

**MAIÊUTICA DE ESTUDOS  
CONTEMPORÂNEOS  
EM GESTÃO  
ORGANIZACIONAL**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI**  
Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito  
89084-405 - INDAIAL/SC  
www.uniasselvi.com.br

## **REVISTA MAIÊUTICA**

Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional

UNIASSELVI 2019

**Reitor da UNIASSELVI**  
Prof. Hermínio Kloch

**Pró-Reitora de Ensino de Graduação Presencial**  
Prof. Antônio Roberto Rodrigues Abatepaulo

**Pró-Reitora de Ensino de Graduação a Distância**  
Prof.<sup>a</sup> Francieli Stano Torres

**Pró-Reitor de Ensino de Pós-Graduação**  
Prof. Carlos Fabiano Fistarol

**Pró-Reitor Operacional de Ensino**  
Prof. Érico Coelho Ribeiro

**Editor da Revista Maiêutica**  
Prof. Luis Augusto Ebert

**Comissão Científica**  
Cleide Tirana Nunes Possamai  
Daniele de Lourdes Curto da Costa  
Fernando Eduardo Cardoso  
Ivonete Telles Medeiros Placido  
Julia Ropelato Floriani  
Keitty Aline Wille  
Leonardo Furtado da Silva  
Rodrigo Borsatto Sommer da Silva  
Sheila Patrícia Ramos Beckhauser  
Viviane D Barsoles Gonçalves Werutsky

**Editoração e Diagramação**  
Equipe Produção de Materiais

**Revisão Final**  
Equipe Produção de Materiais

**Publicação *On-line***

**Propriedade do Centro Universitário Leonardo da Vinci**

# Apresentação

---

A Revista Maiêutica: Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional, com satisfação apresenta a você artigos relacionados a área de Gestão e Negócios. A concepção do conhecimento descrito nestes textos está associada à construção de instrumentos de forma coletiva, propiciando a interação dos atores pedagógicos que integram o nosso processo de ensino-aprendizagem. Tem-se como resultado da construção destes novos saberes a condição de contribuirmos para momentos de reflexão, de análise crítica, de constatações diante de realidades diversas, fatos ou teorias, gerando não somente respostas, mas igualmente novas perguntas que poderão nos conduzir a novas investigações.

Compreender a relevância da produção destes textos acadêmicos significa reconhecer o papel dos gestores em tecnologias do ensino superior como profissionais, com habilidades e competências em suas áreas de atuação, na condição de agentes de transformação da sociedade em que se encontram inseridos.

Perceber a realidade do mundo, analisar as diversas perspectivas de condução das ações e atividades de uma comunidade, colaborar para a solução de problemas, propor inovações são iniciativas que têm como fonte a organização e a disposição do conhecimento. Aproprie-se destes conteúdos, saiba mais, construa seu saber.

Seja bem-vindo a um pedaço de nossa história da construção do conhecimento. Convidamos você a conhecê-la.

**Daniele de Lourdes Curto da Costa**  
**Coordenação de Curso**





## SUMÁRIO

### **INSERÇÃO DOS PORTADORES DE DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO** **Insertion of people with disabilities in the labor market**

Vanessa Loppnow	
Lara Daiane Mengarda	
Luciana Pereira Narloch	
Silvana Ribeiro Motta	
Arlete Longhi Weber.....	11

### **ENSINO A DISTÂNCIA: UM ESTUDO SOBRE AS POLÍTICAS PÚBLICAS E AS MOTIVAÇÕES QUE LEVAM A ESCOLHA DESTE ENSINO**

#### **Distance learning: a study about public politics and the motivations that take to this educational choice**

Isadora Gomes da Silveira	
Lucas da SilvaVital .....	21

### **UMA VISÃO ESTRATÉGICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA RELAÇÃO COM O ESTADO E SOCIEDADE**

#### **A strategic vision of the public administration and its relationship with the state and society**

Maria Aparecida Bezerra de Araújo	
Enid Priscila Feitosa Pamplona da Silva .....	35

### **O PAPEL DO PODER PÚBLICO MUNICIPAL NAS QUESTÕES AMBIENTAIS**

#### **The role of the city's public power in environmental issues**

Carla Liane de Mello	
Fábio Vidal Pinheiro Del Duca	
Adriana Ferreira da Silva .....	43

### **IMPLANTAÇÃO DO “PROJETO DO BEM” NA EMPRESA BREV HOSPITALAR S/A**

#### **The implementation of “the good project” in the company Brev Hospitalar S/A**

Bruna Spaniol	
Ellen Regiane Vargas	
Péricles Ewaldo Jader Pereira.....	51

### **DESAFIOS DA IMPORTAÇÃO: um estudo de caso na empresa Federal-Mogul Indústria de Autopeças Ltda.**

#### **Challenges of import: a case study on the company Federal-Mogul Auto Parts' Industry**

Andrews da Silva Gusmão	
Felipe Carvalho dos Santos Costa	
Jackson Costa dos Santos	
Paulo Freitas da Silva	
Ana Paula da Silva Pará.....	61

**FATORES QUE PODEM LEVAR MICRO E PEQUENAS EMPRESAS À FALÊNCIA PRECOCE: estudo de caso na empresa Ângulos Serviços**

**Factors that may lead micro and small businesses to early bankruptcy: case study at the company Service Ângulos**

Ana Paula Coelho de Souza

Izalba Soares Viana

Paula Lucianna Cavalcante de Melo

Ana Paula da Silva Pará..... 71

**A GESTÃO DE PESSOAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**People management in strategic planning**

Gabriel Guimarães e Cruz

Katherin Gabriele Ferreira de Souza Ferreira

Manoella Schroeder

Paulo Roberto de Moura ..... 81

**ORÇAMENTOS COM ALTA SAZONALIDADE**

**High seasonality budgets**

Táise Laemmel

Danilo Jorge

Guilherme Wetzel

Rodrigo Bonatto

Arlete Longhi Weber..... 89

**O PLANEJAMENTO E O CONTROLE DE RESULTADOS EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS**

**Planning and results control in business organizations**

Andréa Lopes de Castro Nanon

Luceneide Teodósio Pereira Cardozo

Viviane Camilo de Souza..... 97

**A APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE MARKETING DIGITAL A PARTIR DO ESTUDO DAS TEORIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO**

**The application of digital marketing tools from the study of relationship marketing theories**

Ralph José Neves dos Santos..... 105

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHO DOS ATENDENTES DA CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A (CELESC)**

**The influence of organizational climate on quality of working life of santa catarina electrical centers s.A. (Celesc) attendant**

Andréa Machado de Souza ..... 117

**A GESTÃO DE PESSOAS NUMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO: OS DESAFIOS E AS POSSIBILIDADES DO IFNMG - CAMPUS PIRAPORA**

**The Management of People in a public institution of education: the challenges and possibilities of the IFNMG - Campus Pirapora**

Ralph José Neves dos Santos

Maria Aparecida Silva Nassau

Rosemary Barbosa da Silva Moura..... 127

**A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFNMG – CAMPUS PIRAPORA**

**Motivation in the work environment of a public institution: a study of IFNMG’s technical and administrative servers - Campus Pirapora**

Ralph José Neves dos Santos

Rosemary Barbosa da Silva Moura..... 143

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS**

**The Importance Of Planning In Business**

Carla Silva da Mota Fabro

Gianny Emanuely Züge Claudino

João Paulo Teixeira Raymundo

Suelen Mendonça da Silva..... 161

**CLIMA ORGANIZACIONAL: CARACTERIZAÇÃO DOS ARTIGOS PESQUISADOS NA BASE DE DADOS SCIELO**

**Organizational climate: characterization of articles researched in the scielo database**

Vinicius Zanchet de Lima

Deise Taiana de Ávila Dias

Daniela Baggio..... 167

**PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO A SATISFAÇÃO, PROPAGANDA BOCA A BOCA POSITIVA E INTENÇÃO DE RECOMPRA EM UMA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO**

**Consumer perception in relation to satisfaction, positive mouth to mouth advertising and intent to recover a service provision**

Vinicius Zanchet de Lima

Alex de Quadro

Nélio Antônio Andreolli

Deise Taiana de Ávila Dias

Daniela Baggio

Antônio Jorge Fernandes ..... 179

**PLANO DE NEGÓCIOS: TAPIOCARIA EXPRESS**

**Business Plan: Tapiocaria Express**

Claudimir dos Santos Matos Junior ..... 193

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DA EMPRESA DISCAP BAHIA DISTRIBUIDORA DE PEÇAS E ACESSÓRIOS LTDA**

**Business Diagnosis Of Discap Bahia Distribuidora De Peças E Acessórios Ltda**

Mauricio de Oliveira Silva

Ricardo Oliveira Silva..... 203

**EMPREGABILIDADE E EAD**

**Employability and distance learning**

Andréa Oliveira Hopf Díaz..... 211

**ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM A ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA**

**Leadership styles and their relationship with strategy and competitive advantage**

José Eduardo Pereira de Sousa

Maria Aparecida B. de Araújo ..... 221

**ESTRUTURAS PARA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS NAS ORGANIZAÇÕES**

**Structures for measuring results in organizations**

Jackson Mattos da Rocha..... 229

**MEDIAÇÃO DE CONFLITOS ESCOLARES NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

**Mediation of school conflicts in the context of basic education: a literature review**

Georgia Kaline Maciel da Silva Matos

Camilla Gonçalves Ferreira ..... 245

**INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO E MINERAÇÃO DE DADOS COMO APOIO À GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO**

**Business intelligence and data mining as support of strategic management: a case study**

Johnattan Douglas Ferreira Viana ..... 257

**O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**The role of the organizational psychologist in strategic planning**

Silvana Sueli de Oliveira Zilse

Diego Zatelli ..... 269

**OS BENEFÍCIOS DO *WORK-LIFE BALANCE* EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE TECNOLOGIA**

**The benefits of work-life balance in companies in the technology segment**

Carolina Elisa dos Santos Bernardino

Elrita Neumann ..... 277



**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: O DILEMA ENTRE A MUDANÇA E A ESTABILIDADE**

**Organizational behavior in the public service: the dilemma between change and stability**  
Ralph José Neves dos Santos..... 289

**CULTURA DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO**

**Quality culture in service**

Marcos Aurélio Soares

Marjulia Merini Alberton..... 301

**PREMISSAS PARA UM MODELO DE RETENÇÃO**

**Premises for retention model**

Marcos Aurélio Soares

Marjulia Merini Alberton..... 313

**SIMBOLISMO DA MARCA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UMA COMPARAÇÃO ENTRE ACADÊMICOS INGRESSANTES E CONCLUINTES**

**Symbolism of the brand of higher education institutions: a comparison between ingressing and complete academics**

Bianca Aparecida Grubert Gonçalves de Araújo

Keitty Aline Wille Becker

Edson Roberto Scharf..... 329

**SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS – ESTUDO DE CASO DE IMPLANTAÇÃO DE PROJETO DE UM DOS 17 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL SEGUNDO A ONU**

**Sustainability in business - project implementation case study of one of the 17 sustainable development objectives according to the un**

Marcio Luz da Conceição

Dayanne Cavalcante Saldanha..... 343

**TREINAMENTO COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL NO TRABALHO: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

**Training as a motivational tool at work: a bibliographic research**

Marilia Carvalho Teles

Marcio Luz da Conceição ..... 359

**UM ESTUDO DA PRÁTICA EDUCACIONAL**

**A study of educational practice**

Raquel Di Paula Mesquita Lima de Oliveira

José Gomes Veloso

Alexandre Freire de Oliveira ..... 369

**VALOR PERCEBIDO, SATISFAÇÃO, CONFIANÇA E REPUTAÇÃO DO CONSUMIDOR:  
UMA ANÁLISE NO SETOR DE SAÚDE**

**Perceived value, satisfaction, confidence and consumer reputation: an analysis in the health sector**

Vinicius Zanchet de Lima

Antônio Jorge Fernandes

Daniela Baggio

Larissa da Silva Santos

Deise Taiana de Ávila Dias

Nédio Antônio Andreolli..... 383

# INSERÇÃO DOS PORTADORES DE DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

## Insertion of people with disabilities in the labor market

Vanessa Loppnow<sup>1</sup>  
Lara Daiane Mengarda<sup>1</sup>  
Luciana Pereira Narloch<sup>1</sup>  
Silvana Ribeiro Motta<sup>1</sup>  
Arlete Longhi Weber<sup>1</sup>

**Resumo:** A finalidade deste trabalho é apresentar a importância da inclusão das pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho, destacando algumas leis e decretos que regem o determinado tema, como a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, que é uma das mais importantes para a inserção destes no mercado de trabalho e, que faz uma reserva de vagas destinadas aos portadores de deficiência. O estatuto da pessoa com deficiência e a organização internacional do trabalho também contribuem muito a favor destes portadores. São consideradas pessoas com deficiência aquelas que possuem algum impedimento a longo prazo, podendo ser mental, sensorial ou físico. Nos dias atuais, elas já possuem mais valorização e mais oportunidades, contudo, ainda sofrem certa discriminação e preconceito. A metodologia utilizada neste artigo foi a prática real, pesquisas realizadas em uma empresa da cidade, em que foram utilizadas informações reais através da entrevista e também da pesquisa bibliográfica em livros, periódicos, internet e legislações pertinentes ao tema.

Palavras-Chave: Mercado de Trabalho. Inclusão. Portadores de deficiência.

**Abstract:** The purpose of this paper is to present the importance of including people with disabilities in the labor market, highlighting some laws and decrees that govern a given topic, such as the Brazilian quota law, which is one of the most important for their insertion in the labor market. Which reserves a number of vacancies for the disabled. The status of people with disabilities and the international organization of work also contribute a lot in favor of these people. The people with disabilities are those who have a long-term disability, which may be mental, sensory or physical. Nowadays, they already have a greater appreciation and greater opportunities, but they still suffer from some discrimination and prejudice. The methodology used in this article was real practice, with research carried out in a company of the town, using real information through interviews and bibliographic research in books, periodicals, internet and legislations relevant to the topic.

Keywords: Labor market. Inclusion. People with disabilities.

## Introdução

Este artigo objetiva apresentar a inclusão dos portadores de deficiência no mercado de trabalho, que ainda enfrentam muitos obstáculos para sua inserção, tanto no âmbito profissional quanto pessoal.

O portador de deficiência refere-se à pessoa que possui algum impedimento de longo prazo, podendo ser físico, mental ou sensorial, fazendo com que a pessoa sofra certas limitações. A falta de conhecimento da sociedade referente às pessoas com deficiência fez com que, por muito tempo, a deficiência fosse considerada uma doença crônica ou um problema. Atualmente, a deficiência ainda é vista com preconceito.

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI. Rodovia BR 470, km 71, nº 1.040, bairro Benedito. Caixa Postal 191, 89084-405 – Indaial/SC. Fone: (47) 3281-9000 – Fax: (47) 3281-9090. Site: [www.uniasselvi.com.br](http://www.uniasselvi.com.br).

---

Algumas leis e decretos que favorecem os portadores de deficiência foram criados, como resoluções da OIT – que é a Organização Internacional do Trabalho – e o Estatuto da Pessoa com Deficiência. Este artigo foi realizado por meio de pesquisas documentárias, internet e, para finalizar a pesquisa, foi realizada uma entrevista com a Analista de Responsabilidade Social da Unimed de Blumenau, Flávia Regina Moraes Giacomozzi, e com um colaborador enquadrado como deficiente.

### **Referencial Teórico – Portadores de deficiência: contextualização, conceito, mercado de trabalho**

Em períodos passados, as pessoas portadoras de deficiência eram muito julgadas pela própria sociedade na qual estavam inseridas. Enfrentavam diversas dificuldades para resistir à pressão; inclusive, havia uma ideia de eliminar os portadores de deficiência, pois eram considerados como seres não produtivos (FONTOURA; PICCININI, 2008).

Até então, os deficientes sofriam uma enorme discriminação, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Com o passar do tempo e alguns marcos históricos, como a Revolução Industrial e a Primeira e Segunda Guerra Mundial, os fatos foram mudando, principalmente depois das duas grandes guerras, que influenciaram as relações de trabalho.

Foi apenas depois da Segunda Guerra Mundial, porém, que a afirmação da cidadania se completou, eis que, só então, percebeu-se a necessidade de valorizar a vontade da maioria, respeitando-se, sobretudo, as minorias, suas necessidades e peculiaridades. Verificou-se claramente que a maioria pode ser opressiva, a ponto de conduzir legitimamente ao poder o nazismo ou fascismo. Para que isso não se repetisse na História, fez-se premente a criação de salvaguardas em prol de todas as minorias, uma vez que a soma destas empresta legitimidade e autenticidade àquela (BRASIL, 2007, p. 11).

Os portadores de deficiência passaram então a ser inseridos socialmente e profissionalmente, pois grande parte dos trabalhadores estavam feridos ou mortos devido às guerras. Lancilloti (2003 *apud* FONTOURA; PICCININI, 2008) corrobora salientando que as guerras deixaram uma grande quantidade de trabalhadores mutilados e muitos postos de trabalhos vagos.

Os portadores de deficiência ainda encontram diversas dificuldades para serem inseridos no mercado de trabalho, pelo fato de o mercado estar cada vez mais exigente e, também, pela tamanha discriminação que eles ainda sofrem, tanto no mercado de trabalho quanto fora dele, podendo levar a uma desmotivação e, conseqüentemente, a uma desistência do emprego. É de extrema importância as empresas oferecerem condições dignas de trabalho, sendo necessário a empresa adequar-se à contratação destes profissionais. Vencer as barreiras físicas e o preconceito são condições prévias e indispensáveis para fazer com que os profissionais portadores de deficiência física possam exercer suas funções com equiparação de oportunidades (SCHEUERMANN, 2010).

Gonçalves e Garcia (2018) mencionam que o mercado de trabalho está cada vez mais exigente e que para os deficientes é ainda mais complexo, pois entrando no mercado de trabalho, eles têm ainda que enfrentar várias formas de discriminação. Os autores salientam ainda sobre a importância de as empresas oferecerem condições dignas de trabalho aos portadores de deficiência, haja vista que estes não estão lutando por nenhum benefício, apenas por seus direitos.

Muitas políticas de inclusão estão sendo difundidas atualmente. Diversos países – entre eles, o Brasil – começaram a legislar sobre a acessibilidade dos portadores de deficiência no mercado de trabalho. Dentro deste contexto, algumas definições de “pessoa com deficiência” são apresentadas.

---

Na Organização Internacional do Trabalho, Convenção nº 159/1983, como forma de definição do conceito de deficiência, fica estabelecido no artigo 1º a seguinte definição: Art. 1º Para efeitos desta Convenção, entende-se por “pessoa deficiente” todas as pessoas cujas possibilidades de obter e conservar um emprego adequado e de progredir neste fique substancialmente reduzido devido a uma deficiência de caráter físico ou mental devidamente comprovada (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1983).

Assim, as pessoas com deficiência são aquelas que possuem algum impedimento de longo prazo de natureza física, mental ou sensorial, ocasionando então limitações à pessoa de acordo com sua deficiência. A deficiência na verdade é entendida como uma construção social do que é normal ou não dentro dos padrões criados pela humanidade.

No Brasil, o Estatuto da Pessoa com Deficiência, Lei nº 13.146/2015, traz, em seu artigo segundo, o conceito de pessoa com deficiência como sendo:

Art. 2º Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2015).

Ainda, referente ao Estatuto da Pessoa com deficiência, de acordo com a Convenção Internacional sobre Direitos das Pessoas com Deficiência da Organização das Nações Unidas, consideram-se a definição de acessibilidade em seu artigo 3º:

I – acessibilidade: possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como de outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privados de uso coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida. (BRASIL, 2015)

Muitas empresas alegam que não conseguem recrutar pessoas portadoras de deficiência habilitadas ou capacitadas no mercado de trabalho. Por outro lado, as pessoas portadoras de deficiência também possuem dificuldades em buscar capacitação devido à falta de incentivo, oportunidades, recursos financeiros, entre outros motivos. Infelizmente, esta é a realidade de nosso país.

A reabilitação torna o indivíduo capaz de desempenhar suas funções e atividades desde que estas sejam compatíveis com a sua limitação. A inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho é um direito, independentemente do tipo de deficiência e do grau de comprometimento que sejam apresentados. O que se percebe é que pela falta de informação e conhecimento por parte da sociedade, muitas dessas próprias pessoas que se enquadram nesta categoria não sabem de seus direitos (GONÇALVES; GARCIA, 2018, p. 7).

Apesar da lei de cotas (Lei nº 8213/91) determinar que empresas com mais de 100 funcionários devem reservar vagas para profissionais com deficiência, a inclusão destas pessoas no mercado de trabalho e o crescimento profissional sempre foi um grande desafio, que esbarra muitas vezes no preconceito.

Conforme a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, passa a ser obrigatória a contratação de pessoas portadoras de deficiência em empresas com cem ou mais funcionários. Esta lei estabelece a reserva de 2% a 5% dos seus cargos para as pessoas com deficiência, conforme Art. 93 da Lei (BRASIL, 1991):

---

Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

- I - até 200 empregados.....2%;
- II - de 201 a 500.....3%;
- III - de 501 a 1.000.....4%;
- IV - de 1.001 em diante. ....5%.

Esta lei acabou por incentivar as pessoas portadoras de deficiência a irem em busca de vagas de emprego, oportunidades e locais em que fossem valorizados sem sofrer preconceito.

As políticas internacionais de incentivo ao trabalho das pessoas com deficiência envolvem providências que vão desde a reserva obrigatória de vagas até incentivos fiscais e contribuições empresariais em favor de fundos públicos destinados ao custeio de programas de formação profissional, no âmbito público e privado (BRASIL, 2007, p. 14).

A Lei nº 8.213 é uma das leis mais importantes para a inserção de portadores de deficiência no mercado de trabalho. Ela foi implantada em 24 de julho de 1991 e foi regularizada somente nove anos depois, período em que as empresas começaram a sofrer maiores fiscalizações. No Brasil, o sistema de cotas ocorre tanto na forma privada quanto na pública para estimular a inclusão dos portadores de deficiência no mercado de trabalho.

Existem inúmeros implícitos que agravam a inclusão, como a qualificação profissional, a experiência e a própria acessibilidade, desta forma, a empresa, quando contrata o empregado que não tem qualificação, deve oportunizar que o funcionário receba treinamentos internos, não podendo determinar um setor específico para sua atuação (GONÇALVES; GARCIA, 2018, p. 14).

No Brasil, o Art. 4 do Decreto nº 3.298 de 20 de dezembro de 1999, com redação alterada pelo Decreto nº 5.296 de 2004, define categorias de deficiência:

Art. 4º. É considerada pessoa portadora de deficiência a que se enquadra nas seguintes categorias:

I – deficiência física – alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, amputação ou ausência de membros, paralisia cerebral, membros com deformidades congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções;

II – deficiência auditiva – perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500 HZ, 1.000 HZ, 2.000 HZ e 3.000 HZ;

III – deficiência visual – cegueira, na qual acuidade visual igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60º; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores;

IV – deficiência mental – funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: comunicação; cuidado pessoal; habilidades sociais; utilização dos recursos da comunidade; saúde e segurança; habilidades acadêmicas; lazer; e trabalho;

V – Deficiência múltipla – associação de duas ou mais deficiências (BRASIL, 1999).

---

Durante a seleção de pessoas portadoras de algum tipo de deficiência para contratação em empresas, a equipe de Recursos Humanos, que é responsável por essa seleção, deve estar devidamente preparada, por ser uma situação não tão comum no dia a dia de contratações. Esse tipo de seleção exige outros critérios a serem analisados.

A equipe que efetua a seleção deve estar preparada para viabilizar a contratação desse segmento. Principalmente, precisa ter claro que as exigências a serem feitas devem estar adequadas às peculiaridades que caracterizam as pessoas com deficiência. Se isso não ocorrer vai ser exigido um perfil de candidato sem qualquer tipo de restrição, o que acaba por inviabilizar a contratação dessas pessoas (BRASIL, 2007, p. 27).

## **Materiais e Métodos**

Para complementar este artigo, foi realizada uma entrevista com Flávia Regina Moraes Giacomozzi, que é formada em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda – pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, e pós-graduada em Sustentabilidade e Gestão de Projetos Sociais pela instituição Estácio/COC. Flavia trabalha há 13 anos na Unimed Blumenau. Atualmente, ocupa o cargo de Analista de Responsabilidade Social. Ela tem a responsabilidade de elaborar e desenvolver projetos socioambientais relacionados à Cooperativa e seu negócio (voltados aos públicos externos e internos, atendendo às observações da Unimed); preencher e acompanhar indicadores de Sustentabilidade, propondo melhorias a serem aplicadas pelas diversas áreas da Cooperativa; e elaborar o Relatório de Sustentabilidade anual.

Também entrevistamos um portador de deficiência, que trabalha na Unimed Blumenau, Eder Paulo Xavier, de 32 anos, que atualmente trabalha no setor de gestão de cadastro de beneficiários na Unimed Blumenau. Eder tem uma perda auditiva considerada leve, de 41dB. Este é o primeiro emprego em que é contratado como pessoa com deficiência, pois Eder começou a sentir esta perda auditiva há aproximadamente 3 anos.

Para fundamentar teoricamente esta pesquisa, foram utilizados livros, artigos e legislação pertinente ao tema.

## **Entrevista e/ou apresentação do estudo de caso – Entrevista com a gestora – Analista de Desenvolvimento Social**

1. Todas as vagas de emprego da Unimed Blumenau estão disponíveis para contratação de pessoas com algum tipo de deficiência?

R.: Sim. A Unimed tem como prática divulgar suas vagas nas redes sociais, onde informa que todas as vagas estão abertas para pessoas com deficiência física. Essas pessoas também podem cadastrar seu currículo pelo nosso cadastro de vagas no site da Unimed Blumenau, onde também consta a essa informação. Outro meio de divulgação de vagas para deficiente físico é o feirão do emprego, que é promovido pela rede de inclusão. Este feirão acontece uma vez por ano, geralmente em setembro, no Sesi, em Blumenau, na semana da inclusão.

2. Flávia, você pode nos informar como funciona o processo seletivo de pessoas com deficiência?

R.: O processo seletivo do deficiente físico pode ocorrer de duas formas:

1º - o candidato pode se candidatar na vaga e passar pelo processo seletivo normalmente.

2º - ser convidado para participar do banco de talentos. Quando a Unimed recebe currículos de pessoas com deficiência, mesmo não precisando contratar no momento, o RH chama essas pessoas para conhecê-las, analisar de fato qual a deficiência e limitação que elas possuem e

---

quais dificuldades podem vir a encontrar no ambiente de trabalho. Surgindo uma oportunidade de emprego, o RH já tem o seu perfil e as necessidades identificadas, o que ajuda a Unimed a incluir melhor a pessoa com deficiência em seu ambiente de trabalho.

3. Quantos currículos de pessoas com deficiência a Unimed Blumenau costuma receber?

R.: Atualmente, a Unimed Blumenau recebe poucos currículos no seu site de pessoas que declararam ter alguma deficiência física. Os meios de captação de currículos mais significativos atualmente são o feirão da inclusão, que acontece no Sesi, no mês de setembro, e através de contatos que a Unimed faz com as instituições, solicitando currículos. Em 2017, a Unimed começou a fazer visitas a instituições que promovem inclusão em Blumenau e, que a partir dessas visitas, surgiu uma rede de contatos em que a Unimed consegue ter acesso e indicação aos currículos desses profissionais.

O número de currículos recebidos mensais de pessoas com deficiência física é aproximadamente cinco por mês.

4. Como é feita a avaliação na contratação de um deficiente físico?

R.: Passa pelo mesmo processo seletivo que qualquer outro candidato sem nenhum tipo de deficiência, onde é analisado quais as suas aptidões e em que área se identifica para trabalhar. No entanto, como são pessoas que possuem algum tipo de limitação física, é avaliado em especial, o que essa pessoa precisa para ser adaptada em seu ambiente de trabalho, pois a Unimed se preocupa em oferecer um ambiente adequado a qualquer um de seus colaboradores que possui alguma necessidade especial.

5. Qual é hoje a maior dificuldade da Unimed de Blumenau para integrar os deficientes físicos no ambiente de trabalho?

R.: Receber currículos com candidatos qualificados. Em 2018, a Unimed de Blumenau realizou, em parceria com o Sesi, um curso de capacitação para pessoas com deficiência com foco no mercado de trabalho, para que esses profissionais estivessem mais preparados para estar no ambiente de trabalho administrativo, orientando desde a expressão até as habilidades comportamentais e profissionais, com objetivo de qualificar esses profissionais.

A Unimed de Blumenau busca trabalhar a sensibilização interna, que envolve lideranças e colaboradores, para que o ambiente esteja mais aberto e receptivo, isso é fundamental para que o deficiente físico se sinta mais acolhido, o que é muito importante para a Unimed.

6. Quais os benefícios que as empresas recebem em contratar e incentivar a inclusão do deficiente físico no mercado de trabalho?

R.: Quando se pensa em inclusão, falando em um parâmetro geral, você começa a analisar as diferenças e a atenção ao próximo, uma vez que se busca identificar o que aquela pessoa precisa para estar nas mesmas condições de pessoas sem nenhuma necessidade. Esse tipo de análise traz empatia e atenção ao próximo. É muito interessante como o processo de inclusão aproxima as pessoas, sejam as pessoas com deficiência ou as demais pessoas da equipe, que preparam o ambiente para receber o deficiente físico. Fazendo uma análise geral da situação, percebe-se que são pequenos ajustes que precisam ser feitos para que as pessoas com deficiência possam estar integradas no mercado de trabalho. Quando começou o processo de inclusão do deficiente físico no mercado de trabalho, a Unimed sentiu uma maior necessidade ao olhar para os colaboradores e clientes, e fazer os ajustes necessário para receber melhor todos os tipos de pessoas.



---

7. Para finalizar: em sua opinião, qual é a maior dificuldade de contratação e inclusão do deficiente físico no mercado de trabalho como um todo?

R.: Acessibilidade, pois, pensando em uma pessoa que utiliza cadeira de rodas, percebemos que a maioria dos estabelecimentos não estão preparados como deveriam para atender da melhor forma a essas pessoas.

Analisando os outros tipos de deficiência física, percebe-se que o desconhecimento das outras pessoas é um obstáculo, pois quando a pessoa portadora de deficiência coloca o CID (CID é a sigla para Classificação Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde), as outras pessoas não conseguem de fato compreender qual a deficiência, o que faz, por diversas vezes, as pessoas imaginarem uma dificuldade mais complexa do que realmente o portador de deficiência física venha ter. Fazer, conhecer e explicar cada deficiência é muito importante para se viabilizar esse tipo de visão.

Outra dificuldade é a falta de qualificação das pessoas com deficiência, uma vez que, devido à falta de acesso ou incentivo dos pais, essa a pessoa deficiente não tem acesso à qualificação e educação. Nos últimos anos, a visão das pessoas vem mudando e o deficiente físico vem recebendo incentivos para procurar estudar e se qualificar para o mercado de trabalho.

### **Entrevista com colaborador Eder Paulo Xavier**

1. Qual é o maior empecilho você já presenciou no ambiente de trabalho que está inserido atualmente ou que já esteve?

R.: Talvez seja o excesso de pessoas falando ao mesmo tempo, pois, com o uso do aparelho, fica difícil identificar quem está falando e de onde vêm as falas.

2. É difícil encontrar empresas que contratam pessoas com alguma deficiência?

R.: Por questões de cotas, onde existe um número “x” de contratações de pessoas com deficiência exigidos por lei, é muito comum que empresas acabem contratando só pelo preenchimento das vagas. No entanto, existem empresas como a Unimed e outras da região que capacitam pessoas com deficiência, oferecendo cursos de aprimoramento e aplicando de fato essas pessoas para o mercado de trabalho. Na empresa que trabalho, somos quase 30 pessoas com alguma deficiência!

3. Você já sentiu algum tipo de preconceito no seu ambiente de trabalho?

R.: Nunca senti.

4. O que você espera e considera essencial para seu crescimento profissional no ambiente de trabalho?

R.: Uma boa equipe, um bom líder, um bom ambiente de trabalho, que propicie e encoraje o colaborador a buscar coisas novas, aprender tudo o que puder ser aprendido e ir além. Ter autonomia nos processos ajuda muito também.

### **Resultados e discussão**

Com este artigo é possível compreender o porquê de o governo criar uma lei que “obriga” as empresas a contratarem pessoas com deficiência, para que as empresas e a sociedade se preocupem em atender cada pessoa conforme sua necessidade. Percebe-se que a maioria das empresas e estabelecimentos comerciais não se preocupam em criar um ambiente que atenda às necessidades das pessoas portadoras de deficiência.

---

Esse trabalho nos trouxe a compreensão e a definição sobre o tema deficiência, que é compreendido como a incapacidade, desvantagem ou impedimento de realizar determinada atividade. Além disso, contribuiu para o entendimento do pressuposto legal que embasa a inclusão da pessoa com deficiência (PCD) no mercado de trabalho.

A situação dos deficientes físicos ainda tem muito a ser debatida e analisada para melhorar. Acreditamos que o cuidado tomado pelos órgãos públicos de promover campanhas junto às empresas e escolas profissionalizantes é essencial para investir em qualificação e oportunidade de emprego para essas pessoas.

### **Considerações finais**

Com este artigo, analisamos a importância das pessoas portadoras de deficiência, assim como as dificuldades, a discriminação e os desafios enfrentados na inclusão destas no mercado de trabalho. Conhecemos alguns tipos de deficiência, como: deficiência física, auditiva, visual, mental e múltipla. A exclusão e o preconceito são os maiores problemas na inclusão da pessoa portadora de deficiência, na vida profissional e pessoal.

Em consequência dessas dificuldades, surgiram algumas leis e decretos que visam favorecer e auxiliar os portadores de deficiência, como a Lei nº 8.213, que garante vagas de emprego; o Estatuto da Pessoa com Deficiência, que auxilia na acessibilidade e a Organização Internacional do Trabalho, que traz o conceito de deficiência e também dispõe sobre reabilitação profissional e emprego desta categoria.

Assim sendo, os portadores de deficiência ainda encontram diversas dificuldades para sua inserção no mercado de trabalho, entretanto, atualmente, estes já são mais valorizados do que tempos passados, tendo mais oportunidades e uma maior acessibilidade. Cabe à sociedade lutar para que a inclusão dessas pessoas seja uma realidade mais efetiva no Brasil nos próximos anos.

### **Referências**

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de Julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm). Acesso em: 21 out. 2020.

BRASIL. Ministério do trabalho e emprego. **A Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho**. 2. ed. Brasília: TEM; SIT, 2007. Disponível em: <http://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-2988/a-inclusao-das-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 21 out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999**. Dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm). Acesso em: 21 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm). Acesso em: 21 out. 2020.

---

FILHO, J. C. B. **As ações afirmativas enquanto políticas de inserção de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho**. 2011. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/20575/as-acoes-afirmativas-enquanto-politicas-de-insercao-de-pessoas-portadoras-de-deficiencia-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 21 out. 2020.

FONTOURA, D. dos S.; PICCININI, V. C. Inserção de Pessoas Portadoras de Deficiência no mercado de Trabalho. **Revista ABET**, v. 7, n. 2, p. 153-166, dez. 2008. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/abet/article/view/15240>. Acesso em: 21 out. 2020.

GONÇALVES, M. E.; GARCIA, N. L. dos S. A inclusão de pessoas com deficiência do mercado de trabalho. **Revista Pensar Direito**, v. 9, n. 2, p. 3, jul. 2018.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 159, Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes**. Decreto nº 129, de 22 de maio de 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/d0129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/d0129.htm). Acesso em: 21 out. 2020.

SCHEUERMANN, T. H. **A Inclusão do Deficiente Físico no Mercado de Trabalho**. 2012. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/edicoes/revista-99/a-inclusao-do-deficiente-fisico-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 21 out. 2020.

---

# ENSINO A DISTÂNCIA: UM ESTUDO SOBRE AS POLÍTICAS PÚBLICAS E AS MOTIVAÇÕES QUE LEVAM A ESCOLHA DESTE ENSINO

**Distance learning: a study about public politics and the motivations that take to this educational choice**

Isadora Gomes da Silveira<sup>1</sup>  
Lucas da SilvaVital<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo pretende identificar o perfil e a motivação dos alunos que buscam o ensino a distância e a forma como isso se relaciona às políticas públicas e sociais no Brasil. Busca-se questionar se o objetivo é uma democratização do ensino no Brasil ou se apenas mascara-se um problema com uma massificação. A metodologia deste estudo é de cunho qualitativo, inspirada em um estudo de caso, utilizando, no entanto, dados quantitativos para identificar e desenvolver a discussão. Para atingir os objetivos propostos, aplicou-se um questionário em uma turma de ensino semipresencial de uma instituição de ensino superior a distância, junto a uma pequena investigação em políticas públicas e sociais. Como conclusões preliminares, pode-se ressaltar, a partir das respostas, características de uma vida moderna e corrida da classe trabalhadora, em que é preciso reinventar-se para conseguir uma boa posição no mercado de trabalho. A motivação na busca do ensino a distância mostrou-se muito forte no que tange à flexibilidade de horário, ao preço e à facilidade de acesso à informação. Percebe-se um grande engajamento dos alunos em participar do ensino a distância e entender esta modalidade como algo inovador e benéfico para a sociedade.

Palavras-chave: Ensino a distância. Democratização. Educação. Políticas Públicas.

**Abstract:** This paper intends to identify the student's profile and motivation that make them subscribe in distance learning courses and how this process is related to public and social politics in Brazil. Aiming to find if the objective is a teaching democratization in Brazil or just hides a problem expressed by a massification. The methodology of this study is qualitative in form of case study, but utilizes quantitative data to identification and develops the discussion. To reach the goals suggested it was applied a questionnaire in a semi-presential class of a distance higher educational institution, articulated in brief investigation in public and social politics, also a succinct bibliographic research. As preliminary conclusions, it can be highlighted, from the answers, characteristics of a modern life and fast paced of the working class, which is necessary reinvent to get a better job position. The motivation in the search of distance learning proved to be very strong in terms of flexible hours, price, and the ease access to information. It is noticed a great commitment of the students to participate in the distance learning and to understand this modality as something innovative and beneficial for the society.

Keywords: Distance learning. Democratization. Education. Public Politics.

## Introdução

O estudo sobre as diversas motivações que levam o aluno a escolher o ensino a distância deve ser amplamente estudado, pois auxilia na compreensão de como essa modalidade vem crescendo e ganhando espaço na vida de muitos estudantes, nas políticas públicas e na sociedade em geral. Entretanto, antes de adentrar nesta discussão, é preciso conceituar o EAD (ensino a distância) para entender o papel que esta modalidade ocupa.

A educação a distância surge no contexto das políticas públicas como uma solução: uma possibilidade de ampliar as matrículas e acesso ao ensino. Diante a uma grande população, é possível facilitar a expansão de matrículas (principalmente nas vagas do ensino superior) e superar limitações físicas.

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI. Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: www.uniasselvi.com.br.

---

A legislação brasileira traz uma definição por meio do Decreto nº 5.622/2005, em seu art. 1º, como:

Modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos (BRASIL, 2005, p.1).

Segundo Mugnol (2009), existe uma discussão muito grande acerca da conceituação da educação a distância, mas que de maneira geral versam sobre o tempo, a distância, a educação, o ensino, entre outros. Já para Cruz, Lima e Padilha (2009 *apud* FRANZOI, 2012), a modalidade representa uma diversidade de recursos tecnológicos, com o objetivo de construir novas maneiras de pensar, trabalhar, pesquisar, educar e apresentar a possibilidade de autonomia para flexibilizar as atividades do ensino ao educando.

No Plano Nacional do Ensino, Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, tem-se uma visão de caráter bem instrumental e técnico, em que se tem uma ideia geral de que a presença quantitativa do uso de equipamentos eletrônicos (computadores, televisores etc.) pode garantir uma educação de excelência na oferta dos cursos a distância (ARRUDA; ARRUDA, 2015):

Art. 1º Para os fins deste Decreto, caracteriza-se a educação a distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (BRASIL, 2005, p. 55).

As conceituações são diversas e aumentam à medida que os números do ensino a distância com relação às novas ofertas e matrículas também crescem, pois demonstram a força que esta modalidade vem ganhando ao longo do tempo, embora não evidencie as condições (de infraestrutura, pedagógicas e profissionais) que acompanham – ou não – esse crescimento.

Segundo o INEP (BRASIL, 2017), entre os anos de 2010 e 2017, as matrículas no ensino superior aumentaram muito e os cursos que ofertam a modalidade a distância tiveram um aumento de 88,9%, enquanto os presenciais de 19,8%, confirmando em números a forma exorbitante que o EAD representa.

Segundo Martins e Zerbini (2014), uma das universidades precursoras do EAD é a Universidade Aberta do Reino Unido, fundada a mais de 30 anos e que atualmente conta com, em média, 200 mil alunos, e também na Índia há a maior universidade aberta do planeta, com 1,5 milhão de alunos, a chamada Universidade a distância Indira Gandhi.

Diante dessas e outras perspectivas, observamos que milhares de alunos optam pelo ensino a distância. Isso ocorre devido aos mais diversos objetivos e motivações. Neste contexto, objetiva-se, com este artigo, traçar um perfil e trazer uma reflexão acerca das motivações dos alunos que buscam o EAD e relação estabelecida desta modalidade com as políticas públicas e sociais. É a partir deste contexto que surgiram os dados que compõe a presente pesquisa, que serão detalhados a seguir.

## **Metodologia**

O conceito de metodologia engloba os diversos tipos particulares de métodos, segundo Nunes (1993, p. 51), e também “[...] organiza-os num sistema, que orienta num todo teórico o trabalho de investigação da realidade. A metodologia explica um conjunto de métodos, donde também decorre a técnica”.

---

Segundo Günther (2006), o que une os diferentes métodos é que todos tem como ponto de partida perguntas essencialmente qualitativas, portanto, para o desenvolvimento do presente estudo, utilizou-se de uma metodologia de cunho qualitativo inspirada em um estudo de caso, mas que utiliza dados quantitativos para identificar e desenvolver a discussão.

A pesquisa contou com uma amostra populacional de 21 alunos que estão cursando o ensino superior (graduação ou tecnólogo) na modalidade de ensino semipresencial, nas áreas administrativas e de gestão, em uma faculdade particular de ensino a distância, em duas cidades do Rio Grande do Sul: Sapucaia e Porto Alegre.

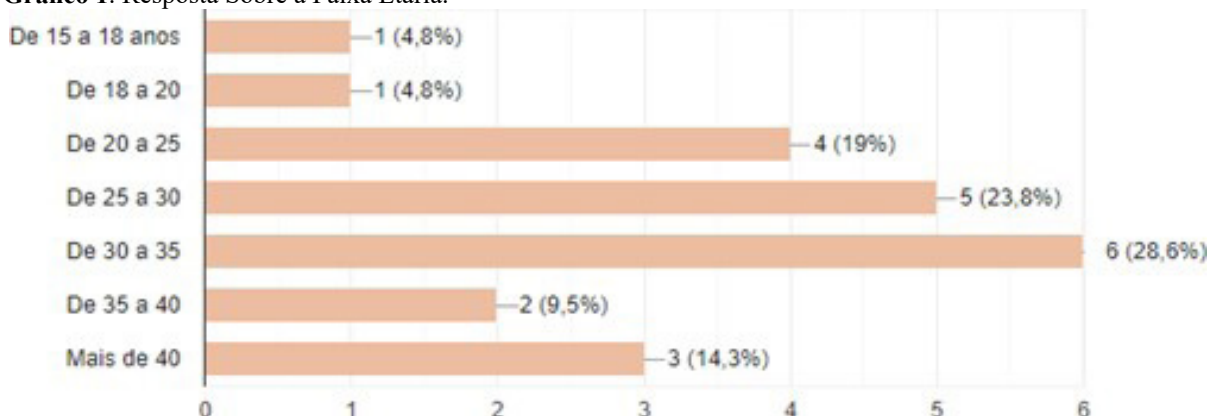
A coleta de dados foi realizada no mês de setembro de 2019. Aplicou-se um questionário estruturado com oito questões objetivas e três dissertativas abertas. Desta forma, levantaram-se dados sobre o perfil dos alunos e as motivações e objetivos na escolha do curso e modalidade.

Para análise dos dados e montagem dos gráficos, utilizou-se o Google Formulário, Excel e breve pesquisa bibliográfica para estruturação de discussão e de análise qualitativa.

### Resultados e discussão – Perfil dos participantes

A pesquisa conteve o total de 21 respostas. Com o objetivo de traçar o perfil dos estudantes, foram feitas 11 perguntas, sendo estas relacionadas à faixa etária; à renda familiar; a qual a modalidade em que teve o contato com o EAD e à carga horária do curso. No gráfico a seguir, analisa-se a faixa etária dos alunos participantes:

Gráfico 1. Resposta Sobre a Faixa Etária.

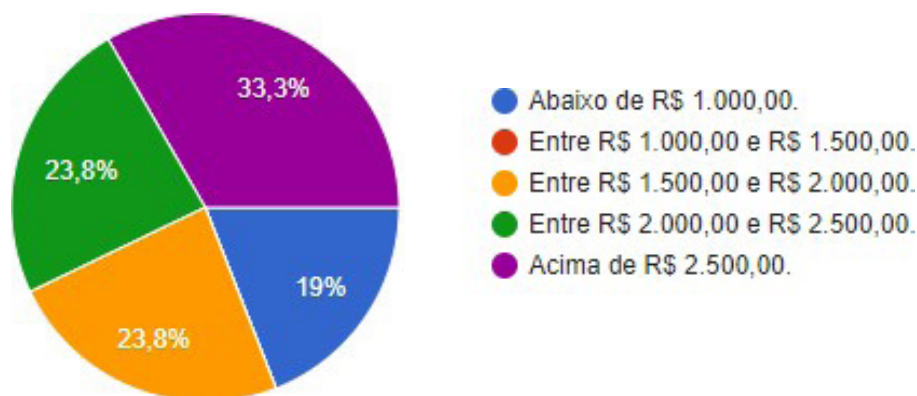


FONTE: Os autores (2019).

Observa-se, no Gráfico 1, que a maior quantidade de votos focou-se na opção de 35 a 40 anos, que são as pessoas que já ultrapassaram a adolescência. Conforme Maia e Mattar (2007 *apud* HARTMANN *et al.*, 2012), os alunos que se formam no EAD têm a idade acima da média das demais modalidades de ensino, e, segundo a Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância (ABED, 2018), a idade média do aluno que estuda na modalidade totalmente a distância é de 26 e 30.

O ensino a distância possibilita a inclusão social por propiciar às classes de nível socioeconômico menor se formarem (MAIA; MATTAR 2007 *apud* HARTMANN *et al.*, 2012), o que abre discussão para o próximo gráfico, que trata do perfil econômico:

**Gráfico 2.** Respostas Sobre a Renda Mensal por Pessoa do Grupo Familiar.



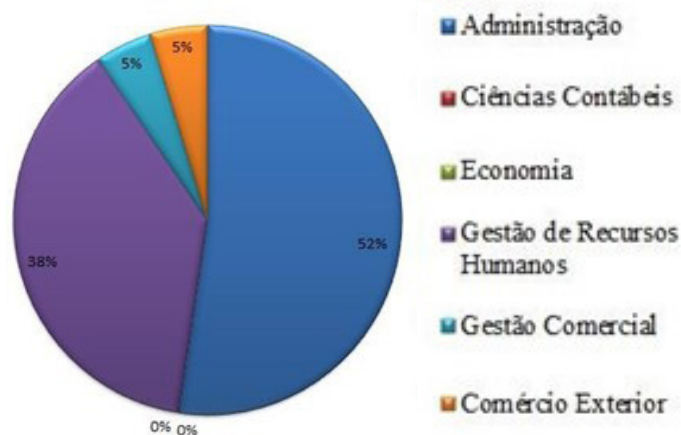
Fonte: Os autores (2019).

A opção que diz que a renda mensal por pessoa do grupo familiar é acima de R\$2.500,00 teve a maior ocorrência (33,3%), demonstrando um valor acima de dois salários mínimos por pessoa da família.

Relata-se, com os dados divulgados no ABED (2018), que o EAD tem participação, no geral, de todas as classes, no entanto, explana-se que o perfil econômico dos estudantes do ensino a distância semipresencial varia, em sua grande maioria, de dois salários mínimos até 10 salários mínimos, desta forma, confirmando o resultado encontrado pela pesquisa.

Têm-se, no gráfico a seguir, as respostas referentes aos cursos, em que o curso de Administração conteve maior contagem de votos, com 52%, seguido de Gestão de Recursos Humanos, com 38% e, por fim, Gestão Comercial e Comércio Exterior, ambos com 5% cada.

**Gráfico 3.** Cursos.



Fonte: Os autores (2019).

Durante a história, tivemos diversos períodos que mudaram o curso da humanidade, assim como grandes revoluções que modificaram toda a estrutura do que hoje existe. A expansão capitalista gerou o que se chamou de Revolução Industrial, que desenvolveu a tecnologia de forma absurda para o âmbito do trabalho e de todo o dia a dia da população.

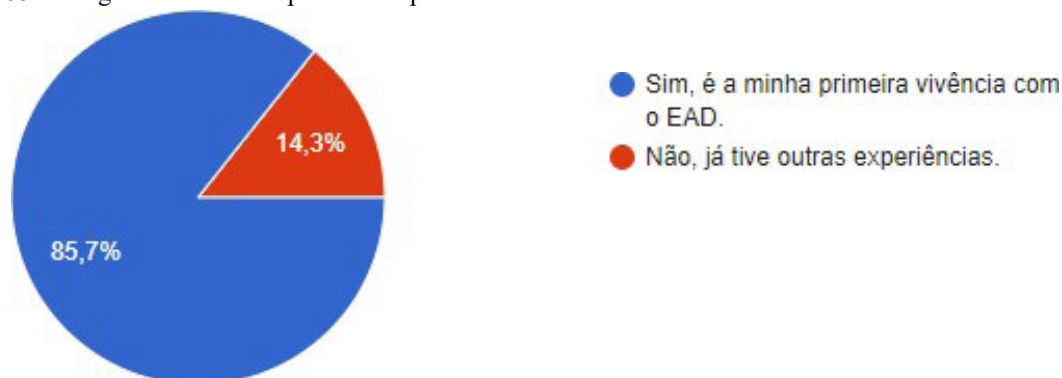
Os mais recentes avanços tecnológicos são classificados pela fase da Revolução Industrial do século XX, em que a invenção do computador é a característica mais forte. Suzana Albornoz (2013) diz que a tecnologia se expande; se nem sempre para melhor, acumulando experiências e possibilidades.



