber como o Estado está formulando *nudges* por meio da elaboração de leis, políticas públicas ou outras medidas governamentais.

Thaler e Sunstein (2009) relatam que os *nudges* podem auxiliar o Estado a ajudar a sua população a fazer boas escolhas. Esses “empurrões” podem influenciar o comportamento das pessoas a fazer decisões plausíveis. Mas um *nudge* partido pelo Estado deve ter transparência, para ajudar de forma neutra nas boas decisões dos cidadãos, podendo orientar algumas organizações a pensar de modo diferente sobre o trabalho escravo, pois todo trabalhador merece dignidade e respeito.

Segundo notícia veiculada no jornal *O Globo* (2018), no ano citado, fiscais identificaram 1,7 mil casos de trabalho escravo no Brasil, algo alarmante no século 21. Desde que o governo brasileiro reconheceu a existência dessa prática ilegal e passou a combatê-la, em 1995, os grupos de fiscalização da Inspeção do Trabalho resgataram 53.607 trabalhadores nessa condição em todo o país.

Nesse período, foram pagos mais de R\$ 100 milhões em verbas salariais e rescisórias durante as operações. Por meio dos *nudges*, as políticas públicas possuem várias formas de ajudar a combater a escravidão contemporânea, por isso os *nudges* são utilizados como uma forma de auxiliar o estado no incentivo ao cumprimento da legislação trabalhista, proporcionando melhores condições de trabalho e respeito ao colaborador.

4.4 RESULTADOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS REFERENTES AO CRESCIMENTO DA OBESIDADE

A obesidade entre os brasileiros está, a cada dia, mais comum. Há um grande crescimento no país que acaba afetando a saúde de muitos brasileiros. Além do aumento do risco de doenças, a obesidade gera impactos econômicos para os governos. Esses impactos estão associados a custos diretos e indiretos, sendo exemplos do primeiro os altos custos médicos, psicológicos e sociais.

A Economia Comportamental pode ajudar na capacidade de estimular, por meio dos *nudges*, a incentivar as pessoas que sofrem dessa doença e que estão querendo mudar seus hábitos. Os *nudges* utilizados para modificar os comportamentos devem ser mensurados, trazendo benefícios para as pessoas, mostrando que existe uma melhor capacidade de mudança nas atitudes e ajudando na melhora da saúde. As altas taxas de obesidade no Brasil passaram a ser um problema discutido pelas políticas públicas.

Uma das maneiras que o governo utiliza *nudges* para tentar influenciar a população a ter uma vida saudável são propagandas televisivas. A campanha Brasil Saudável e Sustentável é uma das estratégias do governo federal, em parceria com organizações da sociedade e o setor privado, para promover a alimentação saudável e alertar para os riscos da má alimentação. Entretanto, poderia concluir-se que, em relação à obesidade, há dificuldade na implementação de políticas de *nudges*.

As políticas públicas tradicionais também trazem problemas na sua utilização, visto que podem gerar discriminação e preconceito com indivíduos que estão acima do peso. Portanto, a economia comportamental, nesse aspecto, pode influenciar a maioria das pessoas a ter um olhar diferente sobre saúde e promover uma nova visão sobre o aumento da obesidade nos dias atuais.

5 CONCLUSÕES PARCIAIS

O objetivo desse trabalho foi o de analisar a atuação do Estado na condução de *nudges*, com o objetivo de indicar, aos cidadãos, melhores caminhos no que diz respeito ao comportamento, tanto individual, quanto coletivo. Por meio de leis, de políticas públicas, o Estado tem, em suas mãos, a responsabilidade e o poder de interferir no comportamento dos sujeitos.

As políticas públicas podem ser analisadas sob duas óticas. A primeira trata da possibilidade de o Estado atuar na sociedade para alcançar objetivos de longo prazo, em todas as esferas, municipal, estadual e federal. A segunda trata dos conflitos de interesse que são inerentes à tomada de decisão das políticas públicas.

Esse trabalho buscou elencar a intervenção do estado, via política pública, objetivando a primeira ótica de atuação da política pública.

Nas pesquisas feitas, o intuito foi o de mostrar os efeitos da economia comportamental e como os *nudges* podem influenciar as pessoas em diversos aspectos, não mudando totalmente o pensamento, mas mostrando uma nova ideia

por meio de influências, tais como o governo, que pode utilizar disso em benefício da população.

Como resultados parciais, há a necessidade de trabalhos que compreendam a Economia, o Direito e a Psicologia como ciências necessárias para o entendimento da atuação do Estado. O *nugde* se apresenta como alternativa para a arquitetura de políticas públicas. Essa esfera de atuação ainda deve avançar muito, no caso brasileiro, nos próximos anos, conforme a tendência observada em países desenvolvidos.

REFERÊNCIAS

ARIELY, Dan. **Previsivelmente irracional**. Estados Unidos: Ed. Harper Collins, 2008.

ÁVILA, Flávia; BIANCHI, Ana Maria (orgs.). **Guia de economia comportamental e experimental**. São Paulo. Editora EC, 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.

DEMO, P. **Pesquisa**: princípios científicos e educativos. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KAHNEMAN, Daniel: **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2012.

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.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. A.; PINTO, R. L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

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. Traduzido para o português com o título **Nudge: o empurrão para a escolha certa**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. **Nudge: o empurrão para a escolha certa: aprimore suas decisões sobre saúde, riqueza e felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Thaler, R. H. (2012). Watching behavior before writing the rules. **New York Times**, 8 July, Page BU4).

Thaler, R. H.; Benartzi, S. Save more tomorrow: using behavioural economics to increase employee saving. **Journal of Political Economy**, 112, 164-187, 2004.

SCALEA, José Augusto; TABAK, Benjamin Miranda. Direito de propriedade intelectual: formas de proteção, seu impacto no desenvolvimento econômico e propostas para sua melhoria. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 154-174, jul./dez. 2016.

O ESTRESSE E A QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES DO SEGMENTO DE *CALL* *CENTER*¹

Tallyta Lorrane Silva Pereira

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

E-mail: tallyta.lorrane.snc@gmail.com

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo geral analisar como o estresse e a qualidade de vida impactam empresas do segmento de *call center*. Diante dos resultados obtidos, nota-se que a maioria das operadoras de telemarketing, estão sobrecarregadas, com ansiedade, fadiga e dores musculares, no entanto algumas já estão adotando métodos para minimizar o impacto que dessas doenças no dia a dia dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: *Call Center*. Estresse. Qualidade de Vida.

ABSTRACT: This paper aimed to analyze how stress and quality of life impact on Call Center companies. Given the results, it is noted that most telemarketers are overloaded and with high anxiety, fatigue and muscle pain, however some are already adopting methods to minimize the impact that these diseases affect in their daily lives.

KEYWORDS: Call Center. Stress. Quality of life.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário de constantes evoluções, as pessoas se deparam com o mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Sendo assim, nota-se que o estresse e a qualidade de vida no trabalho vêm sendo muito discutidos e vêm se tornando um assunto global. Com a Revolução Industrial, o homem se torna cada vez mais capitalista, acarretando diversas mudanças profissionais e pessoais.

Tais mudanças estão relacionadas a exageradas cargas de trabalho, falta de tempo, cobranças com prazos e qualidade de serviços, dentre outros. O segmento de *call center* é uma ótima ferramenta, pois auxilia na solução de dúvidas e problemas dos clientes. As pessoas que trabalham nesse ramo tendem a desencadear altos níveis de estresse, assim como falta de motivação, insatisfação, sobrecarga no trabalho levando à baixa produtividade. Segundo Zanelli (2010), o estresse é a definição de

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

conflitos gerados entre as necessidades e as expectativas pessoais e profissionais, diante de diversas mudanças em um curto espaço de tempo, gerando desgaste físico e emocional.

O presente estudo teve como objetivo geral identificar e analisar o impacto do estresse na qualidade de vida dos trabalhadores em empresas do segmento de *call center*. Para atingir o objetivo geral, utilizou-se dos objetivos específicos relacionados: identificar o nível de estresse, identificar os sintomas apresentados, identificar as fontes de tensões no ambiente organizacional e individual, identificar os mecanismos de regulação utilizados e concluir a pesquisa com base na pesquisa bibliográfica, de campo qualitativo o resultado do estudo.

A empresa é uma associação sem fins lucrativos com ênfase no atendimento e no amparo a pacientes em tratamento contra o câncer. Conta com serviços de fornecimento de exames, cestas básicas para famílias carentes, fraldas e medicamentos para pacientes.

A empresa apresenta como atividade principal auxiliar pacientes em tratamento contra o câncer, fornecendo medicamentos que não são fornecidos ou estão em escassez pelo SUS, cestas básicas, fraldas geriátricas, suplementos alimentares, exames com urgência, além de disponibilizar a casa de apoio, onde os pacientes com seus acompanhantes são acolhidos durante o tratamento.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste seção, abordaram-se temas específicos de acordo com a proposta do presente projeto “O estresse e qualidade de vida no ambiente de trabalho em organizações do segmento de *call center*”.

2.1 CALL CENTER

O *call center* é uma ferramenta de extrema relevância para as organizações, já que proporciona uma interação entre o cliente e a empresa. É uma forma estratégica de atender os clientes com agilidade, além de reduzir a fila de clientes nas lojas físicas. Segundo Madruga (2009), no Brasil, o *call center* ainda precisa de muita inovação, e as empresas desse segmento devem estar sempre em constantes mudanças para obter melhorias.

No ambiente de *call center*, existem dois tipos de *telemarketings*: o receptor e o operador de *telemarketing* ativo. O receptor é aquele funcionário que irá desempenhar a função de receber as chamadas, principalmente, na área de reivindicações de clientes, bem como alterações de endereço, suprir informações sobre serviços e produtos entre outros (MOCELIN; SILVA, 2008).

Avaliando o *call center* como uma estratégia de atendimento ágil para os clientes, ele apresenta uma série de vantagens que demonstram o número de pessoas que são empregadas para essa área, como manter um bom diálogo entre pessoas e clientes, agilidade para atender a dúvida de clientes que, muitas vezes, espera por e-mails que não são correspondidos, além da segurança (os clientes se sentem mais seguros ao falar pelo telefone). (REGO, 2008).

Porém estudos apontam que o estresse é uma fonte causadora de doenças ocupacionais nesses profissionais. Com elevada fontes de estresse presentes na profissão, os atendentes, passam por situações nas quais sentem como se não tivessem o controle da atividade e muitos têm baixa confiança, impactando no desenvolvimento do trabalho (HONORATO; OLIVEIRA, 2015).

2.2 DEFINIÇÃO DE ESTRESSE

Segundo Chiavenato (2010), o estresse está relacionado a problemas, decepções, descontentamento causado por pessoas ou pelo próprio ambiente de trabalho. Limongi-França e Rodrigues (2013) afirmam que o estresse surge no organismo, causando um impedimento nas pessoas, na hora de resolver algum problema que exige delas um alto esforço para lidar com determinada situação.

O estresse manifesta-se diante de diversas vivências que provocam desequilíbrios físicos e mentais (LIPP, 2003). As várias exigências do trabalho e as altas cargas de trabalho nos departamentos das empresas estão cada vez mais sobrecarregando os colaboradores. Muitos indivíduos acabam levando tarefas para casa, deixando de lado o lazer e o prazer de ficar um tempo livre com as pessoas de que gostam (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1997).

O desequilíbrio entre as exigências do trabalho e os princípios, necessidades e expectativas pessoais abre caminho para o desgaste físico e emocional. Nem sempre é fácil lidar com os acontecimentos dentro das organizações, como prazos, pressão, cobranças de clientes, etc. Em virtude disso, o fato de o ser humano ter uma boa relação com os amigos, uma boa estabilidade, promoções e reconhecimentos melhora o desempenho nas atividades (ZANELLI, 2010).

O estresse é causado por vários fatores organizacionais ou ambientais. Segundo Chiavenato (2010), os sintomas variam muito de pessoa para pessoa, como a personalidade e o tipo de trabalho que o indivíduo executa.

Outra forma para combater e diminuir o estresse é observar as habilidades dos funcionários; sendo assim, a empresa consegue estabelecer tarefas adequadas para que os colaboradores consigam obter maior controle sobre sua função (ZANELLI, 2010).

As organizações também vêm adotando programas como ginástica laboral, exercícios de postura, oferecendo convênios com academias e outros tipos de atividades físicas, palestras sobre melhorias ergonômicas como forma de reduzir o estresse (ALVES, 2011).

De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2013), *coping* (enfrentamento) do estresse está ligado ao modo como os indivíduos lidam com as situações do dia a dia, internas ou externas.

Lipp (2001) afirma que, para enfrentar o stress, as pessoas precisam buscar meios de aliviar a tensão, pois o estresse causa falta de energia, desencadeando uma série de doenças como gripe, gastrite, entre outros. O aumento do estresse, além de causar tais doenças, deixa as pessoas cada vez mais exaustas, com tensão muscular, sem energia, depressivas, com crise de ansiedade, além de ficar muito desmotivadas para desempenhar as funções dentro da organização.

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) está relacionada ao bem-estar do trabalhador em relação a sua função desempenhada. Diante disto, o desempenho e os resultados do trabalhador estão diretamente ligados a como ele está se sentindo dentro da organização. A qualidade de vida engloba diversos fatores, como a satisfação no trabalho executado, relacionamento humano, motivação, reconhecimento, salários, benefícios, participação nas tomadas de decisões da organização, dentre outros (FROSSARD, 2009).

Para Limongi-França e Rodrigues (2013), a qualidade de vida no trabalho engloba desde a recomendação de médicos sobre bem-estar e segurança até as atividades dos colaboradores em áreas como lazer.

Segundo Chiavenato (2009), fatores como a falta de iluminação no trabalho é uma causa de mal-estar para os funcionários, provocando fadigas, causando acidentes e, além disso, um baixo desempenho nas atividades. Outro fator causador de uma má qualidade de vida no trabalho são os ruídos. As influências dos sons sobre o funcionário pode ocasionar grandes problemas na audição, podendo ocasionar até a sua perda.

2.4 ESTRATÉGIAS DE MELHORIA NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Segundo Limongi-França e Rodrigues (2013), doo ponto de vista das organizações, a implementação de programas para melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores pode apresentar diversos benefícios, como motivação dos funcionários, melhor desempenho, redução de absenteísmo e melhora na condição de vida das pessoas.

Os programas de qualidade de vida devem ser manuseados como forma de reduzir o estresse, ajudando os funcionários ter uma boa qualidade de vida e bem-estar, para que conseqüentemente eles estejam motivados em busca do crescimento profissional e de toda a empresa (DUARTE; BORIN; ALMEIDA, 2010). No ambiente de *call center*, uma estratégia que auxilia uma melhor redução de estresse e uma melhor qualidade de vida é a divisão do número de subordinados para cada gestor (MADRUGA, 2009).

As empresas podem ainda realizar parcerias com clubes de atletismo e academias e restaurantes que auxiliem com cardápios nutritivos e com baixas calorias. Além disso, a empresa pode implementar jornais e seminários sobre como manter o bem-estar. Existem diversas formas para melhoria de qualidade de vida no trabalho, porém isso exige a presença de diversos profissionais de diferentes áreas, como profissionais de educação física, médicos do trabalho, psicólogos entre outros (ALVES, 2011).

3 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho foi a descritiva, a fim de analisar

como o estresse e a qualidade de vida impactam os funcionários e sua produtividade.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, com base em um roteiro de entrevista que visou analisar o conteúdo que o entrevistado evidenciou a respeito do fenômeno investigado: o estresse e a qualidade de vida no ambiente de trabalho em empresas do segmento de *call center*.

Os meios de investigação foi pesquisa bibliográfica e de campo. Na bibliográfica, procurou-se o problema. Na de campo, observaram-se os fatos e feita coleta de dados, com o intuito de compreender e explicar o problema de estudo da pesquisa.

Quanto à análise para este estudo, foi utilizada a análise de conteúdo. A unidade de análise desta pesquisa é uma instituição sem fins lucrativos, situada na cidade de Patos de Minas (MG). A instituição conta com 2 endereços: um na Rua Doutor José Olímpio Borges, 218, Centro, onde fica localizada a casa de apoio, na qual muitos pacientes recebem refeições diárias e acomodações. O escritório da associação fica localizado na Rua Dona Nhá, 98, no bairro São Francisco.

A associação conta com de 16 funcionários, sendo 01 supervisor administrativo, 01 supervisor de tesouraria, 01 auxiliar de escritório, 02 auxiliares de coordenação e 11 operadores de *telemarketing*.

Para a coleta de dados, foram feitas algumas perguntas para os colaboradores da associação, nas dependências da própria associação.

O agendamento para aplicação dos questionários foi realizado através de contato telefônico. A pesquisa foi marcada obedecendo à disponibilidade da supervisora, a fim de não interferir na produtividade dos colaboradores.

O roteiro do questionário é composto por 4 categorias de análises, embasado na teoria e associado aos objetivos específicos propostos. Foi desenvolvido o questionário estruturado que foi aplicado por meio de entrevistas aos sujeitos de pesquisa.

A coleta de dados foi realizada no mês de agosto de 2019, pela própria pesquisadora, na cidade de Patos de Minas (MG) na empresa. A pesquisa de dados foi realizada com 10 operadoras de telemarketing, cujo instrumento de pesquisa foi um questionário, posteriormente transcrito, de modo a auxiliar na avaliação de como o estresse e a qualidade de vida impactam a produtividade da empresa.

Depois de realizada a transcrição de tópicos das entrevistas, fez-se necessário avaliar o seu conteúdo, objetivando a coleta de dados apresentados pelas formas metodológicas utilizadas no trabalho. Sua análise constituiu, fundamentalmente, em buscar uma ligação entre os resultados obtidos.

Sendo assim, foi possível relatar os fatores que as operadoras de telemarketing visualizam e, então, chegar a um resultado da análise possibilitando sugestões em busca de melhorias no estresse e qualidade de vida na empresa, diagnosticando os métodos adotados, diante das normatizações e avaliando a eficácia deste estudo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo apresenta os resultados das pesquisas desenvolvidas pela metodologia qualitativa, sendo 10 operadoras de telemarketing entrevistadas, levando

em consideração a variável idade. Todas as pesquisas realizadas foram com profissionais do sexo feminino com idade entre 23 a 54 anos.

5.1 FATORES TENSIONANTES NO TRABALHO

Para reduzir a tensão no trabalho, é preciso utilizar estratégias, com o intuito de evitar o alto nível de esgotamento físico e mental, assim como zelar pela saúde e melhorar a produtividade na organização.

A insatisfação no trabalho é uma das predominantes causas de absenteísmo nas organizações, provocando custos elevados para as organizações. A falta de um funcionário na empresa atrapalha o rendimento da produção diária (CHIAVENATO, 2009).

Para a pergunta “Na sua percepção, quais são os fatores mais tensionantes no seu trabalho?”, obtiveram-se estas respostas:

- Entrevistada 1:** Responsabilidade, a mesma coisa todos os dias, competitividade.
- Entrevistada 2:** Primeiro é você conseguir doações, pelo fato de ser importante para a sua meta e também para a associação. Também quando falamos com algumas pessoas que falam palavras ruins.
- Entrevistada 3:** Não produzir.
- Entrevistada 4:** Trabalho repetitivo, stress mental.
- Entrevistada 5:** A arrecadação.
- Entrevistada 6:** Às vezes, grosseria das pessoas, barulho, ficar muito tempo assentada.
- Entrevistada 7:** Telefones com defeito.
- Entrevistada 8:** Barulho excessivo, dor nos músculos, pressão excessiva.
- Entrevistada 9:** O fone várias horas no ouvido, pressão sobre produção, cobranças, dor nos músculos, pescoço e ombro.
- Entrevistada 10:** Conversa, a dificuldade de relacionamento.

Parte das entrevistadas acredita que o fato mais tensionante no trabalho é a arrecadação de doações; entretanto algumas acham que a pressão, o barulho e o trabalho repetitivo são os fatores mais tensionantes. Outra questão é o excessivo controle dos colaboradores pelos gestores, limitando a autonomia e provocando sentimento de impotência e gerando estresse para alguns (SOUZA *et al.*, 2015).

5.2 INFLUÊNCIA DA TENSÃO EXCESSIVA NO TRABALHO

O alto nível de tensão e de estresse no trabalho ocasiona diversas doenças, físicas e psíquicas, além de atrapalhar o desempenho nas atividades profissionais. Levi (2008) afirma que o trabalho e suas condições podem impactar de forma negativa ou positiva na vida do trabalhador, interferindo na sua eficácia e produtividade.

Para a pergunta “Na sua percepção, como as questões relacionadas à tensão excessiva podem influenciar no seu trabalho?”, obtiveram-se as seguintes respostas:

- Entrevistada 1:** Falta de produtividade.
- Entrevistada 2:** Muitas vezes, você quer ganhar a doação que é o mais importante, se esforça e não consegue, mas tem dia que é bom e tem dia que é ruim.
- Entrevistada 3:** Não respondeu.

Entrevista 4: Influência na produção, interesse pelo trabalho e humor.

Entrevistada 5: A queda da arrecadação.

Entrevistada 6: Às vezes fico desmotivada, cansada.

Entrevistada 7: Nos deixa desmotivada.

Entrevistada 8: Na má concentração, baixa produção.

Entrevistada 9: Má resposta que recebemos de alguns doadores quando pedimos, palavras mal faladas.

Entrevistada 10: Ter uma cobrança pessoal.

Nota-se que, para algumas entrevistadas, a tensão excessiva gera baixa produtividade; para outras, a tensão excessiva as deixa desmotivadas e cansadas.

5.3 MANIFESTAÇÕES DE ALGUMAS DOENÇAS

Em decorrência do trabalho, algumas manifestações ocorrem como nervosismo, ansiedade, irritabilidade, fadiga, angústia, entre outros.

Para a pergunta “Na sua percepção, nervosismo, ansiedade, irritabilidade, fadiga, sentimento de raiva, angústia, período de depressão, dor no estômago, dor nos músculos, pescoço e ombro, palpitações, entre outros, vêm ocorrendo com você?”, forma dadas estas respostas:

Entrevistada 1: Fadiga, ansiedade, dor nos músculos, pescoço e ombro.

Entrevistada 2: Nervosismo, dor no estômago, dor nos músculos, pescoço e ombro.

Entrevistada 3: Não sente nenhum sintoma.

Entrevistada 4: Nervosismo, fadiga, ansiedade, irritabilidade, dor nos músculos, pescoço e ombro.

Entrevistada 5: Ansiedade, dor no estômago, angústia, palpitações e outros (diarreia).

Entrevistada 6: Fadiga, ansiedade, dor no estômago, dor nos músculos, pescoço e ombro.

Entrevistada 7: Ansiedade, dor nos músculos, pescoço e ombro.

Entrevistada 8: Nervosismo, fadiga, período de depressão, ansiedade, angústia, dor nos músculos, pescoço e ombro.

Entrevistada 9: Nervosismo, fadiga, ansiedade, sentimento de raiva, irritabilidade, dor nos músculos, pescoço e ombro.

Entrevistada 10: Nervosismo, ansiedade, angústia, dor nos músculos, pescoço e ombro.

Percebe-se que os sintomas mais recorrentes são ansiedade e dor nos músculos, pescoço e ombro.

Para Robbins (2008). o estresse é um sintoma que afeta as pessoas, dentro ou fora da organização. Segundo ele, os sintomas estão divididos em físicos, psicológicos e comportamentais.

5.4 TEMPO E ATRIBUIÇÃO DAS CAUSAS DOS SINTOMAS

De acordo com vários sintomas causados pelas pressões no trabalho, pode-se notar que existem aqueles que só aparecem depois de um tempo no corpo de uma pessoa.

Para Limongi-França (2012), a boca e o estresse estão diretamente relacionados. Em situações muito estressantes, acontece ansiedade. Muitas pessoas aumentam o consumo de alimentos, ocasionando aumento de peso, dentre outros problemas.

Para as perguntas “A partir de quando você tem percebido a ocorrência desses sintomas? Ainda na sua percepção, a que você atribui as suas causas?”, foram dadas as seguintes respostas?

Entrevistada 1: Já há algum tempo.

Entrevistada 2: Tem um tempo que sinto a dor principalmente nos ombros, devido a uma tendinite e percebi que ela aumentou após um tempo de serviço. A dor de cabeça no fim do trabalho, talvez por fazer muitas ligações durante o dia.

Entrevistada 3: Não respondeu.

Entrevistada 4: A partir de um ano e trabalho. A negatividade que as pessoas colocaram em relação ao trabalho.

Entrevistada 5: Sempre, pressões e preocupações.

Entrevistada 6: Quando estou preocupada com alguma coisa.

Entrevistada 7: Pouco tempo, cansaço.

Entrevistada 8: Há algum tempo, ao stress gerado pelo longo período de trabalho com o público.

Entrevistada 9: Desde o início do período que comecei a trabalhar nessa área utilizando o telefone.

Entrevistada 10: Na infância, devido ser muito ansiosa, se cobrar muito.

Pode-se notar que algumas operadoras de telemarketing sentem os sintomas mencionados na questão anterior há muito tempo. A entrevistada 10 sente o sintoma desde criança; cobra-se muito. Algumas, ainda, sentem os sintomas quando estão preocupadas ou pressionadas com alguma coisa.

5.5 RELAÇÃO DOS SINTOMAS E MANIFESTAÇÃO ORGÂNICA (DOENÇAS)

Para as perguntas “Os sintomas que você relata como frequentes têm levado ou levou a alguma manifestação orgânica (doenças)? Se sim, quais?”, foram apresentadas as seguintes perguntas:

Entrevistada 1: Não.

Entrevistada 2: Não.

Entrevistada 3: Não.

Entrevistada 4: Não.

Entrevistada 5: Não respondeu.

Entrevistada 6: Sim, dor de cabeça e no estômago, às vezes.

Entrevistada 7: Não.

Entrevistada 8: Tenho percebido que o descontrole com hipotireoidismo está aumentando muito, a dosagem de remédio está aumentando sempre.

Entrevistada 9: Sim, dor nas costas frequente, no pescoço e ombro.

Entrevistada 10: Não.

Muitas operadoras não percebem que têm desencadeado manifestações orgânicas; entretanto, as entrevistadas 6, 8 e 9 têm notado dores, como dor de

cabeça, no estômago, nas costas, pescoço e ombro, e desregulação do hipotireoidismo.

O desempenho e os resultados do trabalhador estão diretamente ligados ao modo como ele está se sentindo dentro da organização.

5.6 NÍVEL DE ESTRESSE

Diversos níveis de estresse podem aparecer na vida dos colaboradores. Para as perguntas “Tendo em vista os sintomas relatados e a sua frequência, você percebe que está vivenciando situação de estresse? Se sim, com que intensidade?”, obtiveram-se estas respostas:

Entrevistada 1: Leve a moderada.

Entrevistada 2: Leve a moderada.

Entrevistada 3: Leve a moderada.

Entrevistada 4: Leve a moderada.

Entrevistada 5: Não estresse, mas sim ansiedade.

Entrevistada 6: Leve a moderada.

Entrevistada 7: Não sente nada

Entrevistada 8: Intensa.

Entrevistada 9: Leve a moderada.

Entrevistada 10: Leve a moderada.

A grande maioria está com um nível leve e moderado de estresse. A entrevistada 5 não sente estresse, mas sim ansiedade. Entretanto, nota-se que a entrevistada 8 está com um alto nível intermediário de estresse.

5.7 ESTRATÉGIAS PARA MINIMIZAR SITUAÇÕES ESTRESSANTES

As questões estressantes podem ocorrer em diversos ambientes (em casa, na rua, no trabalho). Para manter o equilíbrio, as pessoas precisam intercalar algumas técnicas que as auxiliem a lidar com diversas situações diferentes no dia a dia.

Para a pergunta “Ainda de acordo com a sua percepção, quais são as estratégias mais importantes, tanto em termos de trabalho como pessoal, a serem adotadas para minimizar as situações estressantes?”, foram apresentadas as seguintes respostas:

Entrevistada 1: Mais incentivo, mais atenção.

Entrevistada 2: Distrair, fazer as coisas que gosto e conversar com meu filho.

Entrevistada 3: Trabalho em equipe.

Entrevistada 4: Fazer um ambiente mais tranquilo para se trabalhar, ser mais calma e relevar as coisas.

Entrevistada 5: Mesma resposta da questão 10.

Entrevistada 6: Como respondi na questão antes levantar tomar uma água dá uma relaxada. Pessoal é estar com minha família me ajuda muito.

Entrevistada 7: Motivação, dinâmicas.

Entrevistada 8: Eu acho que controlar a ansiedade é o mais difícil, não sei o que poderia ser feito, preciso de um tratamento com psicólogo também.

Entrevistada 9: Não haver pressão dos chefes, pois as vezes nos sentimos ofendidos.

Entrevistada 10: Fazer atividade relaxante, ter um momento de tranquilidade.

É possível destacar que muitas entrevistadas já têm adotado métodos para diminuir ansiedade no trabalho e na vida pessoal.

Algumas entrevistadas estão praticando atividades físicas. A entrevistada 7 tem sugestões de melhorias como a realização de dinâmicas e de tarefas motivadoras por parte da organização. A entrevista 8 não sabe quais estratégias adotar para reduzir a ansiedade e o estresse, mas deixa uma sugestão de que é preciso ter um auxílio psicológico. A entrevistada 9 acredita que a alta pressão por parte dos gestores causa um elevado nível de estresse.