Com o avanço da automação e da tecnologia, as grandes massas passam por muitas mudanças, dentre elas: o questionamento das profissões e carreiras. Os indivíduos se acostumaram com a produção em série dos vestuários e utensílios e, hoje, adaptam-se a uma educação e saúde cada vez mais em série (ALBORNOZ, 2013).

No gráfico a seguir, pode-se observar a porcentagem de alunos que já tiveram acesso a outros contatos com o EAD (não necessariamente o ensino superior, podendo ser cursos ofertados pela empresa, cursos encontrados na internet etc.):

**Gráfico 4.** Pergunta “essa é sua primeira experiência com o ensino a distância?”.



Fonte: Os autores (2019).

Percebe-se que, segundo as respostas dos alunos de graduação semipresencial, mesmo com todo o avanço presenciado, o crescimento desta modalidade está muito forte no ensino superior, com 85,7% dos alunos tendo o seu primeiro contato somente na graduação.

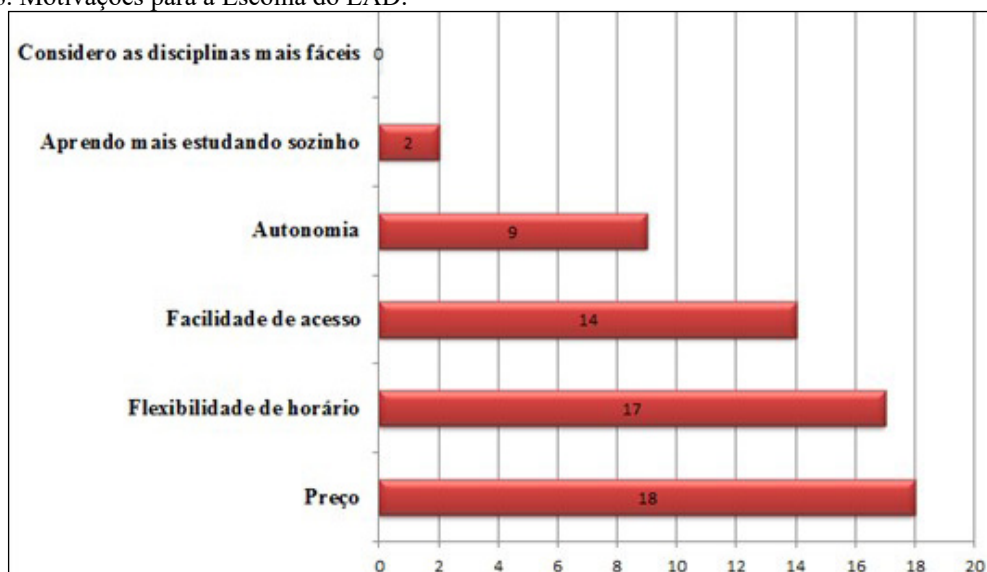
A busca no ensino a distância pode configurar-se pela facilidade e por auxiliar em dar sentido a sua vida, seja pelo trabalho, seja pela especialização ou por uma qualificação (graduação). As imagens a seguir demonstram as respostas obtidas quando os participantes foram questionados sobre a motivação para essa escolha:

**Quadro 1.** Opções Para a Questão da Motivação do Gráfico 5.

Alternativas	Respostas
Preço (o curso EAD é mais barato que um curso presencial).	18
Flexibilidade de horários (posso acessar as aulas quando quiser e pelo tempo que quiser).	17
Facilidade de acesso (posso fazer o curso que quero sem sair de casa).	14
Autonomia (posso estudar no meu ritmo e não pelo ritmo ditado pelo professor).	9
Aprendo mais estudando sozinho.	2
Considero as disciplinas mais fáceis.	0

Fonte: Os autores (2019).

**Gráfico 5.** Motivações para a Escolha do EAD.



Fonte: Os autores (2019).

As respostas mais votadas indicam que as maiores motivações na busca do ensino a distância são: o preço (30%), a flexibilidade de horários (28%) e a facilidade de acesso (23%), que são motivos que caracterizam a vida moderna e corrida e, por isso, além do buscar o EAD, buscam oportunidades que tenham um caráter menos presencial – no caso do presente estudo, o ensino semipresencial. No quadro a seguir, identificam-se os comentários dos alunos com relação às expectativas e motivações na escolha do EAD:

**Quadro 2.** O que os alunos esperam do EAD.

<b>Quando você optou pelo curso na modalidade a distância e semipresencial, o que você esperava dessa experiência?</b>
Aprender muito no meu ritmo.
Ter o conhecimento necessário, mas sem impedir ou atrapalhar meu desenvolvimento profissional.
Me formar no ensino superior com preço baixo.
Maior flexibilidade de tempo e espaço.
A oportunidade de estar no ensino superior, com horários e valores mais acessíveis.
Horário flexível, que me permita trabalhar e estudar e, também, o valor mais acessível.
Poder aprender e ser um profissional tão capaz de atuar na área quanto o concorrente que tem aula todos os dias.
Minha expectativa era de ter uma graduação, só não imaginava que seria de alta qualidade de ensino, superou minhas expectativas.
A facilidade em ter uma graduação.

Fonte: Os autores (2019).

Embora a porcentagem de votos para a opção relacionada à autonomia tenha tido uma expressão um pouco menor, onde 15% dos alunos consideram essa uma das motivações para a procura pelo ensino a distância, debate-se a autonomia discente como um dos pontos principais e chaves para o sucesso do EAD.

---

De acordo com a reflexão proposta por Franzoi (2012), o EAD incentiva o educando a desenvolver e/ou aprimorar a autonomia, pois propicia que estes gerenciem suas atividades conforme sua rotina e o cronograma da instituição. Ainda, segundo a autora, é preciso uma postura diferenciada do professor referente às novas tecnologias de comunicação e informação (NTCI) e as atividades, assim como a confecção do material didático, o próprio ambiente virtual e o atendimento ao aluno.

### **Políticas públicas e sociais**

Entende-se que a educação, neste contexto, principalmente a superior, tem relação direta com o desenvolvimento econômico da sociedade, pois qualifica a mão de obra, as pesquisas desenvolvidas, dentre outras coisas. Nesse sentido, pensa-se que o ensino a distância tem totais condições de atender às demandas da população, mas verifica-se uma dificuldade na forma como é tratado pelas políticas públicas e as condições com que é ofertada, visando ou não um ensino de excelência.

Dois pontos de extrema importância para o sucesso de qualquer ensino é o acesso e a permanência, que hoje representam uma problemática muito forte. Observa-se uma dificuldade em garantir investimentos na educação para possibilitar o acesso da população ao ensino de qualidade, superior, especificamente, e, assim, conseguir certificar a permanência.

Dessa forma, conforme Valdemar Sguissardi (2015), o estado busca via políticas focais de curto alcance – Prouni e Fies, em especial –, garantias de alguma igualdade de condições de acesso, mas que não preveem igualdade de condições de permanência e nem a inserção no mercado assim como condições para esta (durante ou após o período universitário).

Não pretende-se, neste artigo, questionar a funcionalidade destes programas, e sim o quanto estes sozinhos podem não abarcar o problema de maneira satisfatória, mas uma parte apenas, muitas vezes, frustrando os alunos, que não podem dar continuidade aos estudos ou não conseguem acesso.

Segundo Belloni, Magalhães e Sousa (2000), existem as chamadas políticas sociais reparadoras ou compensatórias, que atuam como medidas momentâneas, que são muito utilizadas em situações como: a educação, atuando para diminuir o problema e não chegar ao foco mesmo do objetivo, como a desigualdade social produtora da exclusão ou diferença da população, por exemplo.

Segundo Valdemar Sguissardi (2015), constata-se que nos últimos anos as políticas públicas vão num esforço de ter uma legislação mais permissiva quanto à natureza comercial das organizações e instituições educacionais, tendo como objetivo a expansão quantitativa apenas, colocando a educação como um serviço, produto ou mercadoria antes de tudo e não uma expansão de fato qualitativa de forma a garantir o básico que seria o direito de todos de acesso à educação.

Mello *et al.* (2009) afirmam no livro “Políticas Públicas de Educação” que é preciso defender a universidade pública e os investimentos para garantir a permanência dos alunos na continuidade dos estudos. Ainda, segundo o texto, coloca-se que o programa PROUNI não configura uma democratização do ensino, podendo até cair no erro de ter um caráter de “inclusão excludente”, mas exprime um pensamento positivo quanto à possibilidade de acesso ao ensino por diversos jovens, os quais não teriam essa possibilidade se não fosse pelo programa.

Nessa situação, cria-se uma população com pouca condição de escolha quanto às condições que os cursos são ofertados, submetendo-se a experiências que demonstram uma falta de estrutura e de preparação muito grande por parte das instituições e da legislação.

---

No entanto, novos estudos demonstram um caráter mais positivo com relação às políticas públicas e o ensino a distância. O cenário está modificando-se, principalmente de 2018 em diante, com a publicação de novas portarias e uma atenção maior no ensino a distância, para que o esforço seja para a criação de uma nova estrutura e não algo que tente representar o ensino presencial.

Segundo Rocha (2019), já são notáveis as mudanças em decorrência dos últimos instrumentos regulatórios, lançados em 2018, da EAD. Dentre elas, o autor cita a criação de novos polos de apoio presencial (crescimento de 113% em 2018 em relação a 2017) e a melhora no desempenho dos alunos.

Na presente pesquisa, diversas respostas trazem o aspecto de que o EAD permite o acesso a maior parte da população por conta das facilidades que essa modalidade apresenta, conforme o quadro a seguir:

**Quadro 3.** Comentários.

<b>Resposta sobre "Deixe um comentário sobre suas motivações e pensamentos sobre o tema".</b>
Acredito que o EAD auxilia no aumento da população com ensino superior.
Fã incondicional da modalidade, por conta da disseminação da informação e por ser inclusiva em vários aspectos.
O EAD abriu espaço para todos que têm interesse no ensino superior e não dispõe de muito tempo e/ou dinheiro.
Acho que devemos incentivar os cursos EAD sempre. Isso facilita muito para que a população possa ter mais conhecimento e valores econômicos.
O ensino a distância permitiu que um número maior da população tivesse acesso ao ensino superior.
O EAD possibilita que um grupo de pessoas com dificuldade de acesso possa retornar aos estudos

Fonte: Os autores (2019).

Duas portarias podem ser citadas como exemplo do avanço neste sentido, no ano de 2018. A primeira é a Portaria nº 1.428, de 28 de dezembro de 2018, que traz a possibilidade de oferta de disciplinas a distância por instituições de educação superior em cursos de graduação na modalidade presencial, com limite de 20% do total do curso (podendo ser ampliado para 40%, conforme os requisitos específicos). Segundo o Art. 11 da Portaria:

As IES que optarem pela oferta de disciplinas na modalidade a distância em cursos presenciais deverão atualizar os respectivos projetos pedagógicos, submetendo-os à análise pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior, quando do protocolo dos pedidos de reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos (BRASIL, 2018b).

A segunda é a Portaria nº 275, de 18 de dezembro de 2018, que trata de regulamentar a pós-graduação stricto sensu na modalidade a distância, onde pode-se ofertar a estrutura pedagógica em níveis de mestrado, doutorado, acadêmicos ou profissionais. O Art. 7 da Portaria traz algumas exceções quanto ao caráter a distância:

Art. 7º Na oferta de cursos stricto sensu, por meio da educação a distância, devem ser obrigatoriamente realizados de forma presencial:

---

I - estágios obrigatórios, seminários integrativos, práticas profissionais e avaliações presenciais, em conformidade com o projeto pedagógico e previstos nos respectivos regulamentos;

II - pesquisas de campo, quando se aplicar; e

III - atividades relacionadas a laboratórios, quando se aplicar (BRASIL, 2018a).

Para entender bem o contexto de inserção dessas políticas públicas e das motivações, pode-se adentrar na discussão sobre a massificação ou democratização do ensino, que será discutida no próximo tópico.

### **Massificação ou democratização do ensino**

Considera-se que o estado tem o dever de oferecer a equidade aos cidadãos nas suas necessidades básicas, nas quais incluem a educação e, portanto, deve garantir que todos tenham iguais possibilidades no acesso.

Desta forma, conforme afirmam Arruda e Arruda (2015), entende-se que, em sua essência, a democratização se trata de uma dimensão quantitativa, mas que privilegia o aspecto qualitativo da formação, de caráter marcadamente emancipatório e democrático.

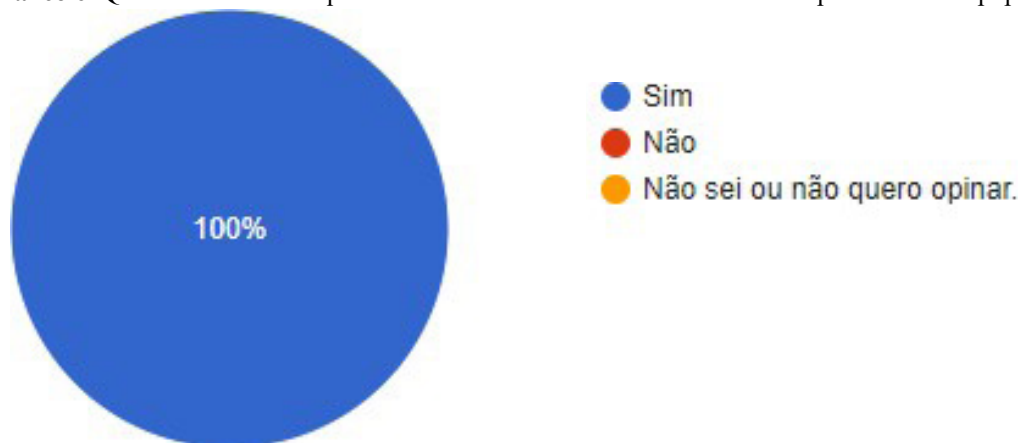
Já a massificação ou padronização dos processos tem caráter quantitativo, em que se reconhece nesses “os caminhos mais oportunos, lucrativos e proveitosos na visão mercadológica para se atingir um número mais amplo de discentes em um menor espaço de tempo” (ALMEIDA, 2018, p. 3).

Preocupa-se com o resultado em números, sem o aspecto da qualidade e resultado emancipatório que isso vai gerar. Forma-se muitas pessoas (sem as devidas condições) mas não lhes assegura a inserção no mercado de trabalho e oportunidades, que são os pontos-chaves para quem busca essa qualificação.

Suzana Albornoz (2013, p. 22) diz que: “O desenvolvimento do saber e sua aplicação tecnológica, e a busca de novas tecnologias levando a novo conhecimento, é um processo fecundo que só em parte é desinteressado e lúdico, pois também é movido por objetivos materiais evidentes”.

Mesmo que de maneira independente do debate proposto nesse tópico, indiscutível é a perspectiva que os alunos da presente pesquisa têm quando são questionados a respeito da eficiência do ensino a distância em alcançar e levar o ensino a uma parcela maior da população do que outrora, conforme demonstra o gráfico a seguir, com 100% dos votos na opção que concorda.

**Gráfico 6.** Questão “você acha que o EAD facilitou o acesso ao ensino a uma parte maior da população?”.



Fonte: Os autores (2019).

---

Cria-se com essas discussões um leque de possibilidades muito grandes a respeito da educação no Brasil e a relação desta com as políticas públicas. Uma destas é a que utiliza-se a educação presencial para a formação das elites e a Educação a distância como um subterfúgio para as camadas populares, conforme colocam Arruda e Arruda (2015).

Outra perspectiva aponta que o EAD contribui para a democratização do acesso à educação, na medida que possibilita a formação profissional de pessoas que não teriam essa oportunidade de graduação nos moldes presenciais (SILVA; OLIVEIRA, 2012).

### **Considerações finais**

Procurou-se, neste artigo, abordar o tema das motivações dos alunos quando buscam o ensino a distância, assim como o entorno dessa realidade no Brasil, construindo uma breve base e pesquisa bibliográfica sobre as políticas públicas e o contexto histórico e social. A presente pesquisa não tem pretensão de esgotar todas as questões que o tema possibilita, e sim poder incentivar a reflexão em diversos pontos, a fim de melhorar as condições de ensino e a forma como as políticas públicas educacionais as tratam.

A justiça social no âmbito da educação ainda está distante de ser uma realidade presenciada, são necessárias diversas mudanças na forma como são postas as políticas públicas para alcançar uma educação inclusiva.

Não foi possível desenvolver mais a fundo os tópicos suscitados pela pesquisa, trazer mais exemplos e detalhes sobre a situação do Brasil com relação ao ensino a distância no ensino superior. No entanto, entende-se como importante para pesquisas futuras o desenvolvimento da relação da educação a distância em outros níveis educacionais, assim como uma análise mais profunda dos resultados dessa modalidade no contexto atual. No que tange à discussão da democratização ou massificação do ensino, deve-se analisar mais dados, como o acesso, e também dados concretos sobre a permanência e conclusão destes alunos nos cursos e graduações, assim como a rotina pós-formatura, se há uma inserção no mercado de trabalho ou não.

No entanto, conclui-se, a partir do debate da democratização do ensino, que o Brasil não consegue investir o valor necessário na educação pública e popular, tendo uma tendência maior a cair nas formas de sucateamento do ensino, assim como, por vezes, incentiva-se um ensino quantitativo e sem igualdade de acesso, justamente o contrário do que deveria.

Percebe-se que essa discussão se torna difícil de desenvolver num país como o Brasil sem que antes haja uma análise de diversos dados, pois a desigualdade social é gigantesca, e para o ensino superior é condição básica o acesso e a permanência para se falar em democratização. Enquanto houver diferentes condições para disputar uma vaga na educação superior (em questão), dificulta-se o discurso de democratização do ensino.

Segundo Mugnol (2009), é importante considerar as diferenças sociais e culturais dos estudantes, pois o EAD alcança diferentes públicos e regiões por utilizar meios de comunicação em massa. Dessa forma, é importante ter os objetivos muito claros para desempenhar uma atividade capaz de se tornar algo positivo na sociedade.

A partir de uma breve pesquisa bibliográfica e de respostas aos questionários aplicados à pesquisa procurou demonstrar as motivações que levam os alunos a optarem pelo EAD. Entende-se, dessa forma, que os maiores motivos para a busca desse tipo de ensino caracterizam a vida moderna e corrida da classe trabalhadora, onde é preciso se reinventar para conseguir uma boa posição no mercado de trabalho, mas ao mesmo tempo tem-se cada vez menos tempo.

Constata-se que a modalidade a distância ou semipresencial ajuda a alcançar uma parte da população maior pela forma como é ofertada, contudo, entende-se que ainda é uma parcela privilegiada em sua grande maioria com uma renda acima da média. Teve-se uma gama

---

muito interessante de respostas e questões trazidas pelos alunos que participaram da pesquisa, onde percebe-se um orgulho por parte dos alunos de poder estar cursando o ensino superior e principalmente por poder fazer parte da inovação que o ensino a distância traz, das quais exemplifica-se no quadro a seguir:

**Quadro 4.** Questões trazidas pelos alunos.

<b>Deixe um comentário sobre suas motivações e pensamentos sobre o tema.</b>
Estudar EAD está sendo uma experiência muito boa.
Fã incondicional da modalidade, por conta da disseminação da informação e por ser inclusiva em vários aspectos.
O ensino a distância mudou a minha vida e pensamento, tornando-me cada vez melhor para o que me aguarda lá na frente!
O ensino EAD é uma modalidade mais acessível e prática e a tendência é apenas o seu crescimento.
O ensino a distancia é um ensino de qualidade e nos prepara para o mercado de trabalho.

Fonte: Os autores (2019).

Sendo assim, deve-se analisar a modalidade do ensino a distância em si, mas torna-se imprescindível considerar a maneira como ela é tratada pelas políticas públicas brasileiras, das quais percebe-se uma mudança de paradigma muito grande, principalmente nos últimos anos com as novas portarias e realizações, para atentar-se aos funcionamentos que podem levar ao barateamento, o ensino quantitativo e a massificação da educação no Brasil.

Em conclusão, podemos inferir que há uma discussão muito ampla referente ao ensino a distância, que vem crescendo, assim como a oferta desta modalidade, seja como curso completo, seja como possibilidade de participação nas graduações presenciais, contribuindo para a diminuição do preconceito e da falta de contato da população com a modalidade.

### Referências

ABED. **Censo EAD.BR 2017 – Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil.** Curitiba: Intersaberes, 2018. Disponível em: [http://abed.org.br/arquivos/CENSO\\_EAD\\_BR\\_2018\\_digital\\_completo.pdf](http://abed.org.br/arquivos/CENSO_EAD_BR_2018_digital_completo.pdf) . Acesso em: 23 out. 2020.

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho?** São Paulo: Editora Brasiliense. 2013. Disponível em: <https://brito964.files.wordpress.com/2013/06/o-que-c3a9-trabalho-suzana-albornoz.pdf> . Acesso em: 23 out. 2020.

ALMEIDA, C. de. **Reflexões sobre possíveis descompassos de uma ead Massificada e padronizada.** Universidade Estadual do Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: [https://esud2018.ufrn.br/wp-content/uploads/187771\\_1\\_ok.pdf](https://esud2018.ufrn.br/wp-content/uploads/187771_1_ok.pdf) . Acesso em: 23 out. 2020.

ARRUDA, E.; ARRUDA, D. Educação a distância no Brasil: Políticas públicas e democratização do acesso ao ensino superior. **Educação em Revista**, v. 31, n. 3., p. 321-338, Belo Horizonte, set. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/edur/v31n3/1982-6621-edur-31-03-00321.pdf> . Acesso em: 23 out. 2020.

---

BELLONI, I.; MAGALHÃES, H.; SOUSA, L. C. **Metodologia de avaliação de políticas públicas**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 275, de 18 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre os programas de pós-graduação stricto sensu na modalidade a distância. 2018a. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/56126031/do1-2018-12-20-portaria-n-275-de-18-de-dezembro-de-2018-56125835%C2%A0](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/56126031/do1-2018-12-20-portaria-n-275-de-18-de-dezembro-de-2018-56125835%C2%A0). Acesso em: 23 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 1.428, de 28 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre a oferta, por Instituições de Educação Superior - IES, de disciplinas na modalidade a distância em cursos de graduação presencial. 2018b. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/57496468/do1-2018-12-31-portaria-n-1-428-de-28-de-dezembro-de-2018-57496251](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/57496468/do1-2018-12-31-portaria-n-1-428-de-28-de-dezembro-de-2018-57496251). Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Censo da educação superior: notas estatísticas de 2017**. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2018/censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2017-notas\\_estatisticas2.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2018/censo_da_educacao_superior_2017-notas_estatisticas2.pdf). Acesso em: 23 out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Regulamenta o art. 80 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm). Acesso em: 23 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional da Educação (2001- 2010) e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110172.htm#:~:text=LEI%20No%2010.172%2C%20DE%209%20DE%20JANEIRO%20DE%202001.&text=Aprova%20o%20Plano%20Nacional%20de,eu%20sanciono%20a%20seguinte%20Lei%3A&text=1o%20Fica%20aprovado%20o,Art](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm#:~:text=LEI%20No%2010.172%2C%20DE%209%20DE%20JANEIRO%20DE%202001.&text=Aprova%20o%20Plano%20Nacional%20de,eu%20sanciono%20a%20seguinte%20Lei%3A&text=1o%20Fica%20aprovado%20o,Art). Acesso em: 23 out. 2020.

FRANZOI, L. C. **Educação a distância e o incentivo à autonomia discente: uma reflexão**. Indaial: UNIASSELVI, 2012.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: esta é a questão? **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 22, n. 2, maio/ago. 2006. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722006000200010](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722006000200010). Acesso em: 23 out. 2020.

HARTMANN, F. *et al.* **A importância do programa de nivelamento nos cursos de EAD do NEAD/Uniassearvi**. Indaial: UNIASSELVI, 2012.

MARTINS, L. B.; ZERBINI, T. Educação a distância em instituições de ensino superior: uma revisão de pesquisas. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 271- 282, set. 2014. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572014000300003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000300003&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 23 out. 2020.

MELLO, C. M.; *et al.* **Políticas Públicas de Educação: Prouni, Conselhos Escolares e Educação a Distância**. Curitiba: Editora Camões, 2009.



---

MUGNOL, M. A educação a distância no Brasil: conceitos e fundamentos. **Revista Diálogo Educacional**, [S.l.], v. 9, n. 27, p. 335-349, jul. 2009.

NUNES, M. F. As metodologias de ensino e o processo de conhecimento científico. **Educar em Revista**, n. 9, p. 49-58, 1993. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.105>. Acesso em: 23 out. 2020.

ROCHA, E. F. **A concorrência na EAD: cursos híbridos ou metodologias inovadoras? O que mais estaria no making of disso?** 2019. Disponível em: [http://www.abed.org.br/arquivos/a\\_concorrancia\\_na\\_ead\\_enilton\\_rocha.pdf](http://www.abed.org.br/arquivos/a_concorrancia_na_ead_enilton_rocha.pdf). Acesso em: 23 out. 2020.

SGUISSARDI, V. **Educação superior no Brasil: democratização ou massificação mercantil?** Educ. Soc., Campinas, v. 36, n. 133, p. 867-889, out./dez, 2015.

SILVA, R. G. da; OLIVEIRA, E. G. de. **A EAD contribui para a democratização do acesso à educação pública?** 2012. Disponível em: <http://sistemas3.sead.ufscar.br/ojs/Trabalhos/171-1039-1-ED.pdf>. Acesso em: 23 out. 2020.

---

# UMA VISÃO ESTRATÉGICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA RELAÇÃO COM O ESTADO E SOCIEDADE

**A strategic vision of the public administration and its relationship with the state and society**

Maria Aparecida Bezerra de Araújo<sup>1</sup>  
Enid Priscila Feitosa Pamplona da Silva<sup>1</sup>

**Resumo:** Quando se trata da visão estratégica da administração pública e sua relação como o Estado e Sociedade, faz-se necessário voltar para o objetivo central do Estado frente à sociedade civil que engloba o bem comum. Este se efetiva por meio das relações econômicas, políticas e sociais. Em verdade, cabe mencionar que a administração do Estado é exercida pelo Governo, que, por sua vez, é responsável pelas decisões quanto à implementação das políticas públicas, a fim de atingir o bem-estar social. Diante disto, a presente pesquisa enfatiza a importância do papel do Estado diante da sociedade, visando garantir o desenvolvimento econômico-social através de esferas universais como Educação, Saúde e Assistência Social relevantes para sustentabilidade de uma nação. Para tanto, apresenta-se a evolução dos modelos burocráticos de gestão para os modelos gerenciais, que, por sua vez, possuem como ferramentas fundamentais o planejamento estratégico, indicadores de desempenho, gestão de programa e projetos dentre outros pontos que fundamentam as novas práticas de gestão. Cabe salientar que a presente pesquisa se fundamenta em bibliográficas voltadas para a temática abordada com foco na relação entre Estado e Sociedade, bem como corroboram o desenvolvimento deste artigo, onde destacam-se as obras “Estado e Sociedade” de Silva (2012), “Políticas Públicas e desenvolvimento sustentável” de Fontes (2011) e “Administração pública” de Peludo (2013). Para tanto, os resultados e discussões elencam a posição do Estado diante a problemas globais que exigem atitudes ágeis da Gestão Pública como forma de conduzir a nação através de políticas públicas inovadoras e capazes de fortalecer a sociedade. Em suma, procura-se deixar explícito que para a Gestão pública funcionar de fato, a democracia precisa sair dos textos legais e literários e passar a fazer parte da vida cotidiana do povo, onde possam cumprir os seus direitos por meio da execução legítima dos seus deveres.

**Palavras-chave:** Estado. Sociedade. Gestão. Cidadão. Democracia.

**Abstract:** When it comes to the Strategic Vision of Public Administration and its relationship with the State and Society, it is necessary to return to the central objective of the State vis-à-vis civil society that encompasses the common good. This is effective through economic, political and social relations. In fact, it is worth mentioning that the administration of the State is exercised by the Government, which, in turn, is responsible for decisions regarding the implementation of public policies, in order to achieve social welfare. In view of this, the present research emphasizes the importance of the role of the State before society, aiming to guarantee economic and social development through universal spheres such as Education, Health and Social Assistance relevant to the sustainability of a nation. To this end, the evolution of bureaucratic management models to management models is presented, which, in turn, have strategic planning, performance indicators, program management and projects as fundamental tools, among other points that underlie the new management practices. management. It is worth mentioning that the present research is based on bibliographies focused on the theme addressed with a focus on the relationship between State and Society, as well as corroborating the development of this article, where the works “Estado e Sociedade” by Silva (2012), “Public Policy and Sustainable Development” by Fontes (2011) and Peludo’s “Public Administration” (2013). Therefore, the results and discussions list the State’s position in the face of global problems that require agile Public Management attitudes as a way to lead the nation through innovative public policies capable of strengthening society. In short, we try to make it clear that for public management to actually function, democracy needs to leave the legal and literary texts and become part of the daily life of the people, where they can fulfill their rights through the legitimate execution of their rights.

**Keywords:** State. Society. Management. Citizen. Democracy.

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: www.uniasselvi.com.br.

---

## Introdução

Na presente pesquisa não se aborda a história da gestão pública, os retrocessos e modificações na sua formulação, tampouco as teorias envoltas desta incógnita ou dos representantes de governos que perpassaram pela administração do Estado. Procura-se aprofundar na importância da relação entre Estado com a sociedade, bem como compreender o seu papel frente ao bem comum do povo e as ações que executa para melhoria do convívio social e desenvolvimento nacional.

Dessa forma, o tema **Uma visão estratégica da Administração pública e sua relação com o Estado e sociedade** enfatiza o novo modelo de gestão pública, que está focado na qualidade dos serviços prestados à sociedade sem descumprir a legislação que norteia a execução das ações do Estado. Ainda, aborda a importância da democracia como chave da relação entre o Governo e seu povo para que os resultados da gestão estratégica sejam notórios nos âmbitos econômicos, sociais e políticos.

Com efeito, o objetivo geral deste artigo consiste em destacar a importância da gestão pública para a implantação dos programas e projetos em prol do cliente-cidadão de forma eficiente, eficaz e efetiva. Com isto, deixa evidente que o Estado é formado pelo povo e que o Governo administra o Estado por intermédio do povo (democracia), e, com isto, é responsável pela gestão estratégica do setor, de modo a produzir resultados para toda a sociedade.

Desse modo, objetiva-se especificamente compreender o que é o Estado e sua relação com a sociedade; destacar que as políticas públicas são as ações do Governo para buscar o bem comum da sociedade e apresentar a Gestão Estratégica como norte para aprimorar a gestão pública.

Assim, para defender o tema em evidência, utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica na qual se analisou as informações coletadas com base na qualidade apresentada pelos conteúdos e autores, que foram relevantes para a construção deste artigo de forma clara e objetiva.

## O papel da gestão pública frente à sociedade

A princípio, enfatiza-se que o Estado é resultado da evolução histórica da humanidade onde se construiu um vínculo com a sociedade, buscando mediar as relações sociais e políticas dentro da comunidade. Com efeito, para se manter a ordem política no contexto social, o Estado executa as responsabilidades e deveres por meio do poder com o propósito de produzir os efeitos que deseja alcançar para o bem comum.

Assim, Silva (2012, p. 12) afirma que: “O Estado é uma sociedade política dotada de características bem definidas. Portanto, o Estado não é um conceito geral válido para todos os tempos e localidades, mas um conceito histórico concreto ligado à ideia de soberania, o que só ocorreu no século XVII.”

Desse modo, entende-se que, para o Estado Democrático de Direito, existe de fato o poder soberano, que precisa ser exercido, sendo mediado pela centralização de poder para a implementação das políticas públicas. Entretanto, com a evolução do papel do Estado frente à sociedade, iniciou-se em algumas conjunturas do poder público o processo de descentralização deste poder, visando solucionar algumas problemáticas na sociedade contemporânea, cuja “toda política pública ou ação do Estado se depara com alguma forma de conflito de alocação de recursos e oportunidades” (SILVA, 2012 p. 47).

A administração do Estado é exercida pelo Governo, que é responsável por tomar decisões quanto às políticas públicas. Estas são embasadas em objetivos e diretrizes gerais que norteiam a atuação diante da democracia emanada do povo e, com isto, as políticas públicas procuram promover o bem coletivo dentro da sociedade.

---

Em suma, Fontes (2011, p. 34) destaca, a partir da concepção do papel do Estado, a sua posição perante o Governo, afirmando que:

Para se pensar o papel do Estado é preciso, antes de tudo, ressaltar que Estado é diferente de Governo. Estado é a nação politicamente organizada na composição de seus estados e territórios e de seu arcabouço legal, composto pela Constituição em sua lei máxima, e pelo conjunto de leis que orientam os cidadãos.

De certo modo, todo o território nacional e o povo que nele habita compõe o Estado e o Governo, bem como o Governo forma a gestão e a direção do Estado, a fim de que a instituição dos três poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, cumpram-se em reverendo a lei maior que se sobrepõe a todas as outras: a Constituição Federal (FONTES, 2011).

De fato, o Estado forma diversas instituições nas quais o poder é exercido e permite que o Governo possa agir e implemente projetos que fortaleçam a sociedade Civil, o mercado, o poder político e o poder econômico. Diante disso, Fontes (2011 p. 35) reafirma que:

O Estado é uma instituição pública social e juridicamente organizada que ocupa território definido, onde a lei máxima é a Constituição, sendo dirigida por um governo que possui soberania reconhecida, tanto internamente como externamente. O Estado representa a forma mais acabada humana, somente transcendendo a ela a concepção em construção de comunidade internacional, que agrupa vários Estados em torno de interesses comuns.

Certamente, vivencia-se a globalização que integra diversos territórios, cada qual formado no Estado de Direito, onde ocorre o processo de integração de diversas comunidades globais, tendo como base a evolução em caráter econômico, político, social, cultura e ambiental que converge em acordo internacionais entre o Governo dos países em prol do bem-estar do planeta.

Diante disso, nota-se que as pessoas que fazem parte destes territórios são as responsáveis pela escolha dos governantes que tomam as decisões que difundem o direito de liberdade e igualdade que é dada ao povo. Assim, o Estado se relaciona com o povo por meio da democracia, em que, segundo Silva (2012 p.73), “a questão democrática vai além da consagração de regras formas que legitimam este tipo de regime. É necessário também conteúdo social da democracia e os direitos de cidadania sejam ampliados, reduzidos a distância entre as esferas formal e substantiva”.

Consequentemente, a democracia é responsável pela organização política no âmbito legal, envolvendo a sociedade no processo de escolha dos representantes legais, fundamentado na organização de normas e procedimentos envoltos de princípios éticos-morais que regem cada localidade e, por fim, permitem à população o exercício pleno da cidadania.

De certo modo, o processo democrático de um país surte efeito nas relações comerciais diante do mundo, ainda engloba a evolução tecnológica e incentiva a competição que acontece de forma global. Com isso, Paludo (2013, p. 45) afirma que:

Os efeitos da democracia, da globalização e da competitividade global atingiram também as organizações públicas governamentais. Surgiram **cidadãos** e **usuários** conscientes de sua cidadania e **conhecedores de informações** acerca dos mais variados bens e serviços produzidos mundialmente, que utilizam essas informações para compará-las com os bens e serviços oferecidos pelos entes públicos brasileiros.

Então, percebe-se que a democracia por meio do exercício da cidadania possibilita que ocorram mudanças nos cenários onde empresas públicas e privadas estão inseridas, impondo ao contexto social a inclusão de recursos tecnológicos na vivência cotidiana e evolução dos padrões de produção e desenvolvimento do processo produtivo, o que, por sua vez, não é implementado por falta de gestão das políticas públicas.

---

Sabe-se que no papel da Gestão Pública o Estado busca o bem-estar social a partir de ações efetivas para alavancar o desenvolvimento social, e, como o governo é administrador do Estado, sendo eleito pelo povo por meio da democracia, cabe aos seus representantes difundir um modo de administrar e implantar políticas públicas eficientes dentro das esferas sociais universais que movimentam e organização social em todo país, na quais são as áreas da Educação, saúde e assistência social.

Diante do exposto, Paludo (2013) afirma que o governo decide politicamente os principais objetivos, as políticas públicas e as diretrizes de ação nacional e a administração pública implementa as decisões do governo visando a realização de programas que promovam o bem-estar coletivamente.

## **Metodologia**

A pesquisa sobre o tema **“Uma visão estratégica da Administração pública e sua relação com o estado e sociedade”** teve com base de estudos bibliografias que corroboram o presente artigo com obras que apresentam a relevância da relação entre Estado e Sociedade, onde se enfatiza acerca da importância da democracia como chave para uma gestão estratégica do setor público.

Dessa forma, as obras “Estado e Sociedade” de Silva (2012), “Políticas Públicas e desenvolvimento sustentável” de Fontes (2011) e “Administração pública” de Paludo (2013), contribuem como fonte de pesquisa para o desenvolvimento da fundamentação teórica, bem como destacam a relação entre Estado e Sociedade, políticas sociais, o papel do Estado e os efeitos da democracia, da informação e da globalização no conhecimento dos cidadãos e no exercício da cidadania.

Portanto, o papel da gestão pública frente ao Estado precisa envolver um processo de inovação capaz de direcionar novas ideias e ações e aplicação no setor público a fim de implementar mudanças de valores sociais e privilegiar a participação da população por intermédio da cidadania, proporcionando a inclusão social em todos os campos da gestão pública, para que o povo realmente se sinta parte do Estado em que vive.

## **Resultado e discussão**

Com o advento da globalização financeira e com a integração dos mercados, houve a ascensão da sociedade de forma organizada e um aumento dos problemas globais, o que, por sua vez, torna mais difícil as ações do governo frente as necessidades do povo. Também, o fenômeno tem sido motivador da reestruturação do setor público, o que exige do governo atitudes ágeis com relação a um cenário de constantes e rápidas mudanças sociais (CARNEIRO, 2010).

Em vista disto, observa-se a importância de retratar as mudanças e adequação que ocorrem no Estado, envolvendo todas as dimensões: políticas, sociais, econômicas e ambientais, que as direcionem a faces de evolução e desenvolvimento, embasados em duas vertentes que configuram a administração pública de forma estratégica. Essa vem sendo vista como um sistema organizacional e um sistema constitucional-legal.

Dessa forma, entende-se que a administração pública envolve a participação dos servidores públicos nos processos administrativos e de gestão para atendimento aos clientes internos e externos (servidores e cidadãos), o que, por sua vez, engloba os três níveis do governo o Federal, Estadual e Municipal e os poderes Executivo e Legislativo, a fim de atender aos interesses da coletividade com base constitucional-legal (NEVES; SILVA, 2016).

---

Para tanto, o governo deve conduzir a política dos negócios para que haja formulação de diretrizes que norteiam processos e resultados a serem alcançados, ainda utilizar da eficiência, eficácia e efetividade para a implementação dos projetos e programas pautados nas políticas públicas e, assim, garantir o desenvolvimento econômico-social do estado.

Como efeito, são necessárias políticas inovadoras de gestão capazes de aumentar e fortalecer as capacidades institucionais dentro dos sistema constitucional-legal, utilizando-se de medidas de atuação em rede e construção de parcerias que possam garantir o alinhamento dos resultados e objetivos com transparência nos interesses de diversos grupos que fazem parte do sistema organizacional (CARNEIRO, 2010).

Contudo, para que se atinja a eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública, faz-se necessário o comprometimento com modernas práticas de gestão, na qual deve haver um distanciamento do antigo modelo burocrático e, com isso, a busca por desenvolver e melhorar a administração pública, através do uso de modelos e práticas de empresas privadas (CARNEIRO, 2010).

Diante do exposto, nota-se que atualmente a gestão estratégica no setor público tornou-se instrumento para elaboração de planos e orçamentos das organizações governamentais, englobando modelos gerenciais, nos quais destacam-se: foco no cliente-cidadão, ainda pontos relevantes como descentralização: política para os estados e municípios, estrutura hierárquica flexível – com redução dos níveis, competências técnicas e meritocracia, separação dos interesses públicos e privados, ações voltadas para qualidade dos serviços públicos, gestão da qualidade, gestão de pessoas e a tecnologia e inovação (PALUDO, 2013).

É notória a amplitude das estratégias que a Administração pública gerencial utiliza para fundamentar os trabalhos que o governo realiza para implantar a melhoria da máquina administrativa, o que envolve programas e ações em todas as categorias, nas quais pode-se destacar: capital humano, governança e estruturação, amparo legal e marco regulatório por fim as práticas de gestão (CARNEIRO, 2010).

Em síntese, encontra-se o papel da liderança nas novas práticas da gestão pública, que é responsável por conduzir estrategicamente as ações estabelecidas num conjunto de planos formulados para se conduzir ao atingimento das metas, que envolve atender às necessidades dos clientes-cidadãos. Com isto, o Capital Humano possui especificamente o desenvolvimento da liderança e de habilidades e competências, importantes para a administração pública.

Quando se trata de Governança e Estruturação, abordam-se questões como a descentralização, que redefine os centros do poder, possibilitando maior conhecimento das problemáticas econômicas, sociais e políticas; a privatização, que parte do processo de descentralização; a formação de parcerias entre os setores público e privado; dentre outras medidas que fomentam a gestão pública.

No que tange ao Amparo legal e Marco Regulatório, destacam-se as normas, regulamentações e a legislação que regem a Administração pública, que embora se utiliza de um modelo gerencial em algumas esferas do governo, não deve fugir do texto constitucional. Por fim, as Práticas de Gestão possuem no seu contexto o planejamento estratégico que comporta o planejamento, organização e controle dos planos de ações, programas e ambiente interno e externo da esfera pública. Ainda, abrange práticas como indicadores de desempenho, programas e projetos, gestão financeira e orçamentária e a gestão de competências.

Para tanto, o planejamento estratégico no âmbito da administração do Estado de Direito ganhou destaque em 1995, com a Reforma Gerencial e pela implementação da Lei nº 10.257/2001 – Estatuto da Cidade e Lei complementar nº 100/2000 a Lei da responsabilidade fiscal que são fortemente ligadas ao planejamento (NEVES; SILVA, 2016).

Contudo, quanto ao planejamento estratégico no setor público, Neves e Silva (2016 p. 81) apresentam:

---

O planejamento Estratégico desencadeou uma onda nos anos 1980 e 1990 que produziu defensores e críticos no nível estratégico das organizações quanto ao seu real resultado. Sobre isto, importante sempre destacar que o resultado gerado por um método ou instrumento dependerá sempre da qualidade da equipe gestora e técnica responsável por sua implementação.

É perceptível que em todo processo de mudança surgem pensamentos contrários às teorias e métodos. Na história da gestão pública não foi diferente, sendo que isso ocorreu quando surgiu o modelo gerencial contraditório ao modelo burocrático, abordando metodologias estratégicas para conduzir a implantação das políticas públicas.

Assim, a gestão estratégica no setor público permite uma gestão mais eficiente, eficaz e efetiva da gestão pública no fornecimento dos serviços, na qual torna-se possível a mensuração dos prazos e custos dos programas implantados. Ainda, verifica-se os impactos positivos e negativos que estes provocam na sociedade, bem como promove os resultados pretendidos pela administração o que condiz com o alcance das metas que, por sua vez, são indicadas por meio dos indicadores que medem o desempenho dos programas e projetos governamentais, que são os mobilizadores dos resultados favoráveis aos cidadãos.

### **Considerações finais**

A gestão pública não engloba apenas a administração dos órgãos públicos, mas um conjunto de atribuições e responsabilidades do Estado em conduzir o desenvolvimento da sociedade, bem como a implantação de políticas públicas inovadoras e sustentáveis capazes de fomentar a nação em contextos relevantes como saúde, educação e assistência social.

Sabe-se ainda que o principal problema do Estado atualmente é a falta de Gestão dos recursos para implantação dos programas e projetos, levando ao déficit dos cofres públicos e abaixando a qualidade dos serviços públicos. No entanto, nota-se que a relação do Estado com a sociedade é o fator que pode mudar essa realidade na gestão pública, pois os servidores e os cidadão por meio da democracia e do exercício da cidadania são capazes mudar a realidade da sociedade atual.

Outrora, o poder emana do povo e para o povo através da cidadania e democracia, ou seja, a sociedade determina quem vai gerir o Estado maior para que os representantes atendam à coletividade. Contudo, os poderes do povo nas decisões só acontecem no contexto político democrático. Em outra perspectiva (que não seja essa), os cidadãos são meros expectadores diante dos governantes que não assumem a postura que deveriam frente à sociedade.

Portanto, pode-se afirmar que, mesmo havendo modelos gerenciais que podem atribuir qualidade à Administração Pública e ferramentas que podem tornar as políticas públicas mais efetivas e assertivas, a fim de mobilizar resultados satisfatórios dentro dos setores pública, a mudança de comportamento do povo diante da realidade que a sociedade se encontra é extremamente importante. Desta forma, a democracia precisa sair dos textos legais e literários e fazer parte do cotidiano dos cidadãos, sendo que estes possam fazer cumprir seus direitos por meio da execução correta e verdadeira dos seus deveres.

### **Referências**

BRASIL. **Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001**. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LEIS\\_2001/L10257.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10257.htm). Acesso em: 5 nov. 2020.



---

CARNEIRO, M. F. dos S. **Gestão pública**: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programa e projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

FONTES, A. M. M. **Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável**. Indaial: Grupo Uniasselvi e ibam, 2011.

NEVES, M. da G. R. das; SILVA, M. C. da. **Gestão Estratégica no Setor Público**. Indaial: UNIASSELVI; IBAM, 2016.

PALUDO, A. **Administração pública**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SILVA, A. de O. S. **Estado e Sociedade**. Indaial, SC: Grupo UNIASSELVI; IBAM, 2012.

---

# O PAPEL DO PODER PÚBLICO MUNICIPAL NAS QUESTÕES AMBIENTAIS

## The role of the city's public power in environmental issues

Carla Liane de Mello<sup>1</sup>  
Fábio Vidal Pinheiro Del Duca<sup>2</sup>  
Adriana Ferreira da Silva<sup>3</sup>

**Resumo:** O presente estudo tem a finalidade de contextualizar o papel do poder público nas questões ambientais, apresentando um panorama conceitual de meio ambiente. Define a competência do poder público municipal em matérias de meio ambiente e legislação aplicada e caracteriza os instrumentos da política do meio ambiente. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio de livros e consultas de sítios eletrônicos. Conclui-se que cabe analisar com cuidado a correta aplicação da lei, de forma a torná-la eficaz, em face da grande importância que o meio ambiente representa para a humanidade e a importância de sua preservação. A legislação ambiental municipal deverá se adequar à realidade de cada município, criando mecanismos que venham a atender a demanda ambiental. Cabe ao direito evoluir em consonância com a necessidade de melhor estruturar e aperfeiçoar a proteção ambiental.

Palavras-Chave: Gestão ambiental. Legislação. Poder Público.

**Abstract:** This article aims to contextualize the role of government in environmental issues, presenting a conceptual panorama of the environment. Defining the competence of the municipal government in environmental matters and applied legislation and characterizing the instruments of environmental policy. To this end, a bibliographic search was performed through books and researches on the internet. It is concluded that it is necessary to carefully analyze the correct application of the Law, in order to make it effective, in view of the great importance that the environment represents for humanity and the importance of its preservation. The municipal environmental legislation should adapt to the reality of each municipality, creating mechanisms that will meet the environmental demand. It is necessary the Law evolution in line with the need to better structure and improve environmental protection.

Keywords: Environmental management; Legislation; Public Power.

### Introdução

O meio ambiente saudável e preservado representa a sobrevivência do planeta e constitui um desafio para a humanidade. A preocupação com a proteção está pautada na necessidade em desfrutar dos recursos naturais. Diante deste contexto, torna-se pertinente o estudo do papel do poder público municipal nas questões ambientais, o sistema integrado de gestão e a legislação aplicada, tendo em vista as agressões ao meio ambiente e a revitalização de espaços urbanos degradados em busca do desenvolvimento urbano sustentável. Assim, este estudo está em evidência de forma globalizada.

A municipalização do meio ambiente foi um passo importantíssimo para sua proteção, havendo até mesmo ao consenso entre doutrinadores com relação à importância do assunto. O ordenamento jurídico pátrio prevê ao Município estabelecer critérios, normas e padrões com relação à questão ambiental. Todavia, a elaboração de diretrizes é necessária para regular exercício do licenciamento ambiental e integração na atuação com órgãos competentes, adequando sua estrutura administrativa.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública no Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, Passo Fundo/RS, carla\_liane@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis no Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, Passo Fundo/RS, fabio.duca@uniasselvi.edu.br

<sup>3</sup> Tutora externa de diversos cursos superiores no Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, Passo Fundo/RS, coordenacao.adm@ipasaeducacional.com.br

---

Deste modo, a Constituição Federal de 1988 dá o devido suporte para as ações de proteção ambiental e leis infraconstitucionais regulamentam tais dispositivos constitucionais. Existe, no Brasil, todo um arcabouço jurídico em prol do meio ambiente e, para tornar eficaz a legislação, deverá o poder público agir em consonância com ela. A partir desta explanação, indaga-se o seguinte problema: qual é o papel do poder público diante das questões ambientais?

Buscando respostas, foram determinados os objetivos para o desenvolvimento do trabalho. Como objetivo geral, busca-se contextualizar o papel do poder público nas questões ambientais. E como objetivos específicos: a) apresentar um panorama conceitual de meio ambiente; b) definir a competência do poder público municipal em matérias de meio ambiente e legislação aplicada; c) caracterizar os instrumentos da política do meio ambiente.