É sugerida a implantação de atividades com parcerias com clubes de atletismo e academias e com restaurantes que auxiliem com cardápios nutritivos e com baixas calorias.

Para Alves (2011), a implantação dessas atividades dentro das organizações traz uma série de vantagens com o propósito de aumentar a disposição das pessoas, aumentar o desempenho nas atividades, aperfeiçoar as atividades.

5.8 DIFICULDADE NA ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Para as perguntas “Na sua percepção, quais as estratégias são mais difíceis de serem adotadas? Porque?”, foram dadas as seguinte respostas:

Entrevistada 1: Rotina, a mesma coisa todo dia, casa trabalho, filhos muito difícil.

Entrevistada 2: O mais importante é focar no serviço, para que no fim do dia a cabeça não fique doendo. Relaxando mais.

Entrevistada 3: Não respondeu.

Entrevistada 4: Fazer um ambiente mais tranquilo, porque isso não depende só de uma pessoa e sim de várias.

Entrevistada 5: Não respondeu.

Entrevistada 6: Acostumar, ouvir as grosserias dos doadores.

Entrevistada 7: Não respondeu.

Entrevistada 8: Eu acho que a empresa podia buscar formas de melhorar o espaço, adequar o equipamento reconhecer a dificuldade do trabalho, arrumar cadeira adequada e fone.

Entrevistada 9: Seria, parar de ficar cobrando demais.

Entrevistada 10: O estresse do dia a dia, o tempo muito corrido.

Para as entrevistadas, diante da rotina e do dia a dia, estratégias são difíceis. Elas relatam ainda que, pelo fato de ter a casa e os filhos para cuidar, isso dificulta ainda mais a diminuição do estresse. A entrevistada 6 acredita que a estratégia mais difícil é a de ouvir doadores grosseiros no telefone.

De acordo com Madruga (2009), os obstáculos mais enfrentados pelas organizações são o tipo de cultura enfrentado pela empresa, a alta burocracia, recursos financeiros e tecnológicos, além de resistências de muitas pessoas acomodadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar uma pesquisa com operadoras de telemarketing, verificou-se que grande parte delas sofrem com a ansiedade, fadiga e dor nos músculos; entretanto, algumas já estão optando por métodos que as auxiliem na tentativa de minimizar tal impacto e aumentar a qualidade de vida.

O trabalho realizado buscou realizar um estudo das principais causas e impactos do estresse e da qualidade de vida dos colaboradores em uma empresa sem fins lucrativos, com percepção de 10 operadoras de telemarketing que atuam no segmento de *call center*. Entre as técnicas mais utilizadas, destaca-se a adoção de palestras sobre bem-estar, assim como dinâmicas motivacionais, parcerias com psicólogos, seleção de funcionários que realmente se adaptam ao cargo descrito, divisão do número de subordinados para cada gestor.

Já no âmbito pessoal podem ser realizadas atividades físicas, ioga, meditações, assim como fazer tirar um tempo de lazer e saber separar as questões profissionais das pessoais.

Nesse sentido, a presente pesquisa teve como objetivo demonstrar diferentes formas e sintomas de estresse nos colaboradores, tipos e técnicas de como minimizar tais sintomas, o que pode garantir à organização a maximização de recursos e a otimização de lucros, o que gera benefícios para organização.

A maior dificuldade para realização deste trabalho foi a indisponibilidade do tempo. Recomenda-se, para trabalhos futuros, a aplicação de pesquisas em empresas com ramo de atividades diferentes, assim como o estudo da síndrome de *burnout*, o estresse ocupacional, as tipologias do estresse e o estresse ocupacional nos gestores.

REFERÊNCIAS

ALVES, E.F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho: possibilidades e limites das organizações. **Revista Eletrônica FAFIT/FACIC**, Itararé/SP, vl. 02, n.1, p.14-25, jun/2011. Disponível em: <http://www.fafit.com.br>. Acesso em: 07 mar.2019.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUARTE, D. V. R; BORIN, E. C. P; ALMEIDA, M. A qualidade de vida o trabalho – QVT e sua influência na vida dos bancários. **Revista Eletrônica Polêmica**, Rio de Janeiro, v.9, n.4, p.74-81, set./dez.2010. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br>. Acesso em: 04 mar. 2019.

FROSSARD, M. C. **Qualidade de vida no serviço público: um Programa para a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP**. Dissertação de Mestrado em Administração Pública – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2009.

HONORATO, Antônio Edson Oliveira; OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barros de. **Stress ocupacional entre os atendentes de telemarketing de um contact center em Mossoró - RN. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 13ª 16 de outubro, 2015.

LEVI, L. O guia da comissão europeia sobre stress relacionado ao trabalho e iniciativas relacionadas: das palavras à ação. *In*: 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.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós- industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 217 p. Disponível em: <http://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 10 abr. 2019.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho: uma Abordagem Psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 191 p. Disponível em: <http://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 10 mar. 2019.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas S.A., 1997.

LIPP, M. E. N. (org.). **Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco**. Campinas: Papyrus, 2001.

LIPP, M. E. N.; NOVAES, L. E. **Conhecer e enfrentar: o stress**. São Paulo: Contexto, 2003.

MADRUGA, Roberto. **Gestão moderna de call center e telemarketing: Os 9 Gs indispensáveis para você entender, criar e revolucionar centrais de atendimento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOCELIN, D. G; SILVA L. F. S. C. O telemarketing e o perfil sócio ocupacional dos empregados em call centers. **Caderno CRH**, Salvador, v.21, n.53, p.365-387, Mai/Ago. 2008.

REGO R. M. Expressão artística e teleatendimento: perspectivas para a melhoria de qualidade de vida no trabalho. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, v.28, n.1, p.200-209, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 11ª, ed. 2008.

SOUZA, *et al.* **O estresse e a qualidade de vida no ambiente de trabalho em organizações do segmento de Call Center**, 2015. Disponível em: <http://www.psicologia.pt>. Acesso em: 14 de set. 2019.

ZANELLI, José Carlos. **Estresse nas organizações de trabalho**: compreensão e intervenção baseada em evidências. São Paulo: Artmed, 2010. 128 p.

O IMPACTO DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS TALENTOS HUMANOS: UM ESTUDO DE UMA INSTITUIÇÃO SUPERIOR PRIVADA¹

Bruno de Castro Lopes

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

E-mail: brunocastro18@gmail.com

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

RESUMO: Este estudo teve como objetivo principal averiguar e analisar o modelo de liderança em um Centro Universitário na visão dos professores da instituição. O objetivo dessa pesquisa adveio dos obstáculos encontrados pelos líderes na hora de influenciar os seus liderados. Diante da situação, o estudo tem como finalidade identificar e analisar os modelos de lideranças que temos na atualidade. A pesquisa aborda qual seria o melhor modelo para trabalhar na instituição. Para a realização desta pesquisa, foi feita uma pesquisa de campo com professores para analisar os seus gestores imediatos, analisando o tipo de liderança que eles apresentam diante de conflitos, motivações e críticas. A pesquisa mostra qual tipo de liderança a instituição aborda dentro da universidade. Com isso, foi possível analisar como é, na visão dos professores, o estilo de liderança que seus supervisores imediatos adotam diante das situações.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Motivação. Gestores.

ABSTRACT: This study aimed to investigate and analyze the leadership model at a University Center in the view of the institution's teachers. The purpose of this research came through the obstacles encountered by leaders in influencing their followers. Given the situation, the study aims to identify and analyze the leadership models we have today. However, the research will address what would be the best model to work in the institution. To conduct this research, a field survey was conducted with teachers to analyze their immediate managers' type of leadership when facing conflicts, their motivations and criticism. The research shows what kind of leadership the institution addresses within college. Considering this, it was possible to analyze, in teachers' view, what is the leadership style their immediate supervisors adopt in those situations.

KEYWORDS: Leadership. Motivation. Managers.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações necessitam aderir a uma estrutura de gestão condescendente, obtendo uma resposta mais rápida às exigências e às vontades dos clientes. Dessa forma, a organização precisa estar preparada e se adaptar para qualquer mudança.

Aliado a isso, é fundamental o papel de um líder dentro das organizações, levando em consideração a verificação dos colaboradores, causando melhores condições para dentro da organização e conduzindo a corporação ao êxito. Segundo Chiavenato (2014), é fundamental em qualquer tipo de organização uma liderança, seja ela dentro da empresa ou nos departamentos dela. A liderança é essencial no papel do administrador, pois ela acaba tendo influência no comportamento das pessoas. Dessa forma, o líder precisa saber administrar as pessoas, isto é, liderar.

O presente estudo tem como finalidade identificar e analisar os diferentes tipos de lideranças e motivação na atualidade, enfatizando como os colaboradores reagem a diferentes tipos de lideranças e quais comportamentos eles têm em relação a sua produtividade.

A justificativa desse projeto se dá devido aos obstáculos encontrados pelos líderes na hora de influenciar positivamente seus liderados, elevando a motivação dentro da empresa, com o principal objetivo de criar um ambiente mais prazeroso para todos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Permite que o autor tenha maior clareza na formulação da problemática. O seu principal objetivo é criar um plano de sustentação argumentativo sobre o tema tratado, dando embasamento e servindo como comparativo em relação aos resultados buscados.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A administração é um termo antigo que significa, em primeiro lugar, ação. O conceito da palavra vem de planejamento, organização, controle e direção. Segundo Maximiano (2011, pp. 12-13) “a administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle.”.

Em concordância, Lacombe (2011) alega que a essência do papel do administrador é buscar resultados pelo esforço da sua equipe. Conseqüentemente, o administrador não consegue alcançar seus objetivos e obter resultados sem ajuda de terceiros. Dessa forma, o papel do administrador é dar ênfase, no sentido de conseguir resultados, conseguindo que os demais façam o que é necessário, em vez de ele fazer pessoalmente.

2.2 RECURSOS HUMANOS

O papel dos recursos humanos, ou como muitos preferem o termo “RH”, nas empresas é um dos elementos-chave do negócio. O termo RH vai além de selecionar candidatos, contratar e demitir. Hoje é uma das áreas mais importantes que se tem dentro de uma organização. De acordo com Marcousé, Surridge e Gillespie (2013, p. 119), *recursos humanos* significa “[...] garantir que a empresa sempre tenha o número e as habilidades de funcionários de que ela necessita. [...]”.

Segundo Maximiano (2011), o objetivo de recursos humanos é encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização precisa. Além disso, acaba envolvendo atividades antes da contratação do colaborador até a sua saída da organização.

2.3 LÍDER

Líder é aquele que tem a capacidade de comandar pessoas e equipes, seja ela de personalidades diferentes ou até mesmo com a mesma personalidade. A pessoa que se nomeia líder tem que ter a capacidade de influenciar seu grupo e ser fonte de inspiração. O foco está nos objetivos em comum entre seus liderados e na busca dos resultados. Vale ressaltar que cada tipo de líder tem seu próprio estilo e estratégia.

De acordo com Maximiano (2011), existem dois tipos de liderados: os primeiros são aqueles “fiéis” que impõem suas obrigações e seguem o líder porque acham que é ele quem sabe tomar as melhores decisões; os segundos são aqueles do tipo “mercenários”, cuja única motivação é o interesse próprio, como recompensas e pagamentos.

Na visão de Lacombe (2011, p. 143), “uma característica comum aos líderes é a confiança que têm em si.”. Ou seja, nenhum líder vai conseguir passar confiança para seus liderados se ele mesmo não demonstrar confiança naquilo em que ele acredita. Portanto, é fundamental que o líder tenha confiança no que fala.

2.4 LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2014, pp. 17-18), “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja 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”.

Pode-se afirmar que a liderança é um dos fatores mais importantes para que a organização atinja o seu objetivo e resultado principal. Os líderes têm a capacidade de estabelecerem direções através de sua visão, conseguindo guiar os seus liderados, comunicando-lhes sobre a visão e servindo de inspiração para poderem vencer os obstáculos que poderão aparecer. (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014)

Na visão de Tajra e Santos (2014), o líder é fundamental para o bom rendimento do grupo. Portanto, para um bom aproveitamento na organização, o líder é preciso ter alta capacidade de adaptação, decisão e firmeza em momentos difíceis que possam vir a acontecer com seus liderados. Além disso, as autoras afirmam que ninguém nasce líder, porém, com o desenvolver da atividade, podemos aperfeiçoar

essa habilidade em qualquer momento de nossas vidas.

2.5 TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

De acordo com Maximiano (2011), desde a antiguidade clássica o estilo autocrático e democrático é reconhecido do mesmo modo que suas disfunções, o excesso de democracia e a tirania.

O estilo da liderança autocrática é aquele em que o líder acaba tendo os poderes nas suas próprias mãos. Um líder autocrático se preocupa mais com a atividade do que com o grupo que está liderando. A sua concentração está no desempenho da sua equipe, dando ênfase no prazo para entrega de resultados e cobrando as metas estipuladas por ele, mantendo uma distância da sua equipe. (MAXIMIANO, 2011)

No estilo de liderança democrática, o líder envolve os seus subordinados em quase todas as tomadas de decisões e procedimentos da organização. Segundo Maximiano (2011), o líder democrático sabe conduzir e orientar os seus liderados, incentivando a sua equipe a participar. Nesse modelo de liderança, o líder e os seus liderados formam uma relação de amizade e relacionamentos cordiais. Além disso, não há nenhum tipo de alteração no ritmo do trabalho, mesmo o líder estando ausente.

O estilo de liderança liberal acaba permitindo liberdade total para seu liderado nas tomadas de decisões; o líder é consultado somente quando é solicitado. Segundo os autores Araújo e Garcia (2014 p. 348), “esta liberdade oferecida às pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco [...]”. Em concordância com os autores, usar esse modelo de liderança pode fazer com que os liderados acabem diminuindo o ritmo de produção. Dessa forma, esse estilo de liderança, em que o líder acaba dando opinião quando solicitado, acaba funcionando melhor para equipes com mais experiências e organizadas.

2.6 NOVOS MODELOS DE LIDERANÇAS

Diante do exposto, foi aprofundado um estudo sobre esses modelos, apontando a existência de um novo modelo de liderança bastante atual. Esse modelo se enquadra nas organizações de hoje.

Segundo o autor Maximiano (2011), o líder carismático é aquele que oferece recompensas e têm seguidores fiéis. Esse tipo de líder faz com que os seus subordinados superem os próprios interesses e trabalhem para a realização dos objetivos ou metas. Dessa forma, para obter um grau de comprometimento, o líder dá uma atenção para a escassez e a capacidade de sua equipe.

Em concordância, Chiavenato (2014) afirma que, na liderança transacional, o líder oferece recompensas em trocas de seu apoio ou trabalho. Dessa forma, o líder faz com que seus subordinados sejam valorizados. Esse modelo de liderança está focado apenas nas recompensas aos seguidores que dão apoio ao líder.

Para Chiavenato (2014), a liderança transformacional requer um líder que se preocupa em criar uma visão, podendo levar a sua equipe na direção dessa visão. Para o autor, esse modelo de liderança requer um líder visionário que conduza as

mudanças, podendo transformar e aperfeiçoar.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, aborda-se a metodologia da pesquisa utilizada, delineando, o tipo de pesquisa, população e amostra e os procedimentos da análise. A variável analisada foi o estilo de liderança e a motivação dos liderados. Quanto aos meios de investigação, são de fontes bibliográficas e de campo. Na pesquisa bibliográfica, procura-se explicar o problema através de referências teóricas, o que contribui como embasamento para os autores. Enquanto, na pesquisa de campo, observam-se os fatos e coletam-se os dados para analisá-los e interpretá-los, com o intuito de compreender e explicar o problema de estudo da pesquisa.

Quanto à proposta de abordagem metodológica para este estudo, é utilizada a de cunho quantitativa. Portanto, através dessa pesquisa foi possível ter uma análise mais detalhada sobre o estilo de liderança na instituição, evitando-se possíveis erros de interpretação.

A empresa estudada atua no ramo de Ensino Superior. Neste estudo, a amostra é composta por 31 funcionários, sendo todos professores. A amostra selecionada é a do método não probabilístico, em que os professores da empresa participaram respondendo ao questionário.

Depois de delimitado o tipo, o local e a população amostral, o instrumento da pesquisa dá credibilidade ao estudo. Dessa forma, foram utilizados questionários para obtenção de informações. O questionário foi constituído de questões fechadas e foi entregue na instituição. Além disso, foi feito um modelo de questionário para os professores dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Gestão Comercial e Sistema de Informação, com o objetivo de analisar o comportamento dos seus gestores imediatos.

O questionário foi dividido em três partes: na primeira, coletaram-se informações sobre os sujeitos da pesquisa; na segunda, analisou-se a visão dos professores da instituição em relação aos seus supervisores imediatos; na terceira, analisou-se o estilo de liderança da instituição na visão dos professores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para facilitar as demonstrações dos dados, essa etapa foi dividida em três: a primeira descreve o perfil dos professores, a segunda faz uma análise sobre o estilo de liderança adotado pelo seu gestor imediato e a terceira analisa o modelo de liderança adotado pela instituição.

4.1 PERFIS DOS PROFESSORES

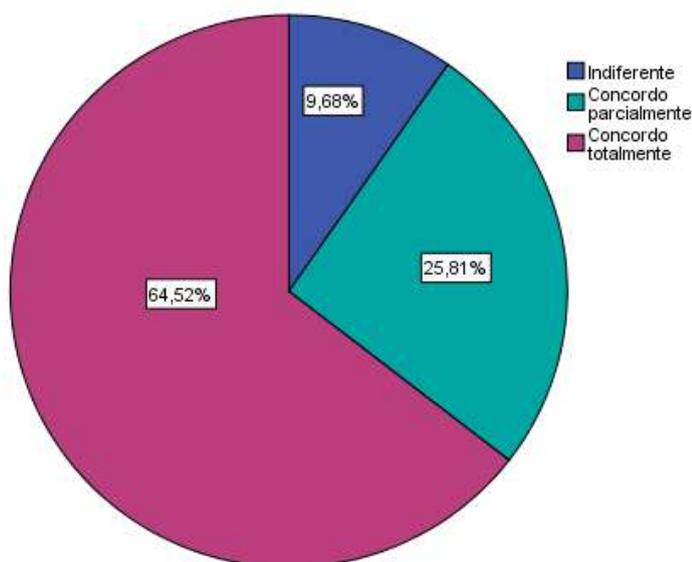
Analisando-se os dados obtidos durante a coleta de resultados, podem-se levantar informações para identificar os perfis dos professores e da instituição que participaram da pesquisa. A seguir foi demonstrada a divisão por sexo dos professores que tiveram interesse em participar da pesquisa.

Foi identificado que 23 participantes eram do sexo masculino, perfazendo 74,19% do total. Já os demais, 8, o equivalente a 25,81%, do sexo feminino. Percebeu-se também que a faixa etária dos professores que se dispuseram a participar da pesquisa foi, em média, de 31 a 40 anos. Foi identificado que 18 inscritos são professores do curso de Administração, perfazendo 58,06% do total, já os demais são do curso de Ciências Contábeis (6), com 19,35%, Gestão Comercial (3), com 9,68%, e Sistemas de Informação (4), com 12,90% dos entrevistados.

4.2 ANÁLISES DA LIDERANÇA DO GESTOR IMEDIATO

Para analisar a efetividade da pesquisa, os entrevistados tiveram que analisar os seus gestores imediatos. Analisando esse conceito, os professores respondiam às perguntas de acordo com o grau de concordância da pergunta, em que (1) era discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) indiferente, (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente.

Gráfico 1 – Na minha opinião, é importante a organização ter uma boa liderança

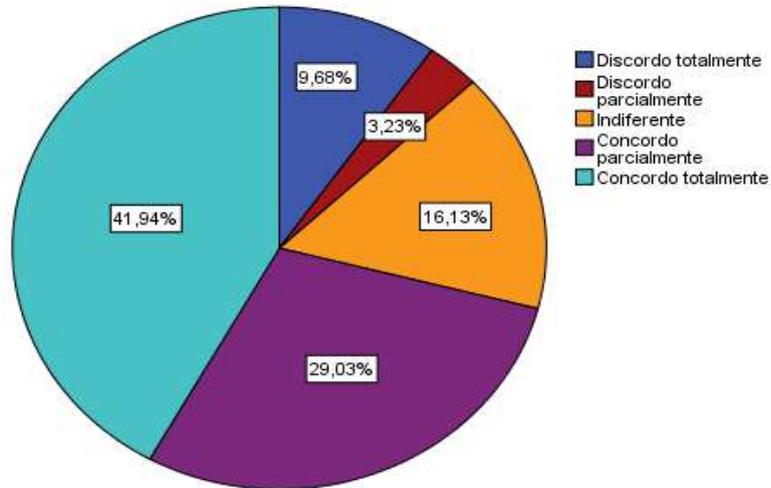


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

Foi perguntada aos entrevistados a importância de a organização ter uma boa liderança na opinião deles. No total, foram 31 professores entrevistados. Analisando-se o gráfico, pode-se perceber que 64,52% dos professores concordam totalmente que é importante uma organização ter uma boa liderança, o que corresponde a 20 professores. Já os demais, 25,81% (8) dos professores concordam parcialmente e 9,68% (3) são indiferentes à organização ter uma boa liderança.

Para Chiavenato (2014, p. 432), “a liderança é um processo-chave em toda organização, [...] os líderes causam um profundo impacto na vida das pessoas e das organizações.” Portanto, conclui-se que é fundamental que as organizações tenham uma boa liderança.

Gráfico 2 – O meu líder prioriza o desenvolvimento e aprimoramento das minhas competências

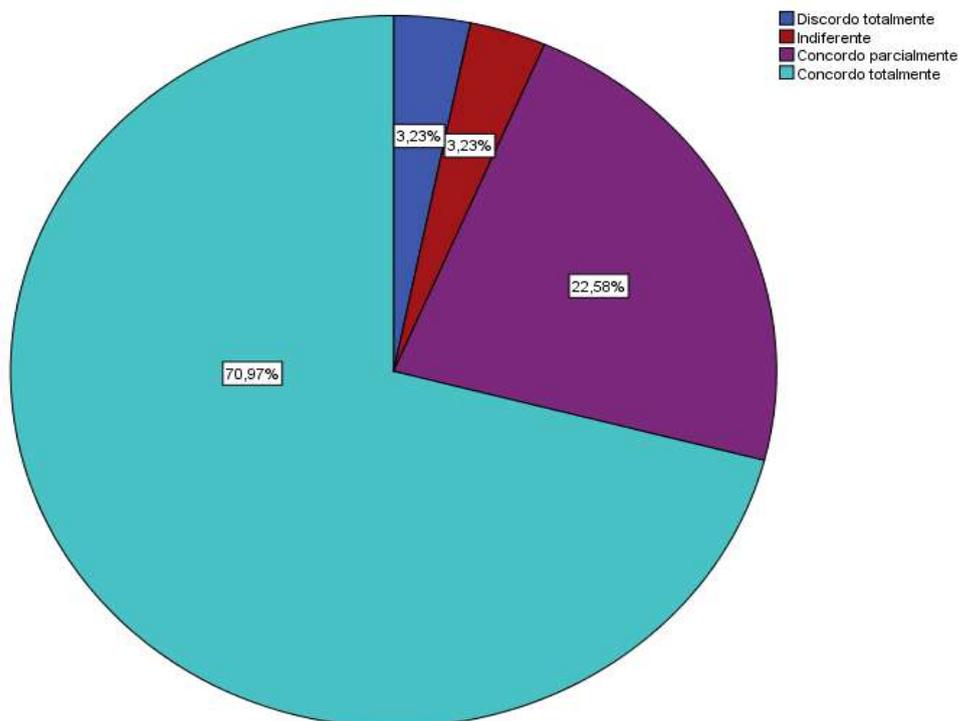


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

Em seguida, foi perguntado aos entrevistados se o líder prioriza o seu desenvolvimento e aprimoramento de suas competências. A pesquisa mostra que, dos 31 professores entrevistados, 13 professores concordam totalmente em relação ao seu líder priorizar suas competências, o que corresponde 41,94% do total da pesquisa. Pode-se também analisar que 9,68% (3) dos entrevistados discordaram totalmente em relação à pergunta, e que 16,13% (5) são indiferentes se o líder prioriza ou não suas competências.

Para Ferreira (2015), o conceito da palavra competência é a eficiência de impulsionar um conjunto de recursos cognitivos para esclarecer adequadamente uma serie de complicação.

Gráfico 3 – Um líder deve estimular e motivar os seus colaboradores, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização



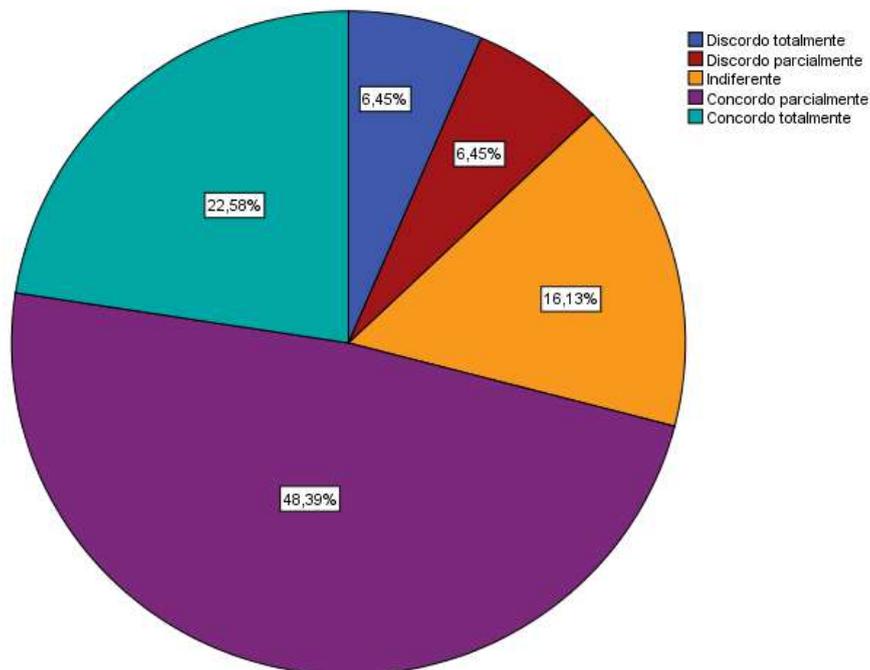
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

De acordo com a pesquisa, 70,97% acreditam que um líder deve estimular e motivar os seus colaboradores, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização. De fato é importante para toda organização ter sempre os seus colaboradores mais comprometidos com os seus objetivos. A falta de uma boa liderança pode deixar os colaboradores desmotivados, o que acaba levando seu ritmo de produção a diminuir.

Na visão dos autores Davis e Newstrom (*apud* Bergamini 2009), a liderança é o método de encorajar os demais a trabalhar entusiasticamente no caminho dos objetivos. É o fator que ajuda o grupo a analisar a direção certa, podendo surgir a motivação em alcançar os objetivos. Os autores terminam dizendo que uma organização sem liderança seria somente uma confusão de máquinas e pessoas.

Em concordância com os autores citados anteriormente, Robbins, Decenzo, Wolter (2014) afirmam que, quando os gerentes motivam os seus funcionários e dirigem suas atividades, o canal de comunicação entre eles fica mais eficaz.

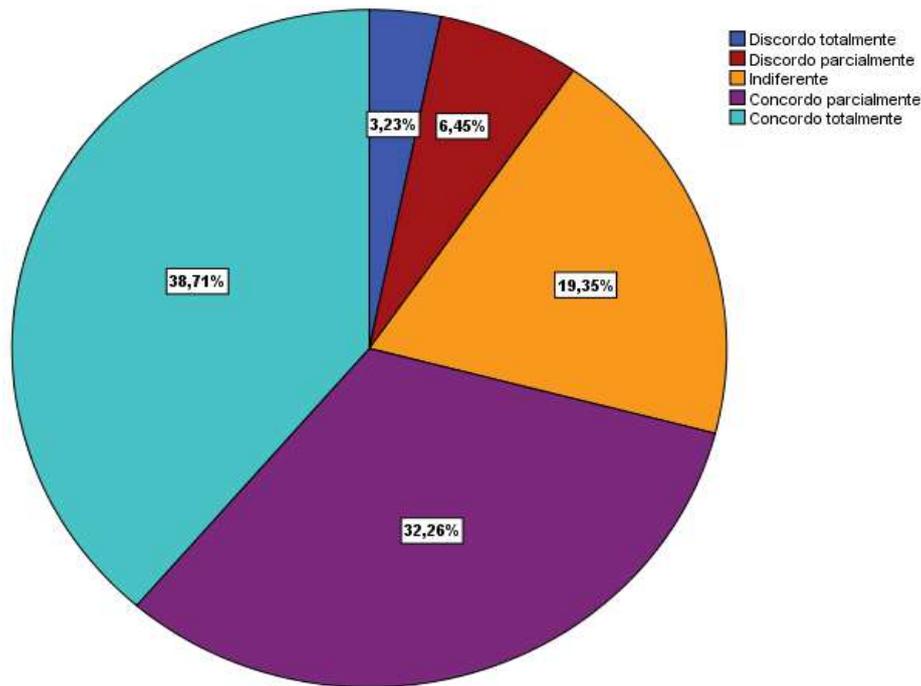
Gráfico 4 – A minha liderança costuma ajudar-me a alcançar metas e objetivos organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

Segundo os dados da pesquisa, 48,39% dos entrevistados responderam que concordam parcialmente sobre a liderança da instituição ajudar a alcançar metas e objetivos. Nota-se também que grande parte dos entrevistados está de acordo que a liderança da instituição os ajudou a alcançar metas e objetivos organizacionais. Isso mostra que, dentro da instituição, há uma boa relação entre o seu líder e os seus subordinados.