De modo a apresentar sequência e objetividade, o trabalho apresenta, além desta parte introdutória, a fundamentação teórica-conceitual e, por fim, delineiam-se as considerações finais acerca da temática discutida.

### **Referencial teórico – Aspectos conceituais de meio ambiente**

O legislador infraconstitucional preocupou-se em redigir um conceito legal de meio ambiente, definindo-o em conformidade com o que traz a Lei da Política e do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA), sancionada em 1981. Essa cria o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), que tem como missão principal regular o bom uso dos recursos naturais por meio de suas resoluções (BRASIL, 2008a).

Para Aquaviva (2006), ambiente é tudo que nos cerca e onde se está situado e, em sua amplitude, atinge o cidadão no município. Sendo assim, o conceito de meio ambiente é amplo, tutelado constitucionalmente e por leis infraconstitucionais, definindo-se com um complexo de princípios e normas que o regulamentam. Trata-se de um patrimônio que deve ser assegurado e protegido, pois é de uso comum de todos e, se dor afetado, sendo direta ou indiretamente, prejudicará sua sustentabilidade.

Em descompasso aos diversos entendimentos acerca do conceito legal do meio ambiente, destaca-se o posicionamento de Antunes (2002, p. 56-57) afirmando que “o conceito na Lei da Política Nacional do Meio Ambiente – PNMA merece crítica, pois seu conteúdo considera apenas o meio ambiente puramente biológico e não social”.

Pode-se interpretar através do artigo 225 da Carta Magna que, o meio ambiente é um direito de todos e bem de uso comum do povo, e sua preservação é um dever de todos, para que tenhamos uma qualidade de vida melhor, vivendo com dignidade, pois respeitar o meio ambiente significa respeitar a própria vida humana (BRASIL, 2004).

De acordo com Milaré (2007, p. 163), a sustentabilidade do Planeta está, sem dúvida, “nas mãos do homem, único ser capaz de, com suas ações, romper o equilíbrio dinâmico produzido pela interdependência das forças da natureza e modificar os mecanismos reguladores”.

Para poder diferenciar e facilitar a identificação de atividades poluidoras ou degradadoras, é necessária uma divisão, a qual é destacada por Fiorillo (2007, p. 22), que afirma que “a classificação apenas identifica o meio ambiente em que valores maiores foram aviltados, destacando-se quatro aspectos: meio ambiente natural, artificial, cultural e do trabalho”.

O meio ambiente natural existe para ser usufruído por todos, de forma racional, independe da ação do homem para sua existência, atendendo às necessidades básicas da vida. Com relação ao meio ambiente artificial, esse provém de ação transformadora do homem, modificando o espaço natural, com o objetivo de ser utilizado nas atividades diárias ou em lazer.

---

Cabe, por conseguinte, à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios desenvolver mecanismos, projetos e ações, necessários ao cumprimento de suas obrigações em relação a questões ambientais. Para o pleno desenvolvimento deste, faz-se necessário uma participação mais efetiva, tendo em vista que a Política de Desenvolvimento Urbano proporciona aos seus municípios a sensação de bem-estar.

Assim, mediante os conceitos ora analisados, é importante destacar que em uma sociedade em constante transformação, a ação do homem põe permanentemente em risco o equilíbrio ambiental. Isso facilita para os órgãos públicos responsáveis pela fiscalização e administração do meio ambiente interferirem quanto à iminente possibilidade de dano ambiental.

### **A competência do poder público municipal em matérias de meio ambiente e legislação aplicada**

As competências atribuídas aos Municípios são de natureza privativa, quando se enquadram no interesse local, para as quais não existem normas gerais da União e suplementares do Estado. No entanto, existindo normas gerais da União e dos Estados, não podem contrariá-las, apenas suplementá-las e as de natureza comum são todas já indicadas para a União, exceto o que é de competência privativa da União (MUKAI, 2002).

Assim sendo, após a promulgação da Constituição Federal de 1988, os Municípios passaram a exercer posição diferenciada e privilegiada no plano político-administrativo, possuindo autonomia de relevância, com capacidade normativa, com poder-dever de legislar sobre assuntos locais (BRASIL, 2004). Na visão de Machado (BRASIL, 2008b, p. 385), “o interesse local não precisa incidir ou compreender, todo o território, mas uma localidade, ou várias localidades, de que se compõe o Município”. Dessa forma, devem os Municípios estabelecer critérios, normas e padrões referentes à qualidade ambiental exigida em seu território adotando os procedimentos necessários para sua avaliação e controle.

Com a Resolução nº 237 do Conama, com papel estratégico na formulação e implementação da Política Nacional do Meio Ambiente, os municípios interessados em ampliar seus espaços na questão ambiental, passaram a ter diretrizes necessárias para o exercício da competência de licenciamento ambiental e integração na atuação dos órgãos competentes do Sisnama, na execução da Política nacional do Meio Ambiente e quanto a essas propostas de gestão (MEDAUAR, 2008).

Para tanto, deverá o município criar e organizar a Secretaria de Meio Ambiente ou vincular o Departamento de Meio Ambiente a uma Secretaria Municipal responsável, além de desenvolver um Plano Ambiental Municipal que apontará diretrizes a serem executadas pelo Município, com base em subsídios e em conformidade com a Lei Orgânica Municipal. Ainda, para o exercício desta função, a Resolução nº 237, Art. 20 do Conama, estabelece que “os entes federados deverão implementar os Conselhos Municipais do Meio Ambiente, com caráter deliberativo e participação social, bem como conter profissionais habilitados ao desempenho da função” (BRASIL, 2008a).

É necessário dar especial destaque entre as áreas ambientais e educacionais, com vistas a formar cidadãos que respeitem as iniciativas e atividades direcionadas ao desenvolvimento ambiental sustentável. Há de se destacar que a educação ambiental é, sem dúvida, um conjunto de ações a ser acionadas pelo sistema de gestão ambiental municipal, tendo previsão constitucional, de forma transversal (PRESTES, 2003).

Observa-se que o efetivo exercício da ação ambiental pelo município tornar-se-á eficaz na medida em que estiver atrelado e integrado com os órgãos que compõem o SISNAMA, buscando, assim, o equilíbrio necessário para um efetivo desenvolvimento sustentável. Deverão ser respeitadas as competências atribuídas a cada instância decisória, dessa forma, não haverá conflito de competência legislativa.

---

Ao elaborar o Plano Ambiental Municipal, o Município deverá verificar se os programas por ele implantados se justificam em função da caracterização dos problemas ambientais levantados no presente plano, esse, buscando sobremaneira, trazer uma visão ampla dos problemas ambientais enfrentados pelo município e suas caracterizações. Antunes (2002, p. 80) menciona que:

A importância dos municípios é evidente por si mesma, pois as populações e as autoridades locais reúnem amplas condições de bem conhecer os problemas e mazelas ambientais de cada localidade, sendo certo que são as primeiras a localizar e identificar o problema, É através dos municípios que se pode implementar o princípio ecológico do agir localmente, pensar globalmente.

Como procedimento para obter autorização das autoridades públicas para atividades de impactos locais e para que os municípios estejam aptos ao licenciamento ambiental, deverão habilitar-se junto a Secretaria Estadual do Meio Ambiente (SEMA). Para sua efetivação, deverão preocupar-se em instituir o Sistema Municipal de Meio Ambiente. Assim, deverá o município ter implantado o Fundo Municipal do Meio Ambiente, o Conselho Municipal do Meio Ambiente, possuir profissionais habilitados para o licenciamento ambiental, servidores com competência para fiscalização ambiental e possuir legislação própria, disciplinando o licenciamento e as sanções pelo seu descumprimento (MILARÉ, 2007).

Também se faz necessário aos municípios com população acima de 20.000 habitantes elaborarem o Plano Diretor de desenvolvimento, o qual define regras tanto para a zona urbana quanto a Zona Rural (REIS, 2004). Ainda, deve o Plano Ambiental Municipal ser aprovado pelo Conselho Municipal do Meio Ambiente. A documentação comprobatória deverá ser encaminhada à SEMA, sendo que a Comissão de Municipalização, após análise da documentação, encaminhará parecer ao Conselho da Secretaria do Meio Ambiente (CONSEMA) acerca dos requisitos necessários à habilitação (PELICIONI; PHILIPPI JUNIOR, 2005).

Para tanto, o município deverá fazer um levantamento das possibilidades de danos, como estão relacionadas a essas agressões e avaliar o potencial de crescimento dessas, sob diversos aspectos e para onde se estendem, gerenciando o meio ambiente. Gerenciar o meio ambiente requer conhecimento específico. Quando se consegue entender esse processo de gestão, mais facilmente se pode desenvolver um sistema de informação adequado a registrar, medir e relatar suas ações.

O avanço da municipalização vem crescendo nos últimos anos, não de forma satisfatória, principalmente em âmbito nacional. No caso do Rio Grande do Sul vem sendo incrementada, principalmente devido às iniciativas de descentralização de ações por parte da Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM), visando a autonomia municipal (LIPP-NISSINEN, 2007).

Dentre as políticas públicas ambientais implantadas pelo poder público local, citam-se as seguintes, conforme exposto no quadro 1.

**Quadro 1.** Políticas Públicas Ambientais – Passo Fundo/RS

<b>Parque Ambiental Banhado da Vergueiro</b>	Prioriza o cuidado com o meio ambiente e conviver em harmonia com a natureza. É um espaço de preservação e contato com um dos ecossistemas mais ricos em termo de fauna e flora, abrigando diversas espécies típicas da região.
<b>Coleta Seletiva dos Resíduos Sólidos</b>	Todo o material recolhido é destinado a associações e cooperativas de recicladores. Atualmente, existem mais de 1200 pontos de coleta seletiva na cidade.

<b>Ecoponto</b>	Faz a armazenagem temporária de pneus e destina para uma associação das empresas fabricantes de pneus para realizar o ciclo sustentável. Após, o pneu é triturado e pode ser reaproveitado de diversas formas.
<b>Educação Ambiental</b>	Tem como objetivo desenvolver a consciência ecológica; responsável em planejar, desenvolver difundir informações para a população; coordenar campanhas, eventos, palestras, cursos e programas de educação ambiental; controlar uma biblioteca; desenvolver projetos que busquem recursos para sua aplicação em âmbito federal, estadual e municipal.
<b>Projeto Sala Verde</b>	É um programa que abrange cursos, palestras, oficinas, eventos, reuniões e campanhas, propiciando a todos os segmentos da comunidade, um espaço que serve para estudo, pesquisa e conscientização ambiental.
<b>Viveiro Municipal</b>	Responsável pelas autorizações de fornecimento de mudas e controle de produção.
<b>Programa É o bicho</b>	Visa evitar a procriação descontrolada e o abandono de animais, através do procedimento de castração cirúrgica e cuidados em geral.
<b>Adote o Verde</b>	É uma iniciativa para ampliar a recuperação e a manutenção de áreas verdes da cidade, por meio do compartilhamento da responsabilidade do uso com a comunidade. A ação consiste na adoção dos espaços por parte da comunidade, instituições, empresas e particulares, que assumem em conjunto com o Poder Público a responsabilidade de urbanizar e limpar os espaços
<b>Uma criança, uma árvore</b>	Visa ao nascer de cada criança que esta seja homenageada com o plantio de uma árvore nativa, com o intuito de arborizar a área urbana do município de Passo Fundo e criar uma ação permanente de preservação do meio ambiente e pluralidade social.

FONTE: Os autores (2018).

### **Instrumentos da política do meio ambiente**

Com a descentralização por parte da união do licenciamento ambiental e com aprovação pelos órgãos competentes da municipalização do meio ambiente, fica a cargo dos municípios legislar e executar medidas de prevenção, correção e punição aos infratores ambientais e, também executar o estudo necessário para o fornecimento de licenciamentos à instalação de empreendimento de impacto local (NASCIMENTO; FONSECA, 2017).

O licenciamento ambiental como ato administrativo é uma obrigação legal, prévia à instalação de qualquer empreendimento ou construção que gere um significativo impacto ambiental e só é pertinente naquelas hipóteses em que preexiste o direito subjetivo ao exercício da atividade (ANTUNES, 2002).

O Poder Público local é responsável por agir na proteção ambiental, especificamente na ação preventiva, a evitar o dano sobre o meio ambiente. Assim, deverá efetuar em seus domínios o zoneamento ambiental. Importante instrumento que definirá, mediante estudos e planejamentos, o que vem a ser a delimitação da área do Município, contemplando as áreas a serem protegidas.

Com relação ao impacto ambiental, na visão de Antunes (2002, p. 229), “é o resultado da intervenção humana sobre o meio ambiente. Pode ser positivo ou negativo, dependendo da qualidade da intervenção desenvolvida”.

---

Deste modo, em âmbito local, o município, por meio da Secretaria de Meio Ambiente (SMAM), recebe diariamente denúncias contra crimes ambientais, bem como presta serviço de informações sobre como proceder em alguns casos. A legislação adotada pela Secretaria é a Lei de Crimes Ambientais baseia-se na Lei nº 9.605 de 12 fevereiro de 1998 e no Decreto Federal nº 3.179 de 21 de setembro de 1999 que regulamenta a lei. As multas a serem aplicadas variam de R\$ 50,00 (cinquenta reais) a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e estão graduadas de acordo com a gravidade do dano ambiental, com os antecedentes do infrator e com sua situação econômica. Cabe destacar também que os atos fiscalizados pela SMAM são os de porte local, e variam de crimes de poluição sonora, maus tratos a animais, danos contra a flora, intervenções em áreas de Preservação Permanente e empreendimentos poluidores.

Diante do exposto, fica evidenciado que o legislador ao instituir o zoneamento ambiental e o estudo de impacto ambiental, inovou no sentido de proteção ao meio ambiente, fazendo com que o poder público delimitasse seu território facilitando assim, instituir seu poder de polícia ambiental.

### **Metodologia**

A escolha dos métodos e técnicas é de fundamental importância para uma pesquisa. Deste modo, quanto ao objetivo, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, a qual segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 166), “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações de artigos, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.”. Com relação à abordagem do problema, caracteriza-se como pesquisa qualitativa, a qual de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 52), “descreve a complexibilidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, o que possibilita compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Para Gil (2002, p. 69), as análises dos dados têm como objetivo “organizar e resumir os dados, de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Já a interpretação tem como objetivo “a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”. Sendo assim, os conceitos foram interpretados tendo como base o referencial teórico.

### **Resultados e discussão**

Ao analisar as legislações e as políticas públicas municipais acerca da política ambiental, entende-se que há importantes avanços na concepção das políticas. Com o acompanhamento e a avaliação sistemática destas permanentemente, possibilita verificar se a implementação está sendo feita adequadamente, retratando que a cultura de cooperação entre órgãos administrativos torna-se uma realidade com a colaboração do poder público e sociedade civil organizada.

No que se refere aos aspectos do meio ambiente, que meio ambiente é onde se está situado no momento, ressaltando que além da ação da natureza, a ação do homem põe em permanente risco o equilíbrio ambiental, vê-se que, com a identificação dos aspectos, facilita a fiscalização e administração por parte dos órgãos públicos e a necessidade de intervenção à iminência do dano.

A legislação, em especial a partida da Constituição de 1988, no caput do Art. 225, a qual reconheceu o meio ambiente como direito humano fundamental prevê que qualquer cidadão poderá representar junto a autoridade competente na apuração de responsabilidades pelo dano ambiental, com finalidade de denunciar atos lesivos ao meio ambiente, pedindo a responsabilização dos autores do delito.



---

Previsto também constitucionalmente, a tutela ambiental e a possibilidade dos municípios legislarem, suplementando a lei maior nas questões ambientais, delegando ao poder público e a coletividade o dever de protegê-lo, preservá-lo, instituindo bases à implantação da municipalização.

Obviamente, o campo de atuação do poder público encontra limites, dentre os quais visa contextualizar e abarcar o comportamento da sociedade envolvendo transformações nos contextos sociais, econômicos e educacionais. Sendo assim, é imprescindível que o meio ambiente seja visualizado como uma política de governo.

### **Considerações finais**

O presente estudo, dentro dos limites a que se propôs, teve como escopo abordar o papel que o poder público municipal tem nas questões ambientais, desde a formação do processo para municipalização, visando seu deferimento e a aplicação de sanções aos infratores.

No que se refere à competência do poder público municipal, ficou claro que vêm avançando significativamente, principalmente devido às iniciativas de descentralizações de ações de meio ambiente. O papel em consonância com demais membros da União vai muito além de emissão de licenças e autorizações, devendo planejar de forma que venha atender a necessidade do meio ambiente e da própria sociedade.

No tocante aos instrumentos da Política Nacional do Meio Ambiente, licenciamento e autorizações, verifica-se que é um ato discricionário do poder público em executar ou não a licença para atividades ou empreendimento a serem instalados, ou da melhor forma ao interesse público.

Na tentativa de conter a degradação e poluição do meio ambiente, destaca-se o poder de polícia ambiental agindo na fiscalização. Todavia, na ação preventiva o poder público deverá iniciar efetuando o zoneamento ambiental, que é a divisão de uma área em parcelas e, que delimitará as áreas de atuação e as de proteção ambiental, auxiliando o município na difícil tarefa de gerenciar o meio ambiente, criando mecanismos de prevenção. Para as etapas de licenciamento ambiental será necessário efetuar o estudo de impacto ambiental, de forma detalhada, com condições e restrições impostas à instalação da atividade ou do empreendimento, dando publicidade dos seus atos, como um conjunto de meios para tornar legal uma ação ou omissão.

Pode-se concluir que a legislação brasileira descentralizou de forma clara a municipalização do meio ambiente, através de um arcabouço jurídico, ora concorrendo, ora suplementando legislação superior na apuração da infração ambiental, criando mecanismos que autorizam a atuação do Poder Público na prevenção e na aplicação de sanções ao indivíduo.

Um dos principais motivos para essa descentralização é o fato de que o município é a instituição que é mais próximo das pessoas se encontra e com maior possibilidade de constatar o possível dano ambiental. É necessário que o município se estruture de forma que venha atender aos anseios da população nas questões ambientais, tanto na prevenção quanto na aplicação de penas ao infrator.

### **Referências**

ANTUNES, P. de B. **Direito ambiental**. 6. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

AQUAVIVA, M. C. **Dicionário Jurídico Brasileiro**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Ministério do meio ambiente. **Resoluções do Conama**. Resoluções vigentes publicadas entre julho de 1984 e novembro de 2008. 2. ed. Brasília: Conama, 2008a.

---

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Consultoria Jurídica. **Legislação Ambiental Básica**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente; UNESCO, 2008b. Disponível em: [https://www.mma.gov.br/estruturas/secex\\_conjur/\\_arquivos/108\\_12082008084425.pdf](https://www.mma.gov.br/estruturas/secex_conjur/_arquivos/108_12082008084425.pdf). Acesso em: 4 nov. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 33. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BRASIL. **Decreto nº 3.179, de 21 de setembro de 1999**. Dispõe sobre a especificação das sanções aplicáveis às condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1999/decreto-3179-21-setembro-1999-344968-norma-pe.html>. Acesso em: 5 nov. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998**. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19605.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19605.htm). Acesso em: 5 out. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 16 jul. 2020.

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

FIORILLO, C. A. P. **Curso de direito ambiental brasileiro**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

LIPP-NISSINEN, K. H. Avanços do licenciamento ambiental municipal no Rio Grande do Sul. **Fepam em revista**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 30, jul./dez. 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDAUAR, O. **Coletânea de legislação ambiental**. 7. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

MILARÉ, É. **Direito do Ambiente: a gestão ambiental em foco**. Doutrina, jurisprudência, glossário. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

MUKAI, T. **Direito ambiental sistematizado**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2002.

NASCIMENTO, T.; FONSECA, A. A descentralização do licenciamento ambiental na percepção de partes interessadas de 84 municípios brasileiros. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Paraná, v. 43, p. 152-170, dez. 2017.

PELICIONI, M. C. F.; PHILIPPI JUNIOR, A. **Educação ambiental e sustentabilidade**. São Paulo: Manole, 2005.

PRESTES, V. B. Instrumentos legais e normativos de competência municipal em matéria ambiental. **Revista de Direito Ambiental**, São Paulo, n. 31, p. 100-104, jul./set. 2003.

REIS, M. J. O município e o meio ambiente. **Revista de Direito Ambiental**, São Paulo, n. 35, p. 357-361, jul./set. 2006.

# IMPLANTAÇÃO DO “PROJETO DO BEM” NA EMPRESA BREV HOSPITALAR S/A

The implementation of “the good project” in the company Brev Hospitalar S/A

Bruna Spaniol<sup>1</sup>  
Ellen Regiane Vargas<sup>1</sup>  
Péricles Ewaldo Jader Pereira<sup>1</sup>

**Resumo:** Este trabalho objetiva propor a implantação do projeto do bem na empresa Brev Hospitalar S.A, localizada em Blumenau (Santa Catarina) e nas demais unidades do grupo. O projeto do bem expõe o propósito de reter as pessoas com deficiência, reabilitados e atrair novos talentos para a organização, implementando palestras e informativos sobre a inclusão social no ambiente de trabalho e convívio social, promovendo mais qualidade, bem-estar, conforto e respeito mútuo a todos os colaboradores no ambiente organizacional. Com o mundo tecnológico que existe hoje em dia, as palestras e os informativos, além de serem presenciais para a maior hierarquia da organização, serão disponibilizadas também no ambiente virtual, com o intuito de alcançar todos os colaboradores, levando um maior conhecimento sobre as pessoas com deficiência e reabilitados, diminuindo as possíveis diferenças entre os colaboradores. O trabalho configura-se como pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e bibliográfica. Para tanto, desenvolveu-se a fundamentação teórica com base em livros e artigos acadêmicos. A proposta surgiu através do evento de integração entre o comitê de inclusão social e os colaboradores com deficiências e reabilitados, onde constatou-se a necessidade de melhoria no comitê de inclusão.

Palavras-chave: Inclusão social. Direitos humanos. Igualdade social.

**Abstract:** This work aims to propose the implementation of the good project in the company Brev Hospitalar S.A, located in Blumenau (Santa Catarina) and in the other units of the group. The project for good exposes the purpose of retaining people with disabilities, rehabilitated and attracting new talents to the organization, implementing lectures and newsletters on social inclusion in the work environment and social life, promoting more quality, well-being, comfort and respect mutual benefit to all employees in the organizational environment. With the technological world that exists today, such as lectures and newsletters, in addition to being in person for the highest hierarchy of the organization, they will also be made available in the virtual environment, in order to reach all employees, bringing greater knowledge about people with disabilities. disabilities and rehabilitated, reducing possible differences between employees. The work is configured as applied, qualitative, descriptive and bibliographic research. For this purpose, the theoretical foundation was developed based on books and academic articles. The proposal emerged through the integration event between the social inclusion committee and employees with disabilities and rehabilitated, where the need for improvement in the inclusion committee was found.

Keywords: Social inclusion. Human rights. Social equality.

## Introdução

A Brev Hospitalar S/A foi fundada em 1935, com o nome de B.E Hospitalar S/A, pelo médico imigrante alemão Bruno Emanuel, com a parceria de mais de 12 médicos e empresários catarinenses. Hoje, a organização é conhecida como a maior empresa de materiais descartáveis e de consumo para cuidados com a saúde, com mais de três mil produtos nas linhas de primeiros socorros, cirurgia, tratamento, higiene e bem-estar.

Este trabalho teve início em fevereiro de 2019 com o Diagnóstico Empresarial. Ele foi finalizado em julho de 2019. Após a coleta de dados, constatou-se pontos fortes nas áreas Financeira, Logística, Marketing, Produção e Recursos Humanos. No entanto, verificou-se que a organização não possui um comitê de inclusão satisfatório, dessa forma o objetivo é propor

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: www.uniasselvi.com.br.

---

uma melhoria no processo de inclusão social, para fornecer oportunidades igualitárias de bens e serviços, conforme Sasaki (1997), a inclusão social serve para as pessoas ainda excluídas e a sociedade equipararem as oportunidades para todos.

A inclusão social luta pela igualdade dos direitos humanos no convívio em sociedade, sem exclusão por diferenças de classe social, gênero, deficiência, preconceito social, racial e outros. As pessoas com deficiência ainda procuram oportunidades para se incluir na sociedade de maneira efetiva, em busca de acesso amplo ao trabalho, direito de ir e vir e desenvolver uma vida social e afetiva.

No que diz respeito à empregabilidade, é levado em consideração a Lei de Cotas, tendo como objetivo promover a inclusão de pessoas com deficiência e usuários reabilitados pela Previdência Social nas empresas. O preenchimento da cota varia de acordo com a proporção da organização: até 200 colaboradores – 2%; de 201 a 500 colaboradores – 3%; de 501 a 1000 colaboradores – 4%; e de 1001 colaboradores em diante – 5%. O não cumprimento da Lei de Cotas pode resultar em multa, que varia de RS 2.331,21 a RS 233.130,50, conforme a gravidade do caso. Esse acréscimo que estabelece o percentual a ser aplicado é definido pela autoridade regional do ministério do trabalho e emprego. Hoje a Brev Hospitalar S/A conta com aproximadamente 2244 colaboradores, sendo assim, a organização precisa preencher 5% das vagas com pessoas com deficiência ou reabilitadas, em torno de 112 vagas, contudo, há somente 59 colaboradores PCDs ou reabilitados.

### **Resultado do diagnóstico empresarial**

O resultado obtido consequente ao Diagnóstico Empresarial, concluído no semestre anterior na Brev Hospitalar S/A, retratam o cenário atual da organização, enfatizando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria nas áreas financeira, logística, marketing, produção e recursos humanos.

#### **Pontos fortes**

Na área financeira, o ponto forte destacado foi a forma da empresa tentar resolver as pendências dos clientes de forma amigável, sem prejudicar nem a empresa e nem o cliente, tentando prezar pela parceria. Na área de logística, o ponto forte destacado é a frota própria que a organização possui, conseguindo manter os prazos de entrega e os fretes acessíveis. Em marketing, os pontos fortes destacados foram os indicadores de desempenho, o serviço de atendimento ao cliente, a coletividade na criação dos preços dos produtos e o investimento em mídias sociais.

Na área de produção, o ponto forte destacado foi que, por se tratar de uma área bem sistematizada, a empresa consegue ter grande controle da matéria prima e dos produtos acabados. Por fim, na área de recursos humanos, os pontos fortes destacados foram a reintegração dos colaboradores trinta dias após a contratação, o comitê de relações trabalhistas, as campanhas e feiras desenvolvidas pelo ambulatório em parceria com a CIPA e os treinamentos sobre produtos para os colaboradores.

#### **Oportunidades de melhoria**

Na área Financeira, como oportunidade de melhoria, a organização necessita diminuir a inadimplência e os clientes PDD, dando a oportunidade do parcelamento das dívidas. A área de Logística, como oportunidade de melhoria, tem a criação de uma política de avaliação de desempenho e controle das transportadoras, a fim de melhorar os desempenhos das transportadoras

---

terceirizadas. Em marketing, como oportunidades de melhoria, existe a possibilidade de repassar os indicadores de desempenho a todos os colaboradores, criar uma política comercial estabelecida por tempos de sazonalidade e ter acesso a assessoria de empresa, para maior divulgação.

Na área de produção, como oportunidade de melhoria, existe a possibilidade de substituir e adquirir novos maquinários, para que a empresa se desenvolva, e busque a inserção no mercado ainda mais tecnológico. Reorganizar a estrutura fabril em cores sequenciais, a fim de distinguir a matéria prima, processo produtivo e produto finalizado. Em recursos humanos, como oportunidades de melhoria, existe a criação de um espaço no sistema para envio de comunicações internas, investir no processo de plano de carreira e, por fim, a reorganização no comitê de inclusão social, que será o projeto a ser trabalhado.

### **Fundamentação Teórica**

Segundo Moraes (2006), os direitos humanos fundamentais são compreendidos como o conjunto institucionalizado de direitos e de garantia do ser humano, que tem por finalidade básica o respeito a sua dignidade, por meio de sua proteção contra arbítrio do poder estatal, e o estabelecimento de condições mínimas de vida e desenvolvimento da personalidade humana.

“São os direitos humanos, por esta análise, hierarquicamente superiores a todo ordenamento jurídico, pois a aplicação das determinações legais exige que os mesmos sejam respeitados” (NOVAES, 2014, p. 22).

Conforme a Constituição da República Federativa do Brasil, os princípios fundamentais são:

Seu escopo é construir uma sociedade livre, justa e solidária, garantindo o desenvolvimento nacional, a erradicação da pobreza e da marginalização, bem como reduzir as desigualdades sociais e regionais, além de promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (BRASIL, 1988).

Moraes (2006) apresenta algumas características dos direitos humanos, são elas: imprescritíveis, inalienáveis, irrenunciáveis, invioláveis, universais, efetivos, interdependentes e complementares.

Os direitos iguais envolvem as necessidades de cada um e de todos, sendo de igual importância, devendo ser utilizadas como base para o planejamento das comunidades e que todos os recursos devem ser empregados de tal modo que garantam uma oportunidade igualitária a todos os indivíduos (SASSAKI, 2002).

Novaes (2014) expõe duas consequências primordiais para efetivar de fato o fundamento constitucional da dignidade humana, pois a igualdade dentre os homens representará a obrigação, sendo a igualdade na lei e a igualdade perante a lei. O autor ainda cita:

O uso do termo portador é incorreto, mesmo que conste no texto constitucional e em leis posteriores. Antigamente, o legislador não utilizava de palavras com conotação negativas, como surdo-mudo, retardado e outros. Entretanto, no mundo atual, o termo portador também não condiz com a realidade. Este termo implica o sentido que a pessoa está portando sua deficiência, como porta objetos pessoais e que pode deixar de carregar quando desejar (NOVAES; 2014, p. 36).

Viver com independência quer dizer: ter oportunidades para tomar decisões que afetam a vida própria e realizar atividades de escolha própria. Tem a ver também com a autodeterminação, direito e oportunidade para seguir um determinado caminho, ou seja, significa falhar e aprender com as próprias falhas, como fazem as pessoas não deficientes (MCDONALD; OXFORD, 1995).

---

Sasaki (2002) considera que em palestras e em conversas informais, o uso das expressões: pessoas portadoras de necessidades especiais, pessoas com necessidades especiais e portadores de necessidades especiais como sendo melhor do que usar a expressão pessoa com deficiência, para evitar o uso da palavra deficiência, supondo que seja desagradável ou pejorativa. Entretanto, necessidades especiais não é sinônimo de deficiência, como mentais, físicas ou múltiplas.

“Deficiência: restrição física, mental ou sensorial, de natureza permanente ou transitória, que limita a capacidade de exercer uma ou mais atividades essenciais da vida diária, causada ou agravada pelo ambiente econômico e social” (MORAES, 2006, p. 37).

Sasaki (1997) considera a inclusão social como sendo o processo adaptativo da sociedade para incluir as pessoas com necessidades especiais em seus sistemas sociais gerais. É um processo bilateral, onde as pessoas ainda excluídas e a sociedade buscam equiparar as oportunidades para todos.

A inclusão social iniciou nos trabalhos instrumentais, obtendo o apoio dos empregadores compreensivos, que reconheciam que era necessário abrir mais espaços para pessoas deficientes na sociedade e conseqüentemente no trabalho (SASSAKI, 2002). O autor ainda cita:

“No Brasil, a inclusão vem sendo praticada em pequena escala por algumas empresas, mesmo sem saberem que estão na realidade adotando uma abordagem inclusivista. [...] Uma empresa inclusiva é aquela que acredita no valor da diversidade humana, contempla as diferenças individuais e efetua mudanças fundamentais nas práticas administrativas, no ambiente físico, procedimentos e instrumentos de trabalho” (SASSAKI, 2002, p. 65).

Diante da velha ideia de se exigir, como exemplo, um prédio adaptado, a sociedade está construindo um prédio para todos. Da mesma forma que aconteceu com o transporte adaptado hoje em dia, que até leigos já chamam de transporte para todos (GOITIA, 1997).

Sasaki (2002) considera os principais fatores da empresa para facilitar a inclusão do portador de deficiência a adaptação do local de trabalho, dos aparelhos, máquinas, ferramentas e equipamentos, adaptar os procedimentos de trabalho, horários flexíveis, programas de integração, aquisição de novas tecnologias e outros.

A pessoa com deficiência não é considerada uma pessoa incapaz em uma perspectiva ampliada, caso fosse, ela representaria um retrocesso ao esforço de décadas para que a deficiência não fosse vista como a ausência de potencialidade (FÁVERO, 2004).

A Lei de Cotas, nº 8.213, foi criada em 24 de julho de 1991, com a intenção de reverter o quadro de exclusão das pessoas com deficiências e os reabilitados e diminuir a discriminação que existe na sociedade. Com a lei, foi determinado que as empresas que obtiverem mais de 100 colaboradores deverão preencher uma quantidade de vagas para pessoas deficientes ou reabilitadas (BRASIL, 1991).

A lei ainda cita:

A empresa com 100 (cem) ou mais empregados deverá preencher de 2% a 5% por cento dos seus cargos, com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência habilitadas, na seguinte proporção: I – até 200 empregados 2%; II – de 201 a 500 empregados 3%; III – de 501 a 1.000 empregados 4%; IV – de 1.001 em diante 5%” (BRASIL, 1991, s. p.).

O autor considera, por fim, que a inclusão social se trata de um processo que contribui para a construção de uma nova sociedade, através de pequenas e grandes transformações, tanto no ambiente físico, como espaços internos e externos das empresas, equipamentos, mobiliários e meios de transportes, quanto na mentalidade de todas as pessoas, contando, também, o próprio portador de necessidades especiais (SASSAKI, 2002).

---

## **Materiais e métodos – metodologia**

Conforme Gil (1999), existem diversos tipos de pesquisa, quanto à natureza da pesquisa, abordagem do problema, realização dos objetivos e, por fim, os procedimentos técnicos.

A natureza dessa pesquisa é aplicada, que tem como objetivo resolver os problemas concretos, com soluções mais imediatas. O autor Gil (1999, p. 43) complementa: “A pesquisa aplicada possui muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento”.

A abordagem do problema dessa pesquisa é qualitativa, que é considerada a parte subjetiva de algum problema, ou seja, ela identifica e analisa dados que não podem ser mensurados. O autor Godoy (1995, p. 58) complementa: “A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos”.

A realização dos objetivos dessa pesquisa é descritiva; descreve as características de uma população, de uma experiência ou de um fenômeno. As autoras Silva e Menezes (2000, p. 21) complementam:

“A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática”.

Os procedimentos técnicos dessa pesquisa serão bibliográficos e documentais, as bibliográficas são pesquisas feitas em livros, artigos, jornais, entre outros. Já as documentais são pesquisas feitas em documentos oficiais do governo, cartas, relatórios, entre outros. O autor Fonseca (2002, p. 32) complementa:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçaria etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

## **Proposta de intervenção empresarial**

Conforme o levantamento de dados e informações da empresa Brev Hospitalar S/A, durante o diagnóstico empresarial realizado no início de 2019, foram observados alguns pontos de melhoria para o benefício da empresa. O principal ponto a ser melhorado é a inclusão social, que já é um projeto existente na empresa, mas carece de controle e atenção.

O descumprimento da Lei de Cotas pode resultar em multa, que varia de RS 2.331,21 a RS 233.130,50, conforme a gravidade do caso. Através do diagnóstico elaborado, constatou-se a necessidade de aprimorar o comitê de inclusão da empresa, visto que um dos principais objetivos da empresa é expandir seu número de colaboradores e dar oportunidades a pessoas com deficiência e reabilitados.

Com a política atual, existem novos grupos fiscais focados em verificar os cumprimentos das leis trabalhistas, incluído a Lei de Cotas. Conforme os dados do IBGE, hoje há aproximadamente 210.751.720 pessoas no Brasil, dentre elas, cerca de 45 milhões são de pessoas com algum tipo de deficiência. A Brev atualmente não atende aos números exigidos de vagas para pessoas com deficiências e reabilitados, conforme a proporção obrigatória. A organização possui hoje cerca de 2244 colaboradores, dentre eles, são, aproximadamente, 59

---

pessoas com deficiências ou reabilitados. A Brev abre, por ano, aproximadamente 700 novas vagas de emprego, e as vagas são abertas para todos, sendo assim as pessoas com deficiência ou reabilitados podem se candidatar para elas também.

Conforme a Lei de Cotas, pelo menos 5% dos colaboradores deveriam ser pessoas com deficiências ou reabilitados, sendo assim, deveriam ter no mínimo 112 colaboradores para cumprir a Lei. Pensando nisso, foi redesenhado o comitê de inclusão social, com o foco em melhorar o bem-estar dos colaboradores já existentes e criar um ambiente de trabalho mais colaborativo para os futuros colaboradores.

Hoje, a Brev possui uma infraestrutura oportuna para suportar alguns dos tipos de deficiências existentes. Foi instalado, em 2017, o novo elevador externo na área administrativa, e também o elevador interno que dá acesso a todos os três andares da empresa, pensando na mobilidade dos cadeirantes e nos colaboradores com dificuldades para se locomover. A organização também possui colaboradores com deficiências visuais e auditivas, que trabalham hoje na área fabril, tendo todo auxílio necessário dos demais colaboradores.

Para os deficientes físicos, a organização possui vagas de estacionamento exclusivas, rampas de acesso, corrimão nas escadas e rampas, além de cabine de banheiros exclusivos. Todos os colaboradores possuem acesso ao interior da organização, tanto na parte fabril – que possuem escadas e rampas – quanto nas áreas administrativas – que possuem escadas e elevadores.

A organização realizou um evento de integração entre o comitê de inclusão e os colaboradores com deficiências e reabilitados, com a intenção de apresentar o comitê, entender suas necessidades e expor os projetos já realizados, entre eles a readaptação da infraestrutura, a pintura da faixa de segurança e das faixas internas da organização.

Com isso, constatamos que os colaboradores se sentem em casa e em família, entretanto, ainda existem alguns processos de melhoria, como a aceitabilidade dos demais colaboradores e a infraestrutura de alguns pontos na organização. Pensando nisso, foi elaborado o projeto do bem, com o objetivo reter os talentos já existentes e atrair novos talentos para a organização, implementando palestras e informativos sobre a inclusão social no ambiente de trabalho, a fim de promover uma melhor qualidade, bem-estar e conforto a todos do ambiente organizacional.

O projeto do bem, elaborado pelas acadêmicas com o comitê de inclusão social da organização, terá inicialmente o Dia da Inclusão do Bem Brev. Neste dia, será fornecido aos líderes e coordenadores da organização uma palestra oferecida pela Cafeteria Especial de Blumenau. Um total de 70 pessoas na liderança das principais áreas da organização irão participar, entre elas, as áreas de Recursos Humanos, Marketing, Financeiro, Logística e Produção.

A Cafeteria Especial é a primeira cafeteria inclusiva do sul do país, o atendimento é feito inteiramente por pessoas com Síndrome de Down. A cafeteria é um projeto da Educare Desenvolvimento Humano, junto à Associação Sorrir Para Down. Os responsáveis pela cafeteria farão a palestra sobre a inclusão social no ambiente de trabalho e no convívio social, trazendo aos líderes e coordenadores a importância da inclusão e mostrando a capacidade que as pessoas com deficiência, seja mental ou física, tem de realizar seus trabalhos com eficiência e eficácia.

No dia da inclusão do Bem Brev será repassado aos líderes e coordenadores um vídeo institucional, onde os colaboradores com deficiência e reabilitados da organização mostrarão brevemente sua rotina de trabalho, demonstrando, além de suas habilidades, as dificuldades que possuem no seu dia a dia. O vídeo tem o objetivo de conscientizar a todos sobre a capacidade de realizarem seus trabalhos da mesma forma que os demais colaboradores da organização.

Será efetuada uma pausa e realizado um coffee break aos participantes do Dia da Inclusão do Bem Brev, e também será proporcionado uma dinâmica, com o intuito de conscientizar os líderes e coordenadores que todos possuem dificuldades no seu dia a dia de trabalho e perceberem a importância do respeito mútuo. A dinâmica realizada será a Dinâmica do Barco,



onde terá um facilitador que ditará as regras. O facilitador solicitará que os líderes formem grupos e que cada grupo desenhe um barco em uma folha de papel, porém, cada pessoa do grupo desenhará apenas um traço por vez e quem finalizar primeiro o barco será o ganhador da primeira parte da dinâmica.

A tendência da dinâmica é que todos finalizem a primeira parte sem problemas, no entanto, essa parte será apenas um ensaio e a real dinâmica começará em seguida, onde o objetivo é o mesmo, desenhar um barco, onde cada participante só poderá fazer um traço por vez, mas são inclusas algumas dificuldades. Cada grupo terá uma pessoa cega e só poderá usar o braço esquerdo, outra cega e só poderá usar o braço direito, outras sem os dois braços, cegas, surdas, entre outras deficiências. A tendência dessa segunda parte da dinâmica é que a maioria do grupo não consiga realizar a tarefa, pois não são consideradas dificuldades do dia a dia deles.

Ao final da segunda parte, será aberto aos líderes e coordenadores um momento de discussão, onde poderão expressar como se sentiram realizando a tarefa e suas dificuldades. Será enfatizado que as deficiências nem sempre são físicas e que nem sempre serão visíveis, que há diversas deficiências e que todas possuem algum tipo de limitação. O objetivo final é levar ao grupo um momento de reflexão, que entendam que todas as pessoas são diferentes, cada um com suas qualidades e defeitos, entenderem que os rótulos são dados às pessoas por nós mesmos, a partir de preconceitos e estereótipos.

Com o intuito de que a palestra chegue a todos os colaboradores da organização, o Projeto do Bem se estende ao portal on-line e comunicação interna da Brev, onde serão inseridos informativos e o vídeo institucional nas plataformas on-line, levando a todos os colaboradores o conhecimento sobre a Inclusão Social no ambiente de trabalho e no convívio social, promovendo o respeito mútuo entre todos da organização, quebrando todos os possíveis preconceitos e estereótipos existentes.

Para a elaboração e desenvolvimento do Dia da Inclusão do Bem Brev, através do Projeto do Bem em conjunto com o Comitê de Inclusão da organização, foi idealizada uma planilha de controle de custos, mensurando uma média dos salários dos líderes e coordenadores participantes, o custo médio para inserir a palestra nos sistemas internos da Brev, coffe break, dinâmica e vídeo institucional, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1.** Projeto do Bem.

<b>PROJETO DO BEM</b>		
<b>HISTÓRICO</b>	<b>O QUE/QUEM</b>	<b>VALORES</b>
<b>Dia da Inclusão do Bem Brev</b>	Palestra – Cafeteria Especial.	R\$ 400,00
	Líderes (24 pessoas).	R\$ 654,54
	Coordenadores (46 pessoas).	R\$ 2.927,28
	Integração da palestra no portal on-line.	R\$ 2.000,00
	Dinâmica.	R\$ 30,11
	Video institucional PCDs e Reabilitados.	R\$ 275,00
	Coffe break.	R\$ 150,00
	Envio da palestra por Comunicação Interna/e-mail.	R\$ 12,73
	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 6.449,66</b>

FONTE: Os autores (2019).

---

O acompanhamento ao final do projeto será feito pelo comitê de inclusão social da organização e pelas acadêmicas responsáveis pelo projeto, sendo realizado três meses após o Dia da Inclusão do Bem Brev, um novo encontro entre as pessoas com deficiências e reabilitados da organização e o comitê de inclusão, com o intuito de verificar se houveram mudanças no dia a dia, no comportamento dos líderes, coordenadores e demais colaboradores da organização.

Para os líderes e coordenadores, será realizado um encontro para verificar se houveram mudanças em seu dia a dia e no de seus colaboradores, o propósito desse encontro após o Dia da Inclusão do Bem Brev é que todos os colaboradores da organização entendam a importância da inclusão social no ambiente de trabalho e que o respeito seja mútuo entre todos.

O intuito do projeto é beneficiar todas as partes da organização, com autoconsciência, conhecimento intelectual e novas formas de coordenar para as lideranças e coordenadores; motivação, aceitação, conforto e autoestima elevada os colaboradores com deficiências e reabilitados. Em geral, o benefício da empresa seria, além do atingimento de cotas, um ambiente organizacional motivador e acolhedor e o respeito mútuo entre as pessoas.

### **Considerações finais**

Para concluir, as vagas de cotas nas organizações são tão importantes quanto as demais vagas, independente de uma lei a proteger ou não, pois a inclusão de pessoas com deficiências e reabilitadas se tornou uma questão mais humana que legislativa. Anos atrás, a deficiência era vista como algo abominável, o preconceito era maior e as pessoas deficientes eram excluídas de todas as atividades, tanto em âmbito pessoal quanto profissional. Atualmente, ainda há preconceito com relação às deficiências, mesmo com todas as informações que são divulgadas nas mídias, existem muitas pessoas que não aceitam que as pessoas são diferentes, cada qual com suas habilidades e dificuldades.

A Brev, em conjunto com o comitê de inclusão, implantará o Projeto do Bem. Foi entendido que existe a necessidade desse projeto acontecer, não somente pelo preenchimento das vagas cotistas, mas também para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Tendo em vista que a organização já possui pessoas com deficiência e reabilitados, o projeto promoverá o respeito mútuo entre as pessoas, fazendo com que a empresa seja um lugar de qualidade para trabalhar, e diminuir os estereótipos internos existentes.

### **Referências**

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm). Acesso em: 5 nov. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 16 jul. 2020.

FÁVERO, E. A. G. **Direitos das pessoas com deficiência:** garantia de igualdade na diversidade. Rio de Janeiro: WVA, 2004.

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

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

- 
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 58, mar/abr. 1995.
- GOITIA, F. C. **Breve história do Urbanismo**. Portugal. Editorial Presença: 1997.
- IBGE. **Concla**. c2020. Disponível em: <https://cnae.ibge.gov.br/en/component/content/article/95-7a12/7a12-vamos-conhecer-o-brasil/nosso-povo/16066-pessoas-com-deficiencia.html>. Acesso em: 6 nov. 2020.
- MCDONALD, G.; OXFORD, M. **History of independent living**. Texas. ILRU: 1995.
- MORAES, A. de. **Direito constitucional**. São Paulo. Editora Atlas: 2006.
- NOVAES, E. C. **Surdos: Educação, Direito e Cidadania**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2014.
- SASSAKI, R. K. Terminologia sobre deficiência na era da inclusão. **Revista Nacional de Reabilitação**, São Paulo, ano V, n. 24, jan./fev. 2002. Disponível em: <https://www.ocuidador.com.br/imgs/utilidades/terminologia-50aa23697289a.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2020.
- SASSAKI, R. K. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA Editora, 1997.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.
- Num dit. Pate, nimorei co tem pat, qui faut inte demovili iaciam incessi forum sesse,

---

# DESAFIOS DA IMPORTAÇÃO: um estudo de caso na empresa Federal-Mogul Indústria de Autopeças Ltda.

**Challenges of import: a case study on the company Federal-Mogul Auto Parts' Industry**

Andrews da Silva Gusmão<sup>1</sup>  
Felipe Carvalho dos Santos Costa<sup>1</sup>  
Jackson Costa dos Santos<sup>1</sup>  
Paulo Freitas da Silva<sup>1</sup>  
Ana Paula da Silva Pará<sup>2</sup>

**Resumo:** O processo de importação não é uma tarefa simples, sendo requerido um amplo planejamento estratégico, ao longo do tempo, para que não falte matéria-prima em estoque, pois a falta de insumos pode acarretar em vários prejuízos, como a interrupção da linha de produção, demissões e, na pior das hipóteses, a perda do cliente. Considera-se que o departamento de comércio exterior, atrelado ao setor de importação, enfrenta sérias dificuldades, que vão desde a compra de material até a chegada na empresa. Assim, por conta dessas adversidades, este trabalho objetivou analisar como se dá esse processo e quais são os principais obstáculos enfrentados pelos profissionais da área na empresa Federal-Mogul. Por meio de questionários, reuniões, encontros, entrevistas com áudios gravados, visitas à empresa, consultas de periódicos on-line e pesquisas documentais, buscou-se apresentar, de forma sucinta, as teorias e os elementos que ajudaram a compor as ideias fundamentais para a realização deste estudo. Conclui-se que importar, no Brasil, é, de fato, um desafio para as empresas em razão da falta de incentivo governamental, das altas cargas tributárias, de modais de transportes sem preparo para receber certos tipos de materiais, sendo que a oscilação constante do câmbio contribui para que esse processo se torne ainda mais complexo. Infelizmente, esse desacerto no processo de compras no exterior já apresenta obstáculos para o país, com destaque para a falta de inserção de novas tecnologias no mercado brasileiro e, conseqüentemente, a retração do conhecimento e da geração de emprego.

Palavras-chave: Compras. Dificuldades. Importação. Processo. Retração.

**Abstract:** The import process is not a simple task, requiring extensive strategic planning, over time, so that there is no shortage of raw materials in stock, as the lack of inputs can result in several losses, such as the interruption of the production line, layoffs and, at worst, the loss of the customer. The foreign trade department, linked to the import sector, is considered to face serious difficulties, ranging from the purchase of material to its arrival at the company. Thus, because of these adversities, this study aimed to analyze how this process occurs and what are the main obstacles faced by professionals in this area at the Federal-Mogul company. Through questionnaires, meetings, meetings, interviews with recorded audios, visits to the company, consultations of online journals and documentary research, we sought to present, in a succinct way, the theories and elements that helped to compose the fundamental ideas for carrying out this study. We conclude that importing into Brazil is, in fact, a challenge for companies due to the lack of government incentives, high tax burdens, transport modes not prepared to receive certain types of materials, and the constant oscillation exchange rate contributes to make this process even more complex. Unfortunately, this oversight in the procurement process abroad already presents obstacles for the country, with emphasis on the lack of insertion of new technologies in the Brazilian market and, consequently, the retraction of knowledge and job creation.

Keywords: Shopping. Difficulties. Import. Process. Retraction.

---

<sup>1</sup> Acadêmicos do Curso Tecnólogo em Logística do Centro Universitário Leonardo Da Vinci (UNIASSELVI) – Rodovia BR 470 – km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. [andrews.gusmao@federalmogul.com](mailto:andrews.gusmao@federalmogul.com); [felipecarvalhofc115@gmail.com](mailto:felipecarvalhofc115@gmail.com); [jackson.louro@gmail.com](mailto:jackson.louro@gmail.com); [paulo\\_anory@hotmail.com](mailto:paulo_anory@hotmail.com).

<sup>2</sup> Tutora Externa da UNIASSELVI, Bacharel em Administração, Pós-graduada em Gestão de Produção e Logística, Docência do Curso Superior, Gestão e Tutoria. [anatrabalho27@gmail.com](mailto:anatrabalho27@gmail.com).

---

## **Introdução**

Com a globalização, a competitividade e a busca por melhores rankings no mercado vêm se ampliando ao longo dos últimos anos, por isso aprender a importar é de extrema importância para qualquer organização. Devido à grande variedade de empresas, os clientes estão cada vez mais exigentes.

Conhecer o processo logístico, para poder administrar os inputs ou materiais, é dever essencial dos profissionais da área, sendo seu conceito dividido em três pilares essenciais: comprar, administrar e distribuir matéria-prima ou produto acabado com o objetivo de fidelizar clientes, reduzir custos e, dependendo do produto, conseguir prever a demanda. Dentro do pilar de compra, encontra-se a importação, que enfrenta grandes desafios, como a alta carga tributária e a falta de incentivo governamental.

Este trabalho é um estudo de caso realizado na empresa Federal-Mogul, situada no Distrito Industrial de Manaus, que objetivou analisar quais são os embaraços que o profissional logístico encontra na hora de importar. Foram utilizados como recursos entrevistas, questionários e embasamento teórico, sobretudo dos autores Souza *et al.* (2015), Oliveira (2011) e Brito *et al.* (2013).

Com base nos resultados obtidos, foi possível perceber que, de fato, há empecilhos que prejudicam tanto as organizações quanto a prosperidade da sociedade, no sentido de que, conforme afirma Assumpção (2007), é Através da importação, [que] o país adquire uma relevância no que diz respeito ao desenvolvimento social e econômico, pois conquista uma expansão do intercâmbio e da troca de conhecimento e tecnologias.

No desenvolvimento do estudo, realizaram-se levantamentos bibliográficos em livros, revistas e demais periódicos sobre os aspectos conceituais aqui retratados. Para maior entendimento, esta pesquisa foi dividida em três tópicos: o primeiro sobre o contexto de logística e seu processo evolutivo no Brasil; o segundo sobre o significado de importação e as principais dificuldades nesse processo; e o terceiro tópico sobre o estudo de caso realizado.

## **Referencial teórico**

### **Contexto de logística**

Sabe-se que a logística é o processo de administrar materiais e recursos, que abrange seu armazenamento, transporte e distribuição de forma otimizada e lucrativa. Se pararmos para pensar, desde a criação do mundo, o processo logístico já estava presente de maneira rústica e, até então, não denominada – no reino animal, por exemplo, as formigas fazem esse processo de maneira eficaz e eficiente, em prol do bem comum de sua espécie, pois elas trabalham diariamente coletando alimento e o transportando até a colônia. Já o ser humano, ao comer uma fruta e identificar que ela possuía sementes, percebeu que havia a possibilidade de plantar, cultivando a terra para depois colhê-la, o que deu início ao que se transformaria na nossa agricultura. Em certo período do ano, a terra é boa para cultivo e coleta, embora se torne escassa devido ao inverno. Diante desse fenômeno, o homem passou a administrar esses períodos da natureza, ou seja, plantava e colhia no tempo certo para, mais tarde, transportar, estocar e distribuir esses insumos entre os demais. Ao olharmos em volta, a logística está presente em quase tudo, seja na roupa que vestimos ou, até mesmo, na água tratada que bebemos.

A logística que se conhece hoje possui origem francesa:

---

A palavra logística é de origem francesa, *Logistique* (do verbo francês *loger* – alojar, colocar). Era usada como termo militar à arte de transportar, abastecer e alojar as tropas. Como as guerras eram longas, além da necessidade de seguir com as tropas, havia a necessidade do deslocamento de munição, equipamentos, remédios e soldados feridos de um lugar para o outro, o que era, na época, uma atividade de apoio (OLIVEIRA, 2011, p. 4).

Novaes (2004) corrobora tal origem afirmando que:

Na sua origem, o conceito de logística estava essencialmente ligado às operações militares. Ao decidir avançar suas tropas seguindo uma determinada estratégia militar, generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munição, viveres, equipamento e socorro médico para o campo de batalha. Por se tratar de um serviço de apoio, sem o glamour da estratégia bélica e sem o prestígio das batalhas ganhas, os grupos logísticos militares trabalhavam quase sempre em silêncio (NOVAES, 2004, p. 31).

Por fim, nos períodos de guerras, isto é, em se tratando da Primeira e Segunda Guerras Mundiais, a logística teve um papel fundamental no transporte de armamentos e remédios e no deslocamento de feridos; ela está em constante evolução e, atualmente, é usada no setor industrial e abrange não apenas o conceito de armazenar e distribuir, mas também a coordenação de todo o supply chain, ou seja, a cadeia de suprimentos, atuando com clientes tanto externos quanto internos e buscando sempre melhoria contínua e otimização de processos.

### **Evoluções da logística no Brasil**

No país, a logística surgiu na década de 1980, quando não era considerada tão importante, pois os administradores só se preocupavam com a metodologia, ou seja, uma forma rápida de fazer o serviço sem dar ênfase para o processo e a maneira como o material seria transportado. Em 1990, passou a ser valorizada por conta da iniciação científica, que fez com que houvesse fragmentação dos processos ao se preocupar mais com a administração do material.

Conforme Moura (1998, p. 43), “A logística surgiu no Brasil entre as décadas de 1980 e 1990, em função da mudança na forma pela qual as organizações viam seus clientes. Até então, acreditava-se se importar realmente com o que eles queriam”.

Nos dias atuais, é regida por processos definidos que auxiliam o administrador na tomada de decisões.

Hoje muito mais complexo e amplo, com foco em Controle, Planejamento, Tecnologia da Informação, Finanças e Serviço ao Cliente. Todas essas evoluções, aliadas ao processo de globalização, trouxeram novos desafios para as organizações, que é a competitividade no mercado globalizado. Daí surge a necessidade de se produzir e distribuir a custos mais adequados, sem perda de eficiências e qualidades do produto. A nova realidade exigiu uma mudança de comportamento nas organizações, chegando à fusão de algumas (GOULART; ZANATTA, 2011, p. 3).

No século XXI, a logística, atrelada à internet, à aproximação do mercado e à multinacionalização, tornou-se mais essencial, gerando conforto e rapidez e garantindo uma série de fatores que, enfim, auxiliam essa arte holística a crescer ainda mais não só no Brasil, mas, sim, mundialmente.

---

## Definição de importação

A importação pode ser definida como a operação que proporciona a entrada de mercadorias e serviços em um território aduaneiro, depois de cumpridas todas as exigências legais e comerciais determinadas no país. Dentro dessa operação, enquadram-se as importações para doações, testes, entre outras. É por meio da importação que o país adquire uma relevância, no que diz respeito ao desenvolvimento social e econômico, pois conquista uma expansão do intercâmbio e da troca de conhecimento e tecnologias (ASSUMPCÃO, 2007).

De acordo com Lopez e Gama (2013, p. 303), “a importação nada mais é que a entrada de produtos vindos de outros países e, perante a legislação brasileira, a importação se concretiza quando se configura o desembaraço aduaneiro”.

### Principais dificuldades do processo de importação

Para Souza *et al.* (2015, p. 13), entre as dificuldades encontradas no processo de importação no Brasil, destacam-se principalmente “a complexidade da legislação aduaneira; a elevada carga tributária sobre os produtos importados; a infraestrutura ineficiente e insuficiente dos portos, aeroportos e rodovias brasileiras; e dificuldade para gestão dos custos de aquisição devido à oscilação constante do câmbio”.

Já com relação aos despachantes aduaneiros, o atual Diretor da CMD Global Services, afirma que:

A quantidade excessiva de leis, regulamentos e rotinas que interferem nos processos de importação e exportação, fazendo com que esses processos sejam demorados e onerosos. Sendo assim, o despachante aduaneiro enfrenta desafios no sentido de ter que administrar as diversas interpretações que são dadas às leis pelos diferentes e conflitantes órgãos anuentes, responsáveis pelos processos de importação e exportação do país. Além disso, infelizmente, não há investimentos suficientes no que tange à infraestrutura portuária e aeroportuária. Embora muito se fale do crescimento econômico do país por meio de suas transações comerciais, ainda são precários o investimento e atenção destinados a esse setor (BRITO *et al.*, 2013).

Atualmente, a situação não mudou muito. Os portos, os aeroportos, as rodovias e as estradas federais permanecem sem a devida manutenção, causando transtornos para quem utiliza esses meios no processo de importação.

O processo de adquirir produtos importados não é uma atividade fácil, pois os profissionais da área, além de sofrerem com a grande espera das mercancias importadas, têm de enfrentar as altas taxas de tributos impostas no território brasileiro.

Brito *et al.* (2013) corroboraram tal ideia afirmando que as principais dificuldades burocráticas impostas no processo de importação estão relacionadas à alta carga tributária. Ao fazer uma compra pela internet, qualquer cidadão identifica o processo de importação como algo simples, pagando os devidos tributos pelo produto. Toma-se, como exemplo, um kit de embreagem de moto que, hoje, no Brasil, custa em torno de R\$ 150,00; na China, essa mesma peça custa R\$ 75,00 como valor fixo, porém, deixará de ser fixo e se torna um valor variável, que, acrescido da carga tributária, custará o dobro. Voltando para o lado do empresário, nota-se que este, na maioria dos casos, fica refém de empresas do exterior, pois grande parte dos produtos necessários aqui são escassos ou inexistentes.

Toda empresa tem que estar preparada fazendo o uso de um planejamento estratégico a longo prazo, a fim de garantir um estoque enxuto, ou seja, sem excessos ou desabastecimentos. O profissional do setor de compras precisa estar alinhado com as estratégias organizacionais



---

visando a um excelente atendimento, tanto para o cliente externo quanto para o cliente interno, contribuindo, assim, para um bom gerenciamento de materiais, para que, no futuro, a empresa atinja o seu objetivo de obtenção de lucro, em vez de perdas.

### **Um estudo de caso na empresa Federal-Mogul**

A pesquisa foi realizada na multinacional norte-americana Federal-Mogul Corporation, que atua há mais de 42 anos em todo o mundo, com mais de quarenta empresas espalhadas pelo Brasil, Estados Unidos e Japão. De acordo com o seu website, a Federal-Mogul Corporation é uma fornecedora global líder de tecnologias e componentes nos mercados de veículos de duas rodas, com clientes como Honda, Kawasaki, Yamaha e BMW, e, no setor de quatro rodas, com clientes como Marcopolo, Grupo Super Polo, MAN Caminhões, Ford Troller e San Marino. Atua também nos setores de geração de energia, aeroespacial, marítimo, ferroviário e industrial.

### **Processo de importação no interior da multinacional**

Com o compromisso de fornecer qualidade superior por meio de inovação e excelência em engenharia, em Manaus, a empresa trabalha com a fabricação de equipamentos de iluminação tanto para o polo de duas rodas quanto para o de quatro. As autopeças são faróis, piscas e lanternas de motos, faróis, lanternas e interior light para os caminhões da MAN Grupo, Super Polo, e faróis de milha do Ford Troller, sempre usando processos exclusivos de ponta.

Em se tratando de importação, a Federal-Mogul necessita de lâmpadas, redes, chicotes e resinas para o desenvolvimento de seus processos de fabricação – assim, busca-se, neste trabalho, analisar quais as maiores dificuldades enfrentadas pelos especialistas do ramo de compras da empresa referentes ao processo de importação.

A seguir será apresentado um breve resumo da entrevista com o funcionário Andrew Gusmão, que tem 27 anos e é Analista de Compras da empresa há cerca de 5 anos. O objetivo da entrevista é avaliar a percepção dele com relação aos maiores problemas enfrentados no procedimento de importação.

O questionário apresentava nove questões discursivas e objetivas (Apêndice I). Também foi solicitado o preenchimento de três informações pessoais do entrevistado. A primeira questão abrangia a opinião de Andrew sobre a dificuldade de se importar no Brasil, a qual ele respondeu não ser uma tarefa fácil, pois envolve uma alta carga burocrática, muitos impostos e pouco incentivo governamental. Além disso, ele afirmou que, para importar ou exportar, é necessário registrar dados em sistemas integrados, como Siscomex, REI, Radar e Secex, enfatizando que a importação não é um método ou procedimento simples de compra e venda de insumos, pois requer um planejamento estratégico a longo prazo e envolve custos de frete, impostos, transportes, despachantes e, por último, armazenagem.

Na quinta questão, perguntamos sobre o uso obrigatório do despachante aduaneiro, visto que implica, conforme informado anteriormente, um custo a mais para o importador. Andrew informou que, nas cargas internacionais, o uso do despachante é recomendado em virtude das sanções pecuniárias incidentes sobre possíveis erros na documentação. De acordo com ele, em caso de irregularidades, falta de documentação ou informações incompletas, o importador corre o risco de pagar multas e, na pior das hipóteses, pode ser penalizado com a perda da carga.

Na oitava questão, o analista respondeu que o modal de transporte mais utilizado para compras no exterior é o aéreo, devido à rapidez de entrega em casos de urgência; caso contrário, utiliza-se o marítimo, por conta da economia.

---

A partir das informações e dos procedimentos levantados a respeito das técnicas de importação na empresa Federal-Mogul, nota-se que as principais dificuldades estão relacionadas às altas cargas tributárias e à grande burocracia envolta nessa tramitação.

### **Materiais e métodos**

Para mensurar os notáveis obstáculos enfrentados pelos profissionais de logística na organização estudada, foi realizada uma análise descritiva, qualitativa, consubstanciada em um estudo de caso com a multinacional Federal-Mogul, situada no polo industrial de Manaus, Amazonas.

A pesquisa descritiva, segundo Silva e Menezes (2000, p. 21), “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática”.

O material científico utilizado tinha como base periódicos da internet, livros e sites com temas voltados para área logística.

O estudo de caso foi elaborado por meio de uma entrevista e de reuniões com um colaborador atuante do setor de logística, para o maior aproveitamento dessas operações. Foram analisadas quais as maiores dificuldades dos profissionais da área de compras e os desafios enfrentados pela fábrica para a realização de importações no cenário do mercado brasileiro. A entrevista, mediante relatórios e áudios gravados, em aplicativos de celular, ocorreu no mês de abril de 2019.

### **Resultados e discussões**

O objetivo deste estudo foi identificar quais as principais dificuldades encaradas pelas empresas com relação à maneira de se importar materiais, sendo realizado por meio de coleta de dados com um funcionário que trabalhava nessa área.

Sabe-se que a maioria das corporações opta por comprar produtos no exterior com o menor preço possível e sem perder sua qualidade, porém, ao efetivar a compra, há incidência de impostos, alta carga tributária e fretes, ocasionando a ascensão do custo – ou seja, ao chegar ao Brasil, para haver lucro, o produto precisará ser vendido pelo dobro do preço. Com uma diminuição da carga tributária, atrelada a Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), esse valor seria reduzido, o que contribuiria com o aumento do produto interno bruto (PIB).

Os principais desafios enfrentados pelos expertos desse seguimento de importação não são novidade; por isso, acredita-se na necessidade, com urgência, de se diminuir a quantidade de impostos e de reduzir o seu valor, para que, assim, as empresas, de maneira geral, possam impulsionar a economia do país, contribuindo para a geração emprego.

O presente estudo colabora para a expansão do conhecimento da equipe, com relação ao tema abordado, ao impulsionar o desejo pela contribuição científica, por meio da motivação na busca de resultados concretos.

No entanto, há que ressaltar que houve limitações com relação à obtenção das informações por conta do método utilizado. Portanto, salienta-se a importância de estudos mais aprofundados no tocante à importação, utilizando pesquisas quantitativas com outras organizações do mesmo segmento.

---

## Considerações finais

Este estudo teve como propósito identificar os desafios do processo de importação, bem como os principais obstáculos enfrentados pelos profissionais do setor logístico da empresa Federal-Mogul. Por meio da pesquisa de campo com um funcionário do departamento de compras e de levantamentos bibliográficos, foram realizados questionários e entrevistas gravadas, permitindo, dessa forma, que análises e considerações pertinentes fossem feitas.

Foram constatadas que as principais dificuldades enfrentadas são: alta carga tributária, falta de incentivo governamental, complexidade da legislação aduaneira, infraestrutura inapta e parca dos ancoradouros ou portos, aeroportos ou aeródromos e rodovias brasileiras, e estorvos para administração dos gastos de compra devido ao balanço constante do câmbio.

A partir disso, percebeu-se que esses problemas não impedem somente as empresas de avançarem, mas também interferem no crescimento econômico e social do país, uma vez que a não importação implica a falta de inserção de novas tecnologias no mercado brasileiro e, conseqüentemente, a retração do conhecimento e da geração de emprego.

Para que haja uma troca contínua e a expansão do intercâmbio, será necessário um processo mais simples em relação à tributação e à redução das exigências por parte do governo, dando maior relevância a essas questões, bem como ao estreitamento das relações internacionais, a fim de possibilitar taxas menos agressivas aos empresários.

## Referências

- ASSUMPÇÃO, R. M. **Exportação e importação** – conceitos e procedimentos básicos. Curitiba: Ibpex, 2007.
- BRITO, R. *et al.* As burocracias inerentes ao processo de importação: o caso CMD Global Services. In: IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. **Anais** [...] Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/15745>. Acesso em: 15 maio 2019.
- FEDERAL-MOGUL CORPORATION. Disponível em: <http://www.federalmogul.com/pt-BR/Pages/Home.aspx#.XI-yL8lKjIU>. Acesso em: 24 maio 2019.
- GOULART, A. C. P.; ZANATTA, J. P. de S. W. Logística no Brasil, sua história e trajetória. In: **Anuário UNIBAVE**, 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/2664185-Logistica-no-brasil-sua-historia-e-trajetoria.html>. Acesso em: 20 jun. 2019.
- LOPES, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2013.
- MOURA, R. A. **Check sua logística interna**. São Paulo: IMAM, 1998.
- NAZÁRIO, P. **A importância de sistemas de informação para a competitividade logística**. **Revista Tecnológica**, São Paulo, 1999. Disponível em: <http://www.tecspace.com.br/paginas/aula/faccamp/TI/Texto04.pdf>. Acesso em: 25 maio 2019.
- NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

---

OLIVEIRA, V. G. B. de. **A aplicação da logística no setor sucroalcooleiro da Região de Assis**. 2011, 43f. Monografia (Administração) – Fundação Educacional do Município de Assis (FEMA), Assis, 2011. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0811261219.pdf>. Acesso em: 1º jun. 2019.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000. 118 p.

SOUZA, R. da S. *et al.* Os desafios para as operações de importação no Brasil. In: XII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA E GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT). **Anais** [...] Resende, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/9122228.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2019.

TEIXEIRA, F. D. da S. **Análise e proposta de processos logísticos num sistema de Produção Make-to-Order**: caso de estudo. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Departamento de Engenharia Mecânica, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2017. Disponível em: [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/83236/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_FilipaTeixeira\\_2012156771.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/83236/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_FilipaTeixeira_2012156771.pdf). Acesso em: 21 maio 2019.

## Apêndice I

### Questionário

1 – Na sua opinião é difícil importar no Brasil?

Sim

Não

2 – Porquê?

Por conta de toda a burocracia envolvida, falta de incentivos governamentais, altas taxas e muitos impostos.

3 – Quais são os registros necessários para uma empresa importar ou exportar?

No geral as empresas precisam registrar dados em sistemas integrados: Siscomex, REI, RADAR e SECEX e a solicitação antecipada do Booking.

4 – Quais são os principais custos que envolvem as operações de importação?

São muitos e não há como prever todos. Os principais envolvem: fretes, transporte, impostos, armazenagem e os despachantes.

5 – É obrigatório o uso de Despachante Aduaneiro?

Sim

Não

Nas cargas internacionais é recomendado.

6- Qual é o valor mínimo para uma remessa de importação?

É variável

7 – Quais os principais riscos para o importador, considerando as diferentes modalidades de pagamento?

Em caso de irregularidades, falta de documentação ou  
informações incompletas pagamento de multa e o principal  
é a perda da carga.

8 – Na sua atual empresa, qual é o modal de transporte mais utilizado para compras no exterior?

Marítimo

Aéreo

Rodoviário

9 – Porque?

Por ser mais rápido, em caso de urgência. Je não  
o marítimo quando há mais tempo e um mais  
barato.

Para terminar, gostaria que me indicasse:

Idade: entre 25 e 35 anos

entre 35 e 45 anos

mais de 45 anos

Sexo: M  F

Tempo de serviço: inferior a 10 anos

entre 10 e 15 anos

entre 15 e 20 anos

mais de 20 anos

Obrigado pela sua colaboração! 😊

# FATORES QUE PODEM LEVAR MICRO E PEQUENAS EMPRESAS À FALÊNCIA PRECOCE: estudo de caso na empresa Ângulos Serviços

Factors that may lead micro and small businesses to early bankruptcy: case study at the company Service Ângulos

Ana Paula Coelho de Souza<sup>1</sup>

Izalba Soares Viana<sup>1</sup>

Paula Lucianna Cavalcante de Melo<sup>1</sup>

Ana Paula da Silva Pará<sup>2</sup>

**Resumo:** Para compreender os fatores que levaram a empresa Ângulos Serviços de Pintura e Manutenção Elétrica Ltda. a ter problemas financeiros, utilizou-se uma pesquisa de prática real, de natureza qualitativa, de caráter descritivo por meio do método de estudo de caso. Como instrumento de coletas de dados, foi utilizada uma entrevista com cinco questões semiestruturadas. Os principais resultados apontaram falhas no controle de demonstrativos contábeis, o que evidenciou um volume de saída maior do que de entrada. Esses fatores dobraram as chances de a organização falir. Os resultados corroboram o referencial teórico, no que tange ao despreparo dos empreendedores pela falta de gestão competente e supervisão das atividades exercidas na empresa. Contudo, pode-se perceber, por meio dos resultados alcançados, que as estratégias, para quem vai empreender, devem ser bem elaboradas, pois a maior responsabilidade sempre será dos administradores que fazem a gestão da empresa, os quais devem utilizar ferramentas para diagnosticar e comprovar a situação da empresa, no quesito financeiro e econômico, possibilitando perceber se a empresa está, de fato, em expansão ou retração no mercado em que atua.

Palavras-chave: Empresa. Finanças. Falência.

**Abstract:** To understand the factors that led the company Ângulos Serviços de Pintura e Manutenção Elétrica Ltda. having financial problems, a qualitative, descriptive, real-practice research was used through the case study method. As an instrument of data collection, an interview with five semi-structured questions was used. The main results pointed out flaws in the control of accounting statements, which showed a higher volume of output than that of input. These factors have doubled the chances of the organization going bankrupt. The results corroborate the theoretical framework, with regard to the entrepreneurs' lack of preparation due to the lack of competent management and supervision of the activities carried out in the company. However, it can be seen, through the results achieved, that the strategies, for those who are going to undertake, must be well elaborated, since the greatest responsibility will always be of the administrators who manage the company, who must use tools to diagnose and prove the company's situation, in financial and economic terms, making it possible to see if the company is, in fact, expanding or contracting in the market in which it operates.

Keywords: Company. Finance. Bankruptcy.

## Introdução

Independentemente de tamanho, grupo econômico, seguimento ou área geográfica em que atua, o objetivo principal de uma empresa é obter lucro, de maneira a suprir sua manutenção, bem como suas atividades operacionais, cumprimento de seus compromissos e garantia de investimentos em planos e táticas visando ao seu crescimento. Com essa base, a

---

<sup>1</sup> Bacharéis em Administração, Manaus, AM. Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 – km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. anapaulacoelhosp@gmail.com; izalbasoares.40@gmail.com; paula.lu.melo@gmail.com.

<sup>2</sup> Tutora Externa da UNIASSELVI, Bacharel em Administração, Pós-graduada em Gestão de Produção e Logística, Docência do Curso Superior, Gestão e Tutoria, Manaus, AM. anatrabalho27@gmail.com.

---

organização deve aplicar controles financeiros que se adéquem as suas necessidades, para obter as informações corretas, que levem a tomadas de decisões acertadas, ao encontro de suas metas e seus objetivos.

O objetivo geral deste trabalho é compreender os fatores que levaram a referida empresa a ter problemas financeiros. Em relação aos objetivos específicos, busca-se analisar possíveis erros que possam levar ao fracasso do empreendimento, bem como fazer o levantamento teórico para contribuições do estudo e apresentar modificações de comportamento pessoal e financeiro, a fim de solucionar os problemas detectados. Utilizou-se como pesquisa a prática real, de natureza qualitativa, de caráter descritivo, por meio do método de estudo de caso na empresa Ângulos Serviços de Pintura e Manutenção Elétrica Ltda., com o instrumento de coleta de dados sendo composto por uma entrevista com cinco questões semiestruturadas.

Justifica-se a relevância do estudo pela necessidade de essa organização buscar informações sobre os prejuízos constantes, que tem como característica principal a falta de recursos a curto prazo, principalmente se ela não tiver capital de giro. Dessa forma, a possibilidade em obter perdas constantes é extrema, levando à reflexão de que a crise no mercado financeiro contribui ainda mais para o mercado competitivo, e é diante dessa problemática que surgem as falências das micro e pequenas empresas.

O presente estudo foi dividido em fundamentação teórica, que trata das ferramentas relevantes para intervir à falência e dos principais fatores que levam a organização à falência; o histórico e os dados da empresa Ângulos Serviços de Pintura e Manutenção Elétrica Ltda.; o estudo de caso descrevendo a entrevista; os materiais e métodos utilizados; resultados e discussões a respeito da entrevista; e, por fim, as considerações finais, as referências e o apêndice com as questões da entrevista.

## Referencial teórico

### Empresa e as ferramentas relevantes para intervir à falência

O interesse das organizações em saber até que ponto elas estão expostas às reais ameaças que podem comprometer sua estabilidade fez com que surgisse a necessidade de gerenciar riscos e administrar o futuro. Para entender melhor o fator decadência, precisa-se, primeiramente, entender o que é uma empresa. Conforme Padoveze (2009, p. 13), “a empresa é um sistema em que há recursos introduzidos, que são processados, e há saída de produtos ou serviços”.

Assim, a empresa é um sistema aberto, que precisa funcionar unificado com todo o seu processo, visando à riqueza para sobreviver no mercado e tendo como base o processo transitório de consumidor e fornecedor. Todo o seu funcionamento deve estar sempre alinhado e funcionando adequadamente para que não haja erros.

O plano de orçamento tem por objetivo unir a confecção de plano detalhado de operações a serem cumpridas em uma empresa, sendo o seu real objetivo o lucro. Dentro desses planos, engloba dois fatores de extrema importância para a vida da empresa: custo e despesas. Além disso, fixa uma forma de padrão para o desenvolvimento dos gestores nas atividades da empresa, com foco na responsabilidade do negócio.

Para Atkinson *et al.* (2000, p. 465):

Os orçamentos nas empresas refletem as condições quantitativas de como alocar recursos financeiros para cada subunidade organizacional com base em suas atividades e nos objetivos de curto prazo. Assim, um orçamento é uma expressão quantitativa das entradas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá os objetivos organizacionais.



---

Em síntese, orçamento significa mensurar, descrever e processar todas as informações do plano geral baseadas nas decisões da diretoria de uma empresa, tendo como base objetivos e metas futuras.

Finanças têm por objetivo estudar como funciona a estrutura de um capital dentro de uma organização e busca entender qual o poder dos fatores internos e externos para a empresa e até que ponto eles podem afetar a geração de lucro e investimentos financeiros de uma organização. Para Groppelli e Nikbakht (2005, p. 3-4):

Finança é a aplicação de uma série de princípios econômico e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total de um negócio. Mais especificamente, ao usar o valor presente líquido (fluxo de caixa futuro, descontando o valor presente menos os custos originais) para medir a rentabilidade, uma empresa maximiza a riqueza investindo em projetos e adquirindo ativos cujos retornos combinados produzem os lucros mais altos possíveis com os menores riscos. Na realidade, ninguém realmente sabe quando a riqueza máxima é atingida, embora ela seja entendida como meta final de toda empresa. Uma maneira de descobrir a riqueza de uma empresa é por intermédio do preço de sua ação ordinária.

Quando um empreendedor idealiza um projeto que visa produzir bens ou fornecer determinado serviço, o primeiro passo é abrir uma empresa, registrá-la para obter um CNPJ – embora também possa ser uma empresa de serviço avulso, através de CPF. A partir disso, espera-se, então, o retorno de todos os investimentos realizados nesse empreendimento.

É, nesse ponto, que entra o balanço patrimonial, responsável por registrar o desenvolvimento da empresa em determinados períodos, sendo o mais utilizado o de 12 meses. Dentro desse período, encontra-se o patrimônio líquido, ativo e passivo, cada com seu papel fundamental para esse balanço. Conforme Groppelli e Nikbakht (2005, p. 349):

De maneira geral, entretanto, o balanço patrimonial é um demonstrativo dos ativos, passivos e do patrimônio líquido. O lado esquerdo deste demonstrativo, como para certos dados, mostra a composição dos ativos em circulantes e não circulantes. Os ativos circulantes estão na forma de caixa e de outros ativos que constituem o capital de giro da empresa. Os ativos fixos são, primeiramente, investimentos de longo prazo, incluindo instalações e equipamentos. O lado direito do balanço patrimonial mostra o passivo circulante, composto por contas a pagar, notas a pagar e outros passivos de curto prazo. A partir desse ponto se encontra o exigível a longo prazo, que tem duração superior a um ano. Nesta parte, podem ser incluídas as contas do valor capitalizado e do arredondamento financeiro. Após deduzir do ativo o passivo exigível, encontramos o patrimônio líquido, que representa o capital próprio da empresa. Este é composto pelo capital acionário com valor ao par, reservas de capital e de lucros ou prejuízos acumulados gerados pela empresa após a dedução dos dividendos pagos. Se a empresa fosse liquidada e todos os direitos dos credores atendidos, o que sobrasse seria distribuído entre os acionistas.

Assim, sua principal finalidade é registrar, permitir observar, por meio de seus registros, os ativos e passivos circulantes e identificar as indicações sobre a liquidez da empresa ao final de um período.

### **Principais fatores que levam organizações à falência**

A partir do entendimento do que é uma empresa e de quais são as ferramentas usadas para entender seu funcionamento financeiro, buscar-se-á entender quais são os principais fatores que podem levar uma empresa à falência.

---

Segundo Requião (1993 *apud* LOPES, 2011, s.p.) “a falência é solução dada pela justiça de acordo com a situação financeira do devedor-comerciante que não paga no vencimento obrigação líquida”. Já para Ferreira (1965 *apud* LOPES, 2011, s.p.), “a falência é um processo que, a partir do ativo, pretende liquidar o passivo e repartir o produto obtido entre os credores, tendo em vista os seus direitos de prioridade, anterior e legitimamente adquiridos”.

Contudo, na visão de Lacerda (1985, p. 55), “Falência é, pois, a condição daquele que, havendo recebido uma prestação a crédito, não tenha à disposição, para execução da contraprestação, um valor suficiente, realizável no momento da contraprestação”. A falência é, por isso, um estado de desequilíbrio entre os valores realizáveis e as prestações exigidas. Conforme as referências citadas, pode-se conceituar falência como um processo judicial no qual serão arrecadados outros meios para as dívidas serem pagas, já que isso não foi possível em razão de a empresa ser insolvente.

Partindo do ponto de vista econômico, falência é quando as despesas do empresário devedor são maiores do que o capital e os bens que ele possui. No Brasil, a definição é feita pela nova lei de falência brasileira, do Código Civil Brasileiro, a qual determina que, para ser considerado falido, o indivíduo deve se enquadrar nos seguintes requisitos: tem que estar em condição de insolvência, ser empresário, o juízo competente tem que decretar a falência.

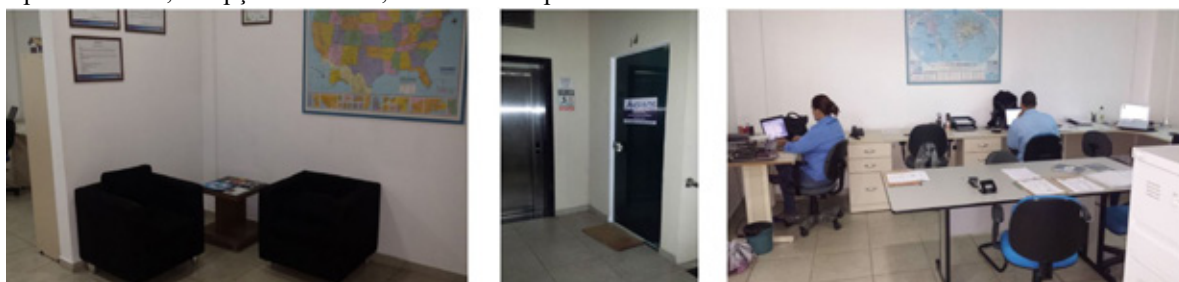
No entanto, o Art. 955 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (BRASIL, 2002), afirma que “Procede-se à declaração de insolvência toda vez que as dívidas excedam à importância dos bens do devedor”. Também pode ser encontrado no Art. 748 da Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 (BRASIL, 1973), que “Dá-se a insolvência toda vez que as dívidas excederem à importância dos bens do devedor”.

### **Histórico da empresa**

A empresa Ângulos Serviços de Pintura e Manutenção Elétrica Ltda. foi fundada em 25 de agosto de 2009, pelos sócios Carlos Alberto Silva dos Santos e Jailton Santos Conceição. Ela surgiu com o intuito de ser uma prestadora de serviços, sendo as principais atividades voltadas para conservação e limpeza, manutenção elétrica e hidráulica, além de manutenção em aparelhos de ar condicionado. Entretanto, com o decorrer do tempo, notou-se a necessidade, no mercado, de trabalhos em manutenção industrial de ar condicionado, além da instalação de ar condicionado industrial, bem como a infraestrutura de elétrica e hidráulica.

Assim, a organização Ângulos transformou-se em referência nesse segmento. Atualmente, a ela fornece serviços em diversos segmentos dentro do sistema Petrobrás e foi por meio dele que se percebeu a necessidade de organizar os diversos setores, pois a exigência está em diversos procedimentos e normas que devem ser cumpridos. A Figura 1 mostra os setores da empresa.

Figura 1 – Setores da empresa Ângulos Serviços de Pintura e Manutenção Elétrica Ltda., sendo, respectivamente, recepção da matriz, entrada da empresa e setor administrativo



Fonte: Imagens cedidas pela Ângulos Serviços de Pintura e Manutenção Elétrica Ltda. (2018)

### Dados da empresa

A Ângulos Serviços de Pintura e Manutenção Elétrica Ltda. é uma empresa privada, localizada na Rua Ilídio Lopes, nº 57, Sala 9, Japiim, Manaus/AM, que atua na área de conservação e limpeza industrial, corte e poda de árvores, além de manutenção em ar condicionado, bem como outros serviços. De acordo com a página da internet da empresa, sua missão, visão e valores são:

**Missão:** Oferecer serviços de qualidade, gerando benefícios econômicos, responsabilidades sociais e ambientais, contribuindo, desta forma, para o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas.

**Visão:** Como uma empresa inovadora e estar entre as melhores fornecedoras locais de serviço de construção, fabricação e manutenção industrial que atendam ou excedam às expectativas dos clientes.

**Valores:** Administrar com visão de inovação constante; Valorização das pessoas; Responsabilidade Ambiental e Social; Resultados; Qualidade; Comprometimento; Ética (ÂNGULOS MONTAGEM E MANUTENÇÃO INDUSTRIAL, c2012-2020).

A diretoria administrativa financeira está, atualmente, sob a responsabilidade de Paula Melo, a área operacional, de Carlos Santos e Detimar Nascimento. A seguir, descreveremos como o método de estudo de caso foi aplicado na empresa, com intuito de coletar informações sobre os fatores agravantes que levaram a organização a ter o indício de falência.

### Estudo de caso da empresa: Ângulos Serviços

Este estudo de caso tem por referência a empresa Ângulos Serviços de Pintura e Manutenção Elétrica Ltda., com intuito de fornecer serviços na área de manutenção. A coleta de dados aconteceu durante uma semana diretamente na sede da Ângulos. Anteriormente à realização das visitas, foram feitas ligações para agendar o comparecimento das pesquisadoras no mês de setembro/outubro de 2018.

A entrevista teve a duração de uma hora, sendo do tipo semiestruturada, com cinco questões, sem necessidade de seguir a ordem das perguntas (Quadro 1; Apêndice A), pois, à medida que os assuntos foram expostos, a entrevista era direcionada para os temas mais importantes.

---

**Quadro 1** – Entrevista semiestruturada feita na empresa Ângulos Serviços de Pintura e Manutenção Elétrica Ltda.

1. Em que momento foi possível perceber que a empresa não estava bem positivamente?
2. A partir da percepção negativa, essa informação foi avisada aos sócios?
3. Qual foi a reação no primeiro momento?
4. Com relação aos funcionários, quais foram as atitudes tomadas?
5. Como gestora, quais foram suas principais medidas?

**Fonte:** Os autores (2018)

Além da entrevista, foram realizadas as coletas de dados com informações corporativas, complementadas por e-mail, bem como informações relevantes referentes à empresa pesquisada durante alguns dias da semana, com 45 minutos de observação. A organização disponibilizou dados secundários, oriundos de materiais próprios. Foram utilizados também, como acréscimo, artigos, revistas/jornais, livros e periódicos que contribuíssem para um melhor entendimento dos fatores que podem levar à falência a micro e pequenas empresas.

### **Materiais e métodos**

O estudo de caso, como se sabe, é uma maneira para obtenção de dados que parte de um estudo selecionado. De acordo com Yin (2005), ao utilizar o estudo de caso, adequa-se ao que se pretende investigar o como e o porquê dentro de um contexto da vida real, especificamente quando os fenômenos não estão em definição.

Adotou-se a entrevista semiestruturada, com o objetivo de entender melhor os problemas da empresa Ângulos Serviços de Pintura e Manutenção Elétrica Ltda., localizada na região metropolitana de Manaus. A descrição foi obtida por meio de visitas *in loco*. A finalidade do estudo era observar, em uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, e prover um maior conhecimento sobre o tema, sendo um método particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa (MATTAR, 2000).

### **Resultados e discussões**

Segundo o relato de Paula Melo, uma das sócias e proprietária responsável, nos primeiros cinco anos de existência, tudo parecia bem. Com base na questão 1 da entrevista, foi percebido que a empresa não estava caminhando de maneira positiva quando foram diagnosticadas falhas em seu funcionamento por meio dos demonstrativos contábeis, com evidência de um volume de saídas maior do que o de entrada. O demonstrativo contábil é uma ferramenta muito importante para a tomada de decisões dentro de uma empresa, pois, de acordo com Pinho (2012, p. 147), “através da leitura dos indicadores econômicos financeiros, o gestor financeiro poderá nortear o seu planejamento de fluxo de caixa”.

Desse modo, na questão 2, a responsável pontuou que avisou os demais sócios sobre todos os diagnósticos negativos apresentados, por meio da observação e contato direto com os materiais que apresentavam os fatores negativos expostos pelas demonstrações contábeis. A partir disso, foi evidenciada a crise que quase levou a empresa à falência.

Com relação à questão 3, a reação da sócia foi buscar respostas para que houvesse um entendimento de como a empresa chegou a esse ponto, levantando fatos em pesquisas para que fosse constatado que a empresa estava em processo de declínio. De acordo com Williams (2007, p. 90):

---

Para agir de modo eficiente no processo de tomada de decisão, existem alguns pontos a serem analisados para que o processo não seja realizado de forma improdutivo. Essas etapas decisórias se resumem em definir problema, identificar os critérios de decisão, ponderar os critérios, gerar linhas de ações alternativas, avaliar cada alternativa e qualificar a decisão ótima.

Mediante a questão 4, as atitudes tomadas para tentar salvar as finanças da empresa para mantê-la ativa no mercado, medidas mais eficazes eram necessárias naquele momento, para evitar a falência. Com isso, foram adotados métodos de redução de quadro funcional, controle de despesas, negociação de dívidas e, sobretudo, buscou-se firmar laços econômicos com antigos clientes, para tornar a empresa referência para os novos clientes (FELTRIM; VENTURA; DODI, 2009).

Com as mudanças planejadas, houve redução do quadro funcional a 20% como primeira medida e dos salários dos colaboradores que se mantiveram ativos, de forma que a empresa pudesse mantê-los em seu quadro funcional. Por fim, ficou acordado, entre os sócios, que as saídas do caixa seriam planejadas, com datas definidas.

Na questão 5, a gestora alegou ter tomado algumas medidas. Primeiramente, como foi constatado nas visitas *in loco*, percebeu-se que o excesso de confiança, pelo fato de a empresa estar indo bem, prestando inúmeros serviços, foi o fator que culminou para sua decaída e deu a falsa impressão de liberdade para retiradas descontroladas do caixa. Entretanto, conforme Thurler (2001, p. 115), “a essência da administração é justamente intervir na busca de objetivos, realizando-se plenamente enquanto caráter mediador”.

Outro ponto fundamental, nesse processo, de acordo com a gestora entrevistada, foi a falta de gestão e supervisão das atividades exercidas pela empresa. Como se sabe, a gestão é um fator preponderante para que uma organização tenha sucesso. Segundo James Lundy (*apud* ROBBINS, 1999, p. 85), “Gestão é, principalmente, a tarefa de planejar, coordenar, motivar e controlar o esforço dos outros para uma gestão objetiva [...]”. Dessa forma, a gestora acreditou que iria conseguir contornar a situação, por meio de um controle maior sobre tudo que se fazia dentro da empresa, e que, conseqüentemente, tudo iria melhorar.

Com o passar do tempo, o volume de serviços foi diminuindo e os problemas de antes continuavam ocorrendo e novos surgiram, como o excesso de funcionários. Como o problema era uma realidade ainda maior, e não tinha controle, foi solicitada compreensão a todos da empresa e, de acordo com a gestão geral, foram tomadas ações de comum acordo. A evolução dos mecanismos, processos, sistemas e redes, formais e informais, usados pelas organizações auxilia o processo estratégico e a gestão contínua, por meio de análise, planejamento, mediação, controle e recompensa da gestão, para apoiar e facilitar a aprendizagem organizacional e a mudança (FERREIRA; OTLEY, 2009, p. 264).

Nessa perspectiva, com os resultados obtidos no estudo de caso real e na entrevista, pôde-se perceber que uma má gestão proporciona inúmeros problemas à empresa, inclusive a falência, pois, para geri-la, faz-se necessário atender um perfil técnico, já que o papel de um gestor é ser criativo, inclusivo e motivador, a fim de gerar um ambiente organizacional propício, com relação a recursos, e que a empresa possa se manter de forma contínua no mercado. A administração financeira é uma atividade que deve produzir lucro, um conjunto de recursos monetários com planejamento de transações financeiras e comerciais.

A área financeira é como o coração da empresa, pois é responsável em distribuir os recursos de forma eficaz. No entanto, a administração dos recursos de curto prazo na pequena empresa busca a eficiência pela movimentação de seu fluxo de caixa, de forma a minimizar os custos e maximizar os lucros (LEMES, 2001, p. 103).

---

Um administrador tem que ter uma boa relação com as metas de sua organização, ou seja, com seu desempenho, sendo uma de suas funções alcançar resultados positivos. Para Gonçalves (2013), a receita obtida de uma empresa deve ser bem gerida e planejada, para que se possam obter os resultados desejados. Todas as suas ações devem ser controladas minuciosamente não deixando de lado nenhum setor da empresa, para não acarretar problemas – e, se acontecerem, para que sejam de fácil solução.

Diante da problemática exposta, entende-se ainda que uma organização tem que planejar o caminho que irá seguir e quais objetivos deverá alcançar. Para tanto, é preciso controle de todas as suas atividades, tanto financeiras e contábeis quanto estruturais e operacionais, sendo fundamental entender que a empresa é um corpo formado por vários membros e que todos devem trabalhar em harmonia, para que haja um bom funcionamento e as metas sejam alcançadas, com comunicação constante e de fácil entendimento.

### Considerações finais

Ao analisar o assunto abordado, chega-se à conclusão de que um dos maiores fatores para a ocorrência de falência de uma empresa é a má gestão de seus recursos financeiros, evidenciando-se, ainda, as falhas de gerenciamento das atividades desde a criação da empresa até a sua maturidade.

Para que não haja um choque com a realidade do mercado, faz-se necessária a contratação de profissionais capazes de moldar corretamente a saúde financeira da empresa, pois, hoje, o mercado exige um grande potencial competitivo, que vai desde preço mais acessível até a dinâmica do produto ofertado, que são os maiores obstáculos enfrentados pelas pequenas empresas. Com a saturação do mercado e sendo exigido cada vez mais das micras e pequenas empresas, elas precisam ser inovadoras, facilitadoras do cotidiano de seus clientes.

No entanto, pode-se perceber, por meio dos resultados alcançados, que as estratégias, para quem vai empreender, devem ser bem elaboradas, pois a responsabilidade maior sempre caberá aos administradores que gerem a organização, os quais devem fazer uso das ferramentas que diagnosticam e comprovam a situação da empresa no quesito financeiro e econômico, possibilitando perceber se a empresa está, de fato, em expansão ou retração no mercado em que atua.

### Referências

ÂNGULOS MONTAGEM E MANUTENÇÃO INDUSTRIAL. **Empresa**. c2012-2020. Disponível em: <http://www.angulos-servicos.com.br/?pg=sobre.php>. Acesso em: 15 jul. 2020.

ATKINSON, A. A. *et al.* **Management accounting (contabilidade gerencial)**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406compilada.htm). Acesso em: 28 out. 2018.

BRASIL. **Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973**. Institui o Código de Processo Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5869impressao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5869impressao.htm). Acesso em: 22 out. 2020.

FELTRIM, L. E.; VENTURA, E. C. F; DODI, A. V. B. **Projeto inclusão financeira**. Perspectivas e desafios para inclusão Financeira no Brasil: Visão de diferentes atores. Brasília: Banco Central Brasil, 2009.

---

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FERREIRA, W. **Tratado de direito comercial**. v. XIV. São Paulo: Saraiva, 1965.

GONÇALVES, J. L. **Planejamento estratégico e a controladoria como método de apoio ao empreendedor nas pequenas empresas**. 2013, 97f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Negócios) – Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/51094/R%20-%20E%20-%20JOELCIO%20LEIRIA%20GONCALVES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 de out. 2018.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 2. ed. Trad. Célio Knipel Moeria. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACERDA, J. C. S. de. **Manual de direito falimentar**. São Paulo: Editora Freitas Bastos, 1985. p. 55.

LEMES, L. R. **A gestão de recursos financeiros de curto prazo na pequena empresa: um estudo das necessidades de capital de giro em empresas industriais de São Carlos**. 2001, 180f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2001. Disponível em: [https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-20032017-111159/publico/Dissert\\_Lemes\\_LucieneR\\_cor.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-20032017-111159/publico/Dissert_Lemes_LucieneR_cor.pdf). Acesso em: 28 out. 2018.

LOPES, V. P. Uma visão global sobre o processo de falência. *In*: III ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, Lins, 2011. **Anais [...]** Lins: Unisalesiano, 2011. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0048.pdf>. Acesso em: 26 out. 2018.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

MÜLLER, A. J. (Org.). **Metodologia científica**. Indaial: UNIASSELVI, 2013.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PINHO, A. F. de. **Finanças nas empresas**. Indaial: Uniasselvi, 2012.

ROBBINS, S. P. **Mudança organizacional e administração do estresse**. Comportamento Organizacional. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

REQUIÃO, R. **Curso de direito falimentar**. 15. ed. São Paulo: Saraiva: 1993.

THURLER, M. G. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

WILLIAMS, C. **Palavras-chave**. São Paulo: Boitempo, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

---

## Apêndice A – Entrevista

### **1. Em que momento foi percebido que a empresa não estava bem financeiramente?**

R.: A partir do momento em que ela diagnosticou falhas em seu funcionamento, através dos demonstrativos contábeis, a evidência do volume de saídas maior do que o de entradas.

### **2. A partir da percepção negativa foi avisado aos sócios?**

R.: Sim, foi avisado aos demais sócios sobre todos os diagnósticos negativos apresentados por meio da observação e do contato direto com os materiais que apresentavam os fatores negativos expostos pelas demonstrações contábeis.

### **3. Qual foi a reação no primeiro momento?**

R.: A reação da sócia foi buscar respostas para que houvesse um entendimento de como a empresa chegou a tal ponto, levantando fatos reais através de pesquisas, para que fosse constatado que a empresa estava em processo de declínio.

### **4. Com relação aos funcionários quais foram as atitudes tomadas?**

R.: As atitudes tomadas para a tentativa de salvar as finanças da empresa e continuar se mantendo ativa no mercado fez com que medidas mais eficazes fossem necessárias naquele momento, para que, assim, a falência não se tornasse realidade.

### **5. Como gestora quais foram suas principais medidas?**

R.: Primeiramente, constatou-se, através das visitas *in loco*, que o excesso de confiança pelo fato de a empresa estar indo bem, prestando inúmeros serviços, foi o fator que culminou para sua decaída e deu a falsa impressão de liberdade para retiradas descontroladas do caixa.