Gráfico 5 – A minha liderança atual influencia na motivação dos colaboradores desta organização

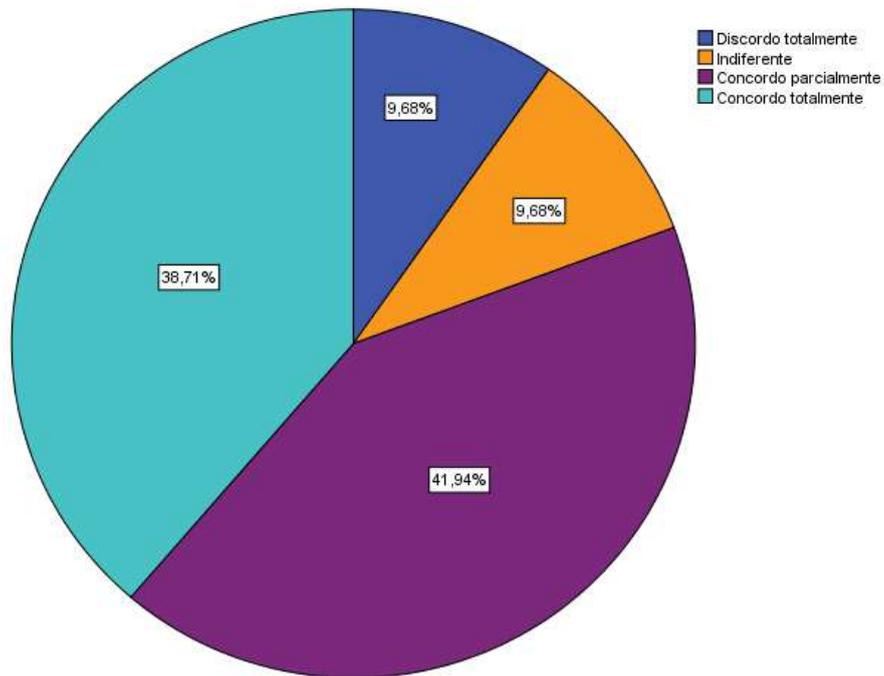


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

De acordo com a pesquisa, 38,71% dos entrevistados, o equivalente a 12 professores, concordam totalmente que a liderança influencia na motivação dos colaboradores. Nota-se que a maioria concordou com essa pergunta.

Em concordância, Vergara (2007) fala que a liderança é a competência de alguém exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Para ela, expressa-se num conjunto de sapiência, idoneidade, comportamento e atitudes.

Gráfico 6 – Sinto-me reconhecido (a) pela minha liderança

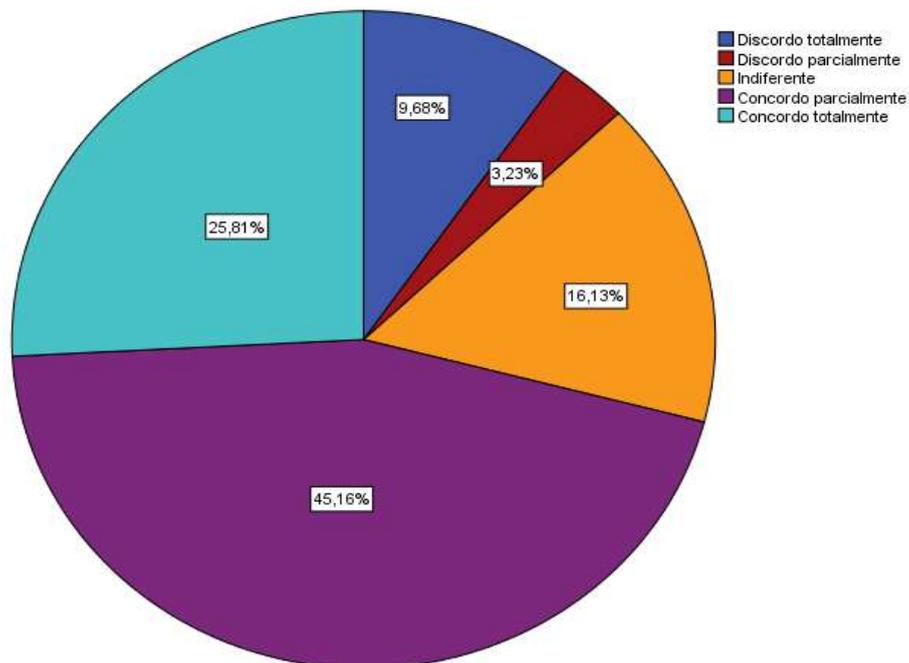


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

Analisando essa questão, podemos perceber que 41,94% dos entrevistados concordam parcialmente com esta questão, 38,71% concordam totalmente e 9,68% discordam totalmente e se sentem indiferentes com a questão. Embora grande parte dos entrevistados concorde com a pesquisa, não se pode deixar de observar que 9,68% não concordam e nem discordam com o reconhecimento da liderança, pois isso pode acabar afetando a sua motivação e ocorrer um impacto negativo com o seu desempenho e produtividade.

De acordo com Bergamini (2018), quando a pessoa se sente reconhecida, é porque ela provavelmente está tomando as decisões certas. Isso de fato é verídico, quando um líder se sente reconhecido pelo seu trabalho é porque ele está fazendo seu trabalho de forma correta.

Gráfico 7 – A minha liderança aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores

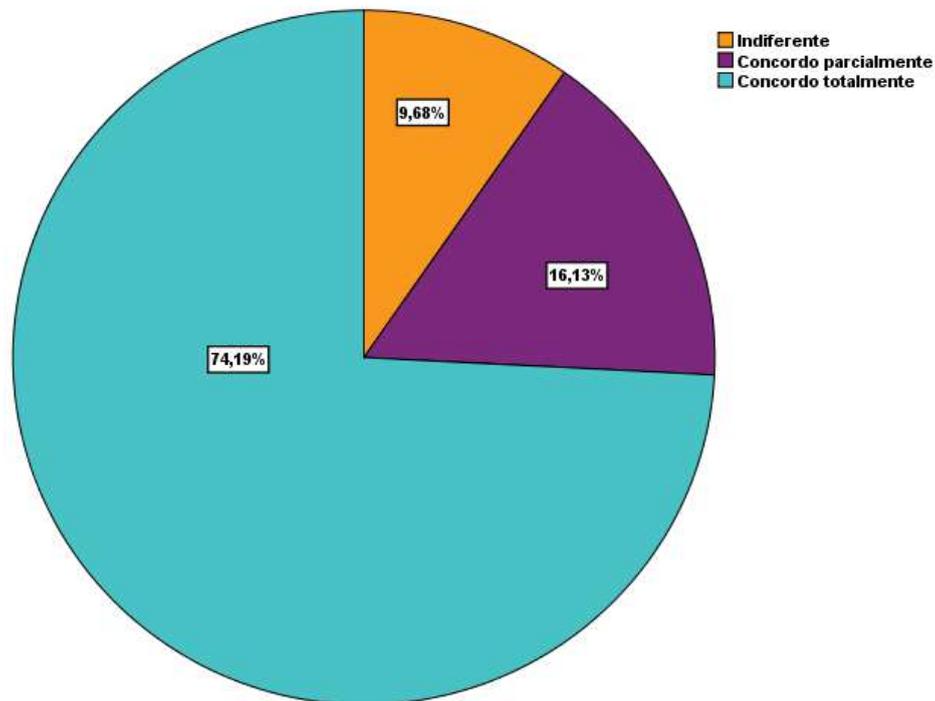


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

Foi perguntado para os entrevistados se a liderança dos seus gestores imediatos aceita críticas e sugestões vindas deles. 45,16% responderam que concordam parcialmente sobre essa questão, o equivalente a 14 professores e 9,68% discordaram totalmente, o que corresponde a 3 professores. Podemos observar que, para alguns, a liderança do seu gestor chega a aparecer com o estilo de liderança democrática, em que o líder aceita sugestão dos seus colaboradores, mas a decisão final é sua. E para alguns, a liderança do seu gestor imediato se parece com o modelo de liderança autocrática, em que o líder não ouve sugestão dos seus colaboradores, afinal, ele é o líder e sabe o que faz.

Para Maximiano (2018), o estilo de liderança democrática envolve alguma espécie de influência ou alguma participação dos seus liderados quando o assunto é a tomada de decisão. O líder democrático procura encorajar a participação do seu grupo. Esse tipo de líder costuma ser objetivo na crítica e no elogio.

Gráfico 8 – Os funcionários, quando estão motivados, são mais produtivos e dão o melhor de si para a organização

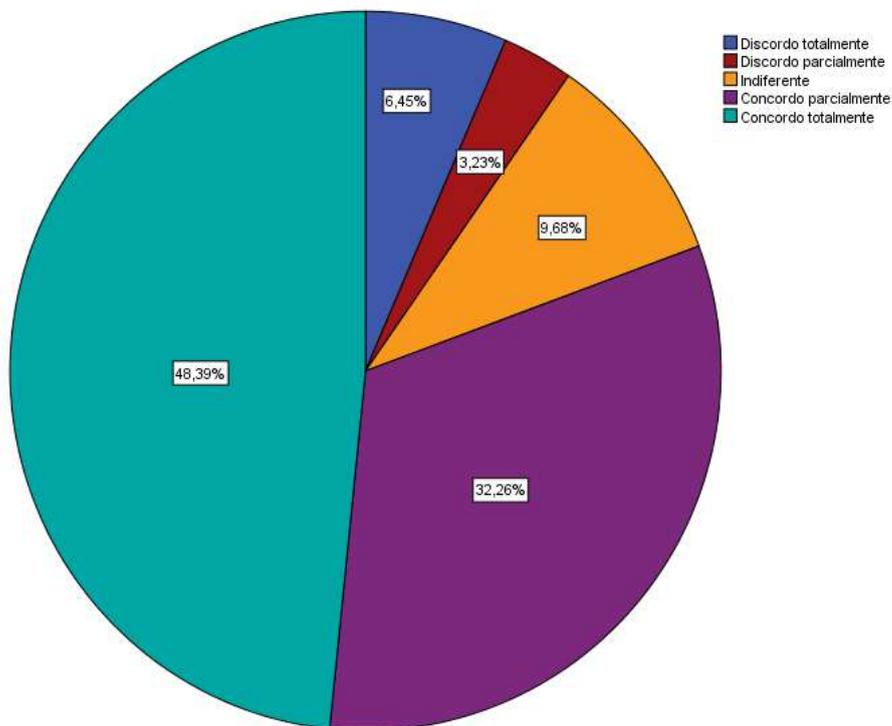


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

A pesquisa mostra 74,19% dos entrevistados concordaram que, quando os funcionários estão motivados, eles são mais produtivos e dão o melhor de si para a organização, o que, de fato, é verídico, pois quando um funcionário anda motivado, a produtividade dele consegue ser superior a de um funcionário desmotivado. Porém, ainda há 9,68%, o equivalente a três professores, que, para eles, essa questão é indiferente.

De acordo com Herzberg (*apud* Maximiano 2000), para que essa motivação ocorra, é preciso que o sujeito esteja sintonizado com sua tarefa, que observe nela a oportunidade de praticar suas competências ou de fortalecer suas aptidões.

Gráfico 9 – Na sua opinião, a motivação extrínseca tem uma forte relação com fatores externos e está ligada às recompensas materiais



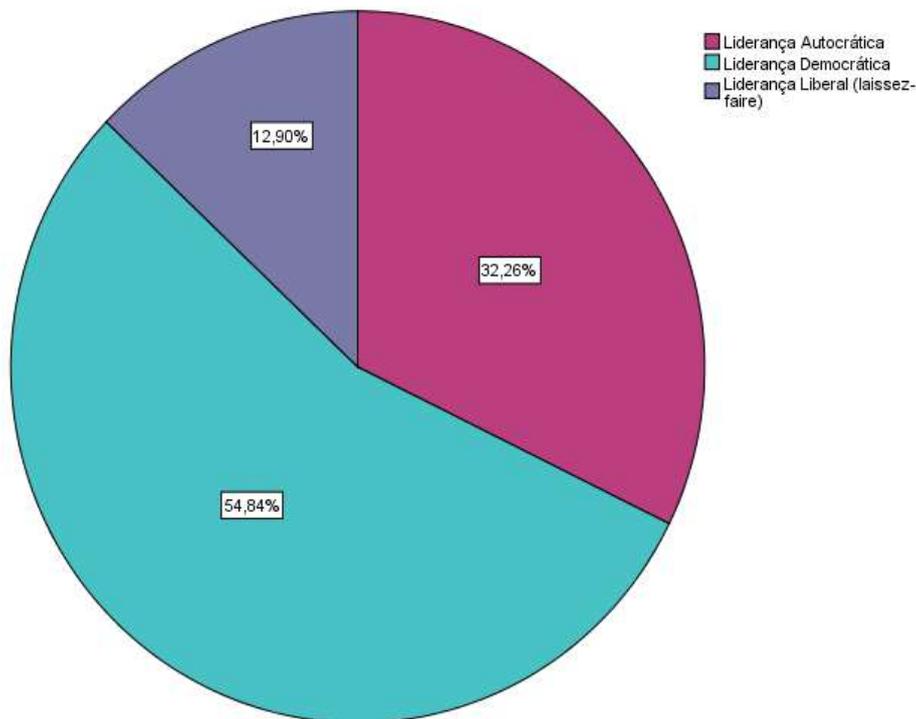
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

Analisando os dados da pesquisa, 48,39% dos entrevistados concordaram que a motivação extrínseca está ligada a recompensas materiais, 32,26% concordam em parte, 6,45% discordam, 3,23% discordam em parte e 9,68% são indiferentes à questão.

Em concordância com a pesquisa, Bergamini (2013, p. 97) diz que a motivação extrínseca está ligada com os “objetivos concretos e palpáveis, como, por exemplo, o ganho pelo o trabalho.”. Ainda mais, em continuação, a autora Bergamini (2018, p. 30) diz que a motivação extrínseca é “o prazer de comprar aquilo que o dinheiro pode cobrir.”.

Portanto, pode-se concluir que, de acordo com a pesquisa, a motivação extrínseca está ligada a recompensas materiais.

Gráfico 10 – Qual estilo de liderança se aplica nesta instituição?



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2019).

De acordo com a pesquisa, nota-se que 54,84%, a maioria dos entrevistados, responderam que o estilo de liderança no Centro Universitário é a democrática. Já os demais responderam que 32,26% é o estilo autocrático e 12,90% responderam que é o estilo liberal (*laissez-faire*).

Segundo Chiavenato (2014, p. 110), no estilo de liderança democrático “o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.”. Em continuação, Chiavenato (2014) diz que, no modelo de liderança democrática, os subordinados apresentam um nível quantitativo de produção semelhante ao modelo autocrático, com uma condição de trabalho extremamente superior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os entrevistados da amostra mostraram claramente que têm conhecimento do tema abordado. O presente estudo procurou entender a importância que a liderança tem como elemento na motivação das organizações e, em específico, na aplicação do questionário na instituição de ensino.

Pode-se dizer que a liderança numa organização está ligada, de modo direto, à motivação e ao progresso pessoal dos colaboradores. A forma como os líderes se comportam reflete diretamente no seu grupo. Dessa forma, acaba influenciando no alcance das metas e resultados da organização. De acordo com os dados coletados da pesquisa, o estilo de liderança predominante na Instituição é o democrático.

Os objetivos desse trabalho foram alcançados, pois se pode identificar que a liderança e a motivação são essenciais para o bom andamento e desempenho dos

colaboradores da instituição analisada, e examinar como é o relacionamento dos colaboradores da instituição com seus gestores imediatos. Após a análise realizada sobre a liderança e a motivação dos funcionários na organização, conseguimos comprovar que os pressupostos do estudo foram todos confirmados.

Com este estudo, concluiu-se que é de suma importância para as organizações ter uma boa liderança, pois grande parte dos entrevistados concordou com essa questão abordada no questionário. Foi possível analisar também que os gestores imediatos possuem uma boa relação com seus liderados, visto que o líder os ajuda a alcançar metas e objetivos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2013.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

FERREIRA, Patricia Itala. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

LACOMBE, Francisco Masset. **Administração fácil**. São Paulo: Saraiva 2011.

MARCOUSÉ, Ian; SURRIDGE, Malcolm; GILLESPIE, Andrew. **Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **A Nova Administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e Liderança**: conceitos, estratégias e comportamento humano. São Paulo: Érica, 2014.

VERGARA, Sylvia C. **A liderança aprendida**. 2007. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol6-num1-2007/lideranca-aprendida>. Acesso em: 23 ago.2019.

PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS DA FAROL INCUBADORA NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE PATOS DE MINAS - MG¹

Caroline Marcolino Moreira

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

E-mail: carolinemmb@unipam.edu.br

Carlen Fonseca Gonçalves

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: carlenfg@unipam.edu.br

RESUMO: Objetiva este trabalho apresentar a participação das empresas da Farol Incubadora de Patos de Minas no desenvolvimento econômico de Patos de Minas – MG. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo com as empresas da Farol Incubadora de Empresas, para mensurar e avaliar se essas empresas têm participação no desenvolvimento econômico de Patos de Minas - MG. Constatou-se a importância dessas empresas para o desenvolvimento econômico de Patos de Minas – MG, bem como a importância da Farol Incubadora de Empresas de Patos de Minas – MG para dar suporte ao crescimento e desenvolvimento desses pequenos negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas. Incubadora de Empresa. Desenvolvimento econômico.

ABSTRACT: The objective of this paper is to present the participation of the companies of Incubadora de Empresas Farol in the economic development of Patos de Minas - MG. A field research was conducted with the companies of Farol Incubadora de Empresas to measure and evaluate if these companies have some participation in its economic development. The importance of these companies for the economic development of Patos de Minas - MG was verified, as well as the Farol Incubadora de Empresas importance to support these small businesses growth and development.

KEYWORDS: Companies. Company Incubator. Economic development.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o desenvolvimento econômico tem sido uma preocupação geral, tanto das sociedades, como dos governos, tendo em vista a importância dele para melhorar a qualidade de vida humana desta e das próximas gerações e para desenvolver o país. SEBRAE (2019, p. 3) afirma que “em janeiro de 2019, os pequenos negócios geraram 60,7 mil empregos formais celetistas, sustentando uma vez mais a geração de empregos na economia”. Diante disso, o fortalecimento dos pequenos

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 – A participação das empresas da Farol Incubadora no desenvolvimento econômico de Patos de Minas - MG do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

negócios é de suma importância, visto o seu significativo papel para gerar emprego e renda e proporcionar melhores condições de vida à população. Outro fator importante é que quanto mais empresas locais, maior é a arrecadação do município em impostos, que reverte esses valores na melhoria de infraestrutura, segurança e condições de vida de uma forma geral.

Apesar da importância desses pequenos negócios para a geração de emprego, de renda e de desenvolvimento no país, eles têm grande dificuldade de crescimento devido à falta de capacitação dos gestores para administrarem suas empresas. Aliado a isso, as Incubadoras de Empresas têm como objetivo preparar essas empresas para crescerem e se desenvolverem, proporcionando um ambiente com infraestrutura e serviços necessários para esse suporte. Com isso, essas empresas gerarão riqueza, emprego e renda, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico. Langrafe (2018) declara que, na incubadora de empresas, há vários tipos de assessoria e suporte que o empresário recebe, sendo o fornecimento de espaço físico e a infraestrutura de forma facilitada ou subsidiada suportes que são oferecidos às empresas incubadas.

A partir disso, pretendeu-se mensurar a participação das empresas da Farol Incubadora de Empresas de Patos de Minas - MG no desenvolvimento econômico de Patos de Minas, portanto essa pesquisa tem como objetivo geral identificar a participação das empresas da Farol Incubadora para o desenvolvimento econômico de Patos de Minas – MG.

Para se atingir o objetivo geral, elenca-se como objetivos específicos: fazer entrevistas com as empresas da Farol Incubadora; mensurar e avaliar os resultados financeiros das empresas da Farol Incubadora; identificar a quantidade de empregos que essas empresas estão gerando; mensurar a média do Pró-labore e salário de seus funcionários.

A justificativa do projeto de pesquisa se dá pela importância dos pequenos negócios para o desenvolvimento econômico de Patos de Minas – MG, bem como pela importância da Farol Incubadora de Empresas de Patos de Minas – MG para dar suporte ao crescimento e desenvolvimento desses pequenos negócios. Este estudo dá-se por meio de uma pesquisa de campo, com a abordagem de cunho qualitativo e quantitativo, de modo a servir como processo de aprendizagem para os cursos de Administração e contribuir como referencial teórico em pesquisas futuras e com empresas e empreendedores que procuram desenvolver suas competências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são abordados os conteúdos teóricos que dão suporte à pesquisa, com as seguintes temáticas: definição de microempreendedor individual, microempresa, empresa de pequeno porte e importância dessas empresas para o desenvolvimento econômico; incubadora de empresa; desenvolvimento econômico.

2.1 MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL, MICROEMPRESA E EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Por meio da edição do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, foram constituídas três figuras distintas no cenário jurídico brasileiro: Microempreendedor Individual (MEI), Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Sanchez (2018) afirma que o Microempreendedor Individual é aquele que tem receita bruta anual não superior a R\$ 60.000,00. Conforme a LC 155/2016, a partir de janeiro de 2018 o valor foi alterado para R\$ 81.000,00. Tal classificação vem instituída diante da Lei Complementar 128/2008, que altera o texto da Lei Complementar 123/2006. Além do faturamento, para ser Microempreendedor Individual é necessário que seja optante pelo Simples Nacional, exerça tão somente atividades constantes do Anexo Único da Resolução 58/2009 – Comitê Gestor de Tributação das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – CGSN; possua um único estabelecimento; não seja empresário individual em outra atividade, nem seja sócio ou administrador de sociedade; contrate, no máximo, um empregado que recebe exclusivamente 1 (um) salário mínimo ou o piso salarial da categoria profissional.

De acordo com Sebrae Nacional (2019), o Microempreendedor Individual é a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O Microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa. Sua receita bruta anual é igual ou inferior a R\$81.000.

Para Mamede (2018) conforme o artigo 3º do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, atualizada pelas Leis Complementares nºs 147/14 e 155/16, as microempresas enquadram-se nas seguintes definições: o empresário, a empresa individual de responsabilidade limitada (Eireli), a sociedade empresária, devidamente registrada no Registro de Empresas Mercantis, e a sociedade simples, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, com receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00, em cada ano-calendário.

Sanchez (2018) afirma que o Microempresário movimenta de acordo com uma receita não superior a 360.000,00. Em concordância, Microempresa, para Sebrae Nacional (2019), é uma sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes. Sua receita bruta anual é igual ou inferior a R\$360.000,00.

Para Sebrae Nacional (2019), a empresa de pequeno porte possui receita bruta anual superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$4.800.000,00. Sanchez (2018) afirma que a receita bruta da empresa de pequeno porte, a partir de 2018, será superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00, conforme alteração trazida pela LC 155/2016. Dentre os conceitos vistos, os Microempreendedores Individuais possuem uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$81.000,00, e podem ter apenas um funcionário, as Microempresas possuem uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$360.000,00 e as Empresas de Pequeno Porte possuem uma receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

2.1.1 Importância dos pequenos negócios

Os pequenos negócios vêm apresentando uma grande importância para o avanço do país, contribuindo para o desenvolvimento e a dinâmica da economia. E essas contribuições podem ser percebidas através da representatividade que eles possuem na geração de empregos, distribuição de renda, produção e comercialização de bens e serviços. Santos (2001) declara que os pequenos negócios, caracterizam um fator de estabilidade social de qualquer país, por sua capacidade de gerar empregos distribuir renda e gerar a economia.

De acordo com Endeavor (2018), a Lei Geral foi criada para regulamentar o tratamento favorecido, simplificado e diferenciado das micro e pequenas empresas (MPEs). Também foi criada com objetivo de incluir o regime do Simples Nacional, fomentar o desenvolvimento e a competitividade dos pequenos negócios, incentivando geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e o fortalecimento da economia.

Franco (2003) argumenta que os pequenos negócios são de suma importância para o crescimento econômico, uma vez que os mesmos geram empregos e renda, e, dessa forma, melhoram as condições de vida da população.

Sebrae (2014) afirma que os pequenos negócios possuem uma importância crescente no país, visto que é indiscutível o seu relevante papel socioeconômico. Afirma, mais uma vez, a importância desses negócios para o desenvolvimento, por sua capacidade de gerar emprego, renda e movimentar a economia.

PEGN (2019) declara que, de janeiro a novembro de 2018, os pequenos negócios acumularam um saldo de 728,7 mil empregos gerados, seis vezes mais que as Grandes e Médias Empresas. Sebrae (2019, p. 3) apresenta que “em janeiro de 2019, os pequenos negócios geraram 60,7 mil empregos formais celetistas, sustentando uma vez mais a geração de empregos na economia.”

Sebrae (2019, p. 3) aborda que “existem hoje no Brasil 14 milhões de empresas, sendo 54% delas registradas como Microempreendedor Individual – MEI (7,5 milhões), 36% como Microempresas (4,9 milhões) [...]”. Sebrae (2019, p. 42) afirma que “em Minas Gerais os MEI representam 61% dos pequenos negócios optantes pelo simples Nacional”.

De acordo com Sebrae (2019), sessenta e cinco por cento dos pequenos negócios mineiros optantes pelo Simples Nacional são Microempreendedores Individuais (MEI). De acordo com um levantamento do Sebrae Minas, com base em dados da Receita Federal, até abril deste ano, dos 1,4 milhão de empreendimentos incluídos no regime tributário simplificado, 953 mil eram MEI.

2.2 INCUBADORAS DE EMPRESAS

As Incubadoras de Empresas são um lugar onde é estimulado o surgimento de novos negócios, oferecendo serviços para o seu desenvolvimento, assistência na gestão técnica e empresarial da empresa, formação complementar do empreendedor, entre outros. Sendo assim, as incubadoras oferecem um ambiente propício ao desenvolvimento das empresas, além de proporcionar o acesso ao conhecimento. A

missão, então, das Incubadoras de empresas é auxiliar essas novas empresas a sobreviverem, crescerem e se desenvolverem. As incubadoras transformam a economia local, fomentando novos negócios, aumentando a riqueza com a criação de mais empregos, e criam um ambiente propício à inovação (CAVALCANTI; FARAH; MARCONDES, 2018).

As incubadoras de empresas são ambientes que estimulam a criação e protegem o desenvolvimento de novas empresas, estimulam o desenvolvimento de ideias e/ou projetos empreendedores e inovadores. Geralmente se localizam junto a uma universidade ou a um instituto de pesquisas, para que as empresas se beneficiem da proximidade dos laboratórios e dos recursos humanos dessas instituições. As incubadoras oferecem às empresas infraestrutura de uso compartilhado, assistência permanente, treinamentos, consultorias, monitoramentos, mentorias, acesso facilitado a editais de órgãos de fomento e ao mercado (FAROL INCUBADORA, 2019). Baêta (1999) afirma:

As incubadoras [...] oferecem aos novos empreendedores, além do espaço físico e os serviços de escritório, o apoio administrativo, aconselhamento e consultoria gerencial e de marketing. [...]. As incubadoras mantem um ambiente de suporte para monitorar as atividades do negocio durante a fase de preparação e nos estágios de operação, o que mantem a chance de sucesso da empresa incubada (BAÊTA, 1999, p. 36).

De acordo com Aveni (2014) uma incubadora de empresa é uma empresa ou projeto com objetivo de apoiar as empresas na sua criação ou no início de suas vidas, para se desenvolverem. Portanto, uma incubadora de empresas é um mecanismo dentro de uma economia nacional que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, oferecendo suporte técnico, gerencial e formação complementar do empreendedor.

As pequenas empresas criadas nas incubadoras, por serem criadas em um ambiente propícios para a geração de conhecimento e aprendizado, mostram uma capacidade maior em ajuntar e assimilar novos conhecimentos e novas competências (BAÊTA, 1999). Baêta (1999) ainda afirma que os problemas que a empresa tem de enfrentar no início de suas atividades são amplamente conhecidos, sendo desde a escassez de recursos financeiros e de infraestrutura, o apoio até as dificuldades na colocação de produtos no mercado, sendo uma gama de obstáculos a serem superados.

Sendo assim, entende-se que o desenvolvimento e disseminação do modelo de incubadora é de vital importância para o desenvolvimento tecnológico das empresas, para a geração de emprego de alta qualificação profissional e, como consequência, para o desenvolvimento econômico e social de uma região de um país (BAÊTA, 1999). Ainda para Baêta (1999), alguns dos serviços prestados pelas incubadoras de empresas são: serviço de escritório; aconselhamento e orientação do plano de negocio; identificação de parceiros competentes; apoio a busca de financiamento; acesso a laboratórios e informações científico-tecnológicas; participação em cursos de atualização e treinamento; participação em feiras e congressos, entretanto esses serviços podem variar de uma incubadora para outra.

2.3 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

O tema desenvolvimento econômico tem sido umas das atuais preocupações de diversos governos e das sociedades modernas, em busca de obter um padrão elevado de vida para a população. O sentido do desenvolvimento é melhorar a qualidade de vida humana, desta e das próximas gerações. Desenvolvimento econômico é a elevação do padrão de riqueza e renda de um determinado território, desde que ele contribua com a melhoria das condições de vida de todas as pessoas, inclusive das que viverão no futuro, com a melhoria do ambiente de negócios e com o crescimento e fortalecimento dos pequenos negócios (CABIDO; BOSSAERT, 2016).

Para Gremaud, Vasconcellos e Toneto Junior (2002), o conceito de desenvolvimento econômico engloba o conceito de crescimento econômico, não sendo apenas importante a expansão da produção representada pela evolução do PIB, mas a natureza e a qualidade desse crescimento. Gremaud, Vasconcellos e Toneto Junior (2002, p. 77) descrevem que “a ideia de desenvolvimento econômico está relacionada às condições de vida da população ou a qualidade de vida dos residentes no país”.

Se o conceito de crescimento econômico procura refletir a produção de bens que visam atender as vontades humanas, logicamente, quanto maior a quantidade de bens produzidos, maior a possibilidade de as pessoas satisfazerem suas necessidades; portanto, melhores devem ser as condições de existência dessas pessoas. Assim, maiores são as chances de a população desse país viver bem (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JUNIOR, 2002). De acordo com Vasconcellos (2011, p. 412),

O desenvolvimento econômico é um conceito mais qualitativo, incluindo as alterações da composição do produto e a alocação dos recursos pelos diferentes setores da economia, de forma a melhorar os indicadores de bem-estar econômico e social (pobreza, desemprego, desigualdade, condições de saúde, nutrição, educação e moradia).

Fonseca (2006) declara que o desenvolvimento econômico é o processo de enriquecimento do país e da população, com o crescimento da produção nacional e a renda obtida pelos participantes da atividade econômica. Ainda afirma Fonseca (2006) que algumas das causas para esse enriquecimento tanto do país como da população são promovidas pelo conhecimento técnico e científico aplicado à produção; mão-de-obra com formação e treinamento adequados; empresas competitivas e mentalidade empresarial nos negócios. Em consonância com os conceitos, o desenvolvimento econômico é de suma importância para a geração de riqueza e para que o país cresça e se desenvolva, proporcionando assim melhor qualidade de vida para seus habitantes, sendo a fomentação de novos negócios uma importante ferramenta para se obter sucesso nesse processo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo classificou-se como qualitativo e quantitativo, possuindo como finalidade o melhor entendimento da participação das empresas pesquisadas no

desenvolvimento econômico de Patos de Minas. Esta pesquisa foi considerada como uma pesquisa de campo. Essa pesquisa de campo se caracterizou no caráter de estudo descritivo, cuja finalidade foi mostrar a participação das empresas da Farol Incubadora no Desenvolvimento Econômico de Patos de Minas. A amostra foi não-probabilística intencional. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário com questões abertas e fechadas em setembro de 2019, em seis empresas da Farol Incubadora, dentre elas três empresas pré-incubadas e três empresas incubadas. Com o intuito de obter agilidade e mediante a disponibilidade dos participantes, foi realizada a aplicação do questionário nas empresas da Farol Incubadora de Empresa de Patos de Minas - MG, via e-mail, a fim de se analisar a participação dessas empresas no desenvolvimento econômico de Patos de Minas - MG. Com os dados obtidos, realizou-se a análise dos resultados e discussão, por meio de tabelas feitas no programa da Microsoft Excel, verificando-se a participação dessas empresas para o desenvolvimento econômico de Patos de Minas – MG. O presente estudo tem autorização da Farol Incubadora de Empresa de Patos de Minas – MG para a divulgação no COMINE.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesta etapa, apresentam-se os resultados e as análises dos dados da pesquisa de campo realizada nas seis empresas da Farol Incubadora de Patos de Minas – MG no mês de setembro de 2019, sendo três empresas pré-incubadas e três empresas incubadas. Todos os resultados da pesquisa são apresentados em tabelas, que mostram os resultados conforme o questionário aplicado.

4.1 FUNDAÇÃO

Na tabela 1, são mostradas as datas de fundação das empresas pré-incubadas e incubadas, onde pode ser observado o tempo de existência de cada empresa, tornando-se mais eficiente a análise dos dados que serão apresentados posteriormente.

Tabela 1– Data da fundação das empresas da Farol Incubadora de Empresas de Patos de Minas – MG

DATA DE FUNDAÇÃO		
PRÉ - INCUBADA		
Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
mai/19	jan/19	dez/18
4 MESES	8 MESES	9 MESES
INCUBADA		
Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
jul/18	abr/17	jan/13
1 ANO E 2 MESES	2 ANOS E 5 MESES	6 ANOS E 8 MESES

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Ao observar as datas de fundação de cada empresa analisada, percebemos que as empresas pré-incubadas têm meses de existência, já as empresas incubadas

possuem mais de um ano de existência, sendo que a empresa 6 possui seis anos e oito meses de mercado, mostrando a diferença de tempo que as empresas possuem atuando no mercado. Por meio dessa análise, conclui-se que as empresas possuem um tempo diferente de atuação no mercado, ou seja, elas possuem um diferente nível de maturidade, conseqüentemente apresentam resultados diferentes uma da outra.

4.2 CAPITAL INICIAL

Para abrir uma empresa e colocar o negócio para funcionar, é necessário um investimento inicial para dar início às atividades da empresa. Esse investimento inicial se denomina “capital inicial”, que é o investimento realizado para colocar em funcionamento qualquer atividade, e corresponde a tudo aquilo que os sócios investiram, antes que a empresa começasse a dar lucro e a se sustentar. É possível citar como exemplo dos primeiros gastos de uma empresa as taxas de registro, o aluguel do ponto comercial (se houver), móveis, equipamentos, maquinário, entre outros.

Para Marion (2009), o termo capital significa recursos, portanto capital próprio são os recursos financeiro ou materiais dos proprietários que foram aplicados na empresa, e o capital de terceiros significa recursos de terceiros aplicados na empresa. Diante disso, a tabela 2 nos mostra o valor que as empresas da Farol investiram para dar início aos seus negócios e se esse valor investido foi recursos próprios ou de terceiros.

Tabela 2 – Valor do Capital Inicial das empresas da Farol Incubadora de Empresas de Patos de Minas - MG

VALOR DO CAPITAL INICIAL		
PRÉ - INCUBADA		
Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
R\$ 10.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00
CAPITAL PRÓPRIO	CAPITAL PRÓPRIO	CAPITAL PRÓPRIO
TOTAL	R\$ 25.000,00	
INCUBADA		
Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
R\$ 20.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 20.000,00
CAPITAL PRÓPRIO	CAPITAL PRÓPRIO	CAPITAL PRÓPRIO
TOTAL	R\$ 240.000,00	

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Ao observarmos o valor do capital inicial investido pelas empresas pré-incubadas, temos um total de 25.000 reais e pelas empresas incubadas temos o valor de 240.000,00 sendo que esse montante apresentado foram recursos próprios. Percebemos que todas as empresas analisadas investiram recursos próprios para darem início aos seus negócios e que o valor do capital inicial é essencial para a sobrevivência da empresa, visto que as empresas, no seu início de atividade, ainda não geram receita para se sustentarem.

4.3 FUNCIONÁRIOS

Na tabela 3, é apresentado o quadro de funcionários atuais das empresas pré-incubadas e o quadro de funcionários atuais das empresas incubadas da Farol Incubadora de Empresas de Patos de Minas– MG. É de suma importância essa análise para verificar se essas empresas estão gerando empregos e conseqüentemente gerando renda.

Tabela 3 – Quadro de Funcionários Atual de seis Empresas da Farol Incubadora de Patos de Minas - MG

QUADRO FUNCIONÁRIOS ATUAL		
PRÉ - INCUBADA		
Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
3	2	1
TOTAL	R\$ 6,00	
INCUBADA		
Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
3	4	3
TOTAL	R\$ 10,00	

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Observamos que o quadro atual de funcionários das empresas pré-incubadas é de 6 funcionários e o quadro atual de funcionários das empresas incubadas é de 10, totalizando 16 pessoas empregadas no ano de 2019 nas empresas analisadas. Portanto, pode-se concluir que as empresas da Farol Incubadora, devido à sua capacidade de gerar empregos, geram renda e contribuem para o desenvolvimento econômico.

A tabela 4 apresenta a quantidade de empregos gerados no ano de 2018 pelas três empresas incubadas da Farol Incubadora de Patos de Minas – MG.

Tabela 4 – Total de empregos gerados no ano de 2018 das empresas incubadas da Farol Incubadora

TOTAL DOS EMPREGOS GERADOS DAS EMPRESAS INCUBADAS NO ANO 2018
26 EMPREGOS GERADOS

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Conclui-se, por meio da tabela 4, que as empresas incubadas geraram 26 empregos no ano de 2018. Como desenvolvimento econômico está associado à geração de emprego e renda e diante dos resultados obtidos, é notório que essas empresas, de fato, têm contribuído para o desenvolvimento de Patos de Minas – MG

4.4 FATURAMENTO

“Conjunto dos recebimentos, expresso em unidades monetárias, obtidos por uma empresa em determinado período com a venda de bens e serviços. Em outros termos, é o número de unidades vendidas multiplicado pelo preço de venda unitário”

(SANDRONI, 1996, p.135). Na tabela 5, é apresentada a soma do faturamento das três empresas incubadas analisadas no ano de 2018.

Tabela 5 – Total do Faturamento do ano de 2018 das empresas incubadas da Farol Incubadora de Patos de Minas - MG

TOTAL DO FATURAMENTO ANUAL DAS EMPRESAS INCUBADAS	
R\$	748.000,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Por meio do resultado apresentado na tabela 5, vemos que a soma do faturamento do ano de 2018 das empresas incubadas foi de R\$748.000. Como o faturamento é a soma das vendas, ou seja, produto ou serviços que a empresa vende em determinado período, através dessa análise conseguimos ver a real capacidade de produção da empresa e sua participação no mercado. É também a base de cálculo para o pagamento de tributos e para tipo de regime tributários que a empresa deve pagar, bem como para seu ramo de atividade empresarial, sendo de suma importância para esta pesquisa. Conclui-se então, pelo montante do faturamento das três empresas incubadas, que elas participam do mercado de Patos de Minas – MG.

4.5 IMPOSTOS

Na tabela 6, é apresentado o valor dos impostos pagos pelas empresas incubadas no ano de 2018, sendo importante para esta pesquisa, visto que os impostos são revertidos em forma de benefícios de interesse geral.

Tabela 6 - Valor dos impostos pagas no ano de 2018 pelas empresas incubadas da Farol Incubadora

VALOR DOS IMPOSTOS PAGOS NO ANO DE 2018 PELAS EMPRESAS INCUBADAS	
R\$	109.200,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Ao analisarmos, vemos o resultado da soma dos impostos pagos pelas empresas incubadas no ano de 2018, que foram no total de R\$109.200,00 reais. Podemos concluir que essas empresas têm contribuído para melhoria da qualidade de vida de Patos de Minas – MG.

4.6 AVALIAÇÃO DA FAROL INCUBADORA

Na tabela 7, é apresentada a avaliação das empresas analisadas da Farol Incubadora como precursora para o crescimento econômico de suas empresas.

Tabela 7 – Avaliação da participação da Farol Incubadora pelas empresas entrevistadas para o seu crescimento econômico

Avaliação da Farol Incubadora pelas seis empresas analisadas
“De grande importância e essencial para o estágio de implantação em que a empresa se encontra”.
“Fundamental importância no desenvolvimento de novo negócio”.
“Redução de custos”.
“Excelente apoio através dos monitoramentos para percepção de potenciais”.
“Suporte para que possamos desenvolver a nossa empresa em vários aspectos, minimizando os pontos negativos e maximizando as nossas qualidades e pontos fortes”.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

De acordo com os resultados da tabela 7, as empresas da Farol Incubadora veem a Farol como importante para o estágio de implantação de sua empresa, para a redução de seus custos, para a geração de novos negócios e como suporte para desenvolver suas empresas, minimizando pontos negativos e maximizando pontos positivos. Evidencia-se, assim, um papel fundamental para essas empresas sobreviverem e assim essas empresas contribuam para geração de emprego e renda, melhorando a qualidade de vida e desenvolvendo economicamente Patos de Minas - MG

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como principal objetivo verificar a participação das empresas da Farol Incubadora de Empresas de Patos de Minas – MG no desenvolvimento econômico de Patos de Minas – MG, tendo em vista a importância dos pequenos negócios para o desenvolvimento econômico de Patos de Minas – MG, bem como a importância da Farol Incubadora de Empresas de Patos de Minas – MG para dar suporte ao crescimento e desenvolvimento desses pequenos negócios.

Diante do objetivo e com base nos resultados obtidos pelo questionário, foi possível verificar que as seis empresas da Farol Incubadora analisadas contribuem para o desenvolvimento econômico de Patos de Minas, através da sua participação no mercado, visto através do faturamento, contribuindo assim para o crescimento da economia; através da geração de emprego, que consequentemente gera renda; e através dos impostos pagos, que é reinvestido em infraestrutura, segurança e condições de vida de uma forma geral. Podemos concluir também que, mesmo as empresas que estão iniciando seus negócios, já contribuem para o crescimento e o desenvolvimento de uma cidade.

Foi realizada também uma avaliação da Farol Incubadora de Empresas pelas as empresas pré-incubadas e incubadas da participação e contribuição da Farol para o seu desenvolvimento econômico. Diante dos resultados apresentados no questionário, conclui-se que as empresas consideram de suma importância o papel da Farol para o seu desenvolvimento.

Sendo assim, espera-se que este estudo contribua para uma melhor percepção da importância que os pequenos negócios representam para o desenvolvimento local, visto que eles movimentam a economia, geram emprego e renda e, de forma geral, contribuem para uma melhor qualidade de vida para a sociedade. Espera-se também

que contribua para aprendizagem dos cursos de Administração e como referencial teórico em pesquisas futuras, bem como para empresas e empreendedores que procuram desenvolver suas competências e, por fim, desperte novos empreendedores para empreenderem.

REFERÊNCIAS

AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo contemporâneo: teorias e tipologias**. São Paulo: Atlas, 2014.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho. **O desafio da criação: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica**. Petropolis: Vozes, 1999.

CABIDO, Anderson Costa; BOSSAERT, Francis. **DEL – Caderno de conceitos e ferramentas**. Belo Horizonte: SEBRAE Minas, 2016. 43p. Disponível em: <file:///F:/TCC%20-%20Material%20Sebrae/Ebook%20-%20DEL%201.0%20-%20Público.pdf>.

CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo Elias; MARCONDES, Luciana Passos. **Gestão estratégica de negócios: estratégias de crescimento e sobrevivência empresarial**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage, 2018.

FONSECA, Manoel Alcino Ribeiro da. **Planejamento e desenvolvimento econômico**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

FRANCO, Demerval. **As pessoas em primeiro lugar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

GREMAUD, Amaury Patrick; VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de; TONETO JUNIOR, Rudinei. **Economia brasileira contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO EMPREENDER ENDEAVOR. **Lei Geral**. Agosto/2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/leis-e-impostos/simples-nacional-tudo-que-voce-precisa-saber/>.

LANGRAFE, Taiguara. **Administração, uma abordagem inovadora com desafios práticos**. São Paulo: Empreende, 2018.

MAMEDE, Gladston. **Direito empresarial brasileiro: empresa e atuação empresarial**. 10. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2018.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS – PENG, 2019. **Geração recorde de empregos em novembro**. Disponível em:

<https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2019/01/pequenos-negocios-tiveram-geracao-recorde-de-empregos-em-novembro.html>>.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996.

SANCHEZ, Alessandro. **Direito empresarial: sistematizado**. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2018.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo. Atlas, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE.

Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. jul. 2014.

Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. 2019.

Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. 2019.

Revista Passo a Passo: 10 anos dos microempreendedores individuais. Disponível em:

<http://www.sebraemg.c.br/diversos/web/passoapasso/>.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de. **Economia: micro e macro: teoria e exercícios, glossário com os 300 principais conceitos econômicos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PROJETO DE INTRODUÇÃO DE UMA NOVA MARCA PARA TOMADA DE DECISÃO QUANTO À SUA VIABILIDADE: ESTUDO DE CASO DA MARCA ARCA¹

Paula Roberta Nunes de Araújo

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

E-mail: paularnaraujo@gmail.com

Eliphaz Levi Pereira

Professor orientador (UNIPAM).

E-mail: eliphaspereira1@yahoo.com.br

RESUMO: A pesquisa analisou os procedimentos para o lançamento de uma nova marca como estratégia de competitividade para a empresa Laticínio Hebrom, relacionando-a com conceitos de marketing e planejamento. Utilizaram-se a pesquisa bibliográfica para embasar o estudo em teorias acerca da marca e a elaboração do projeto para seu futuro lançamento. Conclui-se que o lançamento de uma marca contém uma gama de variáveis a serem analisadas. Observa-se também que o lançamento da marca representa a oportunidade de expansão do negócio através de um novo público antes não alcançado.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing. Estratégias. Lançamento. Marca.

ABSTRACT: The research analyzed the procedures for launching a new brand as a competitiveness strategy for Laticínio Hebrom, relating it to marketing and planning concepts. It was used a bibliographic research based on theories about the brand and the elaboration of the project for its future launch. It follows that a brand launch contains a range of variables to be analyzed. It is also noted that the brand launch represents the opportunity to expand the business through a new unreached audience.

KEYWORDS: Marketing. Strategies. Launch. Brand.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, o maior desafio das empresas que buscam manter uma vantagem competitiva em um mercado que avança continuamente é apresentar resultados que superem a concorrência. Manter uma marca ativa no mercado é desafio para muitos empreendedores e, mais do que manter, é preciso evidenciá-la na mente do consumidor e dos parceiros, garantindo a confiabilidade da empresa, a lealdade dos clientes e o sucesso do produto.

O marketing vai além do simples vídeo, sendo transmitido em um canal. Kotler

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 – Planejamento de Marketing do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

(2013) menciona que, conforme os mercados mudam, transformam-se e tornam-se mais complexos; é preciso aperfeiçoar e atualizar os conhecimentos acerca do marketing. É possível aprender o marketing, em sua forma teórica, em poucas semanas, mas é necessária uma vida inteira para, de fato, dominá-lo.

Nessa perspectiva, o presente estudo visou a analisar o processo de lançamento da marca de queijos Arca no mercado, como estratégia competitiva da empresa Laticínio Hebrum. Tal análise teve a finalidade de reagir ao seguinte problema de pesquisa: Como é o processo de lançamento de uma nova marca? Quais são as estratégias viáveis para o lançamento desta marca? Qual o planejamento adequado para este processo?

O objetivo geral do estudo visou a entender o processo de lançamento de uma nova marca no mercado como estratégia de competitividade. Como objetivos específicos, a presente pesquisa relacionou o lançamento da marca com os conceitos de marketing e planejamento estratégico, assim como a aplicação do processo. Para tanto, contou com uma pesquisa bibliográfica a fim de embasar o estudo em teorias científicas acerca do marketing, planejamento estratégico e processos relacionados à marca de um produto. Aplicou-se também uma pesquisa de campo qualitativa exploratória informal aos diretores da empresa, a fim de se obterem subsídios mercadológicos e financeiros envolvidos com o lançamento da marca.

Justificou-se o estudo em decorrência da velocidade na qual os mercados vêm evoluindo e, dessa forma, frente à diversidade de opções disponíveis, as marcas se tornaram vitais, apesar de ser cada vez mais difícil consolidá-las e mantê-las atraentes aos olhos do consumidor. Diante de tanta competição pelo mesmo mercado, a inovação e a ampliação de clientes ainda não fidelizados tornaram-se cruciais para a sobrevivência das empresas, sendo oportuno analisar a importância do marketing neste processo de lançamento de uma nova marca.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura, conduzida por uma pesquisa bibliográfica, baseia-se em textos extraídos de livros, artigos científicos e outros meios que se constituem fontes de informação. A menção de conclusões e observações feitas por outros autores reforça a contribuição da pesquisa em processo (MARCONI; LAKATOS, 2019).

2.1 MARKETING

A palavra marketing é muito comum e integra o vocabulário de inúmeras pessoas. Yanaze, Markus e Carrilho (2012, p. 5) classificam o marketing como “a concepção e o desenvolvimento de determinado bem ou serviço e a forma como eles são elaborados, distribuídos, precificados e comunicados. Portanto, marketing nada mais é do que o planejamento adequado para a inserção e a manutenção de um produto no mercado”. O uso indiscriminado da expressão acarreta inevitáveis erros de conceituação das diversas ações do processo real de marketing.

2.1.1 Conceitos de Marketing

Todas as empresas procuram vantagens competitivas para neutralizar ou minimizar as ações da concorrência e, nessa corrida, o marketing torna-se um grande aliado. Conforme Kotler (1998), o marketing é uma atividade de comercialização que se baseia em trocas de produtos ou serviços que são regidas por cinco condições: ter no mínimo duas partes envolvidas, cada parte ter algo de valor para a outra, cada parte ter capacidade de comunicação e de entrega, as partes serem livres para aceitar ou recusar a oferta e, por fim, as partes estarem em condições de lidar e negociar com a outra.

Um dos conceitos mais utilizados do marketing, pela sua simplicidade e eficácia, é o Composto de Marketing ou Mix de Marketing, conhecido também como os 4P's, que envolve quatro elementos básicos e modulares: Produto, Preço, Praça/Ponto e Promoção. Las Casas (2013) cita que, quando estes quatro pilares estão em equilíbrio, a empresa tende a influenciar e a conquistar um público cada vez maior. A função do marketing é satisfazer as necessidades dos clientes por meio da comercialização e deve envolver todas as áreas da empresa, informando-as quanto a respeito das tendências, dos níveis de satisfação do cliente, da procura de um possível, comprador, entre outros.

Conforme citado por Las Casas (2013), uma das primeiras definições criada pela *American Marketing Association* mencionava o marketing como o desempenho de atividades comerciais com intuito de direcionar o fluxo de bens e serviços do fornecedor ao consumidor final. Atualmente, em uma definição mais abrangente, "marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais" (p. 9).

O marketing pode ser difundido de diferentes formas e em diversas ocasiões, destacando a marca e tornando-a conhecida pelo maior público possível, evidenciando suas características e promovendo o seu lado positivo. O consumidor pode até não adquirir o produto ou serviço naquele momento, mas se o marketing for bem aplicado, quando necessário o indivíduo irá recordar a imagem chamativa ou o momento inusitado em que o produto certo lhe foi oferecido. Assim, como referido por Kotler (2000), orquestrando adequadamente diversos serviços e mercadorias, pode-se criar, apresentar e comercializar experiências, fazendo com que o produto, ou a experiência que o consumidor teve com ele, torne-se presente na vida do indivíduo.

2.1.2 Planejamento Estratégico de Marketing

O planejamento das ações e a criação de estratégias são fundamentais para todas as áreas de uma organização, pois nenhuma empresa pode obter êxito seguindo seus passos no escuro, sem delimitar ações e determinar um futuro almejado e, por meio do planejamento, a empresa será capaz de reconciliar seus recursos disponíveis com seus objetivos e oportunidades. É certo que o planejamento resulta positivamente e, para tanto, é preciso desenvolver os procedimentos corretamente, além de obter a participação efetiva de toda a equipe.

Todo planejamento se inicia com uma análise dos ambientes externos e internos da organização, visando a averiguar os recursos, os pontos fortes e fracos, e capacidade da empresa em relação aos concorrentes, aos clientes e ao ambiente em que se está situada. Diante dessa análise, são estabelecidos missão, metas e objetivos que se deseja atingir, constituindo a estratégia a ser seguida e os planos funcionais que poderão ser utilizados. “As organizações desenvolvem estratégias e planos de marketing eficazes em acordo com a missão e os objetivos da organização, bem como os planos de outras áreas funcionais” (FERRELL; HARTLINE, 2016, p. 34).

Existem vários tipos de planejamento que diferem quanto ao nível de responsabilidade administrativa, quanto aos resultados pretendidos e quanto aos recursos analíticos disponíveis. Todos esses tipos envolvem um conjunto de planos de ação e medidas de desempenho específico para cada objetivo proposto, em que “as ações planejadas são executadas, os resultados são conferidos em confronto com as medidas de desempenho, anotando-se os desvios. Os desvios, então, levam a ações corretivas” (KOTLER, 1986, p. 495).

É importante salientar que, conforme mencionado por Gomes (2013, p. 12), o plano de marketing “é uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se às suas constantes mudanças e identificando tendências”. Conhecendo o mercado por meio do planejamento de marketing, é possível identificar o perfil do consumidor, tomar decisões acerca das metas, promover ações de divulgação da empresa, entender o composto de marketing (preço, praça, produto e promoção) e aplicá-lo de forma eficaz na organização, entre outras ações de sucesso.

2.2 MARCA

Várias características podem ser citadas como um diferencial de uma empresa, e a marca é uma das principais particularidades. A marca é fundamental para garantir bons resultados, uma vez que é ela que conecta o cliente ao produto, demonstrando a este a capacidade que o produto tem de atender às suas necessidades de acordo com as expectativas (HILLER, 2012).

2.2.1 A marca e sua importância

Não se sabe ao certo quando surgiu a primeira marca no mundo, mas entende-se que a necessidade de possuir um nome forte perante a sociedade manifestou-se desde a antiguidade e vem se intensificando até os dias atuais. Segundo Serralvo *et al.* (2008), as primeiras marcas originaram-se em artes datadas de 1300 a.C, quando os escultores passaram a assinar suas obras a fim de identificá-las e distingui-las das demais obras de arte.

Aplicar a marca, desde os primórdios de sua existência, remete a algumas vantagens, como, para o proprietário, a promoção da localização e a identificação de seus ativos, e, para o comprador, a identificação da origem do produto que está adquirindo. A importância da marca passou a ser de tal forma considerável, que se aplicou a definição comercial e jurídica da mesma, no intuito de regularizar a marca

(LOURO, 2000).

Em uma concepção mais abrangente e moderna, Louro (2000) menciona que as marcas são tidas como objetos vivos que interagem com os consumidores, podendo ser entendida como uma expectativa de um conjunto de atributos reais e ilusórios, racionais e emocionais, tangíveis e intangíveis, que trabalham para satisfazer as necessidades e as idealizações do público comprador. Portanto, a marca não é apenas uma jogada estratégica, mas também é a principal vantagem competitiva da empresa frente à concorrência.

Com o crescimento da utilização das marcas, veio a necessidade de proteção e registro das mesmas, através de leis específicas sobre questões de propriedade para se evitar a concorrência desleal. No Brasil, a proteção às marcas era totalmente omissa inicialmente, no entanto uma situação específica entre duas empresas deu início a um projeto de regulamentação, que foi aprovado e tornou-se a Lei n. 2.682, de 23 de outubro de 1875 (SERRALVO *et al.*, 2008).

A partir do século XX, a marca se tornou o cerne da empresa, com a finalidade de acentuar a diferenciação perante a concorrência e reduzir a importância do preço na decisão de compra, exaltando os diferenciais do produto. Hiller (2012) cita sete elementos fundamentais que compõem uma marca: nome; logotipo; símbolo; mascote; embalagem; registro; *brand equity* (valor da marca).

O planejamento estratégico utilizado para gerir a marca é um desafio vital no contexto atual do mercado. Independentemente do segmento, do produto ou do público alvo, tais estratégias são encaradas como um dos passos mais importantes na gestão da empresa. Para tanto, utiliza-se o termo *branding* representando um conjunto de ações estratégicas que, quando manipuladas de forma correta e eficiente, auxiliam na construção de uma percepção positiva do consumidor em relação à empresa e à marca (LOURO, 2000).

Mais do que contratar um profissional de *design* para criar um formato visual lúdico de comunicação, todos os elementos que compõem o negócio estarão em contato com o consumidor através da marca. Como não é possível controlar a mente do cliente, é necessário fazer o possível para orientá-lo e influenciá-lo (HILLER, 2012).

2.2.2 Marcas e comportamento do consumidor

Conforme mencionado por Serralvo *et al.* (2008), compreender os fatores que propiciam maior vantagem competitiva de uma marca em relação a outra não é uma tarefa simples, pois, muitas vezes, o próprio consumidor não sabe o motivo pelo qual prefere determinada marca. Dessa forma, estudar o comportamento do consumidor torna-se basilar na conquista da preferência, conquista e fidelidade do público.

O processo de decisão de compra e a escolha por determinada marca possuem vários desdobramentos que irão resultar ou não na compra de certo produto. Na primeira etapa, há a identificação de uma necessidade e as motivações para comprar um produto, seguida da segunda etapa que é a busca por informações nas quais o consumidor irá embasar e justificar sua compra. A terceira etapa é caracterizada pela avaliação das alternativas (MERLO; CERIBELI, 2014).