# A GESTÃO DE PESSOAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## People management in strategic planning

Gabriel Guimarães e Cruz<sup>1</sup>  
Katherin Gabriele Ferreira de Souza Ferreira<sup>1</sup>  
Manoella Schroeder<sup>1</sup>  
Paulo Roberto de Moura<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem por finalidade principal ratificar a importância do planejamento estratégico dentro do contexto de gestão de pessoas. Para alcançar esse objetivo, é necessário abordar os aspectos conceituais de planejamento estratégico; a importância do planejamento estratégico à gestão de pessoas; o uso inadequado desse recurso, as divergências e o risco à integridade física e mental do trabalhador. A metodologia adotada na pesquisa é de natureza pura ou básica; qualitativa, quanto a sua abordagem; descritiva, quanto aos objetivos; e documental e bibliográfica, quanto aos procedimentos técnicos de levantamento de dados. Planejar estrategicamente requer a adoção de metas e objetivos, e o estabelecimento de um plano de ação execução a longo prazo, que definem o rumo e auxiliam na tomada de decisão. O planejamento quando aplicado à gestão de pessoas visa motivar a equipe para atuar junto aos objetivos e a cultura organizacional, valorizar o profissional, estimular a criatividade e inovação e, em consequência, aumentar a produtividade, a rentabilidade e a lucratividade. Contudo, é necessário ressaltar que seu uso inadequado ocasiona um risco à integridade física e mental do trabalhador. Metas que não podem ser cumpridas frustram e desmotivam a equipe, por isso, recomenda-se bom senso e cautela.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão de Pessoas. Tomada de Decisão. Motivar. Bom Senso.

**Abstract:** The main purpose of this article is to ratify the importance of strategic planning within the context of people management. To achieve this goal, it is necessary to address the conceptual aspects of strategic planning; the importance of strategic planning to people management; and the inappropriate use of this resource, the differences and the risk to the physical and mental integrity of the worker. The methodology adopted in the research is pure or basic in nature; qualitative, as to its approach; descriptive, regarding the objectives; and documentary and bibliographic, regarding technical data collection procedures. Strategically planning requires the adoption of goals and objectives, and the establishment of a long-term action plan that sets the course and helps in decision making. Planning when applied to people management aims to motivate the team to act together with the objectives and the organizational culture, to value the professional, to stimulate creativity and innovation and, consequently, to increase productivity, profitability and profit. However, it is necessary to emphasize that its inappropriate use causes a risk to the physical and mental integrity of the worker. Goals that cannot be achieved frustrate and discourage the team, so common sense and caution are recommended.

Keywords: Strategic Planning. People management. Decision making. Motivate. Common sense.

## Introdução

O impacto proveniente da globalização dos mercados e das altas tecnologias resultou numa mudança drástica nos moldes organizacionais. Diante desse cenário de incertezas constantes, as empresas tiveram que mudar sua estrutura produtiva, integrando seus produtos às necessidades ou à preferência de seus clientes. Assim, aos poucos, introduziram novas estratégias de planejamento projetando suas ações para o futuro.

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, km 71, nº 1.040, bairro Benedito. Caixa Postal 191, 89084-405 – Indaial/SC. Fone: (47) 3281-9000 – Fax: (47) 3281-9090. Site: [www.uniasselvi.com.br](http://www.uniasselvi.com.br).

---

Não obstante, muitas empresas sucumbiram ao estabelecer metas e/ou objetivos exorbitantes. A incapacidade de cumpri-las e a desqualificação profissional, proveniente desse processo, acarretaram no acúmulo das doenças ocupacionais em todo o mundo. Planejar não é só estabelecer metas e objetivos a qualquer custo; é saber lidar com as incertezas e acabar com a descrença de que somos incapazes de atingir nossos objetivos, seja na vida profissional ou mesmo na vida pessoal.

Este estudo tem por finalidade enfatizar a importância do planejamento estratégico voltado à gestão de pessoas. Para tanto, no curso das ações, verificam-se quais são as consequências do uso inadequado do planejamento; as divergências resultantes da cobrança excessiva de metas e objetivos; os riscos à saúde física, psíquica e moral dos envolvidos; e qual é a conduta ética mais adequada para conter e amenizar essa situação conflituosa.

Quanto à metodologia utilizada para compor este estudo, pode ser classificada como básica, quanto à sua natureza; qualitativa, quanto ao ponto de vista da abordagem; descritiva, quanto aos objetivos da pesquisa; bibliográfica e documental, quanto aos procedimentos técnicos adotados para a coleta de dados. Para chegar a este objetivo foi necessário abordar os aspectos conceituais de planejamento estratégico (alta gerência); destacar sua importância e utilização à gestão de pessoas; identificar as relações de poder existentes no estabelecimento de metas e objetivos exorbitantes e inatingíveis; quais as consequências para a saúde dos indivíduos; motivar a equipe no desenvolvimento de dinâmicas coerentes ao tema da pesquisa; facilitar a compreensão e os questionamentos sobre os processos que envolvem o planejamento e que impossibilitam o relacionamento sadio dentro do ambiente de trabalho.

Não é à toa que muitas empresas estabelecem um relacionamento um tanto conturbado com seus colaboradores. Percebe-se que, na maioria dos casos, os conflitos são gerados por despreparo de seus gerentes ou planejamentos estratégicos mal executados. Estabelecer metas é preciso e definir claramente os objetivos organizacionais é essencial para a sobrevivência; porém, para tudo na vida, existe um limite. Nesse ínterim, é importante ressaltar que é possível construir um relacionamento sadio com toda a equipe: basta saber aplicar corretamente o planejamento estratégico no gerenciamento das pessoas.

## **Referencial teórico**

Este tópico é responsável por contemplar e apoiar as bases teórico-científicas desta pesquisa, cujo embasamento está correlacionado ao tema de planejamento organizacional e interligado aos subtemas de planejamento estratégico e gestão de pessoas. Para tal fim foram analisados livros, teses, artigos, dissertações, periódicos, congressos e anais que tinham alguma familiaridade com o tema.

### **Aspectos conceituais de planejamento estratégico**

As empresas não fundamentam suas ações com base em improviso, sorte, destino ou acaso. Elas articulam, preveem, alicerçam e alinham seus processos com base na planificação, ou seja, cada etapa produtiva é planejada cuidadosamente com o intuito de promover a melhoria contínua dos produtos e serviços; reduzir custos; redistribuir os recursos; expandir a capacidade produtiva; atender às necessidades dos clientes e *stakeholders*; negociar preços com os fornecedores; adotar novas estratégias de marketing; manter-se estável; e competir por igual com seus concorrentes. O planejamento é o procedimento capaz de articular, coordenar e distribuir as metas e os objetivos organizacionais mediante um plano de ação, arquitetado cuidadosamente, com o intuito de prever o futuro e dar maior segurança à tomada de decisão (CHIAVENATO, 2014a).

---

Diferentemente da fábula “Alice no País das Maravilhas”, em que a personagem Alice caminhava sem rumo ou direção, as empresas não podem trabalhar sem um propósito ou objetivo. Suas ações devem ser arquitetadas, coordenadas e antecipadas por um planejamento estratégico articulado, de modo a manter o sistema sincronizado com os desejos e as aspirações do mercado. Ao iniciar um projeto de planejamento, é preciso saber o que fazer, como, onde, para que e quando. As respostas para esses questionamentos indicam qual rumo seguir e as estratégias adotadas em um futuro próximo (JACOBSEN, 2011).

Segundo Stoner (1985, p. 98) é imprescindível traçar planos, estabelecer objetivos e determinar os meios para alcançá-los, pois, nessa lógica:

Os planos permitem que a organização consiga e aplique os recursos necessários para a consecução de seus objetivos, os membros da organização executam atividades compatíveis com os objetivos e os métodos escolhidos e o progresso feito rumo aos objetivos sejam acompanhados e medidos, para que se possam tomar medidas corretivas se o ritmo do progresso for insatisfatório (STONER, 1985, p. 98).

Tendo em vista os aspectos mencionados, veem-se alguns conceitos de planejamento estratégico. Maximiano (2011, p. 62) define planejamento estratégico “como o processo que incorpora o estabelecimento de metas e objetivos, o curso das ações e os meios para executá-los. Portanto, são as decisões a longo prazo que refletem no futuro da empresa”.

Para Stone (1994, p. 42-43), planejamento estratégico é o “método formal de considerar alternativas relacionadas ao crescimento, desenvolvimento ou outras opções de uma empresa, uma organização ou um negócio”.

Já Almeida (2015, p. 8) o define como a “base metodológica para indicar o caminho a ser seguido pela empresa para que ela alcance ou aperfeiçoe sua interação com o ambiente, tudo isso com aspectos inovadores e diferenciados”.

Robbins (2002, p. 3) destaca que o planejamento estratégico “engloba a definição de metas e objetivos da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para o alcance dessas metas e o desenvolvimento de uma abrangente hierarquia de planos para coordenar as atividades”.

#### A importância do planejamento estratégico à gestão de pessoas

Na atual conjuntura econômica e globalizada, as organizações reconhecem que, para sobreviver às incertezas mercadológicas, devem manter seus profissionais alinhados aos processos produtivos, incorporando-os a sua cultura organizacional. Ao investirem em tecnologias, treinamentos e capacitação profissional, estimulam, valorizam e motivam a equipe a atuar nas “atividades orientadas para resultados, ligados por um sistema de informação e influenciados por um ambiente externo com o qual a organização interage” (LACOMBE, 2009, p. 23).

Nesse sentido, as empresas que não planejam estrategicamente seus processos, produtos e pessoas correm sério risco de decretar falência, antes mesmo de completarem um ano de existência. O planejamento estratégico é o procedimento capaz de interagir com o ambiente interno e externo a longo prazo, aperfeiçoando a prática administrativa e gestorial. As ações inovadoras, motivacionais e de valorização profissional, que visam identificar habilidades e competências, repercutem no engajamento da equipe, na visão sistêmica do empreendimento, no aumento produtivo, na competitividade e na resolutividade (PEREIRA, 2010).

No mundo dos negócios, as operações “podem ser resumidas em três fatores: pessoas, produtos e lucros. As pessoas vêm em primeiro lugar. Se você não tiver uma boa equipe, não poderá fazer muito com o resto” (IACOCCA *apud* LACOMBE, 2011, p. 15). Por isso, as atividades devem estar alinhadas aos objetivos, às políticas e às decisões gerenciais.

---

## Planejamento estratégico de pessoas – conflitos e riscos à integridade do trabalhador

As organizações não funcionam por si mesmas. Elas dependem das pessoas para dirigi-las, controlá-las, fazer operar e funcionar. Toda organização é constituída de pessoas, e delas dependem seu sucesso e continuidade. Na era industrial, predominavam os fatores de produção: capital, natureza e trabalho como mão de obra. Hoje, na era da informação, as empresas bem-sucedidas investem nas pessoas. Fatores críticos de sucesso não são mais tamanho organizacional, escala e produção e custos baixos, pois perderam importância e cederam lugar para a rapidez de resposta e a inovação em produtos e serviços, alcançados por meio da contratação de pessoas comprometidas (CHIAVENATO, 2014b).

Segundo o Tribunal Regional do Trabalho (TRT, 2010), os riscos estratégicos envolvem uma tomada de decisão contrária aos objetivos organizacionais. Diante desse cenário de incertezas e imprevisibilidade, não existem garantias de que as organizações consigam atingir a sua missão e alcançar plenamente seus objetivos. Nesse sentido, suas ações devem ser planejadas cuidadosamente, com base nos riscos eminentes, garantindo, assim, a integridade física, mental e moral dos seus funcionários, e a diminuição das doenças ocupacionais, das relações conflituosas e das relações de poder malsucedidas.

Para Secaf (2019), “planejar, de maneira estratégica, não é uma tarefa fácil”; significa trilhar um caminho de sucesso gerencial, apesar de suas dificuldades, como conhecer o público-alvo; analisar ambiente interno e externo; elaborar as metas e objetivos; garantir o comprometimento da equipe; alocar os recursos; comunicar; executar e monitorar o planejamento estratégico.

De acordo com Souza (2016), os problemas estratégicos mais comuns, devido à falta de um planejamento eficiente, são baixa motivação e engajamento da equipe, alta rotatividade, dificuldades comunicativas, falta de posicionamento postural da gerência, metas conflitantes, superprodução, promessas não cumpridas, adoecimento, assédio moral, entre outros. Dessa maneira, a alta gerência deve planificar seus processos, com base em informações precisas, saber gerenciar pessoas, motivá-las e alinhá-las aos seus objetivos.

### **Materiais e métodos**

Após concluir as referências conceituais e teóricas sobre o tema planejamento estratégico voltado à gestão de pessoas, faz-se necessário enfatizar quais os procedimentos metodológicos adotados na coleta de dados. No que se refere à natureza da pesquisa, é pura ou básica de abordagem qualitativa; quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, pois sua pretensão é delinear a amostra, acrescentando e ampliando o campo de visão do objeto de estudo; quanto aos procedimentos de levantamento de dados, qualifica-se a pesquisa em bibliográfica e documental, logo:

A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão etc. (MATOS; MATOS; LERCHE *apud* FONSECA, 2002, p. 32).

Para dar proporcionar maior compreensão sobre o tema inicial, faz-se uso de ferramentas cujo conteúdo evidencia o planejamento estratégico e a gestão de pessoas, como a Figura 1, que mostra uma cena do filme “Tempos modernos”, de 1936, que criticou os problemas da forma de trabalho de sua época.

---

**Figura 1.** Cena do filme “Tempos modernos” (1936)



Fonte: Domingues (2015)

Charlie Chaplin retrata no filme as relações abusivas de poder, as péssimas condições de vida em sociedade, a triste realidade da classe pobre trabalhadora e a modernidade urbana recém-instaurada na pós-Revolução Industrial. Trata-se de uma crítica acirrada às desigualdades sociais, à realidade desumana vivenciada nas fábricas e indústrias, e às relações conturbadas entre patrão (burguesia) e empregado (proletariado). Ao analisar as cenas do filme, percebe-se que o protagonista, Carlitos, planeja suas ações com base em estratégias. O título “Tempos modernos” é uma crítica feroz à modernidade, ao sistema capitalista, à urbanização, à industrialização e, sobretudo, à luta de classe característica desse período da história humana que mobilizou as classes subalternas, criou os sindicatos, consolidou as Leis Trabalhistas e modificou os modelos de gestão de pessoas.

### **Resultados e discussões**

As discussões, presentes neste estudo, demonstram a incapacidade de as empresas aplicarem, com eficiência, as técnicas de planejamento estratégico. Dados do SEBRAE comprovam que grande parte das empresas brasileiras encerra as atividades antes de completar um ano, devido ao fato de, embora elas achem uma oportunidade de negócios, aventuram-se e confiam no acaso, sem planejarem nenhuma ação. A aplicação correta dessa ferramenta permite estabelecer as metas e objetivos a longo prazo, alavancar as vendas, conhecer os clientes e o mercado onde atuam, definir um rumo ou estratégias, e manterem-se estáveis diante das incertezas mercadológicas. Não é à toa que empresas bem-sucedidas executam com perfeição o planejamento, tendo administradores competentes e hábeis para fazer o processo fluir. Erroneamente, muitas organizações embrenham-se em um campo desconhecido, não dominam seus recursos financeiros, materiais e de pessoas, não investem em capacitação e treinamentos e se entrelaçam em um emaranhado de problemas, adquiridos, muitas vezes, pela inexperiência ou pelo simples fato de não planejarem.

Percebe-se que a evolução tecnológica e conceitual, pela qual as empresas estão passando na atualidade, reflete diretamente no pensamento político e econômico dos mercados globalizados mundiais. Por outro lado, a robótica, a nanotecnologia, as impressões 3D, os sistemas ciberfísicos e a internet ultraveloz, advindos da chamada Indústria 4.0 – que refletem em suas “fábricas inteligentes”; as descobertas inovadoras no campo científico; os altos e baixos da economia; a globalização e o estreitamento das relações entre os mercados mundiais;

---

a competição desleal; a exigência de produtos que atendam as expectativas; a consciência ambiental; a modernização do espaço urbano; a facilidade e a velocidade no acesso às informações – estimulam a adoção de uma série de mudanças estratégicas de sobrevivência, na qual sobrevive o mais forte, instituindo um novo rumo no âmbito empresarial e redefinindo seus processos de planejamento estratégico, marketing, gestão de pessoas, produtos e serviços (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012).

Toda essa tecnologia facilitou o acesso às informações e às comunicações, estreitou as relações internacionais e encurtou distâncias, revolucionou o pensamento, mudou o estilo de vida das pessoas, aumentou a competitividade e dobrou a exigência em capacitação e formação profissional. Assim, os resultados, obtidos nesta pesquisa bibliográfica e documental, estão dentro desse padrão e enfatizam que a adoção de planejamento estratégico de pessoas com eficiência é promover capacitação, treinamentos, *Brainstorm* e feedbacks da equipe, estabelecendo metas que podem ser cumpridas e que são essenciais para que o processo flua corretamente. Entretanto, o seu uso excessivo pode acarretar em assédio moral, aflorando as frustrações, os medos, as incertezas, a falta de engajamento, o adoecimento precoce, o aumento das doenças ocupacionais e, em muitos casos, a decepção é tão grande que pode levar ao suicídio.

### **Considerações finais**

A globalização rompe fronteiras e diminui a distância entre os mercados e tornando-os cada vez mais competitivos. Em contrapartida, as empresas buscam aprimorar seus processos, atualizar-se tecnologicamente, por meio da planificação de suas estratégias. Para aumentar seu faturamento, elas devem tomar decisões rápidas e ter lideranças efetivas, pessoas dinâmicas, competentes, habilidosas e alinhadas aos processos produtivos e administrativos. Contudo, é necessário definir metas e objetivos, estabelecer planos e os meios para alcançá-los. É compreensível que o bem maior de uma organização são as pessoas, por esse motivo, capacitá-las, oferecer treinamentos, motivá-las e alinhá-las sobre esses objetivos são fatores que demonstram benefícios e maior retorno financeiro – ou seja, pessoas felizes e satisfeitas caminham lado a lado com o propósito organizacional. As empresas que não investem em planejamento estratégico eficiente e não valorizam seu capital intelectual estão propensas ao fracasso ou à rotatividade de pessoal.

### **Referências**

ALMEIDA, A. V. **Planejamento estratégico em recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014a.

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

DOMINGUES, J. E. “Tempos Modernos”, de Charles Chaplin, ainda tão atual. **Blog Ensinar História**. 2015. Disponível em: <https://ensinarhistoriajoelza.com.br/tempos-modernos-ainda-tao-atual/>. Acesso em: 23 maio 2019.

- 
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila. Curso de Especialização em Comunidades Virtuais de Aprendizagem - Informática Educativa. Centro de Educação. Universidade Estadual do Ceará (UECE), 2002. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=oB5x2SChpSEC&pg=PA32&dq=pesquisa+bibliogr%C3%A1fica+e+documental&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjPl\\_PxNPIAhXrILkGHWHgBeIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=pesquisa%20bibliogr%C3%A1fica%20e%20documental&f=false](https://books.google.com.br/books?id=oB5x2SChpSEC&pg=PA32&dq=pesquisa+bibliogr%C3%A1fica+e+documental&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjPl_PxNPIAhXrILkGHWHgBeIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=pesquisa%20bibliogr%C3%A1fica%20e%20documental&f=false). Acesso em: 20 maio 2019.
- JACOBSEN, A. L. **Introdução à administração**. Curso de Graduação em Administração, modalidade a Distância. Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis: UFSC/CSE/Departamento de Ciências da Administração, 2011. Disponível em: [http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB\\_2011\\_1/Modulo\\_1/Introducao\\_ADM/material\\_didatico/Livro\\_texto.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_1/Introducao_ADM/material_didatico/Livro_texto.pdf). Acesso em: 6 nov. 2020.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson, 2014.
- PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SECAF, V. M. S. Dificuldades no planejamento estratégico: confira as 8 maiores e saiba como superá-las. **Setting Consultoria**, 2019. Disponível em: <https://www.setting.com.br/blog/estrategia/dificuldades-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 25 maio 2019.
- SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- SOUZA, O. G. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.
- STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- STONE, B. **Marketing direto**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1994.
- TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – TRT 10ª Região. **Governança e gestão estratégica de risco: gestão de riscos e controles internos**. 2019. Disponível em: <https://estrategia.trt10.jus.br/index.php/governanca/gestao-de-riscos>. Acesso em: 20 maio 2019.

---



# ORÇAMENTOS COM ALTA SAZONALIDADE

## High seasonality budgets

Taíse Laemmel<sup>1</sup>  
Danilo Jorge<sup>1</sup>  
Guilherme Wetzel<sup>1</sup>  
Rodrigo Bonatto<sup>1</sup>  
Arlete Longhi Weber<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo analisar o tema: orçamento empresarial em setores com alta sazonalidade, tendo como objeto de análise a identificação da sazonalidade em um determinado empreendimento, avaliando a existência de ações para melhorar o rendimento financeiro e a variabilidade do mercado. Foi utilizado como recurso uma entrevista com o dono de um empreendimento de açaí, além da leitura do artigo sobre segmento varejista, sazonalidade das vendas e resultados financeiros. A sazonalidade é um aspecto fundamental para o funcionamento de qualquer negócio, podendo ser influente o bastante para determinar o sucesso ou a falência de uma empresa.

Palavras-chave: Sazonalidade. Orçamento. Resultados Financeiros.

**Abstract:** This paper aims to analyze the theme: business budget in sectors with high seasonality, having as object of analysis the identification of seasonality in a given enterprise, evaluating the existence of actions to improve the financial performance and the market variability. An interview with the owner of an açaí enterprise was used as a resource, in addition to reading the article on the retail segment, seasonality of sales and financial results. Seasonality is a fundamental aspect for the functioning of any business and can be influential enough to determine the success or bankruptcy of a company.

Keywords: Seasonality. Budget. Financial results.

## Introdução

Neste artigo, destacamos a sazonalidade como um fator importante em vários segmentos, tendo como foco o varejo destinado à venda de açaí (produto originado na Amazônia), sendo uma das principais fontes de alimentação no Estado e que recebe influência da sazonalidade na região Sul do Brasil, por influência de clima, hábito, cultura e costume. Nas regiões Sul e Sudeste, e também no exterior, o consumo de açaí tornou-se hábito por grupos jovens que preferem seu suco misturado a outras frutas e cereais, entre as refeições, antes ou depois de práticas esportivas, como fonte de reposição de energia.

A sazonalidade de vendas no segmento de açaí, presente na cidade de Timbó, SC, com característica de alto pico de vendas no verão e baixa demanda no inverno, pode reduzir em 50% a receita dos estabelecimentos comerciais do produto, pois o costume é recente na região Sul e a fruta não é servida nas refeições principais, mas em forma de sobremesa, sorvete ou doce.

Assim, este trabalho busca apresentar a prática do orçamento em empresas com alta sazonalidade, por meio do conceito de sazonalidade, de como se defender da sazonalidade e da entrevista realizada com o proprietário da franquia de açaí Vale do Açaí, Danilo Jorge (Apêndice A), que relata como um gestor pratica o orçamento em um empreendimento com alta sazonalidade.

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - no 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: [www.uniasselvi.com.br](http://www.uniasselvi.com.br). [taise.laemmel@gmail.com](mailto:taise.laemmel@gmail.com); [danilo.jorg@hotmail.com](mailto:danilo.jorg@hotmail.com); [gui.wetzel@gmail.com](mailto:gui.wetzel@gmail.com); [rodrigoandreibo@gmail.com](mailto:rodrigoandreibo@gmail.com); [arleteweber@uniasselvi.edu.br](mailto:arleteweber@uniasselvi.edu.br)

---

## Sazonalidade e planejamento orçamentário

Sazonalidade, no ramo empresarial significa o “céu e o inferno” para o empresário brasileiro, pois vários fatores contribuem para uma variação no mercado, como político, clima ou, até mesmo, critérios externos.

Vale ressaltar que a sazonalidade do segmento influencia diretamente no planejamento orçamentário, pois as vendas variam conforme o clima e a demanda de consumo. O empresário precisa planejar coerentemente seu orçamento, a fim de que o custo fixo não exceda o valor de sua receita.

No ramo do açaí, o custo na matéria-prima depende da demanda, que é maior no período de sua safra de agosto a novembro, pois, como se trata de uma fruta, não existe a possibilidade de manter estoque, sendo que o mercado varia conforme oferta e procura.

Conforme Vedoveto (2008), a produção de açaí possui duas safras: a de janeiro a julho, quando o período de chuva é maior, e nos meses de agosto a dezembro, cuja produção é maior e sua qualidade é melhor devido à chuva e ao clima. Nesse contexto, na região Sul, as condições são mais favoráveis quando a safra tem maior produção e melhor qualidade, o que possibilita a negociação de melhores preços de venda. Segundo Brandt (1980 *apud* Mesquita; Martins, 2011) e Reis (1998 *apud* Mesquita; Martins, 2011), no período de safra dos produtos agrícolas, há oferta em abundância e os preços diminuem.

Para Len (1993 *apud* Mesquita; Martins, 2011), um dos componentes que atuam sobre as tendências de comercialização e venda é a sazonalidade, que define as variações nas estações. Mesquita e Martins (2011) apontam que existem alguns fatores que implicam a sazonalidade:

- Estoques.
- Estrutura física.
- Funcionários.
- Meios de comunicação.
- Promoção.

Dentro desse contexto, percebe-se que a gestão de recursos é primordial por manter o equilíbrio entre produção e demanda, devendo existir gerenciamento eficiente no fluxo de caixa e no planejamento orçamentário.

De acordo com Lunkes (2015, p. 42):

O orçamento de vendas é formado pelas previsões de vendas de um período predeterminado. Ele estima as quantidades de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar, define o preço a ser praticado, impostos incidentes e a receita a ser gerada, como também pode imbuir a quantidade de clientes a serem atendidos, as condições básicas dessa venda, a vista ou a prazo, entre outras informações.

Como podemos observar, nesse caso, devido à sazonalidade do ramo de comercialização do açaí, o orçamento deve ser considerado e amplamente planejado para encarar períodos de baixa rentabilidade, com o objetivo de manter a empresa no mercado. É função do gestor bolar estratégias para enfrentar os períodos de alta sazonalidade, para manter os serviços ofertados e buscar alternativas, caso haja necessidade.

Um dos maiores problemas que o segmento pode sofrer no período de sazonalidade é a diminuição de fluxo de caixa. Para Passarelli (2004, p. 6), “quando o pessoal responsável pela administração de uma pequena ou média empresa enfrenta alguma dificuldade de fluxo de caixa ou de competitividade, imediatamente conclui que faltou planejamento, ou melhor, entrosamento da equipe”.

---

Conforme relatos do entrevistado Danilo Jorge (Apêndice A), devido ao ramo de atividade de sua empresa, os orçamentos não são suficientemente seguros para períodos muito longos, sendo necessário utilizar períodos não maiores que um trimestre. Dessa forma, considera-se um orçamento mais preciso para avaliar e projetar novos planos para encarar a sazonalidade.

A procura pela ingestão de açaí na região de Timbó e em cidades vizinhas tem aumentado muito nos últimos anos. Um dos grandes fatores para a contribuição de tal tendência é a aproximação da fruta com a nossa realidade, típica da região Norte. Com a expansão de novos métodos de se ofertar o produto, o açaí ganhou cada vez mais seguidores e a demanda fez o mercado se abrir e se difundir por todo o país.

Hoje, há doces da fruta das formas mais variadas. Além de ser muito saudável, tem um efeito refrescante, ainda mais para Timbó e região, que sofre com altas temperaturas no verão.

### **Como se defender da sazonalidade?**

De acordo com Endeavor Brasil (2015), quando se tem um produto ou serviço que é considerado sazonal, o primeiro passo para não ter surpresas negativas é montar um planejamento. O ideal é que isso aconteça no início do ano ofertado. No caso do açaí, como é mais conhecido como uma espécie de sobremesa, ele ganha a cada dia mais consumidores e, conseqüentemente, novos empreendedores investem seus recursos para abrir novas lojas e aumentar as alternativas para ampliar seu leque de combinações com frutas, para que sejam previstas as oscilações que o seu consumo poderá sofrer. Com o planejamento montado, “é possível definir algumas estratégias para enfrentar os momentos de sazonalidade negativa, ou seja, quando o consumo cai: seja praticando um preço promocional, seja lançando outra versão, mais adequada ao momento, entre outras” (ENDEAVOR, 2015).

Em épocas nas quais a sazonalidade afeta o empreendimento de forma negativa, é importante ser criativo e estratégico para contornar a situação (ENDEAVOR BRASIL, 2015). Por exemplo “no caso das sorveterias, o mais comum é que, durante o inverno, mudem um pouco a oferta, com produtos mais adequados – chocolate quente, café, chá etc. Embora dificilmente se compare ao verão, a performance de vendas, com isso, pode não sofrer uma queda tão dramática” (ENDEAVOR BRASIL, 2015).

Entretanto, deve-se salientar que o planejamento da matéria-prima é um ponto crucial, pois, de maneira geral, empresas com produtos sazonais iniciantes não adquiram matéria-prima necessária para as altas demandas e perdem oportunidades de lucro (ENDEAVOR BRASIL, 2015).

Nesse contexto, devem ser consideradas e previstas todas as situações que podem afetar variações nas receitas do empreendimento, pois planejar e montar estratégias é fundamental para ter sucesso e lucratividade; com estratégias, é possível prevenir fatores que possam ocasionar falência ou prejuízos agravantes à empresa, tanto em momentos que a sazonalidade afeta negativamente como positivamente (baixa e alta temporada, respectivamente).

Para diminuir os riscos das projeções, Parente (2000 *apud* Mesquita; Martins, 2011) sugere que sejam avaliados os fatores macroeconômicos, como taxas de juros, índices de desemprego, nível de renda e expectativas do consumidor, bem como o grau de competitividade da empresa e os esforços de marketing em relação aos concorrentes.

---

## Metodologia

Na construção deste trabalho foram utilizadas pesquisas em sites na internet, artigos e livros, todos devidamente registrados nas referências. Além disso, foi realizada uma entrevista com o proprietário da franquia de açaí Vale do Açaí, Danilo Jorge (Apêndice A) – homem inspirador e corajoso, pois, mesmo com a crise econômica e política do país, realizou o sonho de abrir o seu próprio empreendimento, enquanto, constantemente, tem se aprimorado na sua administração, buscando conhecimento e o colocando em prática.

**Figura 1.** Empreendimento analisado



Fonte: Os autores (2018)

## Resultados e discussão

Podemos observar que, sem planejamento e estratégia, a sazonalidade pode ser um risco de falência para as empresas, pois vários fatores estão relacionados com a sazonalidade, devendo serem prevenidos por meio de estratégias. O presente artigo teve como fundamentação um empreendimento de açaí – produto que, na região Sul, é mais consumido no verão, em razão de, no inverno, sua receita apresentar queda de 50%.

Na prática, podemos ligar esse fato com o planejamento necessário para evitar a sazonalidade e obter lucratividade, principalmente para a empresa se manter no mercado, pois a concorrência é grande.

## Considerações finais

Inicialmente, este trabalho tinha como objetivos: orçamento empresarial em setor com alta sazonalidade, identificar a sazonalidade, avaliar existência de ações a melhorar o rendimento financeiro e variabilidade do mercado. Conforme a sua finalização, foi possível concluir que o orçamento empresarial vinculado a períodos de alta sazonalidade é primordial para identificar as possíveis situações que podem gerar sazonalidade e planejar estratégias para gerar receita para a empresa. Portanto, identificar a sazonalidade é importante para montar estratégias para poder administrar a empresa com foco em obter resultados.

---

A avaliação de existência de ações para melhorarem o rendimento financeiro da empresa é importante, pois gera administração eficaz e receita para o empreendimento.

Podemos concluir que planejamento é fundamental para montar estratégias e diminuir o impacto da sazonalidade nas empresas – conforme o conhecimento sobre o empreendimento do açaí, cujo produto, em outras regiões, é considerado um prato principal, embora, na região Sul, seja considerado apenas uma sobremesa.

Em alta em vários empreendimentos, é interessante pesquisar para descobrir várias maneiras criativas de prever a sazonalidade, montar o planejamento e ter foco naquilo que se pretende alcançar. Assim, foi possível identificar que, no ramo estudado, há variabilidade no mercado e necessidade de bastante competitividade, criatividade e sensatez para manter os negócios ativos.

### Referências

ENDEAVOR BRASIL. Sazonalidade: sua empresa está pronta para ela? **Endeavor Brasil**. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/vendas/sazonalidade/>. Acesso em: 18 nov. 2018.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 176 p.

MESQUITA, J. M. C. de; MARTINS, H. C. Segmento Varejista: sazonalidade das vendas e resultados financeiros. **BRB – Brazilian Business Review**, Vitória, v. 8, n. 3, p.66-87, 2011. Disponível em: [https://www.bbronline.com.br/index.php/bbr/article/download/297/450#:~:text=Parente%20\(2000\)%20sugere%20ainda%2C,o%20ciclo%20de%20vida%20do](https://www.bbronline.com.br/index.php/bbr/article/download/297/450#:~:text=Parente%20(2000)%20sugere%20ainda%2C,o%20ciclo%20de%20vida%20do). Acesso em: 17 set. 2018.

PASSARELLI, J. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: IOB – Thomson, 2004. 262 p.

VEDOVETO, M. **Caracterização do mercado de açaí (*Euterpe oleracea* Mart.) em Belém entre 2006 e 2008**. Monografia (Graduação) – Curso de Engenharia Florestal, Ciências Florestais, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Belém, 2008. Disponível em: [https://projects.ncsu.edu/project/amazonia/brazil\\_proj/Result/rel\\_Mariana\\_final.PDF](https://projects.ncsu.edu/project/amazonia/brazil_proj/Result/rel_Mariana_final.PDF). Acesso em: 4 out. 2018.

---

## Apêndice A – Entrevista

Em 10 novembro de 2018, foi realizada a entrevista com o empreendedor Danilo Jorge, proprietário do empreendimento Vale do Açaí, que, antes de concretizar o seu empreendimento, exerceu o cargo de gerente de produção no ramo têxtil. Em 2015, Danilo Jorge percebeu um nicho de mercado na cidade Timbó, que não possuía ponto comercial de açaí, oportunizando a realização de seu sonho.

Em 9 de abril de 2016, inaugurou seu empreendimento no ramo do açaí e, com o passar dos anos, identificou ser um setor da economia vinculado com a sazonalidade, pois o produto principal (o açaí) tem maior procura em meses de temperatura mais elevada.

Por ser um ramo diretamente ligado à sazonalidade, sendo também o entrevistado acadêmico do curso de administração, a entrevista ocorreu diretamente com empresário Danilo Jorge, que coordena e administra todas as atividades de seu negócio. Taíse Laemmel conduziu a entrevista com o seguinte roteiro:

### **1) Como surgiu a ideia de abrir o empreendimento?**

R.: A ideia surgiu em abril de 2015, quando o proprietário fez uma gastroplastia e, devido a esse procedimento, teve que fazer uma dieta alimentar indicada por uma nutricionista, que recomendou o consumo de açaí. Como na região em que residia não tinha açaí, nos fins de semana passava por Balneário Camboriú, onde avistou uma franquia chamada Açaí Vila Roxa. Foi observando o movimento da loja, que o entrevistado optou em abrir o comércio do produto em Timbó, pois, quando realizado contato com tal franquia, foi informado um valor muito alto.

### **2) Por que o produto açaí?**

R.: Por causa da questão de cuidar da saúde alimentar e do corpo estar em evidência. O açaí é um repositivo energético muito eficiente e, por isso, as pessoas passaram a consumi-lo para substituir o sorvete ou outra sobressa mais calórica.

### **3) Como foi o processo de iniciação?**

R.: Como todo início, foi complicado, pois o ramo de trabalho do proprietário sempre foi a indústria têxtil. Houve vários casos de compra de alguns produtos em muita quantidade, e outros em baixa quantidade.

### **4) Qual é o perfil dos seus clientes?**

R.: 90% são jovens e adolescentes, com faixa etária até 35 anos, de todas as classes sociais. Os 10% restante são de pessoas acima de 35 anos. É interessante notar que 80% do total de clientes frequentam o estabelecimento 2 a 3 vezes por semana.

### **5) Quais são as dificuldades de manter o empreendimento?**

R.: No Brasil são inúmeras as dificuldades. A principal é a carga tributária, além das leis trabalhistas e da mão de obra, pois, em Timbó e região, existe a cultura de as pessoas não trabalharem nos fins de semanas.

### **6) Como a sazonalidade afeta o empreendimento?**

R.: A sazonalidade afeta entre 30 a 40% das vendas. O frio e a chuva são as principais causas dessa sazonalidade.

---

**7) Qual é o planejamento para passar o período de sazonalidade?**

R.: Reduzir o máximo das despesas variáveis e agregar um cardápio de inverno.

**8) Por que a escolha pela cidade de Timbó?**

R.: Porque Timbó não possuía uma loja como o Vale do Açaí e por ter um número de população interessante, em torno de 40.000 habitantes.

**9) O mercado de Timbó possui diferencial?**


R.: A localização da loja está em frente ao Parque Central, que recebe muitas pessoas nos fins de semana.

**10) Há planos para expandir?**

R.: Já foi pensando várias vezes, porém, no momento, não. O principal motivo para não expandir é a falta de mão de obra.

---

## ANEXO A – TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO PARA A ENTREVISTA

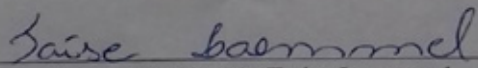

<b>CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI</b>
<i>CURSO DE ADMINISTRAÇÃO</i>

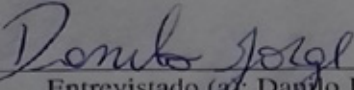
### TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO

Pelo presente documento, eu Danilo Jorge, RG 4166282, declaro que aceito participar voluntariamente, de forma livre e esclarecida, como sujeito histórico da pesquisa: Orçamento Empresarial em Setores de Alta Sazonalidade, cedendo ao grupo de Pesquisa da Disciplina Prática Interdisciplinar, vinculado ao curso de Bacharel em Administração do Centro Universitário Leonardo da Vinci – Uniasselvi, os direitos de uso e divulgação que correspondem ao conteúdo das gravações em áudio/vídeo e transcrições literais da entrevista concedida em: 10/11/2018.

Declaro também que, pela natureza do trabalho apresentado, o conteúdo das gravações (áudio/vídeo) pode ser divulgado e consultado sem restrições por pessoas qualificadas e devidamente creditadas, a partir desta data, desde que com finalidades histórico-culturais, nos diferentes meios midiáticos.

Timbó, 10/11/2018

  
Entrevistador (a): Taíse Laemmel

  
Entrevistado (a): Danilo Jorge



# O PLANEJAMENTO E O CONTROLE DE RESULTADOS EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

## Planning and results control in business organizations

Andréa Lopes de Castro Nanon<sup>1</sup>  
Luceneide Teodósio Pereira Cardozo<sup>1</sup>  
Viviane Camilo de Souza<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo analisar como o controle de metas, que é importante, no planejamento da organização, e responde ao questionamento sobre a utilidade dessa ferramenta para os administradores atingirem seus objetivos. Os dados foram analisados por diversos livros e artigos relacionados a esse tema. Foram apresentadas, neste trabalho, a importância do planejamento e a eficácia da utilização do controle das metas estabelecidas, pois, nos dias atuais, a concorrência é dinâmica e de constante mudança, por isso definir as metas e utilizar a ferramenta de controle de metas, para prevenir possíveis problemas e situações inesperadas que constantemente podem ocorrer nas organizações, facilita a tomada de decisão eficiente, visando ao alcance dos resultados planejados. Identificamos que o controle não deve ser preocupação apenas dos gestores, mas de todos os envolvidos no processo, participando ativamente dos resultados em tempo real e estando comprometidos a alcançar de todas as metas estipuladas.

Palavras-chave: Planejamento. Metas. Controle de Metas.

**Abstract:** This article aims to analyze how the goal control, which is important, in the organization's planning, and answers the question about the usefulness of this tool for administrators to achieve their objectives. The data were analyzed by several books and articles related to this theme. In this work, the importance of planning and the effectiveness of using the control of established goals were presented, because, nowadays, competition is dynamic and constantly changing, that is why defining goals and using the goal control tool, to prevent possible problems and unexpected situations that can constantly occur in organizations, it facilitates efficient decision making, aiming to achieve the planned results. We identified that control should not be a concern only for managers, but for everyone involved in the process, actively participating in the results in real time and being committed to achieving all the stipulated goals.

Keywords: Planning. Goals. Goal Control.

## Introdução

Em um mundo de constante mudanças, planejar e controlar as metas é fundamental para o sucesso de qualquer área em uma organização. Há ações cotidianas que não precisam necessariamente de planejamento, porém outras, de maior complexidade, requerem ações mais elaboradas, delineadas por etapas que definem o alvo a ser alcançado. Entretanto, além de planejar, é necessário controlar e acompanhar as etapas definidas em todo o processo.

Um dos maiores desafios dos administradores de uma organização é saber planejar e controlar os resultados para a obtenção das metas estabelecidas. Nesse contexto, surge a seguinte questão, que norteia esta pesquisa: o controle das metas estabelecidas no planejamento organizacional é uma ferramenta importante para administradores atingirem seus objetivos?

O objetivo geral deste trabalho é analisar como esse controle pode ser importante no planejamento da organização. Para isso serão utilizados modelos e conceitos existentes, leitura científica e ferramentas adequadas para o desenvolvimento do artigo.

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIasselvi – Rodovia BR 470 - Km 71 - no 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: [www.uniasselvi.com.br](http://www.uniasselvi.com.br). paulormoural@hotmail.com.

---

## Fundamentação teórica

Para entender os assuntos em questão, faz-se necessário apresentar alguns conceitos sobre empresa, planejamento organizacional e controle de metas.

### Empresa

De acordo com Knuth (2012, p. 3), empresa “é uma entidade constituída juridicamente, ou não, que exerce atividade econômica de produção, transformação, comércio ou prestação de serviço, podendo ter fins lucrativos, filantrópicos ou sociais”. Figueiredo e Caggiano (2008) direcionam o conceito de empresa, que possui fins lucrativos, quando mencionam a obtenção de riquezas no processo de produção, fornecimento e consumo.

Já para Chiavenato (2007), as organizações se apresentam em tamanhos e portes diferentes, podendo ser pequenas, médias ou grandes. Para cada uma delas, deve existir um tipo adequado de administração, de acordo com o tipo de serviço ou produto que oferece.

É, nesse cenário, que surge o planejamento organizacional, que objetiva oferecer aos administradores um projeto bem elaborado, composto por etapas adequadas, que proporcionará aos gestores a meta que desejam alcançar.

### Planejamento organizacional

Segundo Oliveira (2009, p. 5), “o processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”. Os gestores que planejam, a partir desse conceito, têm a tendência de obter sucesso em suas organizações.

Lacombe e Heilborn (2008) apresentam a importância de planejar e agir no presente para alcançar os objetivos e resultados no futuro. É fundamental equilíbrio que o administrador da empresa deve ter ao planejar em curto e longo prazos, onde não haverá perspectiva para longo prazo se as metas e os alvos do curto prazo não forem alcançados. Lacombe e Heilborn (2008, p. 162) corroboram com Oliveira (2009) quando afirmam que “planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 162).

Segundo Montana e Charnov (2003, p. 116 *apud* MOURA, 2015, s.p.), o método do planejamento “é o processo que determina os objetivos organizacionais e de como atingi-los, ele direciona missão da organização em termo de suas principais atividades”. Ainda há a necessidade de avaliar os ambientes internos e externos, a decisão de cada tarefa que precisa ser coordenada pelo gerente e o cuidado com as decisões que precisam ser tomadas, podendo causar danos irreversíveis no processo administrativo (MOURA, 2015).

Para Maximiano (1995), o gestor deve ter conhecimento de eventuais acontecimentos futuros para delinear estratégias que solucionem problemas que venham a surgir para a empresa e, se for necessário, alterar o planejamento para ser adequado às mudanças do mercado.

Existem dois tipos de planejamentos inseridos no planejamento organizacional. O primeiro é denominado estratégico e “refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 163). Sua elaboração tem como base a análise do cenário desenvolvido pelos dirigentes do mais alto nível da empresa, com foco no ambiente externo e em sincronia com o ambiente interno para

---

determinada época futura. A eficácia é fundamental nesse processo, ou seja, fazer o que é certo para atingir o resultado desejado. O segundo tipo é o operacional e está relacionado com as gerências de unidades da empresa, o qual “especifica que recursos devem estar disponíveis para cada produto e fornece cronograma” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 164). Essas atividades são coordenadas pelos gerentes de setores da organização e elaboradas em curto prazo. O acompanhamento desse planejamento proporcionará mais precisão e, conseqüentemente, mais eficiência ao trabalho que deve ser executado.

Todos os fatores são direcionados com o objetivo de alcançar a produtividade na empresa, porém, para isso ocorrer, faz-se necessário o estabelecimento de metas.

## Metas

Metas são estratégias e ações a serem tomadas com prazos definidos e seus respectivos responsáveis para o atendimento do que foi planejado. Segundo Ackoff (1970), as metas são definidas como um objetivo cujo alcance é desejável, dentro de um período específico. As metas são um conjunto de planos que devem estar alicerçados no planejamento estratégico da organização, tornando-se um fator de vantagem competitiva nesse ambiente de incertezas.

De acordo com Paula (2016, p. 3), a metodologia mais utilizada para o atingimento das metas é a chamada meta SMART:

A estratégia SMART define 5 critérios simples que você deve levar em consideração ao criar metas para os planos de sua empresa. São eles:

S – Específicos (*Specific*): as metas devem ser formuladas de forma específica e precisa, sem margem para ambigüidade ou dupla interpretação;

M – Mensuráveis (*Measurable*): as metas devem ser definidas de forma a poderem ser medidas e analisadas em termos de valores ou volumes. Precisam ser quantificáveis;

A – Atingíveis (*Attainable*): a possibilidade de concretização das metas deve estar presente, ou seja, devem ser alcançáveis;

R – Realistas (*Realistic*): as metas não devem pretender alcançar fins superiores aos que os meios permitem;

T – Temporizáveis (*Time-bound*): as metas devem ter prazo e duração bem definidos.

Corroborando sobre metas Abraham Maslow (2001), que desenvolveu a hierarquia de necessidades e afirma que, em um empreendimento em que todos os envolvidos estejam absolutamente seguros sobre as metas, objetivos e propósitos da organização, praticamente todos os demais temas se tornam simples questões técnicas de como ajustar os meios aos fins. Entretanto, não serão válidas as decisões relativas às técnicas e aos métodos de execução se as metas forem confundidas, ou seja, devem ser compreendidas de uma única maneira por todos, para que não aconteçam conflitos em seu entendimento.

Estabelecidas as metas, é necessário haver o controle delas, para direcionar possíveis ajustes para chegar ao objetivo traçado.

## Controles de metas

Controlar as metas estabelecidas é fundamental para todas as áreas, pois o controle é a etapa que pode verificar se tudo está sendo alcançado de acordo com o que foi planejado. O controle das metas organizacionais é definido como “conjunto de métodos e instrumentos que os membros da empresa usam para mantê-la na trilha, a fim de atingir seus objetivos [...] ajudá-las a escolher um curso de ação que ajude a empresa a atingir seus objetivos” (ATKINSON *et al.*, 2000, p. 94).

---

Na prática, o controle permite que o administrador saiba sempre o que está acontecendo na empresa. Se o controle não acontecer no tempo certo (*on time*), certamente o administrador somente tomará ação corretiva ou preventiva depois, quando os erros e as perdas se acumularem. O controle precisa ser imediato e permitir rápida correção dos erros. O controle reduz perdas e desperdícios e assegura que nada se perca na empresa (CHIAVENATO, 2009, p. 106).

Corroborando, Bornia e Lunkes (2007, p. 49) afirmam que:

[...] a empresa deve preocupar-se em controlar o que é importante e não se ater em demasia aos detalhes que pouco contribuem para geração de valor. As pessoas responsáveis pelos resultados devem participar ativamente da elaboração das metas orçamentárias, somente assim estarão comprometidas com o desempenho.

Além de o controle de metas ser de extrema importância para o acompanhamento dos resultados, podem ser utilizados vários tipos de controle, mencionados nos artigos explorados. Entre eles, serão apresentados três tipos: controle administrativo, controle estratégico e controle operacional. Sobre o controle administrativo, Floriano e Lozecky (2008, p. 5) afirmam que:

O controle interno deve ser implantado em todas as áreas da empresa e deve ser seguido por todos os funcionários, do baixo ao alto escalão, devendo ser periodicamente revisado para atender o seu real objetivo. Bons controles internos adicionam valor à organização, e dão maior credibilidade aos clientes, fornecedores e investidores. Na ausência destes mecanismos, a administração não tem noção do posicionamento da empresa no mercado, levando a praticar ações e tomar decisões erradas.

Segundo Maximiano (2000), o controle estratégico tem como objetivo medir o desempenho da empresa no cumprimento de suas missões definidas e acompanhar os fatores externos, captando informações para análise interna e externa, e permitindo desempenhar a devida correção, caso haja necessidade. Já com relação ao controle operacional, o autor relata que o foco é nas atividades e no consumo de recursos por todas as áreas. As ferramentas utilizadas para esse tipo de controle são cronogramas, métodos de procedências e controle dos orçamentos definidos no planejamento. Também existe o controle administrativo que foca nas áreas ligadas à produção, marketing, finanças, recursos humanos etc., produzindo informações especializadas e possibilitando a tomada de decisão de cada uma dessas áreas para o atingimento das metas.

Assim, de acordo com diversos autores, evidenciamos a importância do controle de metas para o monitoramento das rotinas estabelecidas, possibilitando as correções necessárias no processo produtivo para o atingimento das metas estabelecidas no planejamento.

## Produção

A produção é definida, em diversas obras, como o processo pelo qual são criados produtos e serviços. De acordo com Erdmann (1998, p. 38):

O ato de produzir implica transformar. O conceito de transformar tem conotação ampla, de mudança de alguma coisa em outra. O estado inicial daquilo que será transformado se constitui nos insumos, que associados aos demais recursos geram o resultado, o produto. Daí dizer-se que produção é a geração de produtos, que podem variar desde ferramentas e maquinaria até a recreação ou informação, isto é, desde bens até serviços.