A quarta etapa é composta pela decisão do cliente pelo varejo tradicional ou

pelo virtual, assim como a escolha da loja onde a compra será efetuada. Por fim, a avaliação pós-compra compõe a quinta etapa do processo de decisão de compra, em que o comprador irá avaliar a satisfação ou a insatisfação com o produto adquirido, assim como a possibilidade de comprar novamente tal produto ou tal marca (MERLO; CERIBELI, 2014).

Conforme Louro (2000), o *brand equity* está estritamente ligado ao comportamento do consumidor, podendo ser tanto direto quanto indireto, de forma cognitiva, afetiva e comportamental. As principais dimensões que unem tais conceitos são a notoriedade, as associações, a qualidade percebida, a lealdade e o mercado. Em relação às medidas de notoriedade, estima-se a presença da marca na mente dos consumidores. O aumento da notoriedade reflete a expansão do âmbito de atuação da marca ao concernir às percepções e atitudes dos consumidores que ainda não são fidelizados.

As medidas de associações são componentes do *brand equity*, que englobam dimensões imaginárias do consumidor específicas a um determinado produto ou serviço. Já as medidas de qualidade percebida são definidas como as percepções dos consumidores quanto à qualidade ou superioridade do produto de determinada marca no tocante à sua funcionalidade e alternativas. No entanto, apesar de ser um conceito que difere de satisfação do consumidor, ainda é intangível e não pode ser determinado de forma objetiva (LOURO, 2000).

As medidas de lealdade constituem fator de alta relevância para a consolidação da marca, uma vez que a base de consumidores leais a uma marca constitui uma barreira para a entrada de novos concorrentes e, portanto, a lealdade é de relevância considerável para ser usada como medida de avaliação do valor da marca. Por fim, as medidas de mercado são parâmetros indiretos baseados no efetivo comportamento do consumidor, não requerendo pesquisas junto aos consumidores para medi-los, podendo ser partilhada com as medidas de lealdade à marca ao aferir a frequência de compras repetidas (LOURO, 2000).

2.2.3 Introdução de uma nova marca no mercado

O firmamento da moeda brasileira em 1994 ocasionou o aumento da renda de inúmeras famílias, trazendo também a ascensão das classes mais baixas da população. Conseqüentemente, o consumo, antes regrado, aumentou gradativamente a renda familiar, abrindo um nicho de mercado pronto para ser explorado pelas indústrias e pelo varejo, através da criação e lançamento de novas marcas que atendam essa parcela da população (SOBRAL; ASSIS; FARIAS NETO, 2005).

Mediante aumento de consumo e de poder aquisitivo, a nova classe média brasileira, migrada das classes D e E, demanda produtos com preços menores compatíveis com seu status social. Em vista disso, muitas indústrias e varejos já se adaptam à nova realidade social, preenchendo tal lacuna com produtos alternativos de segunda marca que satisfaçam esse mercado cada vez mais crescente, não impedindo, porém, que sejam consumidos pelas classes A e B (SOBRAL; ASSIS; FARIAS NETO, 2005).

Dentre as estratégias competitivas, destacam-se o contínuo desenvolvimento e

os lançamentos de novos produtos e novas marcas, realizados diante da necessidade de atender às necessidades do público ou expandir a rede de clientes. Salienta-se, no entanto, que, muitas vezes, dirigem-se maiores esforços no planejamento de novos produtos, no desenvolvimento da embalagem e na logística dos canais de distribuição, abstraindo-se de que a escolha de um nome não adequado pode eliminar todos os empenhos realizados precedentemente (OLIVEIRA; MATTAR, 2000).

Uma nova marca é a soma de atributos de um produto, como o nome, a embalagem, o preço, a história, a credibilidade, sendo também definida pelas impressões dos consumidores após o consumo. Sabendo-se da consistência da marca no mercado atual, para a introdução de uma nova marca no mercado que seja sólida e eminente na mente do consumidor é preciso que esta seja formada por conceitos fortes, valores estéticos, culturais, sociais e éticos, diferentemente de apenas um símbolo descontextualizado (VELOSO, 2004).

3 METODOLOGIA

A presente seção destina-se a apresentar os tipos de pesquisa que foram utilizados para compor o trabalho, baseando-se no objetivo geral e nos objetivos específicos definidos, e conduzindo o estudo mediante os métodos organizacionais da pesquisa. Este estudo iniciou-se com a construção do referencial teórico, baseado em contribuições de estudos documentados em livros, artigos, constituindo a pesquisa bibliográfica como meio de se obterem as informações necessárias. Conforme citado por Fachin (2017), considera-se a pesquisa bibliográfica como uma fonte inesgotável de informações, o que acaba por contribuir para a atividade intelectual do pesquisador, assim como para o conhecimento cultural em todas as formas do saber.

Quanto aos fins, mediante o objetivo do trabalho de analisar o processo de lançamento de uma nova marca no mercado, foi realizada uma descrição do presente tema, caracterizando-se, portanto, uma pesquisa descritiva. Conforme delineado por Appolinário (2011), uma pesquisa descritiva é aquela na qual o pesquisador irá descrever o fenômeno observado, sem deduzir relações de causalidade entre as possíveis variáveis existentes e estudadas, opondo-se assim à pesquisa experimental.

Uma pesquisa também é definida pela forma de abordagem utilizada no desenvolver do trabalho, sendo empregado no presente estudo uma abordagem qualiquantitativa, utilizando tanto os métodos qualitativos, que estão representados no projeto pela objetividade e qualidade das informações levantadas, quanto os quantitativos representados no projeto pelos valores financeiros para o lançamento da marca.

Appolinário (2011) descreve a pesquisa quantitativa como uma modalidade na qual as variáveis são mensuradas e expressas numericamente, utilizando-se, para análise, métodos especificamente quantitativos. Já a pesquisa qualitativa, conforme Gerhardt e Silveira (2009), não se fixa em representatividade numérica e sim em aprofundamento de compreensão de um determinado tema, considerando as características das ciências sociais.

Para maior acréscimo e fundamentação do presente estudo, o projeto foi realizado pela autora nas dependências da empresa Laticínio Hebrom, em julho de

2019. Por decisão dos proprietários, o local de lançamento da marca, bem como outras informações acerca do mercado consumidor, população, renda e propensão ao consumo dos produtos da empresa não poderiam ser divulgados ainda. As informações levantadas junto aos diretores compreendem a pesquisa quali-quantitativa (2019). Tanto a divulgação de tais informações quanto a divulgação do nome da empresa foram autorizadas pelos diretores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente tópico aborda a análise e discussão das questões que foram expostas mediante aplicação da pesquisa, a fim de que os objetivos propostos fossem atingidos. O objetivo geral do estudo foi entender o processo de lançamento de uma nova marca no mercado como estratégia competitiva para atingir um novo público-alvo. Como objetivos específicos, o estudo demonstrou como se relaciona o lançamento de uma marca com os conceitos de marketing e planejamento estratégico.

Primeiramente, deve-se analisar a ideia proposta na execução do trabalho. Muitas ideias podem surgir sob vários aspectos, no entanto devem ser minuciosamente analisadas, observadas, exploradas e averiguadas acerca de seus propósitos. Assim, uma ideia e a possibilidade de sua aplicação na prática, dependendo do tipo de organização, produtos, serviços ou mercados, devem ser precisamente analisadas.

Para a materialização de uma ideia, é necessária, entre várias formas, a elaboração de um projeto, compreendendo suas variáveis de acordo com o objetivo proposto. O projeto tem por finalidade identificar ações na organização, pelos seus membros diretores, que possam ser implementadas, contemplando os aspectos mercadológicos, econômico-financeiros e estratégicos. Como tais aspectos diferem de uma organização para outra, dependendo do seu tipo e ramo de atuação, a estrutura do projeto pode não ser igual para todos.

Baxter (2011) menciona que, dentre algumas regras básicas para a confecção de um projeto, devem-se estabelecer metas que sejam claras, concisas, específicas e variáveis; também é necessário acompanhar de perto todas as etapas do projeto, comparando as realizações com as metas impostas; e, por fim, ser criativo, tanto na geração de ideias quanto na resolução de possíveis imprevistos.

Dessa forma, o projeto permite avaliar as vantagens relativas aos recursos que estão sendo aplicados no lançamento da nova marca, sejam estes humanos, materiais e/ou financeiros, no intuito de minimizarem-se os riscos em uma tomada de decisão. Nele devem conter suas principais características, uma descrição sumária dos objetivos, os aspectos de responsabilidade pelo projeto e a dimensão dos investimentos. Cumprindo o objetivo geral do trabalho, a seguir é apresentada uma sugestão breve de projeto para lançamento de uma nova marca de produtos, para avaliação da empresa Hebrom Produtos do Laticínio.

SUMÁRIO EXECUTIVO
1. CARACTERIZAÇÃO
1.1 Nome: Estudo para lançamento de uma nova marca de produtos do laticínio em um novo mercado
1.2 Classificação
1.2.1 Ideia Básica: Apresentar à empresa as técnicas e ações que devem ser observadas para a introdução de uma nova marca no mercado.
2. FUNDAMENTAÇÃO
2.1 – Objetivos
2.1.1 – Objetivo Geral: O objetivo geral do projeto é reunir variáveis mercadológicas, econômico-financeiras e estratégicas, para subsidiar a tomada de decisão pela empresa quanto ao lançamento da nova marca pretendida no mercado.
2.1.2 – Objetivos Específicos: Levantar as informações e técnicas necessárias para inserir a nova marca no mercado; identificar quais serão os suportes para introdução da marca; supor todos os gastos que incorrerão com o lançamento da marca, ou seja, o investimento necessário; analisar o mercado de abrangência da nova marca; e analisar a viabilidade ou não do lançamento da marca.
2.2 – Justificativa: Este projeto se justifica pelo fato de que, no mundo competitivo atual, não se pode arriscar o lançamento de uma marca sem que, previamente, sejam levantadas todas as variáveis que se envolverão com a introdução da nova marca. Portanto, se faz necessário elaborar tal projeto para que seja possível eliminar ao máximo os riscos mercadológicos e do investimento a ser realizado.
2.3 – Análise de Consistência
2.3.1 – Intenção Estratégica: A empresa Hebrom Produtos do Laticínio já atua no mercado a aproximadamente 20 anos com duas marcas: Hebrom e Sun Valley, a primeira para produtos de linha mais tradicional e a segunda para produtos de linha mais sofisticada. A intenção do lançamento dessa nova marca pelo Laticínio tem como motivo a composição de seu plano estratégico para conquista de um novo mercado.
2.3.2 – O Negócio: O negócio da empresa lançadora da marca é uma indústria de laticínios de derivados de leite. Entretanto, o intento deste projeto são os estudos fundamentais de mercado, finanças e marketing para o desenvolvimento e lançamento da nova marca.
2.3.3 – Princípios Básicos: A penetração da marca no mercado deve obedecer aos seguintes princípios básicos: -A marca seja capaz de gerar sua auto sustentação; -Ser capaz de facilitar a penetração dos produtos nesse novo mercado; -Sensibilizar o consumidor através de seu impacto, a qualidade dos produtos lançados; -Desenvolver o mercado com um novo atrativo visual estampados nas embalagens.
2.3.4 – Desenvolvimento do Projeto
2.3.4.1 – <i>Local:</i> O local não pode ser apontado ainda enquanto a elaboração deste projeto estiver em andamento.
2.3.4.2 – <i>Etapas:</i> O projeto se divide em quatro etapas: materialização da ideia; levantamentos mercadológicos, financeiros e de marketing; e estratégias para o lançamento.
2.3.4.3 – <i>Passo a Passo:</i>
Primeiro passo – identificação dos empreendedores responsáveis pelo lançamento da marca.
Segundo passo – capacitação dos empreendedores quanto ao lançamento da marca no mercado através de consultoria, assessoria e/ou treinamento.
Terceiro passo – promover o registro da marca nos órgãos competentes.
2.3.4.4 – <i>Articulações:</i> A marca será lançada através de parceiros distribuidores dos produtos na área de atuação desse novo mercado.
2.4 – Resultados Esperados: -Conquistar novos mercados; -Aumento do volume de vendas; -Maior produção com aproveitamento da planta produtiva; -Propiciar alternativas de concorrência no mercado.
3 – ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

<p>3.1 – Público Alvo: O público alvo da nova marca serão os distribuidores no mercado de lançamento, cuja experiência seja comprovada em distribuição de produtos de laticínio há mais de cinco anos e com estrutura em logística adequada às características dos produtos.</p>
<p>3.2 – Concorrência: Neste aspecto, como a penetração da marca será através dos distribuidores, os aspectos da concorrência não afetam diretamente a empresa fabricante.</p>
<p>3.3 – Demanda Potencial: É a procura por produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores de modo geral. Pode ser obtida através de média de vendas passadas, pesquisa de mercado ou com base em informações de órgãos públicos. Como a marca será inserida através de distribuidores com experiência de mercado, caberá aos gestores analisar o volume mínimo de vendas que eles sugerirem.</p>
<p>3.4 – Capacidade de Atendimento: A capacidade de atendimento dependerá da estrutura e da logística de distribuição dos parceiros. Da mesma forma que o item anterior, essa capacidade deverá ser analisada pelos gestores para avaliação da estrutura de atendimento de cada distribuidor.</p>
<p>3.5 – Fatores Críticos: Não há fatores críticos relevantes a serem considerados porque, tanto o fabricante detentor da nova marca quanto os futuros distribuidores, já estão consolidados no mercado.</p>
<p>4 – ASPECTOS OPERACIONAIS</p>
<p>4.1 – Estrutura Operacional do Fabricante dos Produtos: O Laticínio Hebrom atua no mercado há vinte anos, portanto conta com estrutura operacional, administrativa e de logística suficientes para sua atividade, sendo que as licenças ambientais e biológicas estão de acordo com as normas vigentes.</p>
<p>4.2 – Estrutura Operacional dos Colaboradores para Lançamento da Marca: A estrutura operacional, administrativa e de logística dos colaboradores deverão ser demonstradas através de relatórios informativos para apreciação dos gestores e, se possível, balanço patrimonial dos últimos três anos, através dos quais deverá ser analisada a saúde financeira dos mesmos.</p>
<p>5 – ASPECTOS FINANCEIROS²</p>
<p>5.1 – Gastos Estimados</p>
<p>5.1.1 – Investimento Total – R\$ 15.000,00</p>
<p>5.1.1.1 – <i>Confecção de Embalagem (mensais) – R\$ 3.000,00</i></p>
<p>5.1.1.2 – <i>Confecção de Catálogos – R\$ 2.000,00</i></p>
<p>5.1.1.3 – <i>Despesas com Viagens (mensais) – R\$ 5.000,00</i></p>
<p>5.1.1.4 – <i>Custo com Desenvolvimento da Marca e Contratação de Consultoria (Marketing) – R\$ 5.000,00</i></p>
<p>5.2 – Receitas Previstas</p>
<p>5.2.1 – Projeção Anual de Receita – R\$ 700.000,00</p>
<p>5.2.1.1 – <i>Mussarela – 28.000 kg x R\$17,50/kg = R\$ 490.000,00</i></p>
<p>5.2.1.2 – <i>Queijo Minas Padrão – 5.200 kg x R\$ 25,00/kg = R\$ 130.000,00</i></p>
<p>5.2.1.3 – <i>Queijo de Coalho – 2.400 kg x R\$25,00/kg = R\$ 60.000,00</i></p>
<p>5.2.1.4 – <i>Queijo de Ricota – 840 kg x R\$ 6,00/kg = R\$ 5.040,00</i></p>
<p>5.2.1.5 – <i>Queijo Prato – 800 kg x R\$ 18,70/kg = R\$14.960,00</i></p>
<p>6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS: Conforme objetivo do projeto, a introdução de uma nova marca em um novo mercado é uma estratégia traçada pelos gestores da Hebrom Produtos do Laticínio, com a finalidade de ampliar o mercado de atuação da empresa, tendo como diferencial a nova marca. Outras situações não mencionadas nesse projeto devem ser analisadas de acordo com a conveniência da empresa. O projeto em si aponta as chances de sucesso da introdução da nova marca no mercado, pois seguindo seus trâmites os riscos de insucessos são mínimos.</p>

² Nota: os valores mencionados no campo 5.1 e no campo 5.2 foram informados pelos diretores responsáveis pelo processo de lançamento da marca (Pesquisa, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aumento da concorrência favorece um cenário no qual a sobrevivência das empresas depende primordialmente de seu planejamento estratégico bem sucedido. Desde micro e pequenas empresas até as multinacionais, todas as empresas são reféns de um bom planejamento de marketing, buscando novos esquemas de gestão e inovação, a fim de se obter um diferencial frente à concorrência. Sabe-se que o marketing é muito mais do que apenas comunicação entre empresa e cliente, sendo ele o responsável por todo o processo de alavancagem da organização, incluindo verificação de demanda, estudo do micro e macroambiente, determinação de preços, entre outros fatores importantes. Tem-se aí a noção do seu papel crucial.

Uma das ações que podem agregar valor é o lançamento de uma marca que atenda às necessidades de um público ainda não alcançado. Manter uma marca ativa no mercado é desafio para muitos empreendedores. Mais do que mantê-la, é preciso evidenciá-la na mente do consumidor e dos parceiros. Muitas empresas procuram um caminho fácil para construir suas marcas, como um espaço publicitário e anúncios básicos, no entanto é imperativo acrescentar algo que permaneça vivo na mente do público.

Neste sentido, o estudo analisou o processo de lançamento de uma nova marca no mercado como estratégia de competitividade. Além disso, relacionou o lançamento da marca com os conceitos de marketing e planejamento estratégico, assim como caracterizou formas de aplicar o processo efetivamente.

Para tanto, aplicou-se uma pesquisa bibliográfica a fim de embasar o estudo em teorias científicas acerca do marketing, do planejamento estratégico e dos processos relacionados à marca de um produto. O resultado do estudo permite observar que um projeto de lançamento de uma marca contém uma gama de variáveis que devem ser minuciosamente analisadas, assim como as diversas ideias que surgem ao longo do processo.

Concluiu-se que estar atualizado frente às mudanças e evolução dos mercados é crucial para a sobrevivência da empresa e, nesse sentido, o lançamento de uma marca nova representa a oportunidade de expansão do público-alvo, uma vez que os produtos disponíveis poderão atender às necessidades de um nicho não alcançado antes. Diante da concorrência acirrada pelo mesmo mercado, torna-se imperativo inovar e ampliar a rede de clientes fidelizados, sendo, portanto, oportuna a análise da importância do marketing neste processo de lançamento.

Quanto às limitações, como os aspectos de um projeto diferem de uma organização para outra, dependendo do ramo de atuação, este estudo limita-se somente a esse caso, não podendo ser pertinente para outras empresas. Recomenda-se este trabalho para estudos futuros a quem interessar pelo assunto, podendo ser comunidades acadêmicas, empresariais ou não.

REFERÊNCIAS

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

BAXTER, M. **Projeto de produto**: guia prático para o design de novos produtos. 3. ed. Tradução Itiro lida. São Paulo: Blucher, 2011.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**: teoria e casos. Tradução Cristina Bacellar. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

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.

GOMES, I. M. (Org.). **Como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

HILLER, M. **Branding**: a arte de construir marcas. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1986.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. Prefácio. In: Tybout, A. M.; Calder, B. J. (Orgs.). **Marketing**. Tradução Cristina Yamagami. São Paulo: Saraiva, 2013.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2013.

LOURO, M. J. S. Modelos de avaliação de marca. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MERLO, E. M.; CERIBELI, H. B. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

OLIVEIRA, B. A. C.; MATTAR, F. N. Um estudo acerca das estratégias de extensões de marca e de linha de produtos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 39-54, 2000.

SERRALVO, F. A. (Org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOBRAL, M. C.; ASSIS, E. E.; FARIAS NETO, J. J. **O processo decisório no lançamento de um produto popular: o caso Ideale**. 2005, 14 f. (Artigo de Pós-graduação em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

VELOSO, A. R. **Processo de introdução de marcas próprias no varejo supermercadista brasileiro: um estudo de caso múltiplo**. 2004, 159 f. (Dissertação de Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

YANAZE, M. H.; MARKUS, K.; CARRILHO, K. **Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2012.

QUALIDADE DE VIDA DOS GESTORES DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES¹

Edmilson Gonçalves da Silva

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

E-mail: edmilsongs@unipam.edu.br

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

RESUMO: As constantes mudanças do mercado, pressão por rendimento e competitividade exigida buscam incessantemente por resultados. A correria do dia-a-dia, as extremas jornadas de trabalho, o fator humano, as frustrações, decepções, cansaço e muitas outras variáveis que envolvem o cotidiano são definitivamente o ponto de ignição para que várias patologias possam vir à tona. Essas variáveis estão ligadas não só ao processo que envolve o adoecimento do indivíduo, mas a toda uma problemática no ambiente de trabalho e em suas atribuições, afetando o rendimento profissional e as atividades dentro das organizações. Tudo isso é responsável por desencadear o estresse ocupacional. O objetivo do presente estudo foi apresentar os motivos que envolvem o adoecimento dos gestores nas atuais organizações. Foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. A amostra foi de constituída de 8 gestores da cidade de Patos de Minas. A coleta de dados foi realizada no mês de agosto de 2019, através de um questionário com perguntas abertas. A análise dos resultados possibilitou observar que os entrevistados sofrem influência frequentemente do trabalho, desencadeando o estresse. A decorrência disso manifesta-se nos sintomas de irritabilidade, dor no pescoço, nervosismo, ansiedade, sentimento de raiva e depressão, levando ao aparecimento de algumas doenças como gastrite, insônia, obesidade, doenças cardiovasculares, dores de cabeça e ansiedade excessiva. O nível de estresse variou de leve a moderado a muito intenso. Os entrevistados relataram que a capacitação dos colaboradores através de treinamento, diminuição da carga de trabalho, prática de atividade física e o autocontrole são estratégias para diminuir o estresse. 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 na maneira de lidar com o estresse. Conclui-se que a melhor estratégia para as organizações é a redução do nível de estresse, desenvolvimento de medidas que melhorem a saúde do trabalhador, de forma que estimulem e motivem os mesmos.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias de enfrentamento. Estresse. Tensão no trabalho.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

ABSTRACT: The constant changes in the market, work pressure, the required competitiveness, the incessant search for results, the daily rush, the extreme work hours, the human factor, the frustrations, disappointments, tiredness and many other variables that involve the market are definitely the ignition point for various pathologies. These variables are linked to the process that involves not only the employee's illness, but a whole problem in the work environment and its attributions affecting professional performance and activities within organizations. All of this is responsible for triggering occupational stress. The aim of the present study was to present the reasons that involve the illnesses of managers in current organizations. An exploratory research with qualitative approach was performed. The sample universe consisted of 8 managers from Patos de Minas. Data collection was performed in August 2019, through a questionnaire with open response questions. The analysis of the results made it possible to observe that the interviewees often suffer influence of work triggering stress, and the result of it manifests the symptoms of irritability, neck pain, nervousness, anxiety, feeling of anger and depression leading to the onset of some diseases such as gastritis, insomnia, obesity, cardiovascular disease, headaches, and excessive anxiety, the stress level ranged from mild to moderate to very intense. Respondents reported that employee empowerment through training, decreased workload, physical activity, and self-control are strategies to reduce stress. The results of the study constitute relevant information for business students and future managers, as they report information that enables a better direction in the way to deal with stress. In conclusion, the best strategy for organizations is the reduction of stress levels, the development of measures that improve workers' health, so as to stimulate and motivate them.

KEYWORDS: Coping strategies. Stress. Tension at work.

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, convivemos com constantes mudanças no ambiente de trabalho. As pressões por rendimento, a competitividade exigida, a busca incessante por resultados, a correria do dia-a-dia, as extremas jornadas trabalho, o fator humano, as frustrações, decepções, cansaço e muitas outras variáveis que envolvem o cotidiano são definitivamente o ponto de ignição para que várias patologias possam vir à tona.

Estão presentes na vida dos gestores doenças como os chamados transtornos psiquiátricos em que a pessoa apresenta várias patologias inerentes ao quadro, como esquecimento, mudanças de humor, ansiedade, insônia, depressão, etc. Essa doença emocional pode ser desencadeada por situação de estresse ocupacional.

O presente estudo se justificou por apresentar grande relevância para futuros estudos que possam ajudar a identificar, fiscalizar e às vezes até retificar distorções causadas pelo grande acúmulo de carga de trabalho, excesso de responsabilidades, que são causadoras de estresse ocupacional, que, por consequência, causam as doenças ocupacionais.

Neste sentido, o objetivo do estudo foi apresentar os motivos que envolvem o adoecimento dos gestores nas atuais organizações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTORES

Uma das características observadas em um gestor é a capacidade de arquitetar normas, determinar metas, trazer resultados, buscar, estudar, por meio de regras, a padronização, sempre caminhando ao encontro das diretrizes da organização (FORNI, 2013).

Um dos papéis do gestor dentro da organização é o de buscar bons resultados por meio de planejamento, controle e responsabilidade, delegando aos colaboradores, por meio de decisões, o que deve ser feito. Esse papel é de grande relevância para que o gestor esteja apto para executar todas as atribuições inerentes a sua formação (MARQUES, 2017).

As organizações buscam, a cada dia mais, gestores que estejam buscando a melhor maneira de exercer seu papel, que é o de desempenhar suas funções pertinentes com as diretrizes da instituição, fazendo jus ao seu significado, com responsabilidade e seriedade, assumindo a sua principal obrigação que é a de trazer resultados para a organização (BENDASSOLLI, 2009).

O bom gestor é aquele que sabe seu lugar dentro da organização. Quando o trabalho realizado por ele é de excelência, tudo fica mais propício ao sucesso. Saber promover ou propiciar qualidades e competências humanas, desenvolvendo assim um grupo técnico para que haja a colaboração dos envolvidos é muito importante para progresso da instituição, e quando ambas as partes, sendo uma o gestor e a outra a organização, valorizam-se, isso se torna um elo difícil de ser quebrado (GREENBERG, 2002).

2.2 DEFINIÇÃO DE ESTRESSE E SUAS CAUSAS

Segundo Selye (1976), o estresse tem algumas fases que podem ser classificadas em três níveis que são as fases de alerta, resistência e exaustão.

O entendimento do estresse é algo que precisa ser considerado. Os efeitos podem ser estimulados pelas mais diversas circunstâncias, principalmente algo que o indivíduo vive no momento. O estresse também pode ser provocado por razões emocionais, físicas ou psíquicas, sem tempo determinado para que venha fazer efeito (SERVINO, 2010).

A frequência de aumento desse mal vem crescendo a cada dia dentro das corporações, e é por causa dessa condição prejudicial que a pessoa passa a sofrer várias anomalias inerentes ao cargo, como desânimo, estafa, esgotamento, exaustão e vários outros sintomas desfavoráveis, afetando o ambiente interno e externo da organização (FREIRE, 2014).

2.3 ESTRESSE E SUAS RELAÇÕES NO TRABALHO

O estresse é bastante prejudicial ao trabalho, afetando também a vida do

indivíduo. Quando isso se torna real, prejudica basicamente todas as atribuições do gestor, atingindo rotineiramente tudo o que o gestor faz. (OSVALDO, 2009)

Falando em estresse, é válido mencionar que existem fases que podem ser boas ou ruins. A fase em que o estresse pode ser bom é quando o corpo necessita de um estímulo qualquer para tomada de decisão, que é o estresse do dia a dia, mas há o estresse ruim, que vem com a somatória excessiva de problemática, que faz com que o psicológico fique afetado por causa de desgosto, aborrecimento, contrariedade e isso é o principal prejudicador do gestor (GORENDERR, 2000).

2.4 ESTRESSE NO GESTOR E SUAS IMPLICAÇÕES

Buscar entender como o estresse prevalece no âmbito organizacional é de grande importância, pois é a partir desse entendimento que se buscam precisamente quais as questões do ambiente interno e externo da organização mais afetam o trabalhador. Sendo assim, fica bem mais fácil compreender quais são os efeitos provocados nesse indivíduo (MARQUES, 2018).

O trabalhador espera uma espécie de recompensa, reconhecimento, gratificação ou até remuneração, e, quando isso não acontece, a autoestima do indivíduo fica abalada, daí para frente começa o estágio de desânimo como fator do desencadeamento de doenças psíquicas e sentimentos de inferioridade, e esses tais sentimentos são totalmente maléficos para a saúde do gestor. O estresse também acarreta algumas doenças modernas, uma delas pode ser chamada de depressão. Pressão, metas, competitividade, reação, busca por resultados imediatos, pressão dentro das organizações, incertezas, ansiedade e interferências surpresas são alguns dos principais fatores de estresse no trabalho (ZARIFE, 2016).

Um dos principais órgãos do corpo mais prejudicados pelo estresse é o cérebro, o que provoca vários motivos causadores de doenças psíquicas, impedindo que o indivíduo prospere em suas atividades inerentes ao cargo, causando um enorme sofrimento (ZARIFE, 2016).

O estresse atinge seu ponto mais alto de impacto no gestor quando o processo decisório fica complicado pelas mais diversas situações, tornando a vida do indivíduo difícil dentro da organização. Quando essa condição permanece por um tempo maior, o chamado estresse fica mais evidente, fazendo com que o resultado positivo esperado fique prejudicado (GREENBERG, 2002).