Para Riggs (1976), a produção é a intenção de produzir algo útil, enquanto, para Mayer (1986, p. 16), é a “fabricação de um objeto material mediante a utilização de homens, materiais e equipamentos”. Entre as leituras realizadas sobre produção, encontramos no dicionário de administração alguns conceitos interessantes sobre o tema:

Produção. (1) Fabricação de bens ou execução de serviços, utilizando mão de obra física ou intelectual, com emprego de materiais, máquinas, equipamentos e outros utensílios. (2) Criação de bens ou de serviços visando a atender a demanda do mercado consumidor. (3) Conjunto de planos e metas do projeto, materiais, equipamentos e ações relativas aos métodos, processos e controles da operação. (4) Resultado do trabalho conjunto de homens, máquinas, equipamentos e ferramentas, utilizando matéria-prima e operacionalizando um plano técnico na elaboração de um bem ou de um serviço (DUARTE, 2011, p. 1086).

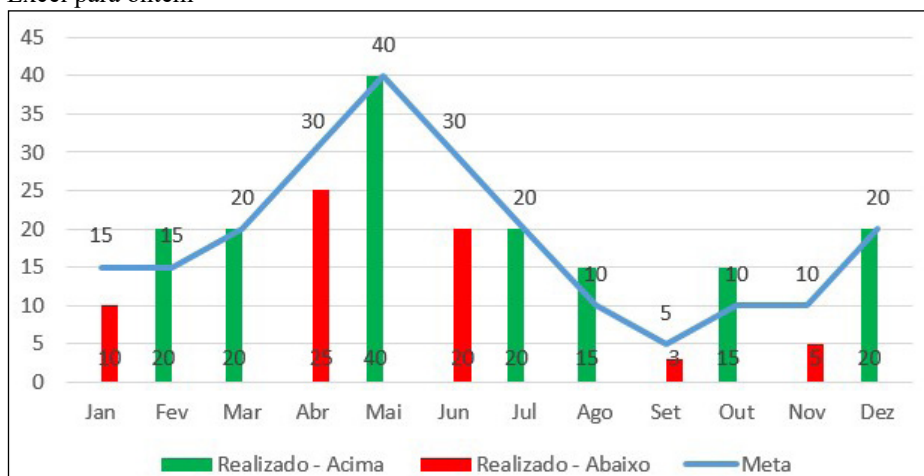
Desse modo foi evidenciado que produção é o resultado de uma atividade procedente de um conjunto de funções e esforços empregados para a obtenção do produto ou serviço desejado, gerando o lucro esperado para a empresa.

### Materiais e métodos

Para os embasamentos aos dados do estudo foi necessário realizar pesquisas bibliográficas, evidenciadas, por Severino (2007, p. 122), como “aquela[s] que se realiza[m] a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos”, o qual complementa que, na pesquisa documental, integrante deste estudo, os documentos são considerados fontes no seu sentido amplo, isto é, são utilizados de várias estruturas e formas, cujos conteúdos ainda precisam ser tratados e analisados, sendo “matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise” (SEVERINO, 2007, p. 123). Os livros analisados são tanto de fonte primária quanto secundária – a primeira, na visão de Lakatos (2011), é proveniente da própria unidade que realizou as observações, enquanto a segunda é a análise das obras que já foram publicadas em diversas formas.

A Figura 1 representa um gráfico de controle eficiente para o bom acompanhamento das metas estipuladas pela organização para tomadas de decisões rápidas e murais que mostrem, a todos os envolvidos no atingimento das metas, onde estão e onde devem chegar.

FIGURA 1. Excel para ontem



Fonte: <[https://www.excelpraontem.com.br/wp-content/uploads/2018/06/montagem\\_grafico\\_de\\_meta\\_e\\_realizado\\_finalizado.png](https://www.excelpraontem.com.br/wp-content/uploads/2018/06/montagem_grafico_de_meta_e_realizado_finalizado.png)>. Acesso em: 9 nov. 2020.

---

## Resultados e discussão

Os resultados obtidos foram baseados em uma pesquisa qualitativa, voltada para explorar as opiniões e as diferentes representações sobre o tema (GASKELL, 2002), constatando-se que o estabelecimento do controle de metas no planejamento organizacional é uma ferramenta importante para os administradores atingirem seus objetivos.

Nos tópicos e subtópicos apresentados, foram identificados diversos autores argumentando sobre a importância do controle das metas para o alcance dos objetivos.

[...] estão relacionados às questões espaços-temporais, que, por sua vez, associam-se à noção de racionalidade, das ações empreendidas que visam ao alcance desses objetivos. As possíveis e prováveis alternativas de ação, à medida que demonstram a eficiência e a eficácia organizacional, implicam necessariamente o dimensionamento de etapas e subetapas executáveis em determinado período, e devem ser implantadas por táticas e operações integralizadas com a finalidade básica da empresa (KANAANE, 1999, p. 47).

Com base nos tipos de controle, os gestores terão informações para uma análise interna e externa, assim como ferramentas para o acompanhamento da produção ou do serviço envolvendo todas as áreas da organização. O cronograma, por exemplo, é uma das ferramentas que podem auxiliar os gerentes desde a elaboração do projeto até sua conclusão, realizando os ajustes necessários durante o processo.

FIGURA 2. Cronograma: entenda o que é

#	Tarefa	Responsável	Status	% Completado	Início	Duração	Término
1	Pesquisar	Marcos	Fechada	100	28/04/2018	2	30/04/2018
2	Selecionar	Flávia	No Prazo	13	30/04/2018	3	03/05/2018
3	Comprar	Júlia	Atrasada	1	03/05/2018	3	06/05/2018
4	Instalar	Júlia	No Prazo	33	06/05/2018	4	10/05/2018
5	Testar	Marcos	No Prazo	1	10/05/2018	3	13/05/2018
6							
7							
8							
9							
10							

Início: 28/04/2018  
Fim: 13/05/2018

Fonte: <<https://www.laboneconsultoria.com.br/wp-content/webp-express/webp-images/doc-root/wp-content/uploads/2018/11/Sem-t%C3%ADtulo-25-768x381.png.webp>>. Acesso em: 9 nov. 2020.

## Conclusão

Verificou-se ser de importância a assertividade do planejamento e o desenvolvimento das ações para o atingimento do que foi almejado nas organizações. Assim, esses fatores devem estar em constante aperfeiçoamento na gestão das metas, identificar, analisar situações e determinar os objetivos necessários para atingir as metas que a organização deseja alcançar, pois é, por meio do atingimento das metas e do controle delas, que o planejamento se concretiza. Tendo o presente artigo o objetivo de analisar como esse controle de metas pode ser importante no planejamento

---

da organização e na execução das metas, o problema de pesquisa foi respondido, pois, por meio de diversos autores, viu-se que o controle de metas é uma importante ferramenta para a empresa manter-se no caminho dos seus objetivos traçados; de igual modo, chegou-se ao objetivo geral, uma vez que os controles de metas permitem uma visão geral do que está acontecendo nos relatórios de controle, possibilitando escolher a melhor ação, caso seja necessária uma tomada de decisão para evitar desperdícios, correções nos processos, redução de perdas, entre outros.

A partir dos materiais desta pesquisa, sugere-se que os relatórios de controles de metas apresentem uma estrutura adequada, para que seja possível analisar a execução dos objetivos definidos no planejamento estratégico da empresa. Portanto, conclui-se que este artigo apresentou uma pesquisa qualitativa interessante para futuras análises de controle de metas.

### Referências

- ACKOFF, R. L. **A concept of corporate planning**. New York: John Wiley & Sons, 1970.
- ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BORNIA, A. C.; LUNKES, R. J. Uma contribuição a melhoria do processo orçamentário. **Contabilidade vista & Revista**, v. 18, n. 4, p. 37-59, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. 3. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processos e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DUARTE, G. **Dicionário de administração e negócios**. Edição Digital KindleBookBr, 2011.
- ERDMANN, H. R. **Organização de sistemas de produção**. Florianópolis: Editora Insular, 1998.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAMPOS, A. Aprenda a criar gráficos que alteram a cor em relação ao valor de uma meta. **Excel para ontem**. 2018. Disponível em: <https://www.excelpraontem.com.br/grafico-com-formatacao-condicional/>. Acesso em: 4 jun. 2019.
- FLORIANO, J. C.; LOZECKYI, J. A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ed. 5, 2008. Disponível em: [http://ead2.fgv.br/l5/centro\\_rec/docs/importancia\\_instrumentos\\_controle\\_interno.pdf](http://ead2.fgv.br/l5/centro_rec/docs/importancia_instrumentos_controle_interno.pdf). Acesso em: 26 abr. 2019.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KNUTH, V. **Orçamento empresarial**. Indaial: UNIASSELVI, 2012.

- 
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto, relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Tradução: Eliana Casquilho, Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAYER, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1986.
- MOURA, A. C. de. Planejamento organizacional. **Web Artigos**. 2015. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/planejamento-organizacional/136240>. Acesso em: 21 abr. 2019.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PAULA, G. B. de. Tudo que você precisa saber sobre Definição de Metas para transformar sua empresa em uma “Tropa de Elite” dos resultados. **Treasy**. 2016. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/definicao-de-metas/?pdf=16983>. Acesso em: 26 abr. 2019.
- RIGGS, J. L. **Administração da produção, planejamento, análise e controle**. v. 1/2. São Paulo: Atlas, 1976.
- RUIZ, J. Á. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2007.
- SOARES, M. Cronograma: definição e exemplos. **Labone consultoria**, c2020. Disponível em: <https://www.laboneconsultoria.com.br/cronograma/>. Acesso em: 6 jun. 2019.



# A APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE MARKETING DIGITAL A PARTIR DO ESTUDO DAS TEORIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

The application of digital marketing tools from the study of relationship marketing theories

Ralph José Neves dos Santos<sup>1</sup>

**Resumo:** O tema deste artigo tratou da relação (evolução) entre as teorias de Marketing de relacionamento e as ferramentas de Marketing digital, ocasionado pelo surgimento da internet e do comércio eletrônico, e a aplicabilidade dessas teorias pelas organizações no atual cenário. Já o objetivo geral do trabalho foi estudar as principais teorias de marketing de relacionamento, demonstrando a sua adaptabilidade e aplicabilidade para as empresas no atual cenário de comércio eletrônico, utilizando-se para tanto as ferramentas de marketing digital. Desse modo, o caminho metodológico foi embasado por extensa pesquisa bibliográfica, uma vez que o estudo teve abordagem exploratória e o problema foi abordado de forma qualitativa. Os resultados alcançados mostraram que as concepções do Marketing de relacionamento foram amplamente estudadas e aperfeiçoadas pelas ferramentas de Marketing digital, pois as organizações não só passaram a conhecer melhor os seus clientes, mas também trocar informações em tempo real, adaptando seus produtos e serviços às necessidades deles.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento; Marketing digital; Evolução; Cliente.

**Abstract:** The theme of this article dealt with the relationship (evolution) between Relationship Marketing theories and digital Marketing tools, caused by the emergence of the internet and electronic commerce, and the applicability of these theories by organizations in the current scenario. The general objective of the work was to study the main theories of relationship marketing, demonstrating its adaptability and applicability for companies in the current scenario of electronic commerce, using digital marketing tools for both. In this way, the methodological path was based on extensive bibliographic research, since the study had an exploratory approach and the problem was approached in a qualitative way. The results achieved showed that the concepts of relationship marketing were extensively studied and improved by digital marketing tools, as organizations not only came to know their customers better, but also exchanged information in real time, adapting their products and services to needs their.

Keywords: Marketing of relationship; Digital marketing; Evolution; Client.

## Introdução

Este artigo trata de tema relevante e atual, relevante pelos estudos realizados na área de Marketing, tanto digital quanto de relacionamento, e atual, pela oportunidade de pesquisar as ferramentas de Marketing digital e sua aplicação pelas organizações.

Ademais, buscou-se desmistificar algumas crenças em relação ao uso das ferramentas de Marketing digital, mostrando que elas fazem parte de um processo de adaptação e evolução das ideias concebidas pelo Marketing de relacionamento, utilizadas pelas organizações em tempos remotos.

Nesse sentido, a pesquisa teve como objetivo central, estudar as estudar as principais teorias de marketing de relacionamento, demonstrando a sua adaptabilidade e aplicabilidade para as empresas no atual cenário de comércio eletrônico, utilizando-se para tanto as ferramentas de marketing digital.

---

<sup>1</sup> Tutor externo, Pirapora, MG, ralphneves@yahoo.com.br

---

No tocante ao problema de pesquisa, buscou-se responder ao seguinte questionamento: Como as organizações podem utilizar e/ou adaptar as teorias de marketing de relacionamento na aplicação de ferramentas de marketing digital? As respostas alcançadas foram discutidas e expostas no capítulo Resultados e Discussão, podendo-se ao final do trabalho, realizar importantes conclusões acerca do tema.

## **METODOLOGIA**

O caminho metodológico perpassou pela pesquisa qualitativa pura, tendo uma abordagem exploratória, visto que não se tinha conhecimentos densos sobre o tema. Para alcançar os objetivos do estudo, foi realizada extensa pesquisa bibliográfica, cujo instrumento foi a coleta bibliográfica.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido a partir do material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, material impresso, teses, monografias e outros, geralmente encontrado nas bibliotecas, redes eletrônicas, acessível ao público em geral. (DUARTE E FURTADO, 2002, p. 30).

Essa coleta trouxe à luz as principais teorias relacionadas ao Marketing de relacionamento (fidelização, banco de dados, CRM, pós-marketing) e algumas ferramentas de Marketing digital (Blogs, Google Meu Negócio e *WhatsApp Business*), escolhidas pelo autor, pela simplicidade de uso e objetividade, utilizando-se sempre nas escolhas a premissa da manutenção do cliente por parte das organizações.

Cumpre destacar, que o objetivo principal da pesquisa “estudar as principais teorias de marketing de relacionamento, demonstrando a sua adaptabilidade e aplicabilidade para as empresas no atual cenário de comércio eletrônico, utilizando-se para tanto as ferramentas de marketing digital” foi alcançado com êxito, bem como as respostas para o problema de pesquisa, que foi “Como as organizações podem utilizar e/ou adaptar as teorias de marketing de relacionamento na aplicação de ferramentas de marketing digital?”.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O estudo das teorias de marketing, bem como a sua respectiva aplicação, tem sido evidenciados de modo comum nas organizações, independente de porte, ramo de atividade, ou qualquer outra característica.

Tanto empresários quanto administradores buscam no marketing respostas que possam ajudá-los na captação e manutenção dos seus clientes, tarefa essa que se torna mais complicada num mundo cada vez globalizado.

### **Marketing de relacionamento e suas teorias**

Diante de tantas opções que o marketing oferece, as empresas procuram aquelas que possam gerar maior lucro, ou seja, que sejam mais baratas e que os resultados financeiros possam atingir níveis mais elevados. Uma dessas teorias é o Marketing de relacionamento.

Para ter-se uma melhor compreensão do Marketing de relacionamento, é preciso conceituá-lo, de modo a entender o seu escopo, bem como suas principais aplicações.

---

“Marketing de relacionamento ou *after-marketing* são todas as atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situações de pós-venda”, define Las Casas (2013, p. 25). Já Madruga (2010), entende que:

[...] o marketing de relacionamento na atualidade privilegia a interação com o seu cliente, com o objetivo de desenvolver, especialmente para ele, um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa. (MADRUGA, 2010, p. 02).

Como se pode perceber, o foco do Marketing de relacionamento está na manutenção dos clientes, buscando-se sempre um relacionamento contínuo. Afinal de contas, “atrair um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que manter um já existente [...]”, afirmam Kotler e Keller (2012, p. 19).

Corroborando com o exposto, Vavra (1993, p. 33) salienta que: “Manter clientes exige que as empresas e organizações demonstrem cuidados e interesses por ele após terem feito uma compra”.

Outrossim, Mckenna (1992) enfatiza que o Marketing de relacionamento:

[...] é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. (MCKENNA, 1992, p. 105).

Por fim, Gronroos (1995) esclarece quais são os objetivos principais do Marketing de relacionamento:

[...] desenvolver um serviço principal sobre o qual será construído o relacionamento para clientes individuais; ampliar o serviço principal com benefícios extras, dar preço para estimular a lealdade do cliente; e comunicar-se com os empregados para que eles, em retribuição, tenham melhor desempenho com os clientes. (GRONROOS, 1995, p. 236).

Nessa perspectiva, é possível ter o entendimento acerca do Marketing de relacionamento, mormente no tocante à sua importância para as empresas, que desejam continuamente auferir maiores lucros em consequência do aumento de sua carteira de clientes.

Se captar clientes é mais custoso que mantê-los, fica claro que o Marketing de relacionamento tem papel fundamental nas organizações. Desse modo, algumas palavras são essenciais para que a aplicação dessa teoria possa ser feita de forma otimizada e que alcance os objetivos propostos. A primeira delas é a fidelização.

Entende-se por fidelização o ato de tentar tornar uma pessoa fiel a algo ou a alguém. No caso específico do marketing, as empresas buscam a lealdade do cliente, e isso se dará quando o mesmo estiver muito satisfeito com os produtos ou serviços daquela organização, caso contrário, certamente ele irá ao concorrente.

Nas palavras de Kotler e Keller (2012, p. 15) “O conceito de fidelidade significa que os clientes continuam a comprar de uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços”.

Todavia, ainda que o cliente esteja satisfeito com o produto da empresa, ele pode adquirir o produto da empresa concorrente, basta que a outra lhe ofereça algo de melhor qualidade e preço condizente com o mercado. Para minimizar essa iminente infidelidade, eis que surge a segunda palavra que auxiliará a organização no alcance dos seus objetivos de Marketing de relacionamento: pós-marketing.

---

O pós-marketing pode ser evidenciado através de ações realizadas pela empresa, que visem atender bem o cliente após a venda (pela empresa) ou a compra (pelo cliente). Essas ações devem estreitar o relacionamento entre o comprador e o vendedor. Nesse sentido, é preciso mensurar a satisfação do cliente após a aquisição do produto/serviço, incentivá-lo à recompra ou ainda, que ele indique a empresa a amigos e familiares.

Para Vavra (1993), o pós-marketing possui os seguintes objetivos:

- Promover atividades e esforços para manter o cliente satisfeito após a compra.
- Fazer tudo que for possível para aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o produto ou marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compra.
- Aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa (um produto ou linha de produtos complementares) em vez de procurarem um concorrente quando necessitarem de tais produtos.
- Mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais, deixá-los conscientes de que estão sendo cuidado e utilizar a informação no planejamento estratégico. (VAVRA, 1993, p. 30).

Vale observar que o pós-marketing, para sua devida aplicabilidade e eficácia, necessitará que todos os setores da empresa estejam engajados e conscientes do trabalho que deve ser realizado após a venda de qualquer produto ou serviço. Sendo assim, uma nova palavra passa a protagonizar no Marketing de relacionamento: dados. Esses, organizados dentro de um banco, podem proporcionar às organizações algum tipo de vantagem competitiva, se utilizados de modo eficiente e objetivo.

O banco de dados é uma importante ferramenta para os gestores, uma vez que através dele, pode-se efetivar relacionamentos duradouros, e isso só é possível se a empresa como um todo trabalhar de forma sinérgica, visando atingir o seu principal objetivo: manter clientes.

Na visão de Las Casas (2013, p. 26) “para fazer um bom marketing de relacionamento, é necessário que a empresa mantenha um atualizado banco de dados [...]”. Além disso, o autor complementa que a proposta de um banco de dados é “[...] transformar os dados em informações pertinentes que ajudem na tomada de decisões de marketing”.

A ideia é que, diante de um banco de dados bem organizado, a empresa possa conhecer os seus clientes, oferecendo-lhes (individualmente) o produto ou serviço adequado às suas necessidades e desejos. A partir desse pensamento, surge nos 1990 um novo conceito, conhecido pela sigla CRM, ou *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente). Eis então que emerge outra palavra que passa a dar mais sentido para todas as ações empresariais, em especial àquelas relacionadas ao marketing: a tecnologia.

Motivada pela crescente demanda empresarial por tecnologias mercadológicas integradas e automação dos esforços de vendas e marketing, a indústria de softwares lançou, em meados dos anos 90, o CRM, a fim de auxiliar as empresas no gerenciamento, de forma integrada, das interações com os clientes. Gradativamente, novas funcionalidades foram incorporadas ao sistema, que alcançou ampla difusão no meio empresarial, responsável por investimentos na ordem de bilhões de dólares ao ano em todo mundo. (MADRUGA, 2010, p. 10).

Com o uso difundido da tecnologia, as empresas passam a integrar de forma mais eficiente os seus setores, tendo como alvo a satisfação do cliente. O marketing aliado à tecnologia começa a entender que a manutenção do seu cliente perpassa necessariamente por conhecê-lo, dialogando com o mesmo, objetivando descobrir quem ele é, qual a sua idade, onde trabalha, seu estado civil, onde mora, o que gosta de fazer nos momentos de lazer, enfim, estar mais próximo do cliente.

---

Para Zenone (2011, p. 150), o CRM é “[...] um modelo estratégico para facilitar o gerenciamento do conhecimento e tomadas de decisões de ações que almejam as premissas do marketing de relacionamento”.

A partir do uso da tecnologia nas ações de marketing, neste caso especificamente no Marketing de relacionamento, torna-se mais fácil ou pelo menos mais simples, conectar-se individualmente a cada cliente, buscando conhecê-lo melhor. Desse modo, cada organização passa a utilizar estrategicamente a tecnologia para as ações de marketing, visando estreitar as relações com os seus clientes.

Com a intensiva evolução das tecnologias, reduzindo-se as distâncias e tornando a comunicação e a conseqüente interação com o cliente mais próxima, ainda que virtualmente, o Marketing de relacionamento ganha nova roupagem, apresentando novos acessórios, embrenhando-se em outros caminhos que o levarão inexoravelmente à utilização do comércio eletrônico e às ferramentas de Marketing digital.

## **Comércio eletrônico**

Com a popularização da internet nos anos 1990, o surgimento e a ascensão do comércio eletrônico ocorreram de modo avassalador, não só mudando, mas principalmente evoluindo alguns conceitos em diversas áreas, de modo especial na comunicação e nas vendas.

Os Estados Unidos foram pioneiros no comércio eletrônico, com a primeira empresa virtual em 1995: a Amazon. Foi o início para que outras empresas percebessem o crescimento vertiginoso das vendas on-line e a sua lucratividade. Empresas dos mais variados segmentos passam a atuar no comércio eletrônico, contribuindo com a criação de um novo conceito no ramo varejista, totalmente desafiador e inovador para a época. Em quatro anos de funcionamento, a empresa partiu do zero para US\$ 1,7 bilhão de faturamento, montante nunca antes atingido no varejo mundial. (SARLI, 2018, p. 14).

Nesse cenário, as grandes empresas passam a investir no comércio eletrônico, fato que desencadeou diversas outras ações, como a redução de processos, aperfeiçoamento de ferramentas de comunicação, investimentos em logística, e talvez o que seja mais relevante, o estreitamento das relações com os clientes.

Corroborando com essa afirmação, Sarli (2018, p. 20) ratifica: “É fato que as tecnologias aumentaram as relações entre as instituições e estreitaram a relação com seus clientes”. Ademais, a autora faz menção a outro ponto importante, evidenciado outrora no Marketing de relacionamento, que é o planejamento e a conseqüente aplicação de estratégias na área de vendas, visto que, com a “proximidade” do cliente, os erros podem e devem ser minimizados, aprimorando-se a relação com ele (o cliente). “No comércio eletrônico, as empresas recebem rapidamente as respostas do mercado, alterando as estratégias de venda de forma mais flexível para cada perfil de cliente, além de eliminarem intermediários [...]”. (SARLI, 2018, p. 20).

No entanto, torna-se relevante expor alguns conceitos de comércio eletrônico, para que fique cristalino o seu entendimento, sua importância, e a ainda, a forma correta de aplicação. Para Albertin (2000, p. 95) o comércio eletrônico é “a realização de toda a cadeia de valores dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio”.

Apesar de sucinto, Lorenzetti (2004, p. 219), é objetivo ao definir que “o comércio eletrônico representa toda atividade que tenha por objetivo a troca de bens físico ou digitais por meios eletrônicos”. E o autor faz um complemento importante “Pode-se acrescentar que existe uma relação entre as partes”.

---

É imperativo destacar que, assim como no Marketing de relacionamento, uma das palavras mais encontradas no conceito de Comércio Eletrônico, é “relação”. Dessa forma, percebe-se que, mesmo com a evolução das tecnologias e alterações de alguns conceitos, ainda fica clara essa “boa relação” que deve existir entre empresa e cliente, e que precisa ser aprimorada continuamente.

[...] o comércio eletrônico proporciona novas formas de entregar sua mensagem e marcar sua imagem, comunicações mundiais sem tarifas de ligações de longa distância e o grande potencial de capacidade de **interagir com usuários em suas próprias casas** com custo de transação próximo a zero. (SMITH, SPEAKER E THOMPSON, 2000, p. 38, grifo nosso).

Nessa esteira, é importante ressaltar que tanto relação, como interação, e até mesmo comunicação, são palavras que se complementam e que também assumem um mesmo significado, diante da nova ordem do mercado eletrônico. Desse modo, o Marketing de relacionamento, que outrora utilizava-se de um banco de dados para conhecer e melhor atender o cliente, dá lugar a um atendimento virtual, que apesar de distante, possibilita novas interações com o cliente, oportunizando conhecê-lo melhor, especialmente através dos seus hábitos de compra, decisões e escolhas.

Assim como no comércio tradicional, o comércio eletrônico divide-se por áreas, onde cada uma atende a um público específico. Neste trabalho expor-se-á apenas um setor ou modalidade, que trata especificamente do comércio entre a empresa (on-line) e o consumidor, ou *business-to-consumer*.

No comércio eletrônico *business-to-consumer*, a troca de informação é a base de sustentação para estabelecer um relacionamento entre o cliente e a loja on-line. Neste tipo de comércio, o mais importante é capturar as informações do cliente, mesmo quando a venda não ocorre, pois tais informações servirão para a conversão de vendas futuras, planejamentos de marketing e desenvolvimento de estratégias comerciais. (SARLI, 2018, p. 35).

Nessa direção, o relacionamento com o cliente torna-se tão importante para as organizações, que até mesmo a venda não efetuada toma uma dimensão muitas vezes maior que a venda realizada, pois entender o cliente, os porquês de suas escolhas por determinado produto ou serviço, traz à relação cliente-empresa um novo olhar, quando a última passa a agir de forma empática, assumindo os seus erros, consertando-os, muitas vezes no momento da transação, e ofertando ao consumidor aquilo que ele realmente necessita.

Por esse caminho de evolução, as teorias de Marketing de relacionamento abrem passagem ao comércio eletrônico, que além de oportunizar a aplicação de conceitos como banco de dados, CRM, fidelização, pós-marketing, dentre outros, possibilita a comunicação com o cliente de forma on-line, que pode ser melhor explanado a partir das ferramentas de Marketing digital.

## **Ferramentas de Marketing digital**

Inicialmente é necessário conceituar o Marketing digital, para em seguida definir a sua importância e como ele poderá ser usado estrategicamente pelas organizações. De acordo com Borba (2018, p. 15) “O marketing digital é o conjunto de atividades que uma empresa executa on-line com o objetivo de atrair novos negócios, criar relacionamentos com seus consumidores e desenvolver uma identidade da marca”.

---

No manual *Marketing digital na sua empresa*, produzido pelo SEBRAE/MG, o Marketing digital é definido como: “[...] ações de comunicação que as empresas podem fazer na internet, utilizando meios digitais como computadores e celulares, para divulgar produtos e serviços para públicos diversos”. (SEBRAE/MG, 2018, p. 9).

Já sob a ótica do público, acerca do Marketing digital, Torres (2009, p. 63) afirma que o consumidor atual é o mesmo do marketing tradicional, sendo que a diferença “[...] é que alguns comportamentos e desejos estavam reprimidos em função das restrições da comunicação em massa e da pressão da sociedade moderna sobre o indivíduo”.

Nessa mesma perspectiva, Vaz (2010) complementa a afirmação pontuando que:

Os consumidores querem ter flexibilidade de escolha e escutar o que dizem sobre a marca, opiniões isentas e de pessoas comuns como ele, as pessoas querem exercer o poder de escolha que tem, para adquirir a solução que acreditam ser a melhor, e não a que a empresa lhes diga. (VAZ, 2010, p. 69).

Sintetizando, tanto as empresas quanto os clientes/consumidores, passaram por mudanças. No caso dos consumidores, isso se deu pela alteração de comportamento, de percepções, motivação, enfim, tudo isso resultando na formulação de novos desejos e necessidades. Do lado da empresa, as transformações ocorreram em função do consumidor, que passou a ser mais exigente, uma vez que as fontes de informação para escolhas de produtos e serviços que atendessem às suas necessidades e desejos, foram maximizadas a tal ponto que num simples clique ele escolhe o produto da empresa A, em detrimento da empresa B. Saber o porquê dessa escolha é o que busca as organizações atualmente.

Com a evolução dessa nova era da informação e globalização, as empresas foram obrigadas a buscar novas oportunidades pelo motivo da alta demanda dos clientes em querer satisfazer suas necessidades e desejos, portanto, os meios tradicionais de marketing que antes estavam atrelados à televisão, jornais, rádio e revistas, passaram a ser digitais. (VICENZI, 2018, p. 16).

Se por um lado as empresas, de algum modo, perderam o poder da certeza em relação às decisões de compra dos clientes, por outro, novas ferramentas foram criadas a fim de divulgar e tentar seduzir o “novo” consumidor, seja publicando conteúdos que despertem o seu interesse, seja enaltecendo as qualidades, preços e variedades dos seus produtos ou serviços, ou ainda, e talvez mais importante, estreitando os laços entre empresa e clientes, ou seja, investindo no relacionamento.

Muitas são as ferramentas do Marketing digital que podem auxiliar as organizações na busca pela atenção dos seus clientes. No entanto, neste trabalho, serão apresentadas apenas três modalidades que, por serem simples e objetivas, possibilitam às empresas custos menores (ou mesmo zero), porém efetividade nas suas ações estratégicas. Do ponto de vista do consumidor, essas três ferramentas também se tornam interessantes, pois apresentam fácil acesso, disponibilizam conteúdos relevantes, além de interação imediata.

## **Blog**

Os blogs são plataformas ou páginas da internet nas quais são inseridos conteúdos, que geralmente tratam de temas específicos. Segundo Torres (2009) os blogs podem ser profissionais, pessoais ou empresariais.

Para melhor entendimento,

---

o blog é um formato de publicação online que desperta interesse por suas ditas simplicidade e facilidade de uso. Servindo a diversos tipos de sites (pessoais, notícias, intranets corporativas, etc.) os blogs são diários online que reúnem uma coleção de textos, cujo conteúdo é um conjunto de mensagens (posts) publicadas instantaneamente na web, usualmente curtas e organizadas cronologicamente. (PAZ, 2003, p. 67).

Os posts publicados por uma empresa podem, portanto, conter conteúdos que despertem o interesse do consumidor, ou que simplesmente divulguem as qualidades de determinados produtos ou serviços. Em relação aos clientes, o contato pode ocorrer através dos comentários em cada post publicado no blog, pois é característica dessa ferramenta o caráter interativo, especialmente no que tange às possíveis dúvidas acerca do produto ou serviço comercializado pela empresa.

Sintetizando e ratificando o exposto, Borba (2018, p. 39) pontua que: “Por meio dele, sua empresa pode criar autoridade no mercado, relacionar-se com o seu público e transformar visitantes em possíveis clientes”.

Já o *Manual Marketing digital na sua empresa*, do SEBRAE/MG, define bem o que é um blog e quais são suas principais características:

Blogs são excelentes ambientes para você **compartilhar** conteúdos sobre sua empresa e sobre seus produtos ou serviços, seja através de textos sobre os principais benefícios de determinado produto ou mesmo compartilhando casos de sucesso dos seus clientes. (SEBRAE/MG, 2018, p. 22, grifo nosso).

A ideia de compartilhar conteúdos é trazer aos clientes ou mesmo ao público em geral (consumidores, potenciais consumidores, internautas etc.) temas que possam ser atrelados à atividade fim da empresa. Para exemplificar, uma empresa de cosméticos pode criar um blog com postagens com o tema “beleza”, uma drogaria criar um blog cujo foco é ofertar dicas de saúde aos seus clientes.

Por fim, cumpre assinalar que os relacionamentos, especialmente aqueles entre empresa e cliente, tornam-se mais abertos e transparentes, uma vez que as ferramentas de Marketing digital proporcionam maior visibilidade para ambos. Nesse cenário, as relações se tornam mais próximas, mas também mais “líquidas”, como se referia o sociólogo e filósofo polonês Zygmunt Bauman (2004), pois líquidos mudam de forma muito rapidamente.

Diante desse cenário, cabe às empresas a busca por relacionamentos mais duradouros, utilizando-se também para tal outras ferramentas de Marketing digital.

## Google Meu Negócio

Mais uma ferramenta importante do Marketing digital, o Google Meu Negócio tem o objetivo principal de mostrar a empresa nos diversos ambientes digitais.

O Google Meu Negócio é uma ferramenta gratuita que permite a você promover seu Perfil de Negócio e site na Busca do Google e no Google Maps. Com o Google Meu Negócio, você pode interagir com clientes, manter suas informações sempre atualizadas, publicar ofertas e promoções, identificar como as pessoas encontram seu perfil e muito mais. (Disponível em: [https://www.google.com/intl/pt-BR\\_br/business/faq/](https://www.google.com/intl/pt-BR_br/business/faq/). Acesso em 16/04/2020).

A definição da própria empresa, Google, mostra que essa ferramenta pode e deve ser utilizada pelas organizações, pois auxilia sobremaneira na busca dos consumidores por informações as mais variadas, seja acerca de determinados produtos ou serviços, seja propriamente os nomes de empresas que atuam em ramo específico de atividade.



---

As informações desejadas pelos consumidores podem ser desde telefone para contato, horário de funcionamento, fotos e comentários de clientes, até a localização da empresa, onde ele terá acesso via GPS ao itinerário para chegar ao ponto de venda.

Nesse sentido, a empresa “[...] ganha visibilidade no maior serviço de buscas da web”. (SEBRAE/MG, 2018, p. 26). Além disso, podem-se estreitar os laços com os clientes, através de publicação de fotos, seja dos produtos ou mesmo dos clientes (com o consentimento desses, obviamente), oportunizando a avaliação deles por meio dos comentários, e ainda, divulgando promoções.

O Google Meu Negócio ajuda você a atrair e interagir com os clientes quando eles procuram sua empresa no Google. Com o Perfil de Negócio, você aparecerá na Busca do Google e no Google Maps e poderá responder a avaliações, publicar fotos de produtos ou ofertas especiais e adicionar ou editar informações do seu estabelecimento. (Disponível em: [https://www.google.com/intl/pt-BR\\_br/business/faq/](https://www.google.com/intl/pt-BR_br/business/faq/). Acesso em 16/04/2020).

É possível notar que a interação entre empresa e cliente, com a evolução das tecnologias, ganha outros formatos à medida que novas ferramentas surgem no mercado. Portanto, estar atenta às transformações que ocorrem no mercado, de modo especial ao que é digital, deve ser premissa de toda organização que deseja atrair novos clientes, mas que busca também fidelizar os já existentes.

Nessa lógica, apresentar-se-á a terceira e última ferramenta de Marketing digital a que se propôs este estudo: o *WhatsApp Business*. Entretanto, antes de iniciar a conceituação e elencar os principais objetivos dessa plataforma, é relevante esclarecer que as três ferramentas aqui expostas (Blog, Google Meu Negócio e *WhatsApp Business*), são gratuitas.

### ***WhatsApp Business***

O *WhatsApp Business* é uma ferramenta que deriva do *WhatsApp* comumente conhecido pelas pessoas. Contudo, ele foi criado e dedicado exclusivamente para os negócios. A definição dele encontra-se no site da própria empresa, a WhatsApp Inc. “O *WhatsApp Business* é um aplicativo gratuito para download e desenvolvido especialmente para os proprietários de pequenas empresas. (Disponível em: [https://www.whatsapp.com/?lang=pt\\_br](https://www.whatsapp.com/?lang=pt_br). Acesso em 16/04/2020).

As funções do *WhatsApp Business* são as mais variadas, mas dentre elas destacam-se algumas:

[...] criar uma conta comercial para a sua empresa utilizando um número corporativo.  
[...] inserir informações sobre o seu negócio, como horários de funcionamento, e configurar mensagens automáticas e etiquetas para categorizar as mensagens de seus clientes da melhor forma em seu modelo de negócio. (SEBRAE/MG, 2018, p. 36).

Assim como o Blog e o Google Meu Negócio, o *WhatsApp Business* busca a interação com os clientes. Se nas duas primeiras plataformas, essa relação acontece através dos comentários que os clientes fazem, no último ela acontece quando o cliente envia uma mensagem diretamente à empresa, seja uma reclamação, uma dúvida, um elogio ou um simples pedido de informação. É oportuno destacar que 69% dos brasileiros passam mais tempo no *WhatsApp* do que vendo TV ou lendo jornal”, segundo Borba (2018, p. 81).

---

De acordo com Sarli (2018, p. 98), “as empresas podem usar essa ferramenta para enviar avisos, conversar com seus clientes e até mesmo criar um grupo da própria empresa para apresentar sugestões, opiniões, ouvir seus clientes com alguma reclamação”.

Em relação aos grupos, é importante que a empresa faça um planejamento adequado e respeite três premissas relevantes em relação ao contato com os clientes. A primeira trata da permissão dos clientes em participar do grupo; a segunda refere-se à quantidade de mensagens e conteúdos enviados, algumas empresas enviam mensagens e imagens em excesso; a terceira diz respeito ao tipo de conteúdo, que deve se ater ao negócio da empresa, nada mais.

No manual *Marketing digital na sua empresa*, do SEBRAE/MG, algumas dicas são importantes para as empresas, no tocante às publicações:

- Intercale as publicações entre manhã e tarde. Publique no período da noite apenas se o seu negócio funcionar nesse horário.
- Nas datas comemorativas, você pode publicar no respectivo dia, às 10 h. Assim você consegue alcançar mais pessoas durante o dia.
  - Evite publicar entre 22 h e 09 h.
  - Não replique os mesmos conteúdos de outras mídias sociais que estão em seu planejamento. (SEBRAE/MG, 2018, p. 38).

Diante do exposto, é importante frisar que a empresa precisa tomar cuidados acerca das ferramentas de Marketing digital, uma vez que, usadas de modo incorreto, em vez de benefícios, podem trazer grandes prejuízos à organização, mormente no tocante à sua imagem institucional.

Como se pôde notar, ainda que o marketing tenha sofrido diversas transformações ao longo do tempo, de modo especial no período que vai do Marketing de relacionamento até os dias atuais, onde o Marketing digital destaca-se dos demais, o escopo de todas as ferramentas passou, passa e continuará passando pelo olhar atento das pessoas, afinal de contas o poder de decisão, definindo-se pelas escolhas, permanecerá sendo do ser humano.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho atingiu o seu objetivo ao demonstrar que as principais teorias de Marketing de relacionamento, ao longo do período compreendido a partir dos anos 1990 até os dias atuais, foram adaptadas e aperfeiçoadas à medida que as tecnologias disponíveis no mercado foram avançando. Dos bancos de dados, passando pelos conceitos de fidelização e pós-marketing, até alcançar o CRM, o Marketing de relacionamento promoveu nas empresas e também no mercado uma nova forma de pensar “o cliente”, ou seja, não mais buscando somente a sua captação, mas principalmente criando estratégias que proporcionassem a manutenção desse cliente.

Nessa perspectiva, tornou-se cristalina a relação existente entre as teorias de Marketing e as ferramentas de Marketing digital. A ideia de conhecer o cliente, para poder oferecer-lhe um produto ou serviço que atenda plenamente à sua necessidade ou desejo, outrora disseminada pelos teóricos e praticantes do Marketing de relacionamento, evoluiu. Adaptando-se às novas realidades, essas teorias aproximaram os clientes das empresas, e agora, através das plataformas digitais, tornaram a comunicação e as relações mais próximas, uma vez que a interação, apesar de ocorrer virtualmente, empodera o cliente a tomar decisões, sanar dúvidas, emitir sua opinião ou até mesmo tecer elogios ou reclamações a determinado produto ou serviço. Resumindo: as plataformas de Marketing digital deram voz ao cliente.

Diante desse cenário, é oportuno observar que aquilo que o Marketing de relacionamento criou, foi devidamente aperfeiçoado pelas ferramentas de Marketing digital, pois as organizações não só passaram a conhecer melhor os seus clientes, mas também a conversar com eles, saber

---

dos seus gostos, hobbies, e, principalmente, trocar informações em tempo real, adaptando seus produtos e serviços às necessidades e desejos deles.

As organizações passaram a entender melhor o seu cliente e assim, compreenderam a necessidade de divulgar mais e melhor as suas ações, dando maior visibilidade aos propósitos organizacionais, bem como trabalhando em parceria com o seu público-alvo. Seja através dos blogs, onde é possível ao cliente sanar dúvidas e conhecer melhor a empresa, seja pelo *WhatsApp Business*, onde o cliente receberá em tempo real informações importantes ou as principais ofertas da empresa, seja no Google Meu Negócio, onde a empresa vai mostrar ao cliente como encontrá-la e como ela está sendo avaliada.

Diante do exposto, é preciso destacar que o problema deste estudo foi respondido, uma vez que foi demonstrado como as organizações podem utilizar as ferramentas de Marketing digital, adaptando-as aos antigos conceitos do Marketing de relacionamento.

Por fim, torna-se oportuno informar que o presente trabalho buscou contribuir para o entendimento das teorias de Marketing de relacionamento e das ferramentas de Marketing digital, enfatizando que não é papel da Ciência trazer verdades absolutas sobre quaisquer temas, e sim, proporcionar explicações aos fenômenos estudados, de modo epistemológico, e que todas as teorias perpassam necessariamente por processos de evolução.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. V. 40 n. 4 p. 94-102. Out./Dez. São Paulo, 2000.

BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido**: sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

BORBA, Paola K. **Estratégias de marketing digital**. Indaial: UNIASSELVI, 2018.

DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Maria Sueli Viana. **Manual para Elaboração de Monografias e Projetos de Pesquisas**. 3. ed. Montes Claros: Ed. Unimontes, 2002.

GRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

LORENZETTI, Ricardo Luis. **Comércio eletrônico**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

---

PAZ, Carolina Rodrigues. **A Cultura Blog**: questões introdutórias. Revista FAMECOS, n. 22, Dez. 2003.

SARLI, Patrícia Luciana. **Comércio eletrônico**. Indaial: UNIASSELVI, 2018.

SMITH, Rob; SPEAKER, Mark; TOHMPSON, Mark. **O mais completo guia sobre e-commerce**. São Paulo: Futura, 2000.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. Editora Atlas, 1993.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google marketing**: o guia definitivo de marketing digital. 2. ed. São Paulo: Novatec, 2010.

VICENZI, Tulio Kleber. **Fundamentos em marketing digital**. Indaial: UNIASSELVI, 2018.

ZENONE, L. C. **Gestão estratégica de marketing**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

Google Meu Negócio. **Perguntas frequentes**. Disponível em: <[https://www.google.com/intl/pt-BR\\_br/business/faq/](https://www.google.com/intl/pt-BR_br/business/faq/)>. Acesso em 16/04/2020.

**WhatsApp Business**. Disponível em: <[https://www.whatsapp.com/?lang=pt\\_br](https://www.whatsapp.com/?lang=pt_br)>. Acesso em 16/04/2020.

# A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHO DOS ATENDENTES DA CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A (CELESC)

**The influence of organizational climate on quality of working life of santa catarina electrical centers s.A. (Celesc) attendant**

Andréa Machado de Souza<sup>1</sup>

**Resumo:** Tudo o que acontece no mundo está em constante mudança. Porém, na era da globalização, a diferença está na velocidade com que tais mudanças vêm acontecendo. O clima organizacional engloba um ponto de vista amplo e vulnerável da interferência do ambiente sobre a motivação laboral. Trata-se de uma indicação do grau de satisfação dos funcionários de uma organização específica, associado aos diversos fatores da cultura ou aparente realidade de uma empresa. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) une duas perspectivas: a reivindicação dos funcionários associada ao bem-estar e contentamento no trabalho; e as vantagens a que as organizações são interessadas, como produtividade e qualidade. A finalidade deste artigo foi observar a existência ou não da influência do clima organizacional sobre a qualidade de vida no trabalho dos atendentes da empresa Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc). Para chegar ao objetivo a que se propôs, foi feita uma análise exploratória bibliográfica acrescida de um estudo de campo com aplicação de questionário semiaberto, caracterizando a pesquisa como quali-quantitativa. Os resultados apontam para a interferência direta do clima organizacional associado à QVT, o que reforça a importância de a empresa dar condições adequadas de trabalho aos colaboradores.

Palavras-chave: Clima organizacional; Qualidade de Vida no Trabalho; Celesc.

**Abstract:** Everything that happens in the world is constantly changing. However, in the globalization era, the difference is at the speed with which such changes have been taking place. The organizational climate encompasses a broad and vulnerable view of environmental interference on job motivation. This is an indication of satisfaction degree of employees of a specific organization, associated with the various factors of the culture or apparent company reality. The Quality of Life at Work (QVT) combines two perspectives: the employee's claim to well-being and contentment at work; and the advantages that organizations are interested in, such as productivity and quality. This article's purpose was to observe the existence or not of organizational climate influence on the quality of life in the work of the attendants of the company Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc). In order to reach the objective it was proposed, an exploratory bibliographic analysis was carried out, plus a field study with application of a semi-open questionnaire, characterizing the research as quali-quantitative. The results point to the direct interference of the organizational climate associated with the QVT, which reinforces the importance of the company giving adequate working conditions to employees.

Keywords: Organizational climate; Quality of working life; Celesc

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução mundial acontece de forma constante desde os tempos primórdios. Porém, na era da globalização, a diferença está na velocidade com que tais mudanças vêm acontecendo (VERGARA, 2000). Segundo Robbins (2008), a visão histórica para as justificativas de tudo o que ocorre no mundo têm influências culturais, econômicas e tecnológicas, as quais

---

<sup>1</sup>Possui graduação em Administração, com Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2003). Licenciatura em História pela Uniasselvi (2011). Pós Graduação "Lato Sensu" em Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Capivari (2007). Pós Graduação "Lato Sensu" em Educação a Distância: Gestão e Tutoria pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (2011).

---

transformaram de forma revolucionária a sociedade moderna, fazendo-a com que deixasse de manter uma cultura rural baseada na agricultura, com a família como unidade produtiva base, para ser controlada pela cultura industrial, tecnológica e urbana.

O homem leva em conta o aspecto da qualidade de vida no trabalho desde a origem de sua existência, mesmo que sob outras designações, mas sempre relacionada a promover ou assegurar a satisfação e bem-estar dos colaboradores em uma determinada organização. A expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) originou-se na década de 1950, na Inglaterra, quando Eric Trust e seus empregados estudavam um padrão para englobar as definições indivíduo/trabalho/organização (RODRIGUES, 2007).

A Centrais Elétricas de Santa Catarina (Celesc) é uma sociedade de economia mista fundada em 1955 que atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia. Atualmente, com cerca de 3 mil funcionários, sendo que 301 deles ocupam o cargo de Atendente em todo o estado de Santa Catarina, Brasil.

Sabendo disso, o norte deste artigo dá-se através da seguinte problematização: o clima organizacional influencia a qualidade de vida no trabalho dos atendentes da empresa Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc). A partir dessa compreensão, poder-se-á expor novas resoluções a fim de melhorar e manter a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa em questão.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é perceber a existência ou não da influência do clima organizacional sobre a qualidade de vida no trabalho dos atendentes da Celesc. Para chegar aos dados fundamentais que vão ao encontro do objetivo exposto, realizou-se uma análise exploratória, de cunho bibliográfico e eletrônico, quanto ao histórico e tendências nessa área. Com o objetivo de trabalhar com dados reais e palpáveis, foi elaborado um questionário semiaberto, aplicado com 95 atendentes da empresa estudada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2003), o termo clima organizacional engloba uma visão abrangente e flexível da interferência do ambiente sobre a motivação. É o caráter ou peculiaridade do ambiente organizacional observado ou experimentados pelos integrantes da empresa, o que interfere diretamente na sua conduta. Está associado ao ambiente interno oferecido entre indivíduos que convivem no mesmo ambiente de trabalho e está ligado ao nível motivacional de seus membros.

De acordo com Santos (1999, p.27), o conceito de clima organizacional “[...] envolve o dilema do esforço em descrever e compreender o comportamento humano.” Contudo, a dificuldade é instrumentalizar o conceito, com o intuito de, então, medi-lo de maneira exata e confiável.

Do ponto de vista histórico, Tamayo (1999) coloca que a definição de clima organizacional teve uma significativa atenção acadêmica a partir do ano de 1990, mesmo considerando que o processo conceitual se apresentasse, ainda, pouco exato e sobrepondo-se ao conceito de clima psicológico, bem-estar laboral e cultura organizacional. Nesse posto, Siqueira *et al.* (2008) expõem que a busca por designações entre os elementos apresentados fixou-se levando em conta que o clima organizacional é retratado por recursos cognitivos e o clima psicológico por recursos afetivos.

Rizzati (2002) opina que o entendimento mais adequado para conceituar clima organizacional é levar em conta algumas de suas particularidades, seja através de pesquisas conceituais ou do estudo e da identificação de categorias com seus elementos e respectivos indicadores que possam contribuir com a formulação de padrões característicos para sua avaliação em empresas específicas.

---

Alertando, Bispo (2006) coloca que é extremamente importante explicar aos funcionários sobre o objetivo e o significado do estudo do clima organizacional, antes de iniciar a coleta de dados, assim como destacar a importância da franqueza nas respostas a fim de que seja possível obter dados confiáveis, os quais explicitem o grau de relacionamento entre a organização e seus colaboradores.

## 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Rodrigues (2007), hoje o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é muito disseminado e tem sido estudado em vários países, como Alemanha, Dinamarca, França, Holanda, Itália e outros que compreenderam a importância da noção e método da QVT para aumentar a satisfação dos colaboradores em suas organizações.

Em 1950, Eric Trust e colaboradores desenvolveram estudos ligados aos conceitos de indivíduo/trabalho/organização Tavistock Institute, em Londres. O padrão elaborado foi denominado Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), amparando-se no bem-estar do funcionário dentro do ambiente laboral e suas necessidades pessoais. Desde essa época, a QVT passou a ser uma preocupação constante para o homem; surgiu com outras denominações, em diferentes contextos, mas sempre está vinculada a favorecer e assegurar o bem-estar do funcionário na realização de suas atividades. Originalmente, o termo QVT significava a busca da satisfação do colaborador por meio da tentativa de reduzir o esforço físico para cumprir funções do trabalho. (RODRIGUES, 2007).

Segundo Robbins (2008), o termo Qualidade de Vida no Trabalho foi apresentado no fim da década de 1960 para destacar a falta de qualidade de vida no trabalho, pois havia uma preocupação da sociedade norte-americana com os efeitos do trabalho ligadas à saúde e ao bem-estar dos colaboradores. Rodrigues (2007) coloca que, somente nesse período, as preocupações com a QVT ganharam estímulo, uma vez que a conscientização dos funcionários e o aumento das responsabilidades sociais contribuíram de forma crucial, de modo que estudiosos e gestores passassem a pesquisar meios eficazes de executar suas atividades.

Ao fim da década de 1970, aconteceu uma desaceleração e pausa na evolução das preocupações ligadas à QVT, em virtude da crise e de as organizações desviarem sua atenção para a alta inflação que afetou as grandes potências do Ocidente, em especial os Estados Unidos. Conforme Huse e Cummings (1985 *apud* RODRIGUES, 2007), no fim de 1979, deu-se início a uma nova fase na elaboração de temáticas da QVT, período em que teve influência do atrativo das metodologias de gestão usadas no Japão, país que venceu a crise de maneira irretocável.

Chiavenato (2004) elucida que a QVT une duas perspectivas: a reivindicação dos funcionários associada ao bem-estar e contentamento no trabalho; e as vantagens a que as organizações são interessadas, como produtividade e qualidade. Com o propósito de alcançar altos índices de qualidade e produtividade, as organizações precisam de colaboradores motivados que se envolvam ativamente nas atividades e que sejam recompensados de forma justa. A QVT abrange alguns componentes como: satisfação laboral; possibilidade de carreira; reconhecimento por resultados; remuneração e benefícios; relacionamento; ambiente de trabalho; autonomia; colaboração.

Há diversos conceitos e padrões para a expressão Qualidade de Vida no Trabalho, entre os quais foram escolhidos cinco para serem expostos nesta pesquisa, como pode ser visto no Quadro 1. Os conceitos pertencem a Walton (1973), Werther & Davis (1983), Nadler e Lawler (1983).

QUADRO 1 – CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

AUTORES	CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
Walton (1973)	Estabelece preocupação com o resgate de valores humanos e ambientais, que vêm sendo desprezados em benefício da evolução tecnológica, da produtividade e do desenvolvimento econômico.
Werther & Davis (1983)	São esforços para aperfeiçoar a qualidade de vida que procura tornar os cargos mais produtivos e suficientes.
Nadler e Lawler (1983)	É entendida como um modo de refletir a respeito dos sujeitos, do trabalho e das organizações.
Fernandes (1996)	A administração dinâmica e fundamental de recursos físicos, tecnológicos e sócio psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, influenciando no bem-estar laboral e na produtividade das empresas.
Bom Sucesso (1998)	Termo utilizado para analisar as condições de vida urbana, englobando transporte, saneamento básico, lazer e segurança, emoções, sentimentos dos indivíduos e outros.

Fonte: Adaptado de Silva e Demarchi (1997).

### 2.2.1 Categorias do Modelo de QVT de Walton (1973)

O professor Richard Walton (1973), autor de um dos modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, sugere oito categorias teóricas que são úteis para a classificação definitiva da QVT, como base para estudos realizados com colabores de organizações. As especificações de cada categoria podem ser vistas no Quadro 2.

QUADRO 2 – CRITÉRIOS E INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
1. Compensação justa e adequada	Salário justo Ganhos proporcionais
2. Condições do trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia relativa Informações sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos Valores comunitários
6. Constitucionalismo	Direitos trabalhistas Liberdade de expressão
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa

Fonte: Adaptado de Walton (1973).



---

## 2.3 A CELESC

Fundada em 1955, a Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc) é uma sociedade de economia mista atuante nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia. No ano de 2006, atendendo à legislação do setor elétrico nacional, a empresa foi estruturada como holding, com duas subsidiárias integrais: a Celesc Geração S.A. e a Celesc Distribuição S.A. (CELESC, 2018).

Atualmente, a empresa conta com cerca de 3 mil funcionários e mais de 2 milhões de clientes, apresentando como identidade organizacional:

- Missão: atuar de forma diversificada no mercado de energia, com rentabilidade, eficiência, qualidade e responsabilidade socioambiental.
- Visão: cumprir a sua função pública com rentabilidade, eficiência e reconhecimento da sociedade, com abrangência de atuação nacional e internacional.
- Valores: Resultados; Inovação; Valorização das pessoas; Comprometimento; Responsabilidade socioambiental; Ética; e Segurança.

## 3 METODOLOGIA

Para que a finalidade deste artigo fosse atingida, foram desenvolvidos uma pesquisa exploratória bibliográfica e um estudo de campo com a aplicação de questionário. Lakatos e Marconi (2010) destacam que a assimilação bibliográfica, por meio da pesquisa exploratória, consiste em unir bibliografias já existentes, de acordo com o objetivo do pesquisador, para direcioná-lo a outras considerações.

Foi usada uma abordagem qualiquantitativa, que, conforme Cresswell (2007), nesse tipo de pesquisa, o investigador tem a possibilidade de quantificar dados qualitativos ou qualificar dados quantitativos; e pode, também, estudar dados discrepantes, isto é, enquanto se faz a análise quantitativa, podem aparecer casos totalmente distintos dos demais, sendo que a pesquisa qualitativa pode ser usada para investigar esses casos.

Conforme Ludke e André (1986), as peculiaridades do estudo de caso referem-se às pesquisas que surgem de algumas suposições teóricas iniciais, contudo, buscam manter-se atentas a novos elementos em ascensão e significativos para debater a problematização em questão. Lakatos e Marconi (2010) entendem questionário como um recurso para coletar dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, as quais devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Para as autoras, esse instrumento possibilita mais uniformidade na avaliação, por causa da sua natureza impessoal.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, mostrar-se-á a análise de dados referentes ao questionário aplicado na empresa em questão. As perguntas aplicadas convergem para o assunto estudado neste artigo, portanto, referem-se à percepção da influência da qualidade de vida no trabalho a partir do clima organizacional.

A pesquisa foi realizada do dia 2 de agosto de 2018 a 4 de setembro do mesmo ano, entre os funcionários da Celesc com o cargo Atendente. Ao total, 95 pessoas responderam ao questionário, composto por 12 perguntas fechadas e uma aberta, através de formulário disponibilizado na internet. As perguntas foram elaboradas pela autora exclusivamente para esta pesquisa.

---

Na Questão 1, os respondentes expuseram sua faixa etária. Observou-se que a maior parte dos atendentes da Celesc (54,7%) têm de 26 a 35 anos de idade, enquanto 25,3% deles têm de 16 a 25 anos; 15,8% têm de 36 a 45 anos; e apenas 0,2% têm 46 ou mais anos de idade.

A Questão 2 foi sobre o grau de escolaridade dos respondentes. A maioria deles (57,9%) colocou ter o Ensino Superior completo, enquanto 17,9% cursou parte do Ensino Superior e 10,5% terminou o Ensino Médio. Havia ainda como alternativas, “Pós-graduação”, “Especialista”, “Ensino Médio incompleto”, “Ensino Fundamental completo” e “Ensino fundamental incompleto”, com número de respostas menos expressivas.

A Questão 3 mencionava o tempo de trabalho na Celesc. Aqui, a maioria expressiva (82,1%) afirmou que trabalha na empresa de um a quatro anos, enquanto 14,7% trabalha 30 anos ou mais. O restante (3,2%) respondeu trabalhar “De 5 a 9 anos” e “De 10 a 19 anos” na Celesc.

Na Questão 4, os atendentes expuseram sua faixa salarial. A maior parte das pessoas (74,7%) afirmou receber de R\$ 1001 a R\$ 2000, enquanto 12,6% colocou receber até R\$ 1000 e 10% receber de R\$ 2001 a R\$ 3000. Apenas 2,2% dos questionados assinalou as alternativas “De R\$ 3001” e “De R\$ 4001 a R\$ 5000”, e nenhum deles afirmou receber acima de R\$ 5000.

Com relação aos dados pessoais, observou-se a predominância de pessoas em idade de ascensão em suas carreiras profissionais (26 a 35 anos; 16 a 25 anos), com Ensino Superior completo ou incompleto, salário de R\$ 1000 a 2000 e há, no máximo, quatro anos trabalhando na Celesc.

As perguntas de 5 a 12 direcionaram a pesquisa ao seu objetivo e tiveram como base prefixal a expressão “Você considera que os funcionários desta empresa...”.

A Questão 5 tratou da qualificação dos funcionários da Celesc. Nesse sentido, a maior parte dos atendentes (53,7%) considera que os funcionários da Celesc são parcialmente qualificados para os papéis que desempenham, enquanto 46,3% entendem que os funcionários são plenamente qualificados.

A Questão 6 foi sobre as ferramentas de trabalho. Aqui, a maioria dos entrevistados (56,8%) acredita que os funcionários da empresa recebem os equipamentos adequados para realizarem suas tarefas, enquanto 43,2% concordam apenas parcialmente com essa afirmação.

A Questão 7 indaga sobre orientação e treinamentos associados às respectivas funções. De modo geral, os atendentes da Celesc acreditam que os funcionários recebem parcialmente orientação e treinamentos suficientes para trabalhar (66,3%), já 26,3% deles expõem que as orientações e treinamentos recebidos são suficientes, e 7,4% discordam totalmente da afirmação.

A Questão 8 está relacionada ao ambiente físico da empresa. Nesse quesito, 50,9% dos respondentes opinaram que o ambiente em que trabalham satisfaz suas necessidades físicas, enquanto outros 44,2% responderam o ambiente físico é parcialmente satisfatório. O restante (4,9%) afirmou que o ambiente físico em que trabalha não é satisfatório.

Já a Questão 9 estava relacionada ao salário dos colaboradores da empresa em questão. Nesse aspecto, 64,2% dos entrevistados colocaram que recebem um salário justo para a função que desempenham, 34,7% opinou que consideram os salários parcialmente justos e somente 1,1% dos funcionários discordou da colocação.

A Questão 10 foi acerca dos relacionamentos interpessoais entre os colaboradores. A maior parte dos atendentes (63,2%) considera que os funcionários da empresa mantêm uma boa relação entre si, ao passo que o restante (36,8%) concorda parcialmente com o questionamento.

A Questão 11 aprofundou-se na questão da valorização dos funcionários. A maior parte dos respondentes (52,6%) opinou que os colaboradores da Celesc são valorizados e recebem benefícios legais pelos seus méritos, enquanto 38,9% concordam de forma parcial a afirmativa e 8,4% discordam totalmente.

---

A Questão 12 tratou da motivação dos empregados. Com porcentagens de respostas mais distribuídas, 49,5% dos atendentes afirmaram que consideram os colaboradores motivados para trabalhar apenas parcialmente. Por outro lado, 42,1% avalia os funcionários como totalmente motivados e 8,4% entende que os mesmos não têm motivação para trabalhar.

Por fim, na Questão 13, os funcionários puderam justificar suas respostas, caso tivessem discordado de alguma afirmação das questões de 5 a 12. Ao total, foram sete respondentes, com justificativas que englobaram a falta de ambiente físico adequado, como a estrutura das salas e equipamentos ultrapassados, de treinamento e orientações técnicas, e de reconhecimento pessoal.

De modo geral, as respostas foram positivas e ao encontro da teoria estudada. Praticamente todos os resultados apontaram para a satisfação dos critérios indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho, estudados em Walton (1973), como salário justo, condições adequadas de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, integração social na empresa, direitos trabalhistas e relevância social do trabalho.

Por outro lado, a maior parte dos entrevistados demonstrou não estarem plenamente satisfeitos com a orientação e treinamentos suficientes para trabalhar, o que também está presente nos critérios de Walton (1973), com relação ao uso e desenvolvimento das capacidades dos funcionários; e de Chiavenato (2003, 2004) quando menciona que a QVT é de interesse tanto por parte dos funcionários quanto pelos empregadores, uma vez que o clima organizacional e a QVT interferem na qualidade e produtividade.

Sabendo disso, compreende-se a diversificação de resultados da Questão 12, que questionou diretamente sobre a motivação dos atendentes da empresa estudada. Neste ponto, as respostas foram mais dispersas entre as alternativas disponíveis, de modo que um número relevante (8,4%) de entrevistados afirmou não se sentirem motivados para desempenhar suas tarefas.

Uma das pessoas entrevistadas justificou de forma objetiva sua dificuldade em realizar as atividades diárias: “Lidando com o público somos a porta de acesso que eles têm com a empresa. Toda novidade lançada no mercado, assim como leis, é questionada diariamente e nem sempre estamos aptos para responder.”

De forma complementar e mais profunda, outro respondente explicou por que a falta de treinamento afeta a motivação para trabalhar: “O pouco treinamento oferecido afeta consequentemente a motivação, pois algumas situações que fogem do cotidiano geram insegurança em relação ao procedimento a ser seguido e fica difícil desenvolver um bom trabalho quando se está inseguro sobre o que fazer.”

Considerando todos os resultados obtidos, entende-se que a organização cumpre seus valores organizacionais e satisfaz, assim, amplamente, os critérios para qualidade de vida no trabalho, interferindo na motivação plena ou parcial de 91,6% dos seus funcionários com cargo de Atendentes.

Além disso, é necessário considerar que o cargo em questão exige atualização técnica apropriada contínua, dadas as velozes transformações no mundo globalizado, como visto em Vergara (2000) e Robbins (2008), o que pode justificar, em partes, a parcela de insatisfação laboral observada neste estudo. Aqui, cabe citar o que foi visto nos conceitos de Walton (1973), por exemplo, que indica, entre os indicadores de QVT, a jornada de trabalho razoável (como parte do critério Condições de trabalho), autonomia relativa e informações sobre o processo total do trabalho (no critério Uso e desenvolvimento de capacidades).

---

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo, de caráter exploratório bibliográfico em sua maior parte, acrescido do estudo de campo realizado pela autora na Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc), atingiu o objetivo a que se propôs, uma vez que percebeu a existência da influência do clima organizacional sobre a qualidade de vida no trabalho dos atendentes na empresa em questão.

Ainda que apresentem salários médios de dois salários-mínimos e graus de escolaridades razoáveis, a grande maioria dos funcionários reconhece que recebem salários justos para as funções que desempenham, como também são qualificados a exercer suas tarefas, trabalham com bons equipamentos, em ambiente físico seguro e têm boas relações interpessoais entre si. Os entrevistados reconheceram ainda que são valorizados dentro da empresa, resultando, assim, em motivação para trabalhar.

Todas essas colocações vão ao encontro do que foi estudado em Chiavenato (2003, 2004), Siqueira *et. al.* (2008), Rodrigues (2007), Robbins (2008) e outros, os quais designaram clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, indicando a relação direta entre as definições. Já o modelo de Walton (1973) serviu de fundamento para análise e verificação do estudo de campo feito, uma vez que este autor especifica em oito categorias os critérios para observar a Qualidade de Vida no Trabalho.

A hipótese para a problematização deste trabalho foi, portanto, comprovada por meio dos estudos realizados. Na pesquisa exploratória bibliográfica, obteve-se um embasamento teórico com referências de pesquisadores sobre o assunto analisado, o que deu crédito à pesquisa e ao objetivo mencionado. Já a realização do estudo de campo trouxe a análise para a atualidade, fazendo com que o estudo ficasse mais interessante e tangível, uma vez que foi feito dentro da realidade da autora. Mesmo as empresas do setor elétrico que não foram diretamente pesquisadas, ou as próprias instituições públicas de modo geral, poderão fazer uso desta pesquisa, ao mesmo tempo em que ela será útil para estudos futuros, na medida em que o processo de certificação de qualidade de vida no trabalho nas organizações for recebendo a devida importância.

## REFERÊNCIAS

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo: Ed. USP, 2006.

CELESC, Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. **Site oficial**. Disponível em: <<http://www.celesc.com.br/portal/>>. Acesso em: 22 out. 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESSWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Mudando o desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Thomsom, 1985.

---

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 1986.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Afiliada, 2008.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence>> . Acesso em: 22 out. 2018.

SANTOS, N. M. B. F. dos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SILVA, M. A. D. da; DEMARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. *In*: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. (Orgs). **Escola, saúde mental e trabalho**. Brasília: Editora UnB, 1999. p. 241- 269.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WALTON, R.E.; **Qualidade de Vida no Trabalho: O que é isto?** São Paulo: Atlas, 1973.

---

# A GESTÃO DE PESSOAS NUMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO: OS DESAFIOS E AS POSSIBILIDADES DO IFNMG - CAMPUS PIRAPORA

## The Management of People in a public institution of education: the challenges and possibilities of the IFNMG - Campus Pirapora

Ralph José Neves dos Santos<sup>1</sup>  
Maria Aparecida Silva Nassau<sup>2</sup>  
Rosemary Barbosa da Silva Moura<sup>3</sup>

**Resumo:** O presente artigo trata de tema relevante tanto para as empresas quanto para as instituições públicas: a importância do papel da Gestão de Pessoas. Tendo como objeto de estudo o Instituto Federal do Norte de Minas - IFNMG - na sua unidade presente no município de Pirapora, a pesquisa objetiva apresentar alguns desafios que o departamento de Gestão de Pessoas de uma instituição pública enfrenta, bem como as suas possibilidades diante desses desafios. Com um papel relevante e estratégico nas organizações, a Gestão de Pessoas deve trabalhar juntamente com os gestores da instituição, visando alcançar os objetivos organizacionais. Para compreensão e entendimento do estudo, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental. Os resultados alcançados foram importantes, pois mostraram a necessidade das instituições públicas, por meio da Gestão de Pessoas, de conhecerem suas equipes de trabalho, identificando a cultura de cada indivíduo, buscando assim ofertar a cada um a possibilidade de um trabalho adequado e com sentido. Na mesma esteira, foi importante compreender que a Gestão de Pessoas necessita tornar-se menos executora e mais estratégica, trabalhando melhor com conceitos como gestão da singularidade, avaliação de desempenho, cultura e comportamento organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Desafios. Possibilidades. Cultura organizacional.

**Abstract:** This article deals with relevant issues for both companies and public institutions: the importance of the role of People Management. The Federal Institute of Northern Minas Gerais (IFNMG), in its present unit in the city of Pirapora, aims to present some of the challenges faced by the Personnel Department of a public institution, as well as its possibilities in the face of these challenges. With a relevant and strategic role in organizations, the People Management must work together with the managers of the institution, aiming to achieve the organizational objectives. For the understanding and understanding of the study, bibliographical and documentary research was used. The results achieved were important because they showed the need of public institutions, through People Management, to get to know their work teams, identifying the culture of each individual, thus seeking to offer each one the possibility of adequate and meaningful work. In the same vein, it was important to understand that People Management needs to become less executing and more strategic, working better with concepts such as singularity management, performance evaluation, culture and organizational behavior.

Keywords: People management. Challenges. Possibilities. Organizational culture.

## 1 INTRODUÇÃO

Compreender o ser humano, a partir do seu modo de pensar e agir, além de ser um tema bastante fascinante, é também um dos grandes objetivos dos gestores das organizações. Não é a toa que a Gestão de Pessoas tem hoje papel fundamental, tanto na execução quanto (e principalmente) na formulação de estratégias que visem elevar o desempenho dos indivíduos em suas atividades laborais, atingindo os resultados desejados pela Administração.

---

<sup>1</sup> Tutor externo da Uniasselvi, Pirapora, MG, ralphneves@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Servidora pública federal do IFNMG, Pirapora, MG, maria.nassau@ifnmg.edu.br

<sup>3</sup> Professora EBTT do IFNMG, Pirapora, MG, rosemary.moura@ifnmg.edu.br

---

Nessa perspectiva, é possível entender não somente a importância da Gestão de Pessoas, mas também os seus desafios. Cultura, comportamento, motivação, liderança, comunicação - são todos temas relevantes que compõe o fazer diário de um departamento que lida com o principal ativo das organizações - as pessoas.

Isto exposto, o presente artigo propôs apresentar de forma simples e objetiva, alguns dos desafios que a Gestão de Pessoas enfrenta. Contudo, não só os desafios são importantes, mas também as possibilidades que deles advêm. Além disso, de modo particular, este estudo trata da Gestão de Pessoas numa instituição pública - o Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG, em sua unidade presente na cidade de Pirapora.

A instituição foi escolhida como objeto desta pesquisa, especialmente por ser uma organização nova (apenas oito anos de existência), mas que já carrega consigo uma cultura organizacional forte, trazida de outras instituições.

A pesquisa bibliográfica permeou todo o trabalho, passando por um breve histórico da Administração de Recursos Humanos, hoje Gestão de Pessoas, além de percorrer os caminhos do surgimento do IFNMG, do Campus Pirapora, bem como caracterizando a Coordenadoria de Gestão de Pessoas da instituição.

Os resultados alcançados ratificam as pessoas como centro de todas as decisões e ações, e mostram o quão relevante se torna voltar o olhar da administração das organizações - de modo especial as instituições públicas - à Gestão de Pessoas, tornando-a estrategicamente protagonista e não apenas como um departamento voltado para a execução de tarefas.

## **2 METODOLOGIA**

Este estudo foi iniciado com uma ampla pesquisa bibliográfica, que buscou selecionar livros e artigos científicos que tratassem dos temas: Gestão de Pessoas, Serviço público e Gestão de Pessoas no serviço público. De acordo com Marconi e Lakatos (2008),

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, [...] não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras. (LAKATOS E MARCONI, 2008, p. 185).

No tocante aos seus fins, o presente trabalho é considerado como uma pesquisa pura ou teórica, que Duarte e Furtado (2002, p. 31) definem como aquela que “tem por finalidade conhecer e compreender os fenômenos, buscando a atualização dos conhecimentos”.

Seguindo o caminho metodológico foi realizada a pesquisa documental junto ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais – IFNMG – Campus Pirapora, para que alguns dados fossem levantados para caracterização da instituição objeto do trabalho. Como característica da pesquisa documental, Marconi e Lakatos (2008, p. 176) informam: “é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

## **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 Breve histórico e conceitos da Gestão de Pessoas**



---

De modo simplório, poderia se definir a Gestão de Pessoas como o ato de administrar os indivíduos dentro de uma organização. No entanto, o termo abrange outros aspectos, que necessitam ser referenciados, pois se tornam relevantes para este estudo.

Inicialmente é importante lembrar que a Gestão de Pessoas ocupou o lugar da antiga Administração de Recursos Humanos – ARH, que, na visão de Chiavenato (2008, p. 15) “é uma área extremamente sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Por isso, ela é contingencial e situacional. Depende da cultura que existe em cada organização. Também da estrutura organizacional adotada”.

A ARH lida com as pessoas, e são elas as responsáveis diretamente por conduzir as organizações aos seus objetivos. Para Vergara (2003, p. 09) as pessoas são essenciais, pois são elas que definirão “[...] a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações”.

Nesse sentido é possível compreender hoje a importância de um setor ou departamento que cuide diretamente das pessoas dentro das empresas e instituições. Mas nem sempre foi assim. De acordo com Chiavenato (2008, p.17) as origens da ARH “[...] remontam ao início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação *Relações Industriais*, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas”.

Desde aquela época os conflitos entre os objetivos pessoais de cada indivíduo versus os objetivos organizacionais já existiam, havendo a necessidade de alguém para mediá-los. Nessa esteira, surge a *Administração de Pessoal*, que além de resolver os conflitos, trabalhava no entendimento e na aplicação da legislações trabalhistas. Isso ocorreu a partir da década de 1960.

Já na década seguinte (1970) é que surge o conceito de *Administração de Recursos Humanos*, que, ainda timidamente, além de resolver os conflitos, buscava ainda planejar e controlar os chamados recursos humanos das organizações.

Para Moscovici (1996, p. 06), “[...] os conflitos são inerentes à vida em grupo. A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo”.

Como se vê, a atual Gestão de Pessoas possui atribuições e busca solucionar problemas que remontam a séculos passados, mas que hoje estão presentes, pois lidam diretamente com a natureza humana.

Já na Era da Informação, década de 1990, a ARH torna-se Gestão de Pessoas, buscando acompanhar a velocidade e a intensidade das mudanças, especialmente no tocante à tecnologia. Com a informação mais próxima e bem mais dinâmica, o conhecimento torna-se essencial, e as pessoas passam a ter maior importância para as organizações. Afinal de contas, o trabalho manual cede o seu lugar ao trabalho mental.

Corroborando com o exposto acima e enfatizando o aspecto da evolução, Cabrera *apud* Gemelli e Filippim (2010, p. 163) entende que “A gestão de pessoas teve que evoluir da gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento [...]”.

Para Dutra (2002, p. 17) a Gestão de Pessoas “é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Já Milioni (2002, p. 28), define Gestão de Pessoas como sendo “[...] um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes”.

---

Nessa esteira, Fleury e Fischer (1992, p. 18) definem o termo como o “[...] conjunto integrado de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

No tocante ao setor público, Bergue (2007, p. 18) traz importante contribuição definindo-a como: “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Diante desses conceitos fica nítida a relação da Gestão de Pessoas com as demais áreas de uma organização, afinal de contas as suas inúmeras atribuições tornam o departamento indispensável na estrutura organizacional, agora não mais como solucionador de conflitos, ou simplesmente como propagador de normas, regras e leis, e sim com o papel preponderante de planejar e implantar estratégias que visem o alcance dos resultados da empresa/instituição, bem como o de cuidar do trabalhador, a partir também dos seus objetivos pessoais.

Essa área deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. Isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias. (SCHIKMANN, 2010, p. 19).

A partir dessa visão, tem-se a compreensão de que a Gestão de Pessoas de uma organização deve se preocupar não somente em conhecê-la estruturalmente, como seus setores, atribuições e funcionários, mas também a sua história, a sua cultura e a forma como isso tudo interfere no dia a dia do trabalho e no comportamento de cada indivíduo.

Nessa lógica, é importante conhecer um pouco da história do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais - IFNMG, de modo especial o Campus Pirapora, objeto de estudo desta pesquisa.

### **3.2 O IFNMG – Campus Pirapora**

Criado em 29 de dezembro de 2008, pela Lei 11.892, o IFNMG, é uma instituição pública de educação que abrange o norte e noroeste do estado de Minas Gerais, além dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, atuando diretamente em onze municípios: Almenara, Araçuaí, Arinos, Diamantina, Janaúba, Januária, Montes Claros, Pirapora, Porteirinha, Salinas e Teófilo Otoni.

A Lei 11.892/2008, que criou os institutos federais, define em seu artigo 2º essas novas instituições:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei. (BRASIL, 2008.)

Cumprir destacar que o IFNMG surge da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET, presente no município de Januária e da Escola Agrotécnica Federal de Salinas – EAF, situada no município de Salinas, ambas ofertando educação profissional há mais de 50 anos. Os demais *campi* surgiram a partir da promulgação da Lei 11.892, conforme citado anteriormente.

---

Em Pirapora, o IFNMG foi inaugurado oficialmente no dia 29 de novembro de 2010. No entanto, as atividades letivas foram iniciadas um mês antes. Os primeiros cursos ofertados pelo Campus Pirapora foram nas áreas de Administração, Informática e Segurança do Trabalho. No mês de setembro do mesmo ano tomaram posse e entraram em exercícios os primeiros servidores da instituição, assumindo as atribuições e responsabilidades de começar a “primeira (e única) instituição educacional da esfera federal instalada na microrregião que oferece ensino regular” e que “tem como missão promover uma educação pública de qualidade para que possa atender as demandas das cadeias produtivas, sociais e culturais locais e regionais, contribuindo para o crescimento de toda a região”.<sup>4</sup>(IFNMG, 2018).

Essa primeira equipe que assumiu o Campus Pirapora, além do diretor-geral, do diretor de Administração e Planejamento e de uma servidora responsável pela área de ensino (todos professores), era composta, na área administrativa por: um administrador, um analista de tecnologia da informação, um bibliotecário-documentalista, um contador, um técnico em contabilidade, um técnico em assuntos educacionais, sete assistentes em administração, dois técnicos em tecnologia da informação, três assistentes de alunos e dois auxiliares de biblioteca, sendo um do concurso e outro de remoção.

Destaca-se que, os sete servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração foram assim lotados: um na Chefia de Gabinete, um na Coordenadoria de Compras, Contratos e Convênios - CCC, um na Coordenadoria de Almoxarifado, Patrimônio e Transportes - CAPT, um na Coordenadoria de Gestão de Pessoas - CGP, um no setor de Protocolo e dois na Coordenadoria de Registros Escolares - CRE.

No tocante à docência, foram convocados do concurso público oito professores, sendo dois da área de Administração, dois da área de Informática, dois da área de Matemática, um da área de Direito e um da área de Engenharia Civil. Além desses, outros professores vieram por remoção ocupar vagas de outras áreas, tanto propedêutica como técnica. Somando-se os técnicos administrativos aos docentes, o Campus Pirapora tinha uma equipe de aproximadamente quarenta servidores.

Quase oito anos depois da sua inauguração o IFNMG - Campus Pirapora apresenta um quadro funcional com cento e doze servidores efetivos, sendo cinquenta e dois (52) Técnicos Administrativos em Educação - TAEs e sessenta (60) Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - EBTT. Soma-se a esse total outros onze professores substitutos, que são contratados eventualmente, através de processo seletivo simplificado.

Vale enfatizar que a equipe de trabalho do IFNMG - Campus Pirapora teve o número de servidores triplicado em oito anos, considerando também os professores substitutos contratados. Nesse sentido, torna-se relevante pontuar o trabalho realizado na Coordenadoria de Gestão de Pessoas - CGP do Campus Pirapora, no período compreendido entre 2010 e 2018.

Dessa forma, faz-se necessário tocar em temas relevantes como cultura e comportamento organizacional, para conhecer e compreender um pouco dos desafios e possibilidades desse setor numa instituição pública de educação.

### **3.3 A GESTÃO DE PESSOAS NO IFNMG - CAMPUS PIRAPORA**

É importante informar que em setembro de 2010, quando os primeiros servidores entraram em exercício no Campus Pirapora, os gestores da época, juntamente com alguns professores removidos, reuniu-se com os Assistentes em Administração, para entrevistá-los

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.ifnmg.edu.br/menu-pirapora/historico-do-campus>. Acesso em 07 mai. 2018.

---

acerca da formação acadêmica de cada um, conhecimentos e experiências profissionais. A partir de então os sete servidores foram alocados nos setores.

No ano de 2010 a CGP do Campus Pirapora teve sua primeira coordenadora. Escolhida mais pela formação que por experiência na área, acreditava-se que um Bacharel em Direito, pelos conhecimentos acerca das leis, seria relevante na ocupação do cargo.

Já no ano seguinte, devido à remoção da coordenadora da CGP, assumiu a função outra Assistente em Administração. Com formação na área de Física e experiência profissional no setor de Recursos Humanos de outra instituição pública, a servidora assumiu a coordenadoria.

Em 2012 a então da Coordenadora da CGP foi aprovada em outro concurso público, também do IFNMG, mudando de setor. A coordenadoria foi então assumida por um servidor Assistente em Administração, com formação em História, mas sem experiência na área de Gestão de Pessoas.

No ano de 2014, esse mesmo servidor foi redistribuído para uma instituição na cidade de Brasília-DF. No mesmo ano, foi designada uma servidora Assistente em Administração, que já era coordenadora substituta do referido cargo, para assumir a CGP. A sua formação era Educação Física. Após seis meses no cargo, a servidora conseguiu sua remoção para outro campus do IFNMG. Em seu lugar, foi nomeada outra servidora Assistente em Administração, que ocupa atualmente o cargo de Coordenadora da CGP. A sua formação é em Administração.

Diante desse cenário, torna-se claro que a Coordenadoria de Gestão de Pessoas do Campus Pirapora apresentou uma alta rotatividade no tocante à ocupação do seu cargo maior, o que de certa maneira pode ter trazido prejuízos à gestão da instituição. De acordo com Schikmann (2010, p. 14) “A forma como a gestão dos recursos humanos é realizada hoje se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas e que podem ser evitadas”. Dentre essas características, destaca-se a “rotatividade na ocupação de posições de chefia”. Ainda segundo a autora “[...] caberia uma investigação empírica envolvendo o mapeamento dos fluxos, o destino daqueles que deixam as posições de chefia e da percepção das pessoas em relação ao impacto desses condicionantes no desempenho”. (SCHIKMANN, 2010, p. 16).

Ademais, cumpre assinalar que, além da alternância de servidores que ocuparam o cargo de Coordenador da CGP, merece destaque a diversidade nas formações acadêmicas dos referidos coordenadores. É importante frisar que não é escopo deste estudo criticar as decisões e ações relacionadas às designações realizadas no que se refere à CGP, nem tampouco julgar a qualidade dos trabalhos realizados pelos servidores ocupantes do cargo de coordenador.

Entretanto, torna-se necessário salientar que a formação acadêmica ou especialização na área de atuação é fator relevante para a tomada de decisões, bem como para o correto direcionamento das atividades do setor.

O recrutamento e a seleção realizados por concursos têm foco baseado em cargos e, não, em competências. A forma genérica como os cargos são descritos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, mas, de fato, não supre as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas. (SCHIKMANN, 2010, p. 17).

Reforça-se ainda que as competências não são inatas ao indivíduo. Desse modo, as instituições podem e devem ofertar treinamentos e capacitações, a fim de que o servidor possa desenvolver as competências necessárias para a realização de determinadas atividades.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas no IFNMG mostrou uma grande, necessária e positiva evolução. Atualmente há implantado na instituição o Plano Anual de Capacitação, que é elaborado e monitorado por uma comissão de servidores, presidida pelo Coordenador da CGP de cada campus. Em reunião, os coordenadores e responsáveis pelos setores do campus

---

definem junto às suas equipes de trabalho as principais necessidades de capacitação. Elaborase um plano então, elencando todas as capacitações, priorizando aquelas que atingirão maior número de servidores e que sejam também consideradas imprescindíveis para a realização das atividades cotidianas.

No que diz respeito às atividades realizadas atualmente pela Gestão de Pessoas do Campus Pirapora, a sua maior parte destina-se ao que usualmente se denomina “departamento pessoal”, ou seja, folha de ponto, progressões, substituições remuneradas, lançamento de viagens a serviço, informações sobre folha de pagamento, legislações, regras, regulamentos etc.

Na visão de Schikmann (2010, p. 16) a atuação da Gestão de Pessoas “[...] é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade”. Desse modo, a Gestão de Pessoas atua mais de maneira operacional, quando deveria se tornar um setor estratégico da organização.

Corroborando com o exposto acima, Marras (2011) afirma que:

As organizações tradicionais veem o gestor de Recursos Humanos como um prestador de serviços. Um executor. Um profissional munido de ótimas condições para assumir a responsabilidade de inúmeros subsistemas, tanto de interesse da empresa, quanto do empregado. (MARRAS, 2011, p. 247).

Nessa seara, o Coordenador de Gestão de Pessoas se torna um mero executor das atividades de “departamento pessoal”, atendendo às demandas dos demais setores do campus, sem conseguir participar estrategicamente e eficazmente da gestão da instituição, uma vez que acaba se tornando um fornecedor de dados e informações, com pouco poder de decisão.

Como se pode notar, a partir desse breve histórico da Gestão de Pessoas do Campus Pirapora, o tema e as ações que se referem tanto ao setor como às próprias pessoas que trabalham no IFNMG, necessitam de cuidados especiais, uma vez que

As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada [...]. (DAVEL e VERGARA, 2001, p. 31).

Nessa perspectiva muitos são os desafios enfrentados pelas instituições públicas, mormente na tentativa de tornar a Gestão de Pessoas uma área estratégica, e que possa ter influências relevantes e diretas no alcance dos resultados pretendidos.

### **3.4 OS DESAFIOS E AS POSSIBILIDADES DA GESTÃO DE PESSOAS**

Certamente são inúmeros os desafios que a Gestão de Pessoas possui, no intuito de tornar-se não apenas um departamento de execução de tarefas e que se encontra à disposição dos funcionários, e sim, uma área que possa trabalhar de forma estratégica, auxiliando os gestores da organização no alcance dos resultados, e ainda, tornando possível um ambiente de trabalho mais agradável e com qualidade de vida.

Desse modo, entende-se também que as possibilidades são igualmente diversas, uma vez que é possível observar novas teorias sendo criadas ou adaptadas ao serviço público, no intuito de dinamizar as ações e decisões da Gestão de Pessoas no que tange ao comportamento organizacional, bem como à formulação de estratégias.

---

Para facilitar o entendimento, apresentar-se-á aqui sempre um desafio e uma possibilidade da Gestão de Pessoas, para que fique clara a importância de trabalhar os dois lados da questão. É preciso salientar ainda que serão abordados nesta pesquisa apenas três desafios e suas respectivas possibilidades, denotando um trabalho mais simples, porém bastante objetivo.

Em se tratando do serviço público, o primeiro elemento que pode ser caracterizado como desafiador é criar uma *cultura organizacional que respeite a diversidade*. Nesse sentido, é necessário compreender que cada indivíduo, dentro do mesmo grupo, possui características, pensamentos e modos de agir diferentes, evidenciados como “a cultura”, que Mintz (2009, p. 223) define como “[...] uma propriedade humana ímpar”.

Nesse aspecto, cabe uma pergunta. Se cada um pensa e age de forma distinta, como definir uma cultura organizacional? Fleury e Fischer (1989, p. 20) respondem que a cultura organizacional é um

[...] conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A partir desse conceito, pode-se afirmar que as organizações possuem uma forma de pensar e agir, que em algum momento, foi consolidada a partir da cultura de um determinado grupo. Numa instituição pública a cultura organizacional pode também ser observada pelo modo de pensar e agir dos seus servidores. Nessa perspectiva, é possível inferir que o IFNMG – Campus Pirapora, objeto deste estudo, apresenta traços culturais de uma instituição pública, notadamente àquelas que formataram a construção do IFNMG - o CEFET Januária e a Escola Agrotécnica de Salinas.

No entanto, é necessário ter o foco no desafio, que é mudar ou criar novos modos de pensar e agir dentro da instituição, visto que a cultura organizacional presente naquelas instituições, no século passado, necessitam de reflexões, em razão das mudanças tecnológicas e da própria cultura da sociedade atual. O que fazer?

Num concurso público, diferentemente do recrutamento realizado na iniciativa privada, os gestores não escolhem com quem querem ou vão trabalhar. Como já dito anteriormente, o foco está no cargo e não nas competências. Nesse cenário, há uma grande variedade de culturas, pois características como idade, história pessoal, formação educacional, preferência sexual, estilo de vida, origem geográfica, dentre outras, estão todas reunidas numa mesma instituição, que tem como exemplo o IFNMG – Campus Pirapora.

Uma das possibilidades é ter o entendimento inicial de que apesar de “Todos serem iguais perante a lei”, conforme apregoa o Artigo 5º da Constituição Federal brasileira, deve-se “[...] tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na exata medida de suas desigualdades”. (NERY JUNIOR, 1983, p. 42).

Assim, é preciso se ter a compreensão de que todos são diferentes ou singulares. Trazendo o tema para as organizações, em particular o IFNMG – Campus Pirapora, é imperativo que cada servidor seja respeitado em sua singularidade e que as estratégias sejam estabelecidas considerando o perfil e o potencial de cada indivíduo.

Gestão da singularidade é a capacidade que uma organização e seus gestores têm de maximizar seus resultados por meio da melhoria de performance e inovação de sua equipe, construindo estratégias distintas para talentos em níveis diferentes de performance, engajamento e conhecimento. (CARMELO, 2013, p. 12).

---

E qual o papel da Gestão de Pessoas na gestão da singularidade? São muitos e desafiadores. Contudo, um deles merece destaque. O primeiro é o de conhecer toda a equipe de trabalho. Desde a idade, passando pela formação educacional, história de vida, competências, até as habilidades, estilo de vida e outras tantas, a CGP necessita conhecer cada servidor. De poder dessas informações, a Gestão de Pessoas tem a responsabilidade e o papel de assessorar os gestores da instituição no tocante à indicação das pessoas certas para os cargos certos. Sem esse conhecimento a gestão institucional pode equivocadamente tornar o ambiente de trabalho desagradável ou mesmo ineficaz e ineficiente, uma que o servidor não trabalhará de forma motivada. Alguns exemplos podem ser ilustrados. Um servidor que não tenha habilidade com cálculos, trabalhar no setor de finanças da instituição. Outro servidor que não tenha habilidade de falar em público, trabalhar no setor de comunicação. Ou ainda, um servidor que não tenha formação acadêmica ou curso de especialização em determinada área, ocupar um cargo sem ter as competências necessárias para a função.

Respeitando a individualidade e habilidades de cada indivíduo, os gestores institucionais, através da Gestão de Pessoas, conseguem alocar as pessoas nos cargos corretos, tornando o ambiente de trabalho mais harmônico, com menos possibilidades de conflitos. Nessa seara, os benefícios trazidos pela gestão da singularidade são relevantes e variados, mas um merece destaque: o comprometimento do trabalhador. De acordo com Carmelo (2013, p. 36) “Há um *engajamento* maior porque os funcionários experimentam sentido no que está acontecendo e no que estão fazendo, pois são constantemente orientados a fazer o melhor, mesmo diante da complexidade e turbulência das situações do dia a dia”. E é essa busca de sentido no trabalho, um dos grandes desafios na administração das organizações.

O segundo desafio trata da transformação da Gestão de Pessoas de um departamento meramente executor em uma *Gestão Estratégica de Pessoas*. No entanto, é importante lembrar que essa mudança não vai ocorrer a partir da Gestão de Pessoas e sim por iniciativa dos gestores da instituição, tendo como foco a efetiva participação e colaboração da Gestão de Pessoas na formulação de estratégias e políticas que visem alcançar os objetivos institucionais.

Inicialmente é importante conceituar gestão estratégica. De acordo com Schikmann (2010, p. 18) refere-se “[...] a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos”.

A gestão estratégica de pessoas, nesse sentido, inclui a Gestão de Pessoas no planejamento estratégico da instituição, deixando o departamento de atuar somente nos níveis tático e operacional, para atuar também, de forma relevante, no nível estratégico.

O desafio da Gestão de Pessoas agora não é mais “fornecer mão de obra” aos gestores da instituição, de acordo com as suas demandas, e sim, opinar, capacitar e ser capaz de tomar decisões que demonstrem o seu posicionamento quanto ao trabalho que será exercido e por quem será exercido. Desse modo, o departamento, além de conhecer os seus funcionários de forma ampla, conforme citado no primeiro desafio, necessita também conhecer todos os setores da organização, para que tenha uma visão holística, podendo assim atuar eficazmente na formulação de estratégias.

Todavia, percebe-se na instituição objeto deste estudo, que há ainda uma cultura organizacional bastante forte, que deve ser trabalhada no sentido do estratégico e não mais somente do operacional. Há que se pontuar que a Gestão de Pessoas continuará realizando as atividades cotidianas constantes do “departamento pessoal”. No entanto, a sua participação na gestão do campus deve ser ampliada, de modo estratégico. Da mesma forma, cabe aos gestores do campus reforçar o convite para que a Gestão de Pessoas, com o seu olhar holístico, possa de alguma maneira auxiliá-los.

---

Quais seriam então as possibilidades de uma gestão estratégica de pessoas? A primeira delas é a participação no planejamento da instituição. Atualmente já se constata essa ação no IFNMG – Campus Pirapora e nos demais *campi* da instituição. É o Plano Anual de Capacitação. Em anos anteriores, as capacitações eram realizadas de forma aleatória, e de acordo com a solicitação de cada servidor, que escolhia por bel-prazer o curso que achava interessante, ainda que tal capacitação não tivesse relação direta com as suas atividades laborais.

Para Schikmann (2010, p. 19) “O Planejamento de recursos humanos tem como pressuposto o envolvimento da alta direção e dos diversos níveis gerenciais, além de representantes de todas as áreas da organização”. Hoje as capacitações no Campus Pirapora, em sua maioria, passam pelo crivo dos gestores do campus, dos coordenadores, bem como pela Gestão de Pessoas. No entanto, há que se destacar que são necessários ajustes e melhorias nesse planejamento e que as capacitações sejam previamente definidas num prazo mais dilatado e preferencialmente no início de cada ano.

De acordo com Schikmann (2010, p. 21)

A intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico.

Mas quais são os objetivos da instituição? Eles precisam ser claros, bem definidos e principalmente comunicados. Através de uma gestão estratégica de pessoas, pode-se visualizar a possibilidade também de uma comunicação mais eficaz, já que esse departamento lida diretamente com o servidor e pode ter influências relevantes na disseminação de informações.

Identifica-se também como possibilidade na gestão estratégica de pessoas a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho. O desafio, neste caso, é que tanto os gestores quanto coordenadores entendam a importância desse tipo de avaliação. Sem essa preocupação, o instrumento se torna apenas mais um afazer burocrático.

As possibilidades da correta orientação e aplicação da avaliação de desempenho são imensas. Nesse sentido, dois aspectos devem ser ressaltados: a avaliação em nível individual e a avaliação em nível de equipes ou áreas. Chiavenato (2008, p. 259) define a avaliação de desempenho como sendo: “[...] uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”.

Diante do exposto, entende-se que a avaliação de desempenho trata ao mesmo tempo do passado e do futuro do funcionário dentro da organização. Avalia o que ele fez e projeta melhorias para o que ele irá fazer. Para Schikmann (2010, p.24) a avaliação de desempenho permite, além de avaliar o desempenho do indivíduo, outras ações relevantes: “[...] identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais; refletir sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado; conhecer o potencial do funcionário; obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho [...]”.

Entretanto, para que a avaliação de desempenho alcance os seus objetivos e traga benefícios aos servidores de uma instituição, faz-se necessário que ela seja aplicada de modo correto, que avaliadores e avaliados sejam sinceros em suas opiniões, evitando o corporativismo e que, principalmente, não entendam a avaliação de desempenho como um simples instrumento burocrático.

Já a avaliação de desempenho em nível de equipes ou mesmo em nível institucional, traz também importantes benefícios para a instituição.



---

[...] maior alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos; o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à organização; o desenvolvimento do espírito de equipe; e a percepção da interdependência entre áreas e pessoas. (SCHIKMANN, 2010, p. 24).

Os funcionários de uma organização e não somente os gestores necessitam ter uma visão holística do trabalho, compreendendo os processos que são realizados e os impactos que cada atividade tem sobre os demais setores da instituição. Pensar no todo e nas partes é relevante para que os objetivos sejam alcançados.

Nessa ótica, chega-se ao terceiro desafio que a Gestão de Pessoas deve enfrentar no atual cenário empresarial. *Transformar os grupos de trabalho em equipes*. Mas o que vem a ser uma equipe?

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. [...] Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento. Grupos existem em todas as organizações, equipes são raras ainda, embora ostentem essa denominação com frequência. (MOSCOVICI, 1996, p. 05).

Vergara (2003, p. 190) ratifica afirmando que “Para que se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas, ou não”.

No entendimento de Ferreira, Kanaane e Severino (2010, p. 85) “A importância do trabalho em equipe refere-se ao caminhar na mesma direção, iniciando-se assim a estruturação do trabalho em equipe como uma estratégia da organização”.

Contudo, quando o termo “trabalho em equipe” é transferido para o serviço público, algumas questões precisam ser evidenciadas. Bergue (2014, p. 20) aponta alguns aspectos do serviço público que necessitam de atenção, dentre eles destacam-se: “[...] a constância no ritmo e dinâmica de trabalho; o reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade); o corporativismo; e a condescendência.

Em que medida esses aspectos do serviço público afetam o trabalho em equipe? Em todos. Se há condescendência com alguns indivíduos da equipe quanto ao não cumprimento de prazos, por exemplo, essa flexibilidade pode afetar a motivação dos demais membros. Da mesma forma ocorre com o corporativismo. Se o trabalho é em equipe e todos fazem parte da mesma equipe, não há que se discutir privilégios para uma ou outra classe de servidores.

No tocante ao ritmo constante do trabalho e a estabilidade, ambas influenciam diretamente no desempenho dos servidores. O pensamento de que “trabalhando muito ou pouco, vou continuar empregado e recebendo meu salário” favorece a constância do ritmo de trabalho e robustece a ideia da manutenção laboral.

Schikmann (2010, p. 15) concorda, ampliando a discussão para a remuneração por desempenho. “Os funcionários sentem-se pouco estimulados a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator. De um lado, pode-se referir que esse fenômeno é capaz de provocar a inércia e a falta de comprometimento dos funcionários. [...]”.

O pagamento de bônus, gratificações e prêmios é comum hoje nas grandes organizações e se dá por liberalidade do empregador, como forma de agradecimento ou reconhecimento por serviços prestados e/ou metas atingidas dentro de prazos estipulados. Além dessas formas existe também a participação nos lucros ou resultados e em alguns casos o que se costuma denominar 14º salário, que é o recebimento de valores monetários extras por alguma meta percebida pela equipe durante o ano, sendo pago no ano seguinte. Dessa forma, a remuneração variável é praticada na iniciativa privada, pois busca estimular a dedicação e o comprometimento dos trabalhadores.

---

No serviço público essas práticas não acontecem, particularmente porque a legislação não permite. Santos (2010, p. 249) vai além e aponta que as diferenças entre as instituições públicas e as privadas “[...] estão relacionadas à cultura e valores, à natureza das relações históricas de poder e aos parâmetros de ordem legal, doutrinário e orçamentário, entre outros aspectos relevantes”.

A pergunta a ser respondida é: O que a Gestão de Pessoas pode fazer, no âmbito do serviço público, para que os grupos de servidores se tornem equipes e trabalhem entusiasmadamente de modo a alcançarem as metas e objetivos institucionais?