2.5 TIPOS DE ESTRESSE

O estresse possui três classificações: estresse agudo, estresse cumulativo e estresse pós-traumático. Estresse agudo é quando temos reações acentuadas para determinados acontecimentos que desencadeiam os mecanismos estressantes. Esses sintomas são denominados agudos porque vêm com extrema intensidade e rapidez, porém em curta duração.

O estresse cumulativo é quando somos expostos diariamente, e por várias vezes, às situações que desencadeiam os processos estressantes, como tensão, estado de alerta, aumento na pressão arterial, entre outros. Essa exposição prolongada é

responsável por desencadear uma série de doenças mentais e físicas.

O estresse pós-traumático é quando o indivíduo apresenta perturbações e alterações físicas e mentais, após determinado acontecimento, seja ocorrido diretamente com ele ou apenas presenciado. É uma resposta atrasada, consequente de uma situação traumática. Por exemplo: uma pessoa presencia um acidente em que sua vida ou a de alguém tenha entrado em risco; após esse evento, quando ela se recorda do fato, são desencadeados sinais de estresse como ansiedade, por exemplo.

2.6 ESTRESSE OCUPACIONAL

O estresse ocupacional é definido por um conjunto de atritos de ordem mais profunda, voltado exclusivamente para o lado psicológico e extremamente relacionado à organização e atividades desenvolvidas pelo indivíduo relacionadas à falta de desenvolvimento eficiente dentro do ambiente organizacional (ARAÚJO; MARCELINO FILHO, 2015).

Ficam arruinadas a atuação e a tomada de decisão do gestor que, pelo estresse ocupacional, contemplam estímulos provenientes da presente condição. Isso acaba provocando uma verdadeira confusão fazendo com que as habilidades gerenciais fiquem basicamente prejudicadas (GENUÍNO; GOMES; MORAES, 2009).

O custo do estresse é elevado para a saúde e para o bem-estar do gestor, bem como para a produtividade organizacional. Para o indivíduo, as consequências ocorrem no nível da saúde, do seu bem-estar, pois, quando o estresse está em um nível mais elevado, quem acaba pagando pelo desacerto basicamente é o indivíduo (TAMAYO, 2008)

2.7 SÍNDROME DE BURNOUT

A doença que é considerada presente na sociedade moderna já é uma das que mais afeta a sociedade atual dos gestores e colaboradores de uma maneira geral, sendo conhecida como síndrome de Burnout (síndrome do esgotamento profissional) (ARTHUZZI, 2017).

Em se tratando da síndrome de Burnout, pode-se dizer que a pessoa se apresenta em um estado de esgotamento psíquico, encontrando-se em uma condição totalmente sem energia para demonstrar e executar as atividades de seu dia a dia (PAIVA, 2013).

São vários os motivos para que o indivíduo se encontre nesse estado, falta de motivação, retumbância, múltiplas responsabilidades, decisões a serem tomadas em um curto período, pressão, entre outros, são os motivos que fazem com que o adoecimento da pessoa chegue a essa condição extrema que é o Burnout (CASTRO, 2010).

A organização nacional da saúde reconhece que síndrome de Burnout é uma doença ocupacional, mas seus efeitos maléficos se estendem para além da vida profissional, afetando também a vida pessoal, impactando de maneira nada saudável a vida da pessoa afetada. (CASTRO, 2010).

2.8 DIFERENCIAÇÃO ENTRE ESTRESSE E SÍNDROME DE BURNOUT

Apesar de esses dois males, a síndrome de Burnout e o estresse, serem doenças ocupacionais, temos de distingui-las. O Burnout é uma doença que desgasta o cérebro do indivíduo, afetando o lado decisório; o estresse é uma doença que afeta especificamente o corpo, fazendo com que o indivíduo fique sempre cansado e seu rendimento profissional fique afetado (GENUÍNO; GOMES; MORAES 2009.)

O indivíduo que sabe controlar o nível de estresse a que é exposto pode desencadear a motivação, mas, quando o nível de estresse se torna algo incontrollável, isso pode se tornar nocivo para a saúde; já a síndrome de Burnout é absolutamente prejudicial à saúde do indivíduo (SANTOS, 2012).

O desenvolvimento da síndrome de Burnout se dá somente pela relação de trabalho, excesso de tensão, desilusões, falta de motivação, entre outras; já o desenvolvimento do estresse e do estresse ocupacional é pelo excesso de atividades ou por somente estresse comum do cotidiano. (OSWALDO, 2009).

“O que diferencia Burnout do estresse ocupacional é a perspectiva relacional presente nesta síndrome: a despersonalização” (CANOVA, 2010, p. 103).

2.9 FONTES DE TENSÃO

“É fundamental analisar e entender todas as principais condições potenciais que podem causar estresse por meio das diversas fontes de tensão, com objetivo de perceber como estas interferem nas situações de trabalho, de modo que seja possível identificar formas de evitá-las e conseqüentemente poupar um desgaste desnecessário no trabalhador” (OSWALDO, 2009).

São várias as fontes de tensão que podem desencadear fatores sobre o estresse como pressão demasiada no local de trabalho, mudanças drásticas no macro e microambiente, excesso de atribuições inerentes ao cargo, situações que exigem do indivíduo um alto índice de esforço por longo tempo, além de outros vários aspectos exigidos dentro da instituição que levam a pessoa a produzir um alto índice de adrenalina, provocando assim o desgaste emocional total da pessoa (OSWALDO, 2009).

3 METODOLOGIA

O estudo buscou detalhar os diversos artigos, dissertações, teses, conhecimentos gerais e demais fontes de trabalhos estudados com o principal objetivo de identificar os diversos fatores que vêm se espalhando e provocando o estresse ocupacional nos gestores, buscando suas principais fontes e conseqüentemente maneiras de se evitar o sofrimento deste malefício presente na sociedade.

Entende-se que a pesquisa exploratória é fundamental e é o primeiro passo para que o pesquisador passe a ter domínio do assunto a ser estudado, de modo que posteriormente seja apto a chegar à suas próprias conclusões e resultados frente ao que foi analisado.

Enfim, abordagem qualiquantitativa ocorre unicamente pela comparação de dados e processos entre as abordagens qualitativas e quantitativas, com propósito primordial de ter uma maior certeza na busca por informações precisas e consequentemente uma maior confiança nos resultados apresentados (por apresentar dois modelos de pesquisa dentro de um único modelo).

Pode-se dizer que essa abordagem ocorre de diferentes maneiras em busca dos resultados.

A coleta de dados do presente estudo foi desenvolvida por meio de entrevistas, aplicadas a nove gestores da cidade de Patos de Minas, escolhidos de forma aleatória. As perguntas da entrevista foram definidas de acordo com as categorias de análise. As análises dos dados se deram pelo método análise de conteúdo. Com essa análise, o presente estudo fez correlações entre as respostas, de forma aprofundada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao questionar os entrevistados em relação aos fatores de tensão que mais interferem no trabalho, o mesmo enumerou os fatores de tensão citados de acordo com a sua percepção quanto ao grau de interferência, onde 1 corresponde ao que menos interfere e 5 ao que mais interfere, conforme quadro 1. Desse modo, verificou-se que a extensa jornada foi o fator de tensão que recebeu peso mais alto e o fator humano recebeu peso menor.

Quadro 1: Na sua percepção, entre os fatores relacionados a tensão citados, quais são os que mais interferem no seu trabalho?

Entrevistado	Resposta
A	(5) Extensa jornada de trabalho; (3) Pressão no âmbito decisório. (2) Acúmulo de atribuições; (4) Pressão por resultados. (1) Fator humano.
B	(1) Extensa jornada de trabalho; (2) Pressão no âmbito decisório. (3) Acúmulo de atribuições; (4) Pressão por resultados. (5) Fator humano.
C	(5) Extensa jornada de trabalho; (2) Pressão no âmbito decisório. (4) Acúmulo de atribuições; (3) Pressão por resultados. (1) Fator humano.
D	(5) Extensa jornada de trabalho; (1) Pressão no âmbito decisório. (4) Acúmulo de atribuições; (3) Pressão por resultados. (2) Fator humano.
E	(3) Extensa jornada de trabalho; (2) Pressão no âmbito decisório. (4) Acúmulo de atribuições; (1) Pressão por resultados. (5) Fator humano.
F	(5) Extensa jornada de trabalho; (3) Pressão no âmbito decisório. (4) Acúmulo de atribuições; (5) Pressão por resultados. (3) Fator humano.
G	(3) Extensa jornada de trabalho; (5) Pressão no âmbito decisório. (2) Acúmulo de atribuições; (4) Pressão por resultados. (1) Fator humano.
H	(1) Extensa jornada de trabalho; (5) Pressão no âmbito decisório. (3) Acúmulo de atribuições; (4) Pressão por resultados. (2) Fator humano.

I	(2) Extensa jornada de trabalho; (5) Pressão no âmbito decisório. (4) Acúmulo de atribuições; (3) Pressão por resultados. (1) Fator humano.
---	---

Fonte: Pesquisa, 2019.

De acordo com Couto (2014), o estresse no trabalho pode ser provocado por fatores como sobrecarga, falta de estímulo, ruídos, alterações do sono, falta de perspectivas, mudanças constantes determinadas pela empresa. Os resultados observados possibilitaram compreender o peso relacionado aos fatores do estresse, verificando que o peso variou de acordo com a visão de cada entrevistado; a extensa jornada de trabalho foi o quesito que teve mais peso e o fator humano o que teve menos peso na opinião dos entrevistados.

Assim é relevante destacar que todo indicador apresentado está relacionado ao processo de trabalho, impactando na produtividade dos gestores. Por isso, é necessário que as pessoas consigam neutralizá-las por meio de mecanismos de defesa, reduzindo o nível de estresse ou até mesmo a ausência.

Ao analisar a percepção do entrevistado em relação à tensão excessiva e sua influência no trabalho, nota-se que a maioria dos entrevistados respondeu que sofre influência frequentemente, apenas um respondeu que às vezes influencia, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Na sua percepção, as questões relacionadas à tensão excessiva podem influenciar no seu trabalho?

Entrevistado	Resposta
A	Influencia frequentemente
B	Influencia frequentemente
C	Influencia frequentemente
D	Influencia frequentemente
E	Às vezes influencia.
F	Influencia frequentemente
G	Influencia frequentemente
H	Influencia frequentemente
I	Influencia frequentemente

Fonte: Pesquisa, 2019.

De acordo com Sousa *et al.* (2009), o nível de tensão aumenta de forma inaudita e o ambiente profissional é colocado como espaço que não propicia a satisfação pessoal, o que gera desgastes físicos e emocionais, denominados estresse ocupacional.

Na atualidade em que há uma sobrecarga de trabalho, uma pressão muito grande em cima dos gestores para que terminem as tarefas a tempo, verifica-se uma grande influência da tensão em relação à produtividade. Com o aumento da tensão, ocorre a diminuição da produtividade. O índice de estresse em ocupantes da função gerencial é alto, uma vez que sofrem pressão da base gerencial e do topo organizacional.

Os dados do Quadro 3 demonstram os resultados dos entrevistados em relação aos sintomas de estresse, se estes levaram à manifestação de alguma doença. Verificou-se que quatro responderam que não, quatro responderam que sim, relatando gastrite, insônia, obesidade, doenças cardiovasculares, dores de cabeça e

ansiedade excessiva; um relatou não ter levado a caso de doença, apesar de estar em início um quadro de depressão.

Quadro 3. Os sintomas de estresse, se levaram à manifestação de alguma doença, quais?

Entrevistado	Resposta
A	Ainda não levou a doença, mas estou com início de depressão
B	Gastrite, insônia, ansiedade excessiva
C	Sim, obesidade, refluxos, doenças gastrintestinais
D	Não
E	Não
F	Não
G	Não
H	Dores de Cabeça.
I	Sim, obesidade, doenças cardiovasculares

Fonte: Pesquisa, 2019.

De acordo com Gomes *et al.* (2018), as doenças verbalizadas foram gastrite nervosa e obesidade. Essas doenças provavelmente parecem ter surgido devido ao elevado nível de ansiedade vivenciado pelos gestores. Essa ansiedade pode estar relacionada com a falta de normas e prescrições no processo de trabalho que dificultam os gestores saberem como devem proceder e avaliar se estão cumprindo as metas da empresa.

O estresse levou à manifestação de algumas doenças como gastrite, obesidade, doenças cardiovasculares. O estresse pode exercer efeitos e influências por todo o organismo, os quais estão diretamente ligados ao sistema nervoso central. A tensão sofrida pelos indivíduos reduz a imunidade e com isso as pessoas ficam mais propensas ao aparecimento de outras doenças.

Os resultados do Quadro 4 demonstram a opinião dos entrevistados em relação ao que fazer para amenizar as situações de tensão no âmbito do trabalho. Dois relataram a prática de atividade física, dois falaram em capacitação dos colaboradores através de treinamento, e quatro relataram estratégias como exigir menos de si, focar na resolução dos problemas, analisar cada caso com imparcialidade, diminuir a carga de trabalho e por fim um relatou a dificuldade de amenizar essa situação em decorrência da correria dos dias atuais.

Quadro 4. Na sua percepção, o que você pode fazer para amenizar essas situações de tensão no âmbito do trabalho?

Entrevistado	Resposta
A	Exigir menos de mim e dos outros.
B	Atividades físicas, capacitação para gestores (fiz e faço vários cursos), capacitação para meus colaboradores.
C	Aposentar, Terapia, Atividade física.
D	Focar na resolução dos problemas e não na raiz deles.
E	Analisar cada caso com imparcialidade e constantemente se colocar no lugar do outro para fazer julgamentos ou tomar decisões.
F	Tenho me esforçado para não trabalhar mais aos sábados, aumentando o tempo de descanso. Tenho procurado algo nos finais de semana que saia da rotina.

G	Melhorar o treinamento da equipe, para melhorar a gestão do tempo.
H	Delegação de poder
I	Acho meio difícil amenizar, pois estamos vivendo em tempo que tudo é para ontem, resultados é o que interessa para o nosso setor, o resto é secundário.

Fonte: Pesquisa, 2019.

A prática de atividade física auxilia na redução do estresse, além de melhorar o condicionamento físico e a disposição. Nota-se, pela fala dos gestores, que as medidas para aliviar o estresse estão relacionadas com as causas. Os gestores devem encontrar o equilíbrio emocional, sendo capaz de administrar melhor o tempo entre trabalho, família e dedicação pessoal.

Ao questionar os gestores sobre algumas manifestações de estresse em decorrência do trabalho, identificaram-se os seguintes sintomas: irritabilidade, dor no pescoço, nervosismo, ansiedade, sentimento de raiva e depressão, conforme Quadro 5. Ao analisar os sintomas, verificou-se que cinco dos entrevistados relataram irritabilidade e a frequência e a intensidade variaram de *algumas vezes com pouca intensidade a frequente com muita intensidade*. Os sintomas ansiedade e nervosismo foram relatados por quatro entrevistados e a frequência foi de *algumas vezes a frequentemente*, a intensidade foi *muita intensidade*.

Quadro 5. Sintomas que aparecem em decorrência do stress no trabalho

Entrevistado	Resposta		
A	Stress algumas vezes com pouca intensidade	Irritabilidade algumas vezes com pouca intensidade	Dor no pescoço frequentemente com pouca intensidade.
B	Dor nos músculos pescoço e ombro frequente com muita intensidade	Nervosismo frequente com muita intensidade.	Angústia frequente com muita intensidade
C	Nervosismo frequentemente com pouca intensidade	Ansiedade frequente com muita intensidade	Dor nos músculos pescoço e ombro frequente com muita intensidade
D	Irritabilidade com baixa frequência e intensidade leve.	Sentimento de raiva com baixa frequência e intensidade leve	
E	Esquecimento algumas vezes com pouca intensidade.	Dor nos músculos e ombros algumas vezes com pouca intensidade.	
F	Ansiedade frequente com muita intensidade	Irritabilidade e depressão frequentemente com pouca intensidade.	Nervosismo algumas vezes com pouca intensidade
G	Ansiedade algumas vezes com pouca intensidade.		
H	Nervosismo algumas vezes com muita intensidade	Ansiedade frequente com muita intensidade	Irritabilidade frequente com muita intensidade
I	Nervosismo frequente com muita intensidade.	Fadiga e ansiedade algumas vezes com muita intensidade.	Período de depressão Dor nos músculos pescoço e ombro algumas vezes com pouca intensidade.

Fonte: Pesquisa, 2019.

Estudos realizados por Maffia e Pereira (2014) com gestores públicos identificaram sintomas que possuem bastante relação com os resultados encontrados na presente pesquisa. Os sintomas mais frequentes identificados por esses autores foram fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros, ansiedade e angústia, sintomas presentes na pesquisa do IFMG, exceto a ansiedade.

Nesse estudo, os principais sintomas apresentados foram dor nos músculos do pescoço e ombros, ansiedade, fadiga e nervosismo. Desse modo, fica evidente que os sintomas do estresse estão desencadeando diversas doenças nos gestores.

O Quadro 6 demonstra os resultados ao se questionar o ponto de vista dos entrevistados sobre quais estratégias são mais eficazes para minimizar a situação de tensão. Obteve-se o seguinte: 2 pessoas responderam que a melhor forma é o autocontrole e respirar fundo; 2 pessoas relataram que a tomada de decisão está fora de alcance e que deve ser mais ágil. Obtiveram-se também as seguintes respostas de 5 entrevistados: descanso, evitar as situações que dão muito trabalho e pouco retorno, engajar e motivar a equipe, dedicação total dos profissionais e a prática dos esportes e exercícios físicos.

Quadro 6. Quais são as estratégias mais eficazes a serem adotadas para minimizar as situações de tensão?

Entrevistado	Resposta
A	Respirar e não deixar ser contaminado pelo stress.
B	Autocontrole, foco e estar sempre em evolução.
C	Tomada de decisão que está fora da minha alçada ser mais ágil. Mais comprometimento de setores. Divisão de atividades e responsabilidades.
D	Descanso.
E	Se a situação for muito conflitante, procuro sempre a sabedoria Divina para analisar tudo e tomar decisões justas para todos
F	Atualmente tenho muitas situações que podem ser evitadas. Alguns negócios que dão muito trabalho com pouco retorno.
G	Engajamento e Motivação da equipe, Planejamento Gestão do tempo
H	Cada profissional responsável em sua área com total dedicação
I	Esportes, exercícios físicos.

Fonte: Pesquisa, 2019.

Sousa *et al.* (2009) relata que as pessoas costumam desenvolver formas habituais de lidar com situações estressantes, portanto há uma tendência de utilizarem uma determinada estratégia diante dessas situações. A gestão do stress começa com a identificação das fontes de stress na sua vida. Isto não é tão fácil como parece. As verdadeiras fontes de stress nem sempre são óbvias, e é muito fácil ignorar os seus próprios pensamentos, sentimentos e comportamentos indutores de stress.

Portanto, é necessário identificar o que causa o stress para evitar as situações, buscar formas de diminuir as pressões externas, encontrar alternativas que tornem o trabalho realizado de forma mais amena, buscar o equilíbrio emocional, desenvolver formas de administrar melhor o tempo entre o trabalho, família e ter dedicação

pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstra que os profissionais que trabalham no nível de gerência, que atuam no comando de outras pessoas, estão mais suscetíveis ao desenvolvimento do estresse. Ele afeta de forma substancial a saúde do trabalhador e está diretamente relacionado com o desempenho no trabalho, com a qualidade de vida e com o bem-estar psicológico, trazendo nocivas consequências para o trabalhador, tanto nas relações interpessoais quanto nas profissionais.

Neste estudo, verificou-se que os gestores sofrem influência da tensão do trabalho no estresse desencadeado, gerando consequências negativas para a saúde, sendo necessário o desenvolvimento de estratégias que amenizem essas situações de tensão no âmbito do trabalho.

Houve limitações na pesquisa quanto aos prazos para realização, por se tratar de gestores, devido a sua rotina agitada, eles não dispuseram de muito tempo para realização do estudo. 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 na maneira de lidar com o estresse. Sugerem-se estudos com um número maior de participantes de outras empresas de diversos segmentos, para realizar um comparativo entre o estresse e os diferentes tipos de trabalho.

Observou-se, também, que os problemas que nutrem o estresse estão cada vez mais frequentes no cotidiano das empresas e ainda há poucos estudos que contemplem o estresse dentro das organizações.

Portanto, conclui-se que a melhor estratégia para as organizações é a redução do nível de estresse, desenvolvimento de medidas que melhorem a saúde do trabalhador, de forma que os estimulem e os motivem.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO; Tania Maria de; MARCELINO FILHO, Arthur. Estresse ocupacional e saúde mental dos profissionais do Centro de Especialidades Médicas de Aracaju. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 13, supl. 1, p. 177-199, 2015

ARTHUZZI, Tomás. Burnout: você pode estar sofrendo da síndrome da exaustão. **Galileu**, 2017. Disponível em:
<https://revistagalileu.globo.com/revista/noticia/2017/05/sempre-cansado-voce-pode-estar-sofrendo-da-sindrome-da-exaustao.html>.

BENDASSOLLI, P. F. Psicologia e Trabalho: apropriações e significados. **Cengage Learning**, São Paulo, 2009. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n5/v14n5a16.pdf>.

CANOVA, Karla Rejane; PORTO, Juliana Barreiros. O impacto dos valores

organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. **RAM**, Rev. Adm. Mackenzie (Online) [online]. 2010, v.11, n.5, p.4-31

CASTRO, Fernando José Gastal. **Burnout, projeto de ser e paradoxo organizacional**. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia) – UFSC, Florianópolis, 2010.

Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/93646/281899.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

COUTO, H. A. **Ergonomia do corpo e do cérebro no trabalho**: os princípios e a aplicação prática. Belo Horizonte: Ergo, 2014.

FORNI, João José. **Gestão de Crise e Comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2013.

FREIRE, Roberta da Silva. **Fator stress**: o trabalho como sofrimento psíquico nas organizações. 2014. Mestrado (Dissertação em Administração Pública e de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

GENUÍNO, S. L. V. P.; GOMES, M. da S.; MORAES, E. M. O Estresse Ocupacional e a Síndrome de Burnout no ambiente de trabalho: suas influências no comportamento dos professores da rede privada do Ensino Médio de João Pessoa, **Anagrama**, v. 3, n. 2, dez. 2019.

GOMES, Maristela dos Santos; PEREIRA, Luciano Zille; LIMA, Pedro Favarini Aires de. Estresse ocupacional: estudo em um hospital filantrópico no estado de Minas Gerais. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 18, n. 3, p. 204-225, set./dez. 2018

GOSENDERR, J. **Brasil em preto e branco**. São Paulo: SENAC, 2000

GREENBERG, Jerrold S. **Administração do estresse**. São Paulo: Manole. 2002.

MAFFIA, Lyovan Neves; PEREIRA, Luciano Zille. Estresse no trabalho: estudo com gestores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 3, p. 658-680, set./dez. 2014.

MARQUES, José Roberto. Significado e o conceito de gestor. **Portal IBC**, 7 jun. 2017. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qual-significado-conceito-gestor>.

OSWALDO, Yeda Cirera. **Vulnerabilidade ao estresse no trabalho, coping, depressão e qualidade de vida**: evidências de validade. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de São Francisco, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://www.usf.edu.br/galeria/getImage/427/6938492717704843.pdf>.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; BARROS, V. R. F.; SANTOS, A. O. Estresse ocupacional e Burnout de jovens trabalhadores. *In: ENANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. Anais [...]* Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em:
http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR63.pdf.

SANTOS, Priscilla de Sousa. **Construção e validade de escala de estresse organizacional**. 2012. Mestrado (Dissertação em psicologia social, do trabalho e das organizações) – UNB, Brasília, DF, 2012. Disponível em:
http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/10527/1/2012_PriscilaSousaSantos.pdf.

SELYE, H. **Stress a tensão da vida**. 2. ed. São Paulo: Ibrasa, 1974.

SERVINO, Sandro. **Fatores estressores em profissionais de tecnologia da informação e suas estratégias de enfrentamento**. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2010. Disponível em:
[http://www.revistati.com.br/ti_controle/app/webroot/extras/estresse_profissionais_t
i.pdf](http://www.revistati.com.br/ti_controle/app/webroot/extras/estresse_profissionais_ti.pdf).

SOUSA, Ivone Felix de; MENDONÇA, Helenides; ZANINI, Daniela Sacramento; NAZARENO, Elias. Estresse ocupacional, Coping e Burnout. **Estudos**, Goiânia, v. 36, n. 1/2, p. 57-74, jan./fev. 2009.

TAMAYO, Álvaro. **Estresse e Cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ZARIFE, Pricila de Sousa. **Cidadania organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça e estresse organizacional**. 2016. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em:
http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20479/1/2016_PriciladeSousaZarife.pdf.

TRABALHO E ESTUDO: UM ESTUDO DE CASO ACERCA DO IMPACTO DA JORNADA DUPLA DOS ACADÊMICOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS¹

Nathália Lorryne Barbosa

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

E-mail: nlorryne96@gmail.com

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

RESUMO: Quando se fala em estresse, é possível imaginar diversos fatores envolvidos no processo. O ser humano fica exposto a todos esses fatores, como a correria do dia-a-dia, pressões vindas do meio familiar e profissional; tudo pode desencadear o mal do século, o estresse. Com a vida acadêmica não é diferente: o estudante é muito cobrado para alcançar seus objetivos, e muitos desses estudantes também trabalham, acarretando uma vida com jornada dupla. Com isso, a pressão aumenta, o tempo para realização das tarefas diminui, desencadeando uma série de desequilíbrio interno no indivíduo. Diante disso, o estudo tem como objetivo identificar os principais fatores geradores de estresse e como isso se manifesta nos estudantes do curso de graduação de administração do último ano de uma instituição de nível superior do município de Patos de Minas, do estado de Minas Gerais, que mantêm jornada dupla. Os resultados apresentaram que, no ano de 2019, os alunos do oitavo período do curso de administração não desenvolveram estresse em uma quantidade significativa; muitos buscam recursos para aliviar as tensões impostas sobre a pressão do dia-a-dia.

PALAVRAS-CHAVE: Estresse. Estudantes. Administração.

ABSTRACT: When talking about stress, it is possible to imagine several factors involved in the process. Human beings are exposed to many factors, such as daily rush, pressure, responsibilities, dealing with personal / professional life, pressures from the family environment; everything can unleash the evil of the century: stress. In academic life, it is not different: students are overcharged to achieve their goals, and many of these students also work, leading to a double workday. With this, the pressure increases, the time to perform the tasks decreases, triggering a series of internal imbalance in the person. This study aims to identify the main factors that generate stress and how they manifest themselves in students who hold a two-day course of last year's undergraduate business administration course at a higher-level institution in Patos de Minas, Minas Gerais. The results showed that, in 2019, eighth term Business

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

Administration students did not present a significant stress amount; many of them are looking for resources to ease the tensions imposed on day-to-day pressure

KEYWORDS: Stress. Students. Administration.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o cotidiano que as pessoas são sujeitas a enfrentar não é mais como antigamente. A falta de tempo, o acúmulo de atividades, a pressão psicológica, o medo, a indecisão podem acarretar um elevado nível de estresse.

Contudo, o indivíduo apresenta alguns sinais do estresse: irritação, tensão, dores musculares, desânimo. Quando excessivo, pode levar a outros sérios problemas, como insônia, obesidade, ansiedade e depressão.

Nesse caso, é necessário uma análise aprofundada dos comportamentos e os princípios de sintomas; é importante procurar qual o melhor mecanismo de defesa para alívio da tensão, assim amenizando o impacto do estresse.

Os estudantes carregam uma determinada pressão psicológica e nível de estresse, pois muitos estudantes têm que trabalhar fora para conseguir arcar com as despesas pessoais e da vida acadêmica. A vida corrida, a falta de tempo e o cansaço acabam prejudicando o estudante, que fica sem motivação para realizar suas atividades devido ao cansaço e o estado de estresse.

Este trabalho tem como finalidade identificar o nível de estresse que é gerado em estudantes de administração, que têm sua vida acadêmica e são sujeitos a trabalhar, e como fazem para conseguir uma qualidade de vida melhor.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

O estudo foi realizado no Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), a fim de se estudar o impacto do estresse na vida dos estudantes do curso de Administração do 8º período. A universidade, que atua no ramo de educação, é considerada a melhor da região. Além do ensino presencial de graduação, conta com o ensino EAD e atualmente com o Ensino Médio.

O Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM) é composto pelos seguintes setores: agência crivo, ascender, assessoria de comunicação, assessorial educacional, assessoria jurídica, audiovisual dos blocos, biblioteca, central de relacionamento, central de aceleração de negócios (oceano), clínica de fisioterapia, psicologia, conselho universitário, construção, departamento de contabilidade, controladoria, compras, recursos humanos, tecnologia da informação, telefonia, tesouraria, coordenadoria dos cursos administração, agronomia, arquitetura e urbanismo, biologia, contábeis, comunicação social, engenharia mecânica, direito, educação física, enfermagem, engenharia ambiental, engenharia civil, engenharia de produção, engenharia elétrica, engenharia química, farmácia, fisioterapia, história, pedagogia, letras, medicina, medicina veterinária, nutrição, psicologia, sistemas de informação, zootecnia, cursos tecnológicos, extensão, pós-graduação, pesquisa, coordenadoria de qualidade, informática, redes de segurança, copa, diretório central

dos estudantes, educação a distância, ginásio, informática, laboratórios, núcleos, ouvidorias, direção, secretaria, reitoria, reprografia, e uni bolsas.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 ESTRESSE

A todo instante as pessoas estão tentando se ajustar às exigências do cotidiano, tentando conciliar, da melhor maneira, vida pessoal e vida profissional. A falta de tempo, o acúmulo de atividades, a pressão psicológica, o medo, indecisão, frustrações e ansiedade podem acarretar um nível de estresse, o que submete o organismo a se adaptar a todas as reações que ameacem o desequilíbrio interno e externo (FRANÇA; RODRIGUES, 1996).

De acordo com Lipp (2000), o nosso organismo funciona em perfeita sintonia, os órgãos se comunicam entre si de maneira entrosada e eficiente. A tensão do estresse causa um desequilíbrio no organismo, sendo assim o coração bate mais rápido, dando a impressão de “borboletas no estômago”, conseqüentemente dormir acaba se tornando um desafio, diante disso cada órgão trabalha em ritmo diferente, uns mais, outros menos para conseguir lidar com a carga do problema. Esse esforço é uma resposta do organismo de adaptação à situação, certamente é negativo para o ser humano, pois é necessário desgastar suas reservas de energia, tanto física quanto mental.

De acordo com França e Rodrigues (1996), existem dois tipos de estresse: o *eustress*, que é uma reação normal do nosso organismo diante da emoções do dia-a-dia, e o *distress*, que é a manifestação e os sintomas da doença.

3.2 CAUSAS E SINTOMAS DO ESTRESSE

Cada indivíduo tem um modo diferente de agir e de reagir diante das situações. De acordo com Lipp e Novaes (1996, p. 302),

a reação que o ser humano tem a fatores estressantes é, na realidade, de grande valor, pois visa à sua autopreservação. Séculos atrás o homem tinha como fonte principal o stress, não a burocracia de hoje, mas outras situações que ameaçavam sua vida. Para enfrentar o estressor da época o ser humano foi dotado de um conjunto complexo de reações físicas e mentais que visavam a lhe dar a força e a energia necessárias para enfrentar seu inimigo.

No cenário atual, diante das responsabilidades e pressões impostas às pessoas, o estresse pode ser considerado uma resposta normal do nosso organismo, mas quando o estresse vem em excesso, Lipp (2000) afirma que ele é um fator negativo, ocorre quando passa de uma situação normal e rotineira para quando o indivíduo não suporta mais aquela determinada situação, afeta o organismo, reduzindo a energia mental.

Segundo França e Rodrigues (1996), Seyle definiu três fases para definir situações não específicas do nosso organismo diante do estresse. Essas três fases são:

Reactor de Alarmed, Faze de Resistencia e Faze de exhaustion. Não necessariamente a pessoa deverá desenvolver as três fases para que exista o estresse. Só em estados mais avançados que será atingida a última fase, a de exaustão. Dando-se o nome de Síndrome Geral da Adaptação.

Compreende-se, pela primeira fase, que é de *Reação de Alarme*, que o organismo dá sinais evidentes de estresse, como dor, raiva, aceleração cardíaca, euforia, ansiedade, como uma emergência quando deparados com alguma situação ameaçadora, ou há um agente estressor que estava ameaçando seu equilíbrio. Caso o agente estressor mantenha essas reações, segue-se para segunda fase, a de *Resistencia*, em que o organismo reage de forma mais severa, levando os pequenos sinais a sintomas como irritabilidade, insônia, diminuição de desejo sexual, mudanças constantes de humor. No entanto, na falta de adaptabilidade, quando o estresse é muito severo e constante, o indivíduo pode chegar à fase de *Exaustão*, que provoca serias reações ao organismo, deixando-o frágil, podendo desencadear doenças físicas e mentais (FRANÇA; RODRIGUES, 1996).

3.3 DESAFIOS ENCONTRADOS EM ESTUDANTES ACADÊMICOS QUE POSSUEM JORNADA DUPLA

Segundo Carvalho (2008, p.5), “o lado psicológico do estudante sofre transformações diante de tantas questões pendentes a resolver: financeira, preocupação com os estudos, cansaço físico associado a um dia estressante de trabalho.”

Ainda de acordo com Carvalho (2008), quando chega o momento em que a pessoa precisa escolher entre estudar ou trabalhar, esse momento pode ser bem complicado e decisivo, pois corre-se o risco de o indivíduo largar os estudos para trabalhar e não ser bem sucedido, não obter crescimento profissional, ou permanecer em ambos e não conseguir se dedicar ao trabalho, afetar seu desempenho profissional e acabar frustrado e arrependido.

3.4 MECANISMOS PARA ENFRENTAMENTO DO ESTRESSE

Desde o momento da identificação do estresse, é necessário o indivíduo procurar meios de enfrentamento e melhor entendimento dos problemas. “Enfrentamento é o conjunto de esforços que uma pessoa desenvolve para manejar ou lidar com as solicitações externas ou internas, que são avaliadas por ela como excessivas ou acima de suas possibilidades.” (FRANÇA; RODRIGUES, 1996, p.36).

Lipp e Malagris (1998) dizem que conseguimos controlar o nosso quadro de estresse de acordo com nossos hábitos e atividades, como alimentação, para repor os nossos nutrientes perdidos durante o estresse; relaxamento, para reduzir a tensão física e mental que vem junto com o fator estressante; exercícios físicos, para eliminar o efeito que o estresse causa em nosso corpo de naturalmente nos preparar para algumas ações; liberar essa ação ajuda o corpo a relaxar a tensão gerada; e reestruturação emocional, que se dá em o indivíduo conhecer a si mesmo e mudar seus hábitos de pensar e de agir diante das situações estressantes.

4 METODOLOGIA

Para Lakatos e Marconi (2007, p. 157), a pesquisa pode ser considerada “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Neste tópico, apresenta-se o percurso metodológico utilizado no desenvolvimento deste estudo, contemplando o tipo de pesquisa, o tipo de tratamento dispensado aos dados e o procedimento técnico utilizado.

Para o desenvolvimento desse projeto, será utilizado como propósito o método descritivo, no intuito de descrever a característica do público-alvo escolhido. Para descrever melhor, Vergara (2000, p. 47) argumenta que “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.”

Para que a pesquisa surta efeito, o pesquisador precisa ter muito conhecimento do problema que vai ser pesquisado. “O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou o que) deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo.” (MATTAR, 2001, p. 23).

A coleta de dados da pesquisa se deu de forma quantitativa. Segundo Malhotra (2001, p.155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”.

Para a coleta de dados, foi empregada a técnica de questionário. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. O questionário pode contar com perguntas abertas ou fechadas: as questões abertas possibilitam maior abrangência do assunto, e as fechadas permitem melhor análise de dados.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

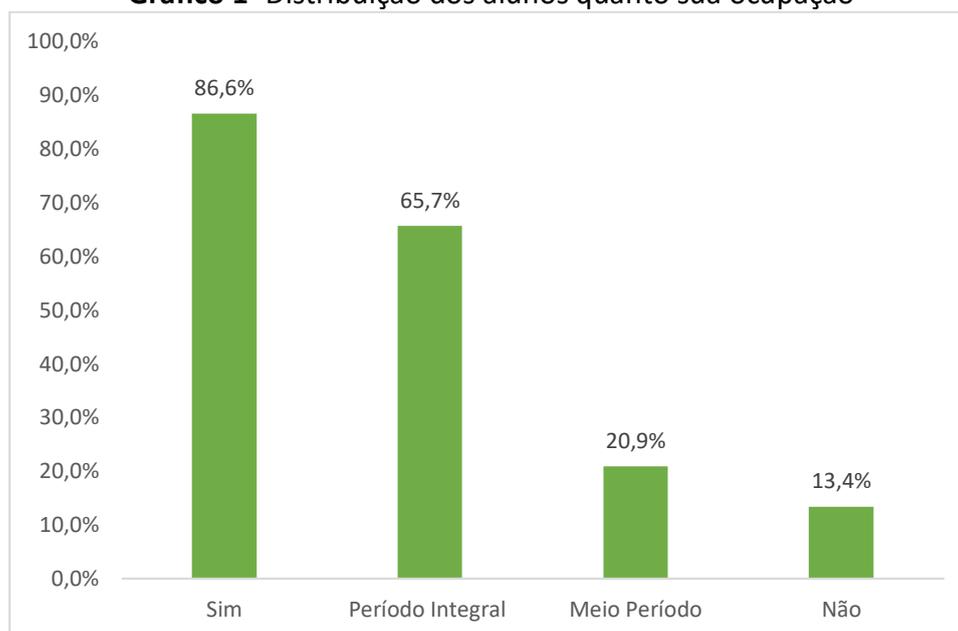
A pesquisa quantitativa foi realizada no Centro Universitário de Patos de Minas entre os dias 19 e 20 de agosto. Foram entrevistados 67 alunos do 8º período do curso de Administração noturno e diurno.

5.1 NÍVEL DE ESTRESSE

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

O gráfico 1 apresenta a quantidade de alunos que trabalha; a maior parte, 86,6%, trabalha, dividindo-se entre 65,7% que trabalham em período integral e 20,9% em meio período. De acordo com o gráfico, dos 67 participantes, 13,4% não trabalham.

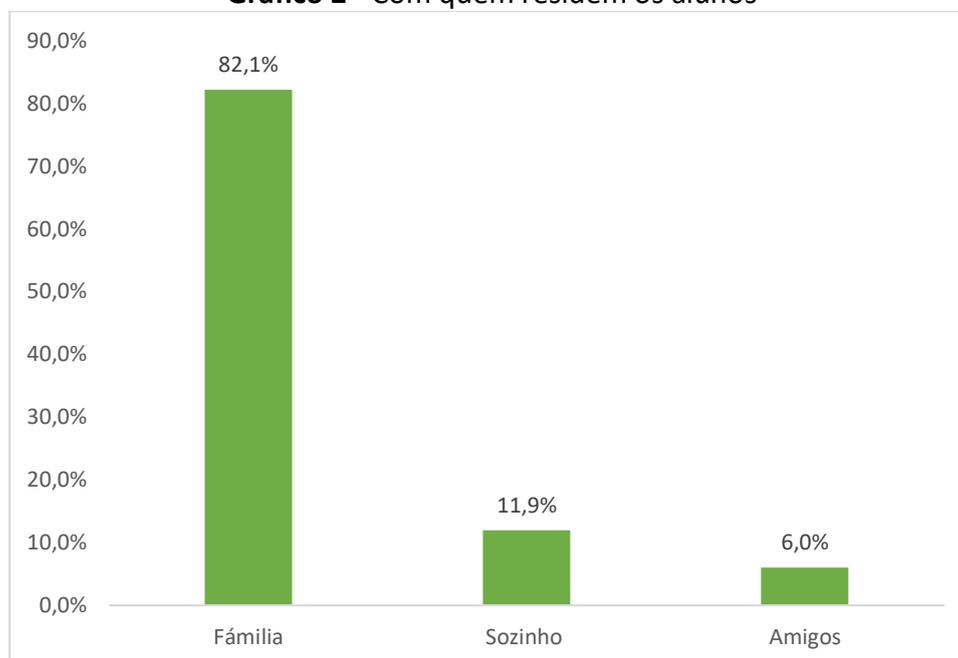
Gráfico 1- Distribuição dos alunos quanto sua ocupação



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Define-se, no gráfico 2, que a maior porcentagem dos alunos ainda mora com a sua família, totalizando 82,1%; 11,9% residem sozinhos e o restante, 6%, mora com amigos.

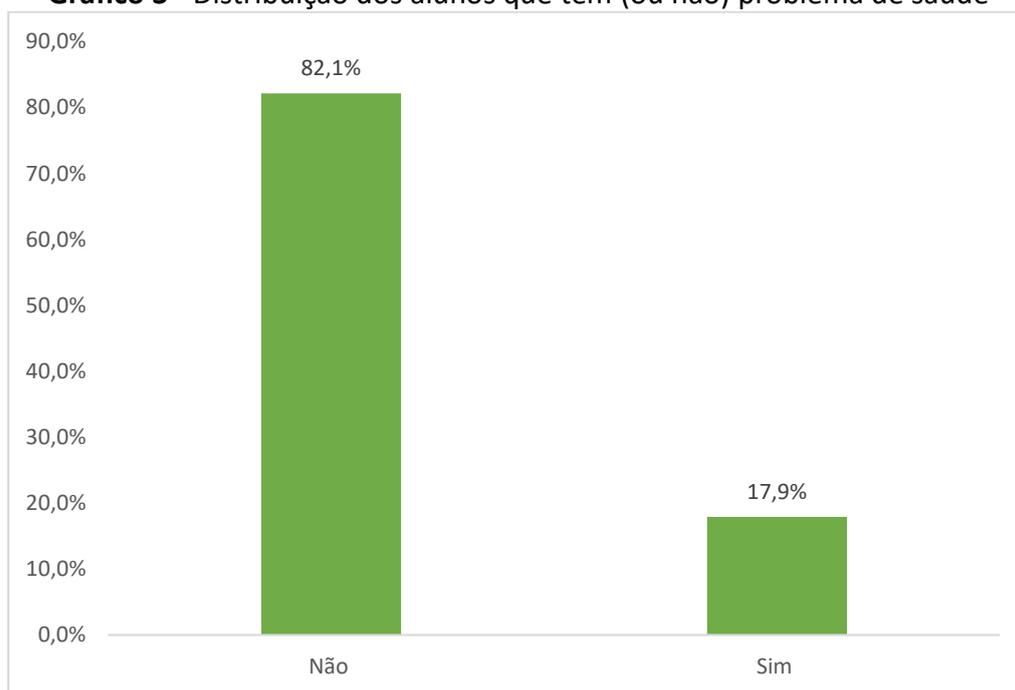
Gráfico 2 - Com quem residem os alunos



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O gráfico 3 apresenta os alunos que possuem (ou não) problemas de saúde; 81,1% não possuem problemas de saúde e 17,9% possuem algum problema de saúde.

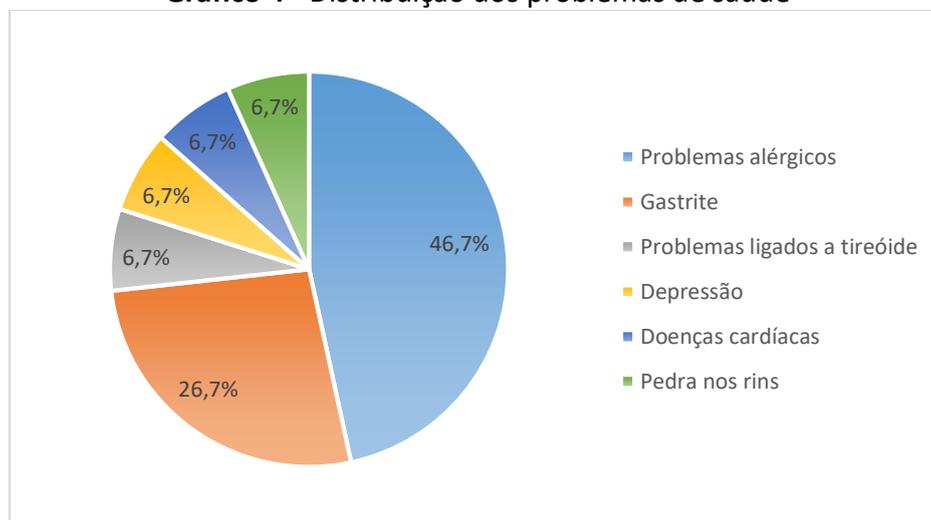
Gráfico 3 - Distribuição dos alunos que têm (ou não) problema de saúde



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O gráfico 4 apresenta doenças relacionadas à porcentagem de alunos que possuem problemas de saúde. 46,7% desses alunos apresentam problemas alérgicos, 26,7% possuem gastrite e o restante possui problemas ligados à tireoide, depressão, problemas cardíacos e pedra nos rins, com a porcentagem de 6,7% cada um.

Gráfico 4 - Distribuição dos problemas de saúde



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A tabela 1 mostra que, de acordo com os pesquisados, a maior média dos alunos nunca sentiu sintomas que levassem ao desenvolvimento do estresse, com 30,5%; 25,6% dizem que raramente sentem alguns dos sintomas, 22,7% dos alunos afirmam que às vezes sentem alguns sintomas, 12,6% frequentemente apresentam os

sintomas, e apenas 8,6% dos entrevistados sentem os sintomas com muita frequência.

De acordo com Lipp (2000), o estresse só é um fator negativo quando ele afeta a situação normal do indivíduo, fazendo com que ele não suporte mais a situação, afetando seu organismo, convivência, e reduzindo sua energia.

Tabela 1 - Construto: Como estou me sentindo nos últimos 03 anos.

	N	R	AV	F	MF
Nervosismo acentuado	10,4	16,4	38,8	16,4	17,9
Ansiedade (sensação de vazio, lacuna, hiato entre o agora e o futuro, associado a medo/ apreensão em relação ao futuro)	4,5	22,4	25,4	19,4	28,4
Ímpetos de raiva	10,4	34,3	28,4	16,4	10,4
Angústia (aflição, sensação de impotência diante de problemas que o afligem, problemas de qualquer natureza)	10,4	26,9	32,8	19,4	10,4
Fadiga (baixo nível de energia, sentir o corpo um "bagaço", sentir-se cansado precocemente ao longo do dia, sonolência)	6	34,3	31,3	17,9	10,4
Irritabilidade fácil (irritação sem motivos aparentes)	11,9	26,9	26,9	23,9	10,4
Períodos de depressão (tristeza, apatia, isolamento, falta de energia)	23,9	29,9	25,4	10,4	10,4
Dor de cabeça por tensão	29,9	28,4	16,4	17,9	7,5
Insônia (dificuldade de conseguir dormir, sono entrecortado, acordar de madrugada e ter dificuldades em dormir de novo)	25,4	26,9	26,9	13,4	7,5
Dor nos músculos do pescoço e ombros	23,9	25,4	34,3	9	7,5
Dor discreta no peito sob tensão	41,8	25,4	23,9	4,5	4,5
Palpitações (sentir o coração bater forte em alguns momentos)	29,9	41,8	14,9	10,4	3
Indisposição gástrica ou dor no estômago, que se acentuam diante de exigências emocionais	49,3	25,4	10,4	11,9	3
Nó na garganta (sensação de sufocamento)	49,3	29,9	14,9	4,5	1,5
Tontura, vertigem	41,8	34,3	16,4	3	4,5
Falta ou excesso de apetite	26,9	23,9	17,9	17,9	13,4
Perda e/ou oscilação do senso de humor	20,9	20,9	28,4	17,9	11,9
Uso de cigarros para aliviar a tensão	83,6	7,5	7,5	1,5	
Uso de bebidas alcoólicas para aliviar a tensão	52,2	11,9	25,4	6	4,5
Pânico (sensação de estar fora de si e/ou do mundo; medo de perder o controle das situações, podendo acarretar alguns dos seguintes sintomas: palpitação, sensação de falta de ar e de sufocação, dor no peito, náuseas, tontura, sensação de desmaio, formigam	58,2	19,4	7,5	10,4	4,5
ICM	30,5	25,6	22,7	12,6	8,6

Fonte: Pesquisa realizada (2019).

Na tabela 2, o construto mostra que 25,7% dos estudantes às vezes possuem fontes de tensão relacionadas à vida acadêmica, 23,7% raramente possuem fatores de tensões relacionados à vida acadêmica, 18,1% afirmam nunca sentirem tais tensões, 17,5% frequentemente possuem tensões relacionadas à vida acadêmica, e 14,9%

sentem as tensões muito frequentemente.

Tabela 2 - Construto: Quais as fontes de tensões vivenciadas na trajetória acadêmica?					
	N	R	AV	F	MF
Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo	3	16,4	29,9	32,8	17,9
Pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las	3	23,9	23,9	34,3	14,9
Não conseguir desligar-se da universidade	16,4	31,3	26,9	11,9	13,4
Ter que fazer atividades universitárias bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não tem domínio pleno	13,4	31,3	31,3	14,9	9
Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre	7,5	34,3	17,9	26,9	13,4
Ter os horários de descanso (após expediente, feriados e finais de semana) tomados pelos trabalhos acadêmicos	11,9	14,9	35,8	17,9	19,4
Ter cumprimento de carga horária semanal distribuída em dois turnos. Trabalho e universidade	9	10,4	16,4	25,4	38,8
Insegurança em relação ao futuro profissional	10,4	22,4	19,4	13,4	34,3
Não ter uma definição objetiva do propósito profissional	19,4	26,9	23,9	19,4	10,4
Se sentir despreparado para atuar no mercado profissional	22,4	20,9	37,3	10,4	9
Perceber desorganização do curso e da faculdade	20,9	23,9	26,9	17,9	10,4
Perceber que a metodologia utilizada não é aplicável	17,9	35,8	31,3	7,5	7,5
Ter relacionamento com outros alunos	26,9	22,4	28,4	19,4	3
Ter um elevado índice de autocobrança em relação ao desempenho	10,4	20,9	29,9	17,9	20,9
Estar desequilibrado financeiramente	17,9	26,9	26,9	10,4	17,9
Ter que viajar para estudar	68,7	14,9	7,5	3	6
Relacionamento com professor.	28,4	25,4	23,9	14,9	7,5
ICM	18,1	23,7	25,7	17,5	14,9

Fonte: Pesquisa realizada (2019).

Na tabela 3, 26% dos participantes disseram que às vezes possuem algumas desses sentimentos e atitudes em relação à faculdade, com pouca diferença, 25,5% dos alunos raramente possuem algumas dessas atitudes ou sentem alguns desses sintomas, 23,1% afirmam nunca terem sentido esses sintomas ou tido essas atitudes, 14,5% dos alunos frequentemente possuem algum desses sintomas e atitudes, e apenas 10,9% desses alunos dizem possuir alguma dessas atitudes e sintomas.

De acordo com Lipp e Novaes (1996), a reação que o ser humano tem diante das situações estressantes é de muita importância, pois envolve sua autopreservação. A relação que o indivíduo tem diante de suas reações físicas e mentais dá forças para enfrentamento de determinadas situações.

A pesquisa mostra que essas reações não são muito frequentes nos estudantes; é perceptível o autocontrole presente neles.

Segundo França e Rodrigues (1996), é muito comum as pessoas não levarem os sintomas de estresse a sério, pensam que são apenas fatores psicológicos, porém essa reação deve ser analisada com mais cuidado, pois é diante desses sintomas que as

peças possuem respostas de que algo não anda bem no estado psicológico do indivíduo.

Tabela 3 - Construto: Quais os sentimentos e atitudes durante a faculdade

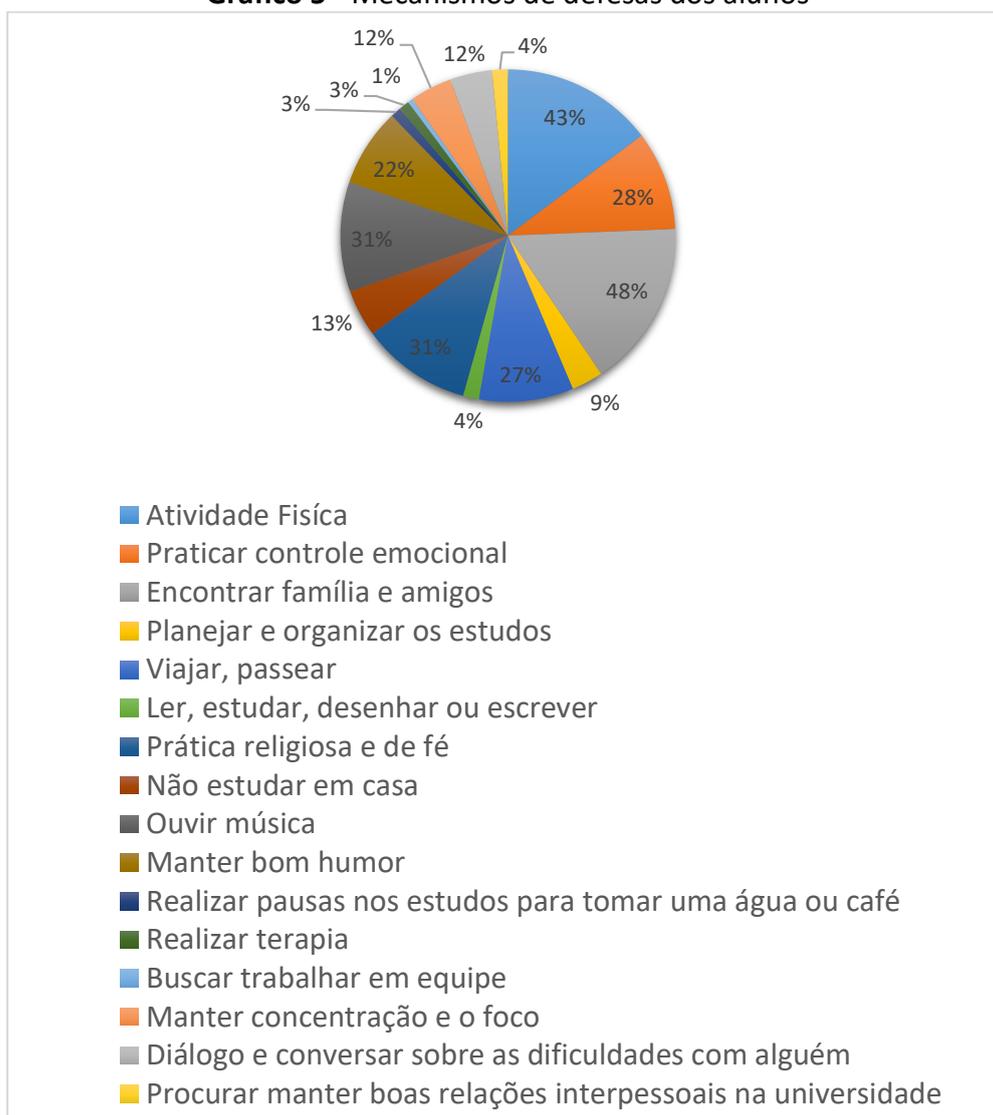
	N	R	AV	F	MF
Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados	13,4	35,8	28,4	14,9	7,5
Fuga das responsabilidades nos estudos antes assumidas de forma natural	19,4	32,8	22,4	14,9	10,4
Desejo de trocar de curso com frequência	55,2	19,4	10,4	9	6
Estar sentindo uma desmotivação importante com os estudos	20,9	29,9	25,4	9	14,9
Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, universidade, entre outros)	26,9	22,4	26,9	11,9	11,9
Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho, na faculdade ou fora dela	22,4	31,3	25,4	9	11,9
Dificuldade de concentração nas aulas	6	17,9	32,8	25,4	17,9
Diminuição da eficácia nos estudos	11,9	17,9	34,3	23,9	11,9
Queda na produtividade	10,4	22,4	38,8	19,4	9
Desejo de interromper os estudos com frequência	44,8	25,4	14,9	7,5	7,5
ICM	23,1	25,5	26,0	14,5	10,9

Fonte: Pesquisa realizada (2019).

O gráfico 5 define quais os mecanismos de defesas mais utilizados entre os estudantes. Encontrar com a família e amigos é a maior defesa entre os pesquisados, com 48%; em seguida, aparece, com 43%, fazer alguma atividade física para alívio do estresse; a prática religiosa e de fé e ouvir músicas possuem uma porcentagem de 31% cada uma; o controle emocional, 28%, viajar e/ou passear para aliviar o estresse, 27%; manter o bom humor como mecanismo de defesa, 22%; não estudar em casa, 13%; manter concentração e foco e dialogar e conversar sobre as dificuldades com alguém possuem 12% cada uma; planejar e organizar os estudos, 9%; ler, estudar, desenhar ou escrever e procurar manter boas relações interpessoais na universidade possuem 4% cada uma; realizar pausas nos estudos para tomar uma água ou café e realizar terapia possuem 3% cada uma como forma de refúgio das tensões; trabalhar em equipe, 1%.

Lipp e Malagris (1998) dizem que os indivíduos conseguem controlar o quadro de estresse de acordo com cada rotina de cada um. Uns procuram métodos de alimentação, outros atividade física, meios *prepress* de relaxamento; O reconhecimento dos causadores de estresse e o descobrimento de técnicas válidas para cada um ajudam o corpo a liberar-se das tensões, relaxando o corpo e o estado emocional.

Gráfico 5 - Mecanismos de defesas dos alunos



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Pode-se perceber nas análises que, mesmo os pesquisados terem jornadas duplas, com trabalho e estudo, a maioria dos entrevistados não apresentou o estado de estresse. Porém, é importante ressaltar que alguns sintomas de doenças físicas são expostos pelos participantes, que podem estar associados ao estresse ou não; em alguns momentos, alguns participantes apresentaram excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho, na faculdade ou fora dela, dificuldade de concentração, diminuição da eficácia nos estudos entre outros. Para esses entrevistados, é provável que esses fatores estejam associados ao estado de estresse.

Outra questão é que muitos dos entrevistados adotam mecanismos de defesa efetivos, podendo, assim, minimizar questões existentes nas tensões diárias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento desse trabalho, foi possível observar a importância dos

mecanismos de enfrentamento do estresse em todas as pessoas; foi possível analisar o comportamento dos estudantes e como fazem para aliviar as tensões.

Após a análise dos fatores de estresse, foi possível identificar as principais maneiras e estratégias para enfrentar o estresse. As práticas mais utilizadas são encontrar com a família e amigos, praticar atividade física, ter prática religiosa e de fé, ouvir músicas, praticar o controle emocional, viajar e/ou passear para aliviar o estresse, manter o bom humor, não estudar em casa, manter concentração e foco e dialogar e conversar sobre as dificuldades com alguém, planejar e organizar os estudos, ler, estudar, desenhar ou escrever e procurar manter boas relações interpessoais na universidade, realizar pausas nos estudos para tomar uma água ou café, realizar terapia, e trabalhar em equipe.

Conclui-se que os alunos do oitavo período de administração não se sentem estressados devido à jornada dupla; o que é um bom fator. Por estarem no último período da graduação, um bom equilíbrio emocional ajuda na saúde mental e física. A partir dessa análise, sugere-se que os estudantes mantenham-se firmes nos mecanismos de defesa contra o estresse; é de muita importância não deixar a vida profissional afetar a vida social, não se sobrecarregar com as atividades, ter um tempo para descanso, realizar a prática de exercícios físicos, que além de aliviar a tensão, melhora a qualidade de vida, e estar com amigos e família, além de ser uma forma de distração, o indivíduo se sente mais seguro quando está rodeado de pessoas que o amam, conseqüentemente passa pelas dificuldades com menos dificuldade.

REFERÊNCIAS

CARVALHAL, Márcia. **A arte de trabalhar e estudar** [online]. Bahia, 2008. Disponível em:
http://www.rpbahia.com.br/trabalhos/paper/jornalisticos/a_arte_de_trabalhar_e_estudar.pdf.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FRANÇA, A; RODRIGUES, A. **Stress e Trabalho**: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIPP, Marilda Novaes. **O stress está dentro de você**. São Paulo: Contexto, 2000.

LIPP, Marilda Novaes; NOVAES Lucia Emmanuel. **Conhecer e enfrentar o stress**. São Paulo: Contexto, 1996.

LIPP, M. E. N.; MALAGRIS, L. E. N. **O stress**. São Paulo: Contexto, 1998.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA P E BORGES REPRESENTAÇÕES E COMÉRCIO LTDA.¹

Bruno Henrique de Pádua Borges

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

E-mail: brunohpborges@unipam.edu.br

Laércio José Vida

Professor orientador (UNIPAM).

E-mail: laerciojv@unipam.edu.br

RESUMO: Empresas familiares são organizações comandadas por uma ou mais famílias, em que a sucessão do comando é hereditária. Infelizmente há um grande índice de falências nesse tipo de empresa, devido à má gestão e ao mal preparo dos sucessores. O maior objetivo desse trabalho foi conhecer as principais vantagens e desvantagens da empresa familiar, além de identificar aspectos que as diferenciam das demais empresas. As principais vantagens foram: comando centralizado e único, confiança mútua, facilidade de diálogo. As principais desvantagens foram: grande resistência a mudanças, dificuldade de separar o lado pessoal do profissional e a sucessão.

PALAVRAS-CHAVE: Desvantagens. Empresa familiar. Sucessão. Vantagens.

ABSTRACT: Family businesses are organizations run by one or more families, where the succession of command is hereditary. Unfortunately, there is a high bankruptcy rate in this type of company due to mismanagement and poor preparation of successors. The main objective of this work was to identify the main advantages and disadvantages of family business as well as the aspects that differ them from other companies. The main advantages were: centralized and unique command, mutual trust, ease of dialogue, and the main disadvantages: great resistance to change, difficulty of separating the personal issues from the professional ones and succession.

KEYWORDS: Disadvantages. Family Business Succession. Organizations. Advantages.

1 INTRODUÇÃO

Uma companhia é considerada empresa familiar quando está perfeitamente identificada com uma família há, pelo menos, duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência mútua na política geral da organização e nos interesses e objetivos da família (DONNELLEY, 1996).

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 – Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

Este tema, empresa familiar, vem crescendo em importância no contexto econômico do Brasil; 90% das empresas são familiares, contribuindo para o crescimento do país. Pode-se compreender essa importância pela origem das empresas familiares no Brasil, que se iniciam nos primórdios da colonização portuguesa, tendo em vista que as capitânicas hereditárias foram a primeira modalidade de empreendimento familiar (MARTINS *et al*, 1999).

Segundo Handler (1989), “definir a empresa familiar é o primeiro e mais óbvio desafio dos pesquisadores de empresas familiares”.

Uma empresa familiar é uma organização que está ligada logicamente à família, como já diz o nome. Ela pode ser controlada por uma ou mais famílias.

Como tudo na vida, ela tem suas vantagens e desvantagens. Pode ser vantagem a facilidade de lidar com problemas do dia a dia pela facilidade do diálogo e do conhecimento entre familiares. Uma desvantagem pode ser o desgaste dado, quando misturado o lado pessoal com o lado profissional. Essa, por exemplo, é uma grande barreira para o sucesso da empresa.

O processo de “passagem de bastão” que é feito quando o pai, por exemplo, passa os poderes ao filho, a chamada sucessão, é, sem dúvida, um grande desafio. Muitas empresas ditas bem consistentes podem ir à falência em questão de pouco tempo nesse processo. O razão é bem simples: os filhos muitas vezes não estão preparados para tal responsabilidade ou mudam totalmente a ideia da empresa que vem dando certo há anos.

O dono da empresa tem que está sempre ligado ao que seus candidatos a sucessores querem, porque nem sempre eles vão querer dar continuidade ao projeto da família.

Este trabalho tem como propósito entender esse processo, por meio de estudos, pesquisas, enfim, tudo o que possa dar fundamento para um melhor entendimento. Trata-se de um grande desafio, pois a empresa a ser estudada, que é familiar, mudou seu ramo há algum tempo, mantendo sua base e seus ideais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é uma revisão dos trabalhos já desenvolvidos sobre o tema abordado, que podem estar na forma de livros, artigos, enciclopédias, monografias, teses, filmes, mídias eletrônicas e outros materiais.

Este possibilita fundamentar e dar consistência ao estudo.

2.1 MODELO DE GESTÃO – UMA ABORDAGEM CONCEITUAL

Gestão é um termo compreendido como administrar, organizar, dirigir algo. Para que a gestão dê certo em uma empresa, é de suma importância saber qual a melhor gestão para ela. Nesta parte do trabalho, iremos conhecer alguns tipos de gestões.

2.2 GESTÃO

Hermel (1990, p.75) define o termo gestão como “o conjunto de ações, métodos e processos de direção, organização, assimilação de recursos, controle, planejamento, ativação e animação de uma empresa ou unidade de trabalho”.

Segundo Maximiano (2000, p.30), “o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização”. Ele cita ainda que, “é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atua, através do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, a fim de atingir os objetivos definidos”. Pode-se entender, assim, que a direção tomada pela empresa ou organização gira em torno das decisões tomadas pelo gestor.

A gestão tem como propósito ajudar no melhor funcionamento e desenvolvimento da organização, colaborando sempre para dar andamento a um melhor rumo possível da empresa, sabendo lidar com os percalços que podem vir. Um gestor é a pessoa responsável por planejar e dirigir o trabalho de um grupo de indivíduos, monitorando o trabalho e tomando medidas corretivas quando necessário.

3 MODELOS DE GESTÕES

3.1 MODELO DE GESTÃO JAPONESA

O modelo de gestão japonesa começa pelo sistema Toyota de produção. A Toyota fabricava cerca de 1000 carros em questão de um mês; caso fabricasse mais, não venderia. A partir dos anos 80, ela já fabricava 1000 carros em minutos. O sistema Toyota de produção se sustenta pela guerra contra o desperdício.

O primeiro componente do sistema Toyota de administração, que deu origem ao modelo japonês, é a eliminação desses desperdícios, por meio da aplicação da filosofia *just-in-time* e das técnicas de racionalização do trabalho, criadas pelo movimento da administração científica. (MAXIMIANO, 2000)

O *Just in time* é um processo de produção que acontece a partir da demanda por um produto, produzindo apenas o necessário, na quantidade demandada e no momento certo (FERREIRA *et al.*, 2009). Mas, para que esse processo fosse eficiente, ele teria que contar com fornecedores comprometidos. Como evidencia Maximiano (2000, p. 224), “o fornecedor deve comprometer-se a entregar os suprimentos no momento exato”.

O sistema Toyota de produção nasceu nos anos 50, quando Eiji Toyoda e seu engenheiro Taiichi Ohno, em uma visita à fábrica da Ford nos Estados Unidos, concluíram que, no modelo fordista, havia grande desperdício de recursos, de materiais, de espaço, de tempo e de esforço humano. A partir de então, a Toyota passou a simplificar o fordismo, criando um sistema mais racional e econômico (MAXIMIANO, 2000).

A administração japonesa caracterizava-se por ter uma relação de fidelidade com o funcionário, oferecendo-lhe participação nos lucros e garantia de emprego vitalício em troca de uma maior dedicação dele, com mais dias e horas de trabalho (MALARA, 2006).

Esse sistema, como já dito anteriormente, era conhecido pela eliminação de desperdícios na fabricação. Posteriormente ficou conhecido como sistema de produção enxuta por causa de sua economia de recursos. Como foi um sistema de grande sucesso, rapidamente se espalhou por outras empresas japonesas.

Concluindo, esse sistema usado hoje por muitas empresas tem sua origem com a Toyota e busca produzir seu produto com a melhor qualidade e com o menor desperdício possível, podendo, assim, maximizar seus lucros.

3.2 MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é a maneira como todos os planejamentos propostos pela organização são conduzidos, desde a elaboração de metas, objetivos, controle até a avaliação de todas as etapas, objetivando saber se se está seguindo conforme o planejado, para assegurar uma boa execução das atividades e conquista de resultados (COSTA, 2007).

O conceito de estratégia tem suas origens nas situações de concorrência na guerra há mais de 2.000 anos. No contexto militar, a palavra estratégia significava organizar e empregar os soldados no campo de batalha, de modo que o inimigo fosse vencido tanto em situações de defesa quanto de ataque. Com o passar dos anos, o conceito de estratégia e suas técnicas migraram-se para outras áreas (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Mintzberg e Quinn (2001) evidenciam esse fato. Segundo eles, conceitos similares aos ligados à estratégia militar influenciam as estratégias usadas por governos, países, esportes e negócios.

A partir do momento em que o conceito e as técnicas da estratégia passam a fazer parte do mundo dos negócios, ela ganha uma enorme abrangência e importância, tornando-se indispensável para a sobrevivência das organizações no meio competitivo. Existem vários autores que demonstram a definição de estratégia voltada para as organizações.

Para Oliveira (2005), estratégia é a definição de ações adequadas à realidade da empresa, que possam possibilitar a ela alcançar os resultados esperados. A visão de Chiavenato (2005) é a de que a estratégia é definida como um plano amplo desenvolvido para conduzir a organização ao alcance dos seus objetivos no longo prazo. Maximiano (2011) define estratégia como a escolha das ações e dos meios para realizar os objetivos aspirados.

Por meio dos conceitos apresentados por esses autores, é possível chegar-se à conclusão de que, de modo geral, estratégia pode ser definida como um plano que direciona as ações para a realização dos objetivos organizacionais, de forma eficiente e eficaz, mostrando que é basicamente impossível a uma empresa sobreviver sem planejamento.

A gestão estratégica é fator indispensável para sobrevivência de qualquer empresa, mas, para que seja eficiente e eficaz, ela tem que estar sustentada por seu principal pilar, o planejamento estratégico. Para Oliveira (2005, p.47) “planejamento estratégico é processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.”

Para Porth (2002), a gestão estratégica surgiu como uma parte do planejamento estratégico, que agora é tido como um dos seus principais instrumentos. Ele foi incorporado pela gestão estratégica, que uniu, num mesmo processo, planejamento e gestão.

Para Campos (2009), existe diferença entre planejamento estratégico e gestão estratégica. Segundo ele, o planejamento estratégico é um processo gerencial que é responsável pela formulação de objetivos dentro da realidade da organização. Já a gestão estratégica é uma forma de elaborar projetos de mudanças estratégicas e gerenciar sua implementação.

Apesar de o planejamento estratégico ser fundamental na estruturação da gestão estratégica, ele, de forma isolada, é insuficiente, pois estabelece apenas objetivos em longo prazo, não são desenvolvidas ações imediatas. Mas a falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implementação dos planejamentos táticos e operacionais (OLIVEIRA, 2005).

De forma resumida, o planejamento estratégico abrange a empresa como um todo, são traçados os objetivos de longo prazo, que são de responsabilidade da alta gerência. O planejamento tático ocupa-se com determinada área de resultado, e não com a empresa como um todo. Os objetivos têm que ser cumpridos em médio prazo e estão sob a responsabilidade da gerência. Já o planejamento operacional abrange a execução dos objetivos de forma rápida, que têm que ser cumpridos no curto prazo, sendo de responsabilidade da área operacional (OLIVEIRA, 2005).

Wright (2007) ressalta que o planejamento estratégico acontece de maneira contínua, já que é muito difícil um plano estratégico de longo prazo ser implementado sem a necessidade de modificações, pois as condições ambientais e as organizações sofrem mudanças constantes.

O planejamento estratégico é uma ferramenta da gestão estratégica que mapeia cenários futuros e gerencia informações vitais para a organização num contexto competitivo. Por isso proporciona vantagens para as organizações. Segundo Oliveira (2005), gestão estratégica para as empresas significa a minimização dos custos, a efetivação do uso de recursos, a possibilidade de se identificar problemas antes que eles ocorram, ajuda na tomada de decisão e possibilita uma visão objetiva dos problemas.

Logo, a gestão estratégica pode ser considerada como um conjunto de ferramentas estratégicas que se desenvolvem a partir do planejamento estratégico, tático ou operacional. Aliás, o planejamento estratégico isolado é ineficaz, e os demais não existem sem ele, de tal forma que os três sempre estão interligados. O planejamento estratégico estará em frequente atualização, adequando-se às mudanças do mercado ou da organização, proporcionando vantagens para as empresas.

3.3 MODELO DE GESTÃO EMPREENDEDORA

O modelo de gestão empreendedora surgiu nos Estados Unidos a partir do final da década 70, quando as grandes empresas americanas começaram a perder mercado e competitividade frente às empresas japonesas. Essas empresas perceberam que,

para manterem suas posições de mercado, elas deveriam reformular sua forma de administrar (FERREIRA *et al.*, 2009).

Sentindo-se pressionadas pela competição japonesa, as empresas ocidentais passaram a copiá-los, associar-se a eles e adaptar e implantar seus métodos (MAXIMIANO, 2012).

A partir de então, as empresas norte-americanas voltaram-se mais para seus processos internos, impulsionando inovações em seus produtos, serviços e tecnologias. Inovaram também em seu processo de relacionamento com os funcionários, fornecedores e clientes. Consequentemente, o esforço das empresas para se adaptarem ao momento levou ao desenvolvimento do modelo de administração empreendedora.

Drucker (1986, p.1) evidencia o surgimento do modelo de administração empreendedora: “O que está acontecendo nos Estados Unidos é algo bem diferente: um redirecionamento profundo da economia, de ‘gerencial’ para ‘empreendedora’”.

A partir desse redirecionamento econômico, as empresas e a sociedade atentaram em um novo estágio da civilização, com profundas transformações econômicas, sociais e tecnológicas. Assim, a gestão empreendedora levou a uma “reinvenção da empresa”, revolucionando suas práticas gerenciais tradicionais (DRUCKER, 1986).

A gestão empreendedora trouxe consigo as novas práticas gerenciais, e uma dessas práticas é o empreendedorismo, que, para Dornelas (2014), é o envolvimento que existe entre as pessoas e os processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades.

O empreendedorismo nasce do empreendedor, que Chiavenato (2012) define como a pessoa que inicia um negócio para realizar uma ideia pessoal, que assume os riscos e responsabilidades e busca inovação continuamente. Logo, esses termos passam a fazer parte e a desempenhar papel fundamental na economia e desenvolvimento de países.

Apesar do empreendedorismo já ser uma prática conhecida na maioria dos países desenvolvidos, seu crescimento no mundo acelerou-se na década de 1900 e aumentou em proporção nos anos 2000 (DORNELAS, 2014).

No Brasil, o movimento do empreendedorismo acompanha essa cronologia. Ele se fortaleceu com a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), na década de 1990. O Sebrae é um órgão que oferece suporte para empreendedores iniciarem seus negócios, presta assessoria às empresas com o intuito de resolver problemas (DORNELAS, 2008).

Embora esse modelo seja novo no Brasil, de acordo com informações do SEBRAE (2005) tem sido aceito nas corporações rapidamente devido a sua eficácia. É considerado uma vantagem competitiva e sustentável para a organização, pois a capacidade de inovar, antecipar situações e adaptar-se a elas é uma ferramenta diferencial para a empresa.

Uma pesquisa realizada pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM), feita no Brasil pelo SEBRAE e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), mostra que três em cada dez brasileiros adultos entre 18 e 64 anos possuem uma empresa ou estão envolvidos com a criação de um negócio próprio. Em dez anos, a

taxa total de empreendedorismo no Brasil aumentou de 23%, em 2004, para 34,5% no ano de 2014.

Esta mesma pesquisa mostra que, na comparação mundial, o Brasil se destaca com a maior taxa de empreendedorismo, quase 8 pontos percentuais à frente da China, o segundo colocado, com taxa de 26,7%. O número de empreendedores entre a população adulta no país é também superior ao dos Estados Unidos (20%), Reino Unido (17%), Japão (10,5%) e França (8,1%). Entre as economias em desenvolvimento, a taxa brasileira é superior à da Índia (10,2%), África do Sul (9,6%) e Rússia (8,6%).

A gestão empreendedora não é a única que desenvolve e estimula a criatividade e a inovação nas empresas, mas, no Brasil, ela se destaca dentre as demais, como evidenciou a pesquisa. Ela possui características próprias que atendem às novas tendências competitivas que surgem todos os dias nas organizações.

Em síntese, apesar de a gestão empreendedora ser uma ferramenta relativamente nova, ela contribui, de forma ampla, para as organizações, oferecendo uma forma de gestão que se adapta às novas realidades do ambiente competitivo. A gestão empreendedora também proporciona o surgimento de novos empreendimentos, o que acelera a economia do país e possibilita a inovação organizacional.

3.4 MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA

A gestão participativa passou a ser mais empregada a partir da Segunda Guerra Mundial, sendo mais usada pelas organizações. Esse modelo tem como fundamento a tomada de decisão, levando em conta principalmente a opinião de todos os envolvidos no trabalho. Enfim, com essa Gestão, é muito importante a interação de todos os envolvidos para uma melhor tomada de decisão, procurando sempre evitar conflitos e buscando sempre o melhor entrosamento entre todos.

Com o crescimento das organizações e complexidade dos sistemas, houve a necessidade de maior interação com os colaboradores, visto serem eles os responsáveis pela execução das tarefas nos diversos níveis (CHIAVENATO 2000).

De acordo com os autores Chiavenato (2005) e Maximiniano (2006), é preciso se manter atento ao fato de que quanto mais liberdade o indivíduo possui para tomar decisões que afetam diretamente o seu trabalho, mais participativo será o modelo de gestão dentro da organização.

Maranaldo (1989) define a gestão participativa como o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visa, por meio dessa participação, ao comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade), não deixando a organização apresentar desqualificação.

5 METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2011), metodologia é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que objetivam alcançar os objetivos com maior segurança e

com conhecimentos válidos. Pode, dessa forma, direcionar um caminho a ser seguido, o que auxiliará as decisões e poderá também detectar erros.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Gil (2008) explica que a análise de informações tem como objetivo organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação.

Este mesmo autor descreve que a interpretação de dados tem por objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a ligação com outros conhecimentos já analisados.

Dessa forma, este capítulo tem por objetivo apresentar os dados coletados no transcorrer da pesquisa e os resultados obtidos.

6.1 CONCEITOS DE GESTOR

Interrogado sobre o que é um gestor no seu ponto de vista, o entrevistado emitiu a seguinte resposta: “Para mim um gestor é aquela pessoa capaz de administrar a empresa conciliando o coração e a razão. Ser gestor é ter uma visão diferenciada dos demais sobre o negócio. É amar o que faz (PEDRO PEREIRA)”

A resposta do gestor mostra uma visão própria de gestores familiares, que estão o tempo todo conciliando razão e emoção na tomada de decisão.

A análise dessa categoria permitiu concluir que o gestor entrevistado tem discernimento sobre o que é um gestor familiar e sua definição vai ao encontro das teorias abordadas no trabalho.

6.2 QUAL O PAPEL DE UM GESTOR NA ORGANIZAÇÃO

A identificação do papel esperado por parte do gestor de uma empresa familiar foi abordada, inicialmente, de forma generalizada, conforme se verifica no depoimento: “O papel do gestor de uma empresa familiar não foge à regra do papel de um gestor de qualquer outro tipo de organização, um bom gestor passa credibilidade, confiança e acima de tudo ser honesto com seus comandados. (PEDRO PEREIRA).”

Apesar de o gestor acreditar que não haja diferença no papel desempenhado pelos gestores, ele ressalta, em sua resposta, que o gestor familiar deve transmitir uma liderança forte e ter um senso de honestidade como fatores diferenciais. Aspecto realçado por Drucker (2001, p.183): “Em uma época de grandes lacunas, funcionários, clientes e investidores estão ansiosos por uma fonte de liderança intelectual. Espera-se que os gerentes ofereçam previsões e uma estimulante visão de futuro. Isso pode ser o farol a estimular e energizar a organização e a indústria”.

6.3 DIFICULDADES DE UM GESTOR DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Essa categorização da entrevista priorizou as dificuldades encontradas por um gestor de empresa familiar. Para o entrevistado, todos os gestores enfrentam dificuldades, mas os familiares defrontam-se com obstáculos específicos.

“Toda empresa logicamente tem seus problemas, sendo ela familiar ou não, mas no caso da familiar tem alguns pontos diferentes. A sucessão é um deles. O lado emocional também, pois se mistura muito o lado pessoal com o profissional. (PEDRO PEREIRA).”

Por meio da resposta do entrevistado, é possível perceber que, para ele, os gestores de qualquer tipo de empresa enfrentam problemas parecidos, todavia ressalta dificuldades próprias de uma gestão familiar, como saber lidar com o lado emocional na resolução de problemas e o processo sucessório.

Para Oliveira (2006), o processo sucessório é o que diferencia uma empresa familiar das demais, pois acontece dentro do seio familiar, e é uma estratégia vital para a sobrevivência das empresas geridas por famílias.

6.4 VANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

“Em uma empresa familiar, o diálogo se torna mais fácil, o tratamento entre as pessoas também, por estar entre família você tem mais liberdade de falar ou fazer algo que se não fosse nesse ambiente você não faria. (PEDRO PEREIRA).”

Por meio da resposta do entrevistado, podemos ver que a questão do ambiente familiar na empresa é uma vantagem, pelo diálogo e a resolução de problemas; sendo da mesma família, na visão dele fica mais fácil a resolução.

Para Gallo e Ribeiro (1996), os laços afetivos entre as pessoas, a harmonia dos gostos e das formas de atuar geram interesses comuns entre os membros da família que trabalham na empresa em prol de um objetivo comum. Vantagens citadas por Adachi (2006) são profundo conhecimento do negócio, disponibilidade dos familiares em investir o próprio capital para elevar os recursos da empresa, união baseada na liderança e carisma do fundador, colaboradores mais leais e obedientes.

6.5 DESVANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

“Dificuldade de diferenciar as parte pessoal da profissional.” (PEDRO PEREIRA).

É nítido, pela a resposta do gestor, que a diferenciação entre o lado pessoal e o lado profissional pode ser uma desvantagem. É muito difícil fazer essa separação de emoções; isso logicamente pode ser um problema de curto a longo prazo para empresa.

Segundo Gallo e Ribeiro (1996), os gestores das empresas familiares sentem grande dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal. Trabalham, em regra, mais horas e vivem mais intensamente os problemas da empresa, sacrificando, muito vezes, sua vida familiar.

6.6 ADMINISTRAR DUAS FUNÇÕES NA EMPRESA

“Uma grande dificuldade é a falta de tempo hábil para fazer tudo. Infelizmente se não souber dividir o tempo para fazer as duas funções, a coisa não andar corretamente, acarretando em grande problemas para a empresa”. (PEDRO PEREIRA)

Pedro Pereira Borges acumula a função de administrador e representante comercial da empresa. Ele faz grande parte do Triângulo Mineiro, já trabalhando com essa área há mais de 20 anos. Esse trabalho acumulado ajuda muito a empresa, pois, além de ajudar na parte administrativa, ele contribui muito para o faturamento da empresa com suas vendas.

6.7 PLANO DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO					
O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	POR QUÊ	COMO
Implementar ferramentas de gestão.	O gestor	Em toda a organização	Semanalmente	Para que a organização tenha maior controle e segurança organizacional	Políticas organizacionais, como fluxo de caixa e fluxo gramas
Adotar ferramentas de auxílio na tomada de decisão e resolução de problemas.	O gestor	No Escritório	Periodicamente ou sempre que houver a necessidade	Para evitar a tomada de decisões precipitadas e facilitar a resolução de problemas	Através de Reuniões periódicas Para o desenvolvimento da MASP e do ciclo PDCA
Elaborar um plano de sucessão.	Gestor e possíveis sucessores	Na organização	Nos próximos dez anos	Porque a sucessão planejada com muita antecedência permitirá o sucesso das gestões futuras	Identificar e desenvolver um ou mais candidatos que apresentem os conhecimentos, experiências, habilidades condizentes com os da organização
Capacitar os profissionais ligados à gestão.	Gestor e gerentes	Em instituições que oferecerem os serviços	Semestralmente	Como forma de desenvolver as capacidades pessoais, empreendedoras e profissionais do gestor e gerentes	Com participações em congressos, seminários e cursos profissionalizantes

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não importa o tamanho da empresa, ela pode ser pequena, média ou grande. O fundador cria sua organização com o intuito de conseguir a independência financeira, ou seja, tirar seu sustento e o de sua família com os seus lucros vindo da empresa. O negócio familiar, como já debatido nesse trabalho, pode ser positivo ou negativo, sempre com bônus e ônus. É muito importante que a família esteja em sintonia para que fique mais fácil o crescimento da empresa.

A empresa familiar, pelo seu modelo de comando, tem formas diferentes de ser comandada. Na maioria das vezes, o gestor vai querer que seus filhos deem

andamento à empresa, mas os filhos nem sempre vão querer isso. Os que querem seguir os passos dos pais logicamente vão ter que estudar e se preparar para isso. Podemos perceber que esse não é um processo fácil, o pensamento do sucessor pode ser muito diferente do pensamento do atual gestor, podendo causar um desequilíbrio na empresa. Dentro da empresa familiar, a sucessão é um grande problema de se lidar, por diversos aspectos, muitos deles já citados nesse trabalho.

Toda empresa passa por percalços e dificuldades durante sua existência. Problemas com funcionários, clientes, fornecedores, problemas financeiros, tecnológicos entre outros. Para Costanzi e Lanzana (1999), as empresas familiares vêm perdendo importância relativa entre as firmas de maior porte.

Através do estudo, teve-se a oportunidade de conhecer melhor a empresa, ao permitir confrontar a realidade de suas práticas com aquilo que se identificou na literatura especializada. O trabalho foi importante para se saberem as vantagens, as desvantagens e, sobretudo, os desafios que as empresas familiares têm que enfrentar no seu dia a dia.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro P. **Família S/A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPOS, Wagner. **O que é a gestão estratégica?** 2009. Disponível em: <http://www.artigonal.com>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e pratica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

CERVO, A.L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CONSTANZI, Rogério; LANZANA, Antônio. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**, n. 8, v. 2. São Paulo, abr. 1976.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: administração. São Paulo: Nobel, 2001.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et al.* **Modelos de gestão**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. A gestão das empresas familiares. **Cadernos Iberconsult**, 1996.

Gil, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

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

GIULIANI, Antônio C. **Administração**: evolução, desafios e tendências. São Paulo: Cobra, 2001.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2015**.

Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)

HANDLER, W. Methodological issues and considerations in studying family businesses. **Family Business Review**, v. 2, n. 3, p. 257–276, 1989.

HERMEL, P. **La Gestion Participativa**. Barcelona: Gestion 2000, 1990.

MALARA, Juliano Leite. **Uma análise da gestão estratégica da rede FIESP de incubadoras**: um estudo de caso. 2006. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) – Centro Universitário de Araraquara – UNIARA, Araraquara, 2006.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas: 2011.
- MARTINS, Ives Gandra; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo, Negócio, 1999.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico prática. 10. ed. rev. atual. Campinas-SP: Papirus, 2004.
- PORTH, S. J. **Strategic management**: a cross-functional approach. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo. Editora CL-A Cultural, 1998.
- TRUJILLO, F. A. **Metodologia da ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.
- ZACARRELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002.