Para resolução do problema, deve-se partir para outra indagação, que deveria anteceder a atual: todos os servidores conhecem os objetivos e metas da instituição? Antes de qualquer ação, decisão ou formulação de estratégias, é preciso saber e divulgar as metas e os objetivos, a começar por cada setor dentro da organização. Em se tratando da instituição objeto deste trabalho, questiona-se: Quais são os objetivos do IFNMG? E os do Campus Pirapora? Daí a necessidade do papel estratégico da Gestão de Pessoas junto aos gestores do campus.

É preciso voltar ao tema e lembrar que uma equipe possui objetivos definidos e planeja alcançá-los, o grupo não. A partir do momento que as metas e os objetivos estão claros, aí sim, a Gestão de Pessoas, juntamente com a gestão institucional, vai buscar meios de recompensar as equipes pelos resultados atingidos. Verifica-se nesse sentido, que além de todas as atribuições, tarefas e responsabilidades explanadas neste estudo acerca da Gestão de Pessoas, outras tantas vão surgindo como liderança, criatividade, comunicação, motivação, enfim, virtudes que toda e qualquer organização busca incessantemente todos os dias.

Cada servidor dentro da instituição de trabalho procura um sentido para o seu trabalho. Alguns podem encontrar de imediato, outros levam tempo e alguns nunca descobrem. Cabe a Gestão de Pessoas auxiliá-los nessa busca, mostrando caminhos e possibilidades. Para Frank (2008, p. 124) “A busca do indivíduo por um sentido é a motivação primária em sua vida, [...]. Esse sentido é exclusivo e específico, uma vez que precisa e pode ser cumprido somente por aquela determinada pessoa”.

Volta-se mais uma vez à singularidade do ser humano, à importância de se conhecer a equipe de trabalho, ao respeito à cultura de cada indivíduo e ajudar os trabalhadores a se conhecerem melhor, individual e coletivamente.

Nessa perspectiva, torna-se fundamental conhecer as pessoas e ofertá-las algo que lhes sejam aprazíveis, motivadoras e que principalmente deem sentido às suas vidas, de modo especial no trabalho. À Gestão de Pessoas cabe agir com sabedoria, pois tem diante de si o principal ativo da instituição, os servidores. As possibilidades são imensas, mas o trabalho é árduo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os desafios e as possibilidades para a Gestão de Pessoas numa instituição pública passam necessariamente pelo modo como os gestores da organização pensam, agem e conhecem os servidores que compõem a sua equipe de trabalho. As competências que cada indivíduo carrega consigo, devem ser conhecidas, estimuladas e alinhadas para o desenvolvimento de um trabalho eficiente, eficaz e efetivo.

A Gestão de Pessoas tem um papel fundamental nesse “conhecer” a equipe. Elementos como a cultura e o comportamento organizacional, precisam ser estudados com afinco, para que se compreenda o pensar e o agir de cada um dentro da instituição. Nessa mesma esteira, a diversidade deve ser respeitada e a singularidade vista como uma possibilidade de ofertar ao trabalhador as ferramentas necessárias para o bom desempenho laboral.

---

Transformar um grupo de servidores do IFNMG – Campus Pirapora em uma equipe de trabalho não é tarefa das mais simples, mas é possível. A partir da correta formulação de objetivos e metas, e com o entendimento de cada indivíduo possui um modo singular de pensar, agir e de dar sentido à sua vida, torna-se exequível mudar a cultura organizacional da organização.

Entende-se ainda que a Gestão de Pessoas necessita ser menos executora e mais estratégica, trabalhando próxima aos gestores da instituição. Nesse sentido, é preciso que as ações e decisões tomadas tanto pelo departamento de Gestão de Pessoas quanto pela gestão do campus sejam cristalinas e amplamente divulgadas junto aos servidores.

Gerir uma equipe com mais de cem servidores, tornando o trabalho diário mais prazeroso, aliando os objetivos individuais de cada um aos objetivos institucionais, é sem dúvidas, um desafio dos mais complicados para os gestores de uma organização e para quem atua diretamente na Gestão de Pessoas.

Contudo, a Gestão de Pessoas pode ser considerada como um departamento dos mais privilegiados dentro de uma organização, pois lida diretamente com o seu principal ativo – as pessoas. Para o bem e para o mal, são elas que transformam, que dão vida, que trazem brilho às atividades realizadas, e são elas também que precisam ser conhecidas, evidenciadas e incentivadas à busca da realização de um trabalho com sentido, trazendo à instituição pública: eficiência, eficácia e efetividade.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

\_\_\_\_\_. Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 114p.:il.

\_\_\_\_\_. Cultura e mudança organizacional. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 102p. : il.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Maria Sueli Viana. **Manual para Elaboração de Monografias e Projetos de Pesquisas**. 3. ed. Montes Claros: Ed. Unimontes, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Maria das Graças; KANAANE, Solange; SEVERINO, Fátima R. G.. Aspectos comportamentais na Gestão de Pessoas. *In*: KANAANE, Roberto; FILHO, Alécio Fiel; FERREIRA, Maria das Graças (Orgs.). **Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

- 
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.
- FRANK, Viktor E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. 25. ed. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes, 2008.
- GEMELLI, Inês M. P.; FILIPPIM, Eliane S. Gestão de Pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MILIONI, B. **Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos**. *In*: BOOG, Gustavo (org.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes; São Paulo: Gente, 2002.
- MINTZ, Sidney W. **Cultura: uma visão antropológica**. Traduzido por James Emanuel de Albuquerque. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tem/v14n28/a10v1428.pdf>. Acesso em 13 mai. 2018.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- NERY JÚNIOR, N. O benefício da dilatação do prazo para o Ministério Público no Direito Processual Civil Brasileiro. **Revista de Processo**, São Paulo, n. 30, p. 109-126, 1983.
- SANTOS, Angelino Rabelo. Sistemas de Remuneração, Justiça e Suporte organizacionais. *In*: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. *In*: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

---

## Sites

**BRASIL. Lei 11.892.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em 07 mai. 2018.

**Diário Oficial da União - Professores.** Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=25/08/2010&jornal=2&pagina=24&totalArquivos=64>

**Diário Oficial da União - TAES.** Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=25/08/2010&jornal=2&pagina=23&totalArquivos=64>

**Histórico do Campus.** Disponível em: <http://www.ifnmg.edu.br/menu-pirapora/historico-do-campus>. Acesso 07 mai. 2018.

---

# A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFNMG – CAMPUS PIRAPORA

**Motivation in the work environment of a public institution: a study of IFNMG's technical and administrative servers - Campus Pirapora**

Ralph José Neves dos Santos<sup>1</sup>  
Rosemary Barbosa da Silva Moura<sup>2</sup>

**Resumo:** Este trabalho refere-se ao estudo da motivação numa instituição pública de educação. A motivação, como se sabe, continua sendo um tema de elevada importância, visto que os proprietários de empresas, administradores e gestores buscam incessantemente encontrar soluções para que as suas equipes de trabalho produzam mais e melhor, ou seja, de forma motivada. Contudo, o foco deste artigo é uma instituição pública, sendo o Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG - Campus Pirapora, o objeto de análise. Para tanto, foram elaborados questionários como instrumento de coleta de dados, sendo os mesmos aplicados presencialmente junto aos servidores técnico-administrativos daquela unidade de ensino. Além da pesquisa quantitativa, o trabalho foi todo permeado pela pesquisa bibliográfica, no intuito de conceituar algumas teorias relevantes, especialmente no tocante às legislações que regem o serviço público, bem como as definições e teorias acerca da motivação no ambiente de trabalho. De posse de todos os dados e informações, foi possível compreender o cenário atual que se encontra a referida instituição, bem como oportunizar outros estudos na mesma temática. Os resultados alcançados mostraram que o IFNMG, no cumprimento da legislação, oferta diversas possibilidades de motivação ao servidor.

Palavras-chave: Motivação; Instituição pública; Servidores; Trabalho.

**Abstract:** This work refers to the study of motivation in a public institution of education. Motivation, as we all know, continues to be a topic of great importance, as business owners, managers and managers seek incessantly to find solutions so that their work teams produce more and better, that is, in a motivated way. However, the focus of this article is a public institution, the Federal Institute of Northern Minas Gerais - IFNMG - Campus Pirapora, the object of analysis. For this purpose, questionnaires were prepared as a data collection instrument, and they were applied in person to the technical-administrative servers of that teaching unit. In addition to the quantitative research, the work was permeated by bibliographical research, in order to conceptualize some relevant theories, especially regarding the legislations that govern the public service, as well as the definitions and theories about motivation in the work environment. With all data and information, it was possible to understand the current scenario that the institution is in, as well as to opportunize other studies in the same theme. The results showed that IFNMG, in compliance with the legislation, offers several possibilities of motivation to the server.

Keywords: Motivation; Public institution; Servers; Job.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como tema a motivação no ambiente de trabalho, tendo como foco uma instituição pública de educação: o IFNMG – Campus Pirapora, sob a ótica dos seus servidores técnico-administrativos (TAES).

O tema motivação, por si só, justifica este estudo, de modo especial quando se trata do serviço público. Assim como os empregadores, os gestores públicos desejam que seus colaboradores produzam mais e melhor, e isso requer pesquisa, quebra de paradigmas e principalmente colocar o indivíduo no cerne das discussões.

---

<sup>1</sup> Tutor externo da Uniasselvi, Pirapora, MG, ralphneves@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professora EBTT do IFNMG, Pirapora, MG, rosemary.moura@ifnmg.edu.br

---

A própria angústia do autor em tentar compreender suas motivações numa instituição pública de educação, fez com que a pesquisa se tornasse especial e que apresentasse elementos relevantes para o debate.

Nesse sentido, além da pesquisa bibliográfica, essencial para a exploração do tema, percorreu-se dentro do caminho metodológico o levantamento de dados da instituição objeto do trabalho, além da relevante coleta de dados junto aos técnicos administrativos do IFNMG – Campus Pirapora.

Para melhor compreensão o trabalho foi dividido em quatro segmentos: O primeiro refere-se aos principais conceitos em relação ao tema ‘motivação no ambiente de trabalho’, com a explanação das principais teorias. Num segundo momento foram apresentadas algumas particularidades e possibilidades que a legislação proporciona aos servidores públicos regidos pela Lei n.º 8.112/1990. Em seguida traçou-se o perfil dos servidores TAES do IFNMG – Campus Pirapora, e por fim foi feita a análise quantitativa dos dados coletados na pesquisa.

Os resultados alcançados apontam para os desafios que a gestão pública tem e terá em relação às suas equipes de trabalhos. Conhecer-las e de modo especial, suas motivações, é extremamente importante para que a produtividade seja alcançada, bem como para que os servidores estejam satisfeitos no seu ambiente de trabalho.

## **2 METODOLOGIA**

O presente trabalho foi realizado a partir de uma extensa pesquisa bibliográfica, que buscou selecionar as principais obras que relacionassem à motivação e sua aplicação num ambiente de trabalho de uma instituição pública.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, [...] não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras. (LAKATOS E MARCONI, 2008, p. 185).

No que diz respeito à sua finalidade, este estudo é entendido como uma pesquisa pura ou teórica, que Duarte e Furtado (2002, p. 31) a definem como: “[...] tem por finalidade conhecer e compreender os fenômenos, buscando a atualização dos conhecimentos”.

Dando prosseguimento ao caminho metodológico planejado, foi também necessária a realização da pesquisa documental para melhor caracterização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais – IFNMG – Campus Pirapora, com o fito de que alguns dados e informações fossem levantados, trazendo melhor compreensão da instituição objeto do trabalho. Dessa forma, Marconi e Lakatos (2008, p. 176) definem a pesquisa documental como sendo: “[...] a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

De posse de todos os dados foi possível analisá-los e apresentá-los em forma de gráficos e tabelas, proporcionando melhor visualização dos resultados alcançados.

## **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **3.1 A motivação no ambiente de trabalho**



---

“Ninguém motiva ninguém” (VERGARA, 2003, p. 42). A partir dessa sentença surge a indagação: O que fazer para as pessoas trabalharem de forma motivada? É por essas e outras que o tema motivação causa ao mesmo tempo fascínio e polêmica. Para Vergara (2003, p. 43) “[...] as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça”.

O primeiro passo para tentar responder o questionamento acima é compreender o que vem a ser motivação e sua importância no ambiente de trabalho. Robbins (2004, p. 46) é simples e objetivo ao dizer que a motivação consiste “[...] na disposição para fazer alguma coisa e seria condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo”. Nesse sentido, pode-se provocar afirmando que o indivíduo tem a necessidade do trabalho, mas não do trabalho com qualidade ou produtivo, como pontuou Vergara (2003) anteriormente. E Robbins (2004, p. 46) corrobora ao dizer que “[...] quando os funcionários trabalham com afinco em alguma atividade, podemos concluir que estão sendo movidos pelo desejo de atingir uma meta que valorizam”. Nesse sentido Robbins (2009, p. 132) entende que a motivação depende de três fatores: “intensidade, direção e persistência dos esforços [...]”.

Maximiano (2006) opina que

o estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização. (MAXIMIANO, 2006, p. 274).

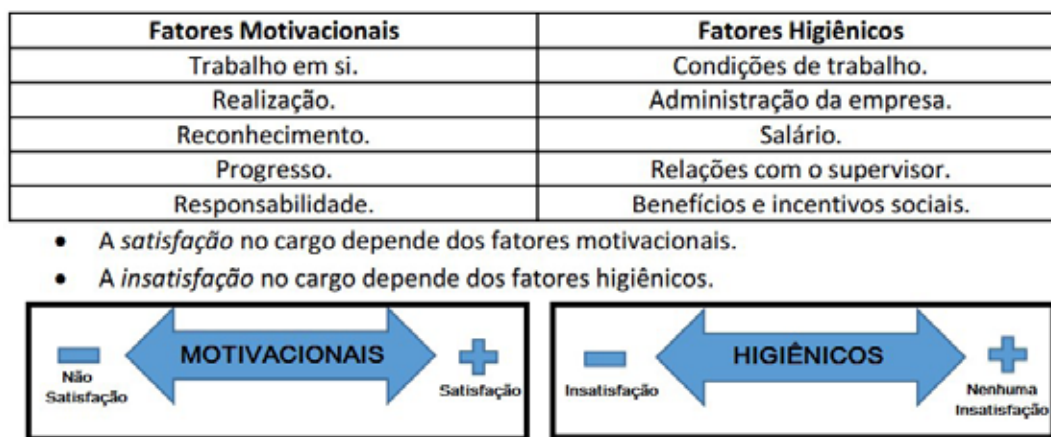
Para Bergue (2010, p. 21), que tem seu olhar voltado para a Administração Pública, “A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação”.

Após a definição de alguns conceitos, torna-se necessário passar para a explanação das principais teorias de motivação. A primeira delas é a *Teoria das Necessidades*, de Abraham Maslow. Segundo o autor as necessidades dos indivíduos podem ser visualizadas numa pirâmide, onde na base estão as necessidades primárias, que são as fisiológicas (alimentação, vestuário, sono etc.) e as de segurança (emprego, casa própria, aposentadoria etc.). Na visão de Maslow, supridas essas necessidades, o indivíduo procura satisfazer outras necessidades, conhecidas como secundárias, que são as sociais (como pertencer a um grupo), de estima (ser reconhecido, *status* etc.) e autorrealização (realização do próprio potencial e de atividades desafiadoras), conforme pontua Vergara (2003).

No que tange o ambiente de trabalho, Ribeiro e Oliveira (2016, p. 269) afirmam que “A diferenciação entre as necessidades parte da premissa de que as primárias são satisfeitas externamente, isto é, através da remuneração, contratos de trabalho, condições de trabalho etc.”. Já as necessidades secundárias, segundo os mesmos autores “[...] são satisfeitas internamente, ou seja, dentro de cada um individualmente”.

Outra teoria relevante que trata da motivação é a de Herzberg ou *Teoria dos dois fatores*. De um lado existem os fatores motivacionais, que podem trazer satisfação ao trabalhador. Do outro lado encontram-se os fatores higiênicos, que não trazem necessariamente satisfação, mas que podem ocasionar a insatisfação dos empregados. A figura 1 ilustra bem os dois fatores.

Figura 1 - Teoria dos dois fatores



Fonte: <http://tabelasdeconcursos.blogspot.com.br/2013/05/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg.html>. Acesso em: 28 mai. 2018.

Os fatores motivacionais tratam dos sentimentos do trabalhador em relação ao cargo que ocupam dentro da instituição. Já os fatores higiênicos referem-se aos sentimentos do trabalhador em relação à instituição na qual trabalham. Nota-se que ambos são relevantes na gestão de uma organização, pois tratam diretamente das pessoas, principal ativo das empresas e instituições.

Os fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo), [...] são, por exemplo, as condições gerais do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, nível de ruídos etc.); a remuneração; e as relações com superiores e colegas. Enquanto os fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo) envolvem o nível de responsabilidade; o conteúdo e as atribuições do cargo; o nível de responsabilidade do cargo, além do nível de reconhecimento do trabalho executado. (BERGUE, 2010, p. 31).

Nessa perspectiva, cabe ao gestor público conhecer ambos os fatores, buscando proporcionar à equipe de trabalho, condições necessárias para o estímulo de cada indivíduo/trabalhador à motivação. Não é simples, mas algumas ações e decisões podem ser tomadas. Para Bergue (2010) três temas devem ser enfatizados na gestão pública: a rotação de cargos, a ampliação de tarefas e o enriquecimento de cargos.

De acordo com o autor “A **rotação de cargos** implica na possibilidade de o gestor diversificar os postos de atuação profissional a fim de permitir ao indivíduo a exploração de diferentes potenciais de trabalho”. (BERGUE, 2010, p. 31). Já a **ampliação de tarefas** seria

[...] um esforço de redesenho de cargos públicos com o fim de torná-los mais amplos, ou seja, dotados de uma composição de atividades e de competências capazes de atender aos eventuais níveis de qualificação e necessidades de seus ocupantes, em termos de responsabilidade, desafio e realização profissional.

A ampliação de tarefas, tornando os cargos mais interessantes e com níveis de qualificação maiores, desembocaria no **enriquecimento de cargos**, transformando-os em algo mais atrativo na visão dos servidores.

A *teoria da expectativa (ou da expectância)* é a última a ser tratada neste estudo e traz importantes informações acerca da motivação do trabalhador. Victor Vroom, o autor da teoria, acreditava que “[...] a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais”. (ROBBINS, 2004, p. 149).

---

Nessa esteira da mensuração do desempenho, Bergue (2010, p. 33) traz a discussão para o serviço público, assinalando que “Em termos práticos, um servidor tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado”.

Desse modo, é importante compreender que o trabalhador, de certa forma, avalia se os resultados que ele busca serão alcançados trazendo-lhe algum benefício individual. Nesse entendimento, cabe à gestão pública atentar-se para a “[...] formulação de políticas integradas de gestão de pessoas que relacionem especialmente carreira (crescimento e valorização pessoal e profissional), remuneração e ambiente organizacional”. (BERGUE, 2010, p. 34).

### 3.2 Possibilidades para o servidor numa instituição pública de educação

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas - IFNMG, foi criado a partir da Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, bem como os institutos federais.

Segundo a redação da lei, os institutos federais

são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas [...]. (ARTIGO 2º, LEI 11.892/2018).

Nesse sentido, os servidores lotados no IFNMG, são regidos pelo regime jurídico estatutário federal, que é regulamentado pela Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que disciplina sobre a carreira, direitos e deveres, “[...] dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais”, segundo o Artigo 1º da referida lei.

Como se sabe, o ingresso efetivo no serviço público se dá através do concurso público, constando que “A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade”. (Artigo 10, Lei n.º 8.112/1990).

Além do provimento via concurso público, outra peculiaridade do serviço público é a estabilidade, que pode ser adquirida após o período de estágio probatório, que é de três anos. De acordo com a Lei que rege os servidores públicos, “O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa”. (Artigo 22, Lei n.º 8.112/1990).

Nessa perspectiva, o servidor público não poderá ser desligado da instituição de trabalho por demonstrar desempenho insuficiente nas suas atividades laborais, a não ser que essa informação seja fruto do resultado de sua avaliação de desempenho no estágio probatório, ou ainda, que seja devidamente comprovado através de processo administrativo disciplinar. Ainda assim, o servidor possui assegurado o princípio da ampla defesa.

Outro aspecto importante no serviço público e que deve ser enfatizado neste estudo, trata das concessões. De acordo com o Artigo 97 da Lei n.º 8.112/1990, o servidor poderá ausentar-se do trabalho:

- I - por 1 (um) dia, para doação de sangue;
- II - por 2 (dois) dias, para se alistar como eleitor;
- III - por 8 (oito) dias consecutivos em razão de :
  - a) casamento;

---

b) falecimento do cônjuge, companheiro, pais, madrasta ou padrasto, filhos, enteados, menor sob guarda ou tutela e irmãos.

Já no artigo 98 da mesma lei, é concedida ao servidor público a possibilidade de ter um horário diferenciado no trabalho para realizar seus estudos. É importante pontuar que o servidor deverá cumprir a sua carga horária semanal de trabalho normalmente, porém, poderá ajustar os horários para melhor adequação dos estudos. Para exemplificar, o servidor que deseja realizar um curso de pós-graduação cujas aulas serão ministradas às sextas-feiras, e que trabalha 40 horas semanais, poderá trabalhar 10 horas por dia, de segunda a quinta-feira, e realizar seus estudos na sexta-feira, desde que devidamente documentado e que não traga prejuízos à Administração Pública.

Caso o servidor não possa cumprir sua carga horária como servidor estudante, ele tem também a possibilidade de licenciar-se do cargo para realizar os seus estudos, conforme esclarece o Artigo 96-A da Lei n.º 8.112/1990:

O servidor poderá, no interesse da Administração, e desde que a participação não possa ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação *stricto sensu* em instituição de ensino superior no País.

Para que consiga tal benefício, o servidor deverá obrigatoriamente já ter sido aprovado no estágio probatório. Dessa forma, ele pode afastar-se do trabalho, sem perder sua remuneração, pelo prazo de dois anos, se o curso a ser realizado for de Mestrado, e de quatro anos para o Doutorado.

Além da possibilidade de capacitação, o servidor pode também incorporar à sua remuneração o chamado “incentivo à qualificação”, que é um percentual acrescido aos proventos do servidor, por ele “[...] possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular”, segundo o Artigo 11, da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação de carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

O Artigo 12 da referida lei, em seu parágrafo quarto complementa:

A partir de 1º de janeiro de 2013, o Incentivo à Qualificação de que trata o caput será concedido aos servidores que possuírem certificado, diploma ou titulação que exceda a exigência de escolaridade mínima para ingresso no cargo do qual é titular, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado [...]. (ARTIGO 12, LEI N.º 11.091, de 12/01/2005.).

A tabela de percentuais de incentivo à qualificação ilustra bem os valores que o servidor pode perceber se possuir formação superior ao exigido no cargo que ocupa.

Tabela 1 – Percentuais de Incentivo à Qualificação (a partir de 1º de janeiro de 2013)

<b>Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)</b>	<b>Área de conhecimento com relação direta</b>	<b>Área de conhecimento com relação indireta</b>
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%

Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Anexo XVII, da Lei n.º 12.772, de 28 de dezembro de 2012.

Para melhor entendimento, um servidor que ocupe o cargo de Assistente em Administração, cuja exigência é o nível médio e que o vencimento seja de R\$ 2.000,00, e que tenha realizado um curso superior em Administração, por exemplo, receberá 25% a mais em seus proventos, ou seja, R\$ 500,00 adicionados à sua remuneração.

Segundo informações do Relatório de Gestão do IFNMG referente ao exercício de 2017, em toda a instituição, “[...] mais de 70% da força de trabalho vinculada à carreira de Técnico-Administrativos em Educação possuem formação superior em relação àquela exigida quando do ingresso no cargo”.

Nesse contexto é possível verificar que as instituições públicas, regidas pela Lei 8.112/1990, possuem algumas regalias que não são encontradas na iniciativa privada, ainda que existam empresas que incentivem seus empregados a se capacitarem, pagando integral ou parcialmente bolsas de estudos não só aos colaboradores bem como aos dependentes desses.

Destaca-se ainda que é dada ao servidor público federal a possibilidade de se afastar de suas atividades laborais, mediante aquiescência da autoridade maior da instituição, visando tratar assuntos particulares. No entanto, essa licença, que pode ter a duração de até três anos, não permite ao servidor receber nenhum tipo de remuneração da instituição. O Artigo 91 da Lei n.º 8.112/1990 ratifica que: “A critério da Administração, poderão ser concedidas ao servidor ocupante de cargo efetivo, desde que não esteja em estágio probatório, licenças para o trato de assuntos particulares pelo prazo de até três anos consecutivos, sem remuneração”.

A título de ilustração, o servidor que desejar, por exemplo, empreender um novo negócio ou trabalhar na iniciativa privada, poderá, devidamente justificado e respeitando os trâmites legais, solicitar a licença para tratar de interesses particulares, podendo retornar às suas atividades laborais findo o prazo, ou mesmo a pedido dele ou da própria instituição em qualquer tempo.

No tocante às capacitações, existem algumas possibilidades para que o servidor possa desenvolver suas habilidades e competências. Uma delas é a partir do incentivo da própria instituição, que em parceria com escolas do governo, como a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e a Escola de Administração Fazendária – ESAF, dentre outras, ofertam cursos de capacitação para os servidores, particularmente àqueles ligados à área administrativa.

Outra possibilidade é através da indicação do próprio servidor em realizar a capacitação. Desse modo, ele indica à sua Chefia Imediata o curso de interesse e que tenha relação direta com a sua atual área de trabalho. O IFNMG, que possui um Plano Anual de Capacitação, verifica a possibilidade orçamentária, através dos seus gestores, autorizando a participação do servidor no curso apontado. Além do pagamento de diárias e deslocamento, a instituição realiza também o pagamento da inscrição.

Ademais, ao servidor efetivo que completou cinco anos de trabalho, é possibilitado participar de capacitação, ausentando-se da instituição pelo período de até três meses.

Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional. (ARTIGO 87, LEI N.º 8.112/1990).

---

Dessa forma, o servidor poderá solicitar à Administração da instituição a referida licença, para participar de curso que tenha relação direta com a sua área de trabalho. Cumpre salientar que o servidor não terá prejuízo em sua remuneração durante o afastamento.

O servidor público federal pode ainda, por livre nomeação ou designação da autoridade máxima da instituição, perceber gratificações pelo exercício de funções de direção, chefia e assessoramento, conforme contempla o artigo 62 da Lei n.º 8.112/1990: “Ao servidor ocupante de cargo efetivo investido em função de direção, chefia ou assessoramento, cargo de provimento em comissão ou de Natureza Especial é devida retribuição pelo seu exercício”.

No IFNMG – Campus Pirapora, objeto deste estudo, existe a Função Gratificada – FG, nível 01, que é devida aos servidores que ocupam as coordenações, e no nível 02, percebida pelos servidores que ocupam as coordenadorias. Além desses, há o Cargo de Direção – CD, no nível 04, ocupantes do cargo de Diretor de Ensino (DEN) e Diretor de Administração e Planejamento (DAP) e no nível 02, pela Direção-Geral (DG). Para melhor compreensão segue abaixo tabela com a remuneração de cargos comissionados, fornecida pelo Sistema de Organização e Inovação do Governo Federal – SIORG, que é gerido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG.

Tabela 2 – Tabela de Remuneração de Cargos Comissionados

Cargo/Função	Valor
FG-01	R\$ 933,50
FG-02	R\$ 628,03
CD-02	R\$ 10.778,50
CD-04	R\$ 6.144,74

Fonte: Adaptado do SIORG, 2018.

É importante observar que os servidores ocupantes de cargos de direção podem escolher por receber o valor integral da remuneração ou a remuneração do cargo efetivo acrescido de 60% da remuneração do CD.

Diante de tudo que foi exposto até aqui, é possível inferir que o servidor público federal, até certo ponto, dispõe de diversos caminhos que o levem individualmente a seguir uma carreira promissora e com possibilidades de exercer atividades de forma motivada. No que tange ao ambiente de trabalho, o serviço público possibilita a participação do trabalhador em decisões que podem afetar o seu dia a dia, bem como de opinar sobre a instituição e seus regulamentos, podendo sugerir, reclamar, elogiar ou colaborar na construção de ideias e projetos.

Nessa esteira, o servidor público federal do IFNMG tem algumas possibilidades. A principal delas é a plataforma Participe!, que de acordo com a instituição “permite aos usuários autenticados emitirem opiniões ou encaminhamentos acerca dos temas em discussão” (Disponível em [http://participe.ifnmg.edu.br/?page\\_id=6](http://participe.ifnmg.edu.br/?page_id=6) Acesso em 27 mai. 2018). No mesmo site é diferenciado o encaminhamento da opinião, conforme segue abaixo:

**O que é uma opinião?** Ponto de vista pessoal que corrobora com a discussão, porém não sinaliza uma proposta a ser avaliada. Servirá para enriquecer e auxiliar na elaboração de novos encaminhamentos. As opiniões não serão respondidas.

**O que é um encaminhamento?** Uma proposta que atenda as diversas opiniões de forma clara e concisa. Um encaminhamento deve atender requisitos legais e os princípios da administração pública.

---

Desse modo, o servidor pode acessar o sistema e emitir sua opinião ou fazer encaminhamentos sobre as pautas disponíveis. Como exemplo, tem-se a discussão sobre o Regulamento para concessão de licença para capacitação aos servidores do IFNMG. Na plataforma, há um texto introdutório para orientar o servidor:

O IFNMG, através da Diretoria de Gestão de Pessoas, convida sua comunidade interna para expressar opiniões e sugestões sobre a minuta do REGULAMENTO PARA CONCESSÃO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO AOS SERVIDORES DOCENTES E TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DO IFNMG, até o dia 07/04/2018.

Como se pode ver, as instituições públicas de educação, em nível federal, apresentam peculiaridades e possibilidades que permitem aos servidores desenvolver seu trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva, uma vez que proporciona aos mesmos um ambiente de trabalho favorável e garantias essenciais para o bom desempenho profissional.

### 3.3 Perfil dos servidores TAES do Campus Pirapora

O IFNMG - Campus Pirapora possui hoje em seu quadro funcional cinquenta e dois servidores técnico-administrativos. Na organização da instituição a classe é dividida entre servidores que trabalham junto à área de ensino e servidores que trabalham na área administrativa. A tabela 1 mostra os cargos existentes na estrutura do IFNMG - Campus Pirapora, bem como a quantidade de servidores que atuam em cada cargo.

Tabela 3 - Cargos e Servidores do Campus Pirapora

Cargo	Quantidade de servidores
Administrador	01
Analista de Tecnologia da Informação	01
Assistente de Alunos	05
Assistente em Administração	16
Assistente Social	01
Auxiliar Administrativo	01
Auxiliar de Biblioteca	05
Bibliotecário-documentalista	01
Contador	01
Engenheiro Civil	01
Médico	01
Pedagogo	03
Psicólogo	01
Técnico de Laboratório	04
Técnico em Assuntos Educacionais	03
Técnico em Contabilidade	01

Técnico Tecnologia da Informação	03
Tecnólogo em Produção Audiovisual	01
Tecnólogo em Gestão Pública	01
Tradutor intérprete de Linguagem de Sinais	01
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>

Fonte: Coordenadoria de Gestão de Pessoas, 2018.

Atualmente no Campus Pirapora, tem-se três FG-01 e nove FG-02. Percebem a FG-01 os coordenadores da: Coordenação de Administração - CAD, Coordenação de Ensino - CEN e a Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira - CEOF. A FG-02 é recebida pelos coordenadores da: Coordenadoria de Gestão de Pessoas - CGP, Coordenadoria de Almoxarifado, Patrimônio e Transportes - CAPT, Coordenadoria de Pesquisa e Inovação - CPI, Coordenadoria de Extensão - CEX, Coordenadoria de Assuntos Estudantis e Comunitários - CAEC, Coordenadoria de Registros Escolares - CRE, Coordenadoria de Registros Acadêmicos - CRA, Chefia de Gabinete - GAB e Pesquisador Institucional. O Diretor de Administração e Planejamento - DAP, que recebe CD-04, ocupa o cargo de Assistente em Administração, enquanto o Diretor de Ensino - DEN, que ocupa o cargo de professor, também percebe CD-04. E o Diretor-Geral - DG, que ocupa o cargo de professor, recebe CD-02.

Destaca-se que, das doze funções gratificadas ocupadas pelos TAES, apenas duas estão sob a coordenação de servidores do sexo masculino, ou 25%, enquanto nove delas são preenchidas pelo sexo feminino, perfazendo 75% das coordenações.

Do total de 52 servidores TAES, 33 são do sexo feminino, ou seja 63%, enquanto 19 são do sexo masculino, representando cerca de 37% da equipe administrativa. A média de idade de todos esses servidores é de 37,7 anos. Cerca de 44% dos servidores que hoje estão lotados no Campus Pirapora, trabalham na instituição há mais de 5 anos. Vale destacar que em torno de 75% dos TAES já passaram pelo estágio probatório de 3 anos. No tocante à formação acadêmica, somente dois servidores TAES não possuem nível superior, mostrando que mais de 96% possui diploma acadêmico.

No que tange à residência, em torno de 60% moram em Pirapora, viajando eventualmente às suas cidades de origem, especialmente Montes Claros e Januária. Já os 40% restantes residem em Pirapora durante a semana, para exercer suas atividades no IFNMG, regressando frequentemente às suas cidades de origem nos finais de semana. Cumpre informar que os servidores que residem na cidade de Buritizeiro, que dista de Pirapora apenas 10 km, foram colocados no grupo que reside em Pirapora.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

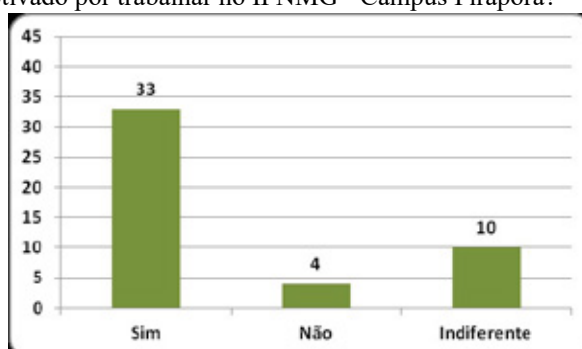
Como já informado anteriormente, o IFNMG - Campus Pirapora possui atualmente 52 técnicos administrativos em seu quadro funcional. Desse número, 47 responderam ao questionário elaborado para esta pesquisa, aplicado presencialmente no período de 14 a 18 de maio de 2018. Apenas cinco não o fizeram, pelos seguintes motivos: duas servidores cedidas à Reitoria do IFNMG, uma servidora em Licença Maternidade, uma servidora em Afastamento para capacitação *stricto sensu* e o servidor autor desta pesquisa.



Acerca do perfil dos respondentes, foram obtidos os seguintes dados: 18 servidores TAES do sexo masculino, que equivale a 38,3% dos respondentes, enquanto 29 são do sexo feminino, correspondendo a 61,7% do total de entrevistados. Dos 47 participantes, 53,2% está na faixa etária de 25 a 35 anos, 40,4% entre 36 e 50 anos, e apenas 6,4% acima dos 51 anos de idade. Quanto ao tempo de serviço, cerca de 66% dos respondentes já foram aprovados no estágio probatório, ou seja, possuem mais de três de trabalho no IFNMG. Com menos de 1 ano de trabalho, responderam oito servidores ou 17%, a mesma quantidade dos servidores com tempo de serviço entre 1 a 3 anos.

No tocante à motivação do servidor por trabalhar no IFNMG - Campus Pirapora, 70,2% dos respondentes disseram se sentir motivado em trabalhar na instituição, enquanto apenas quatro servidores, que corresponde a 8,5%, responderam negativamente. E ainda 21,3% se mostraram indiferentes à motivação, conforme é apresentado no gráfico 1.

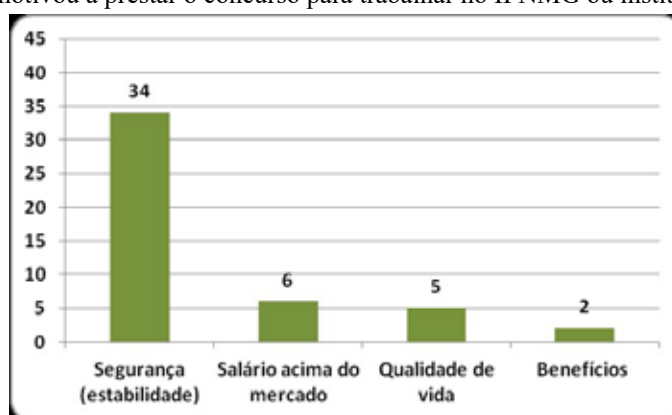
Gráfico 1 - Você se sente motivado por trabalhar no IFNMG - Campus Pirapora?



Fonte: o autor, 2018.

Já no gráfico 2 são apresentados os dados referentes à seguinte pergunta: O que o (a) motivou a prestar o concurso para trabalhar no IFNMG ou instituição pública? Foi obtido o resultado a seguir.

Gráfico 2 - O que o (a) motivou a prestar o concurso para trabalhar no IFNMG ou instituição pública?



Fonte: o autor, 2018.

Os dados obtidos mostram que a maioria dos servidores escolheu a *segurança (estabilidade)* proporcionada pelo serviço público, com 72,3% dos respondentes. Em seguida aparece o *salário acima da média do mercado* com 12,7%, a *qualidade de vida* com 10,6% e por último os *benefícios* com 4,2% apenas.

O gráfico 3 apresenta os dados obtidos a partir do questionamento: O que o (a) motiva no trabalho? Mais generalista que a questão anterior, que especificou o trabalho no IFNMG ou instituição pública, o resultado foi o seguinte:

Gráfico 3 - O que o (a) motiva no trabalho?

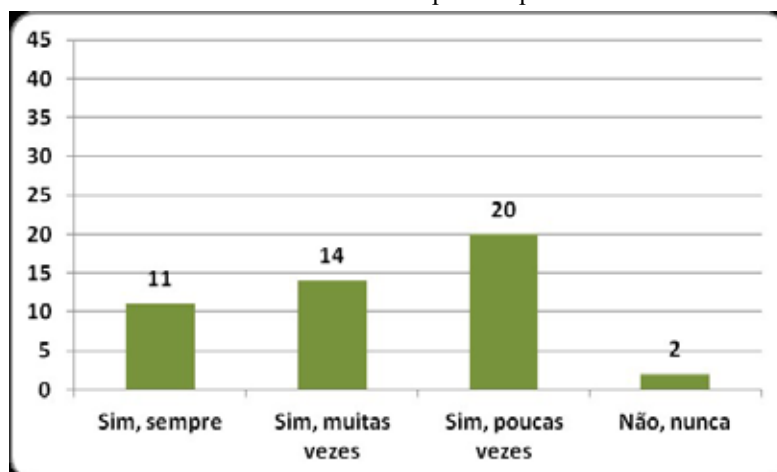


Fonte: o autor, 2018.

Como se pode notar, o *salário e possibilidade de adquirir bens materiais* foi o item mais motivador para os servidores respondentes, com pouco mais de 40%. Bem próximo apareceu a *possibilidade de crescimento profissional na instituição*, com 36,1%. Em seguida *realizar atividades desafiadoras*, com 19,1% e *ser reconhecido pela instituição* com apenas 2%, que corresponde a somente um servidor.

Você considera o seu trabalho no IFNMG - Campus Pirapora desafiador? Essa foi a pergunta que gerou o gráfico 4.

Gráfico 4 - Você considera o seu trabalho no IFNMG - Campus Pirapora desafiador?



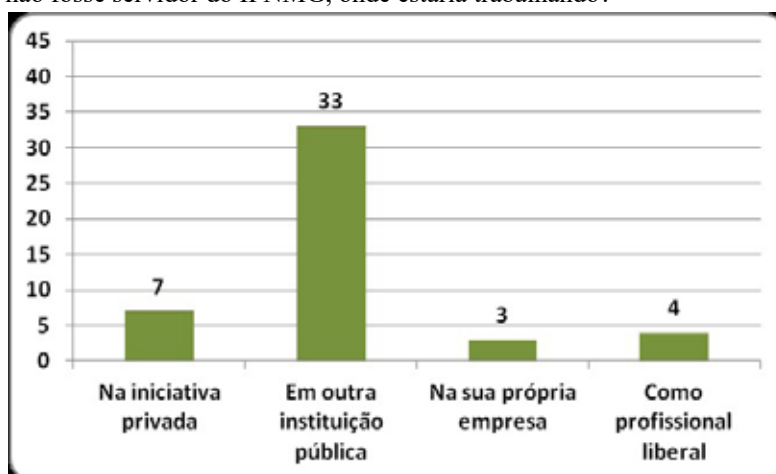
Fonte: o autor, 2018.

A maioria dos servidores respondeu que o trabalho no IFNMG - Campus Pirapora é desafiador, pois ao somar as três opções de sim, encontra-se o percentual de 95,7%, variando apenas na frequência, quando a maior parte dos servidores apontou como desafiador em poucas vezes, correspondendo a 42,5%. Aqueles que responderam negativamente correspondem a 4,3%.

As duas próximas perguntas dizem respeito às opções de trabalho do servidor em relação ao IFNMG - Campus Pirapora. A primeira é: *Se você não fosse servidor do IFNMG hoje, onde estaria trabalhando?* Já a segunda questiona: *Daqui a 10 anos, onde você se vê trabalhando?* Ambas, de certa forma, tratam também da motivação do servidor em relação à sua atual instituição de trabalho.

No gráfico 5 apresentam-se os dados obtidos na primeira questão. 70,2% afirma que estaria trabalhando em *outra instituição pública*, enquanto 14,9% estaria na *iniciativa privada*. Os demais trabalhando como *profissional liberal*, com 8,5% e *na sua própria empresa* com 6,4%. Infere-se que os servidores TAES entrevistados demonstram interesse em trabalhar no serviço público, independentemente da aprovação no concurso do IFNMG. Aliás, muitos desses servidores são oriundos de outras instituições públicas.

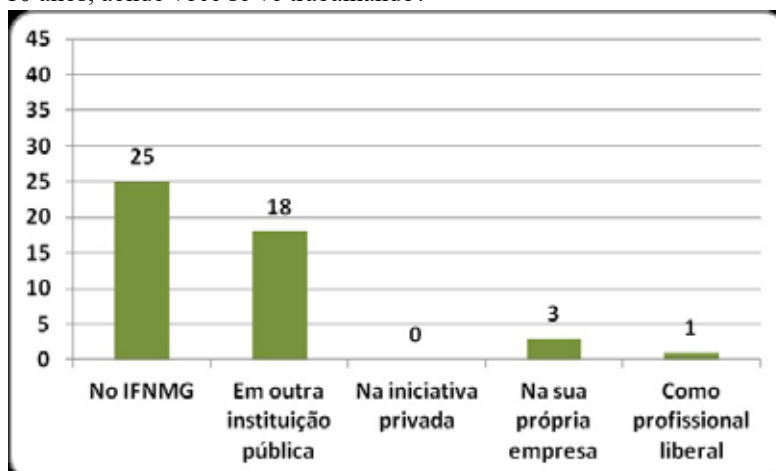
Gráfico 5 - Se você não fosse servidor do IFNMG, onde estaria trabalhando?



Fonte: o autor, 2018.

Já o gráfico 6 mostra os dados no que tange à opção de trabalho no período de dez anos. A maioria dos servidores se vê trabalhando no IFNMG. Foram 25 respondentes que equivalem a 53,2% do total de respostas.

Gráfico 6 - Daqui a 10 anos, aonde você se vê trabalhando?

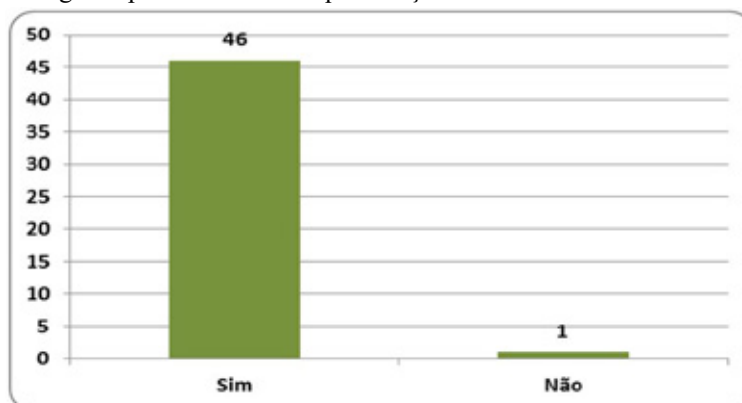


Fonte: o autor, 2018.

Em *outra instituição pública* foram 18 pessoas, ou seja, 38,3%, enquanto 6,4% se veem trabalhando na sua própria empresa e apenas uma pessoa, ou 2,1% se vê trabalhando *como profissional liberal*. Nenhum dos entrevistados escolheu a *iniciativa privada* como possibilidade de trabalho no futuro, o que denota e ratifica o interesse pelo serviço público.

No tocante aos incentivos e concessões possibilitadas pelo serviço público e realizadas pelo IFNMG – Campus Pirapora, foram elaboradas três questões. Uma delas foi: Você recebe algum tipo de acréscimo no seu vencimento padrão devido ao “incentivo à qualificação”? Os dados compõem o gráfico 7.

Gráfico 7 – Você recebe algum tipo de incentivo à qualificação?

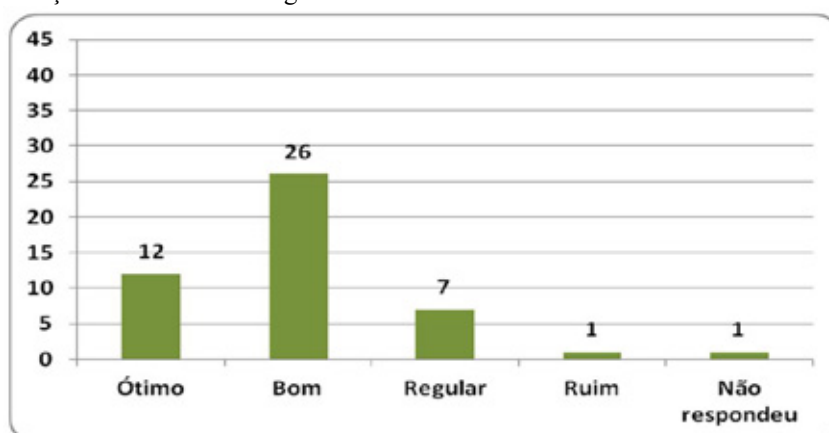


Fonte: o autor, 2018.

Os dados coletados mostram que apenas um servidor afirmou não receber o incentivo à qualificação como valor acrescido à sua remuneração. Desse modo, 97,9% percebem o benefício, enquanto apenas 2,1% não fazem jus ao incentivo.

Nessa esteira, a pergunta seguinte tratou da opinião dos servidores em relação a essas concessões realizadas, tais como o incentivo à qualificação e o afastamento para capacitação.

Gráfico 8 – Classificação das concessões segundo os servidores



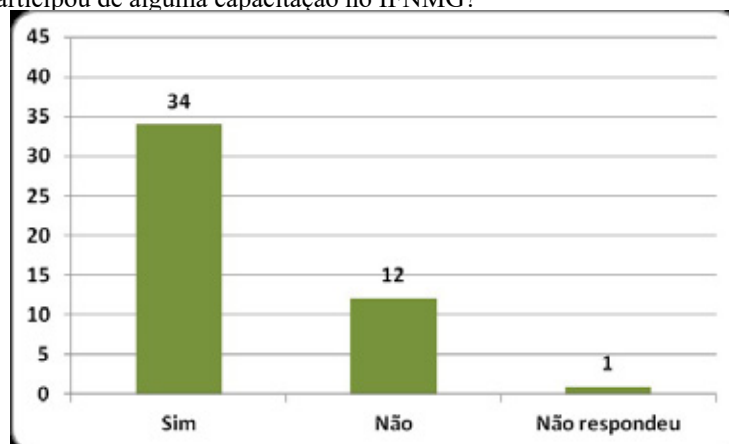
Fonte: o autor, 2018.

Como se pode ver no gráfico 8, a maioria opinou como *bom* em relação às concessões, o que representa 55,3%. Apenas 25,5% classificaram como *ótimo*, enquanto 14,9% como regular. Do total de respondentes, 2,1% considera *ruim* e apenas um servidor não respondeu a questão.

---

Perguntados sobre a participação em algum tipo de capacitação ofertada pelo IFNMG, os servidores responderam, conforme dados apresentados no gráfico 9.

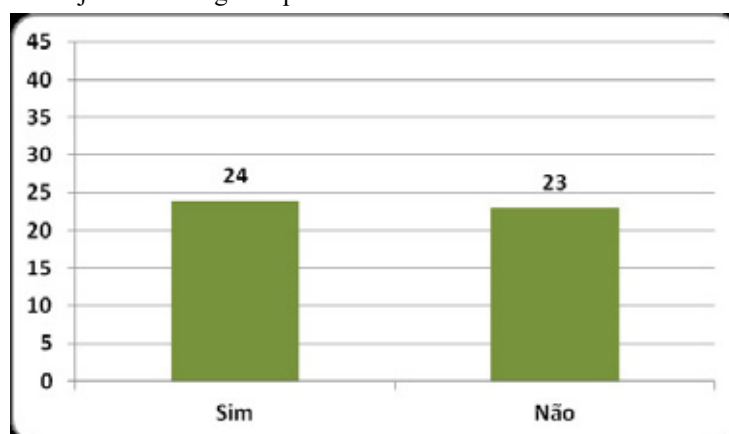
Gráfico 9 – Você já participou de alguma capacitação no IFNMG?



Fonte: o autor, 2018.

Trinta e quatro servidores afirmaram que já participaram, ou seja, 72,3%, enquanto 25,5% disseram não ter participado de nenhuma capacitação. Somente um servidor não respondeu o questionamento. O gráfico 10 traz o questionamento acerca do exercício de função gratificada ou cargo de direção.

Gráfico 10 – Você exerce ou já exerceu algum tipo de FG ou CD?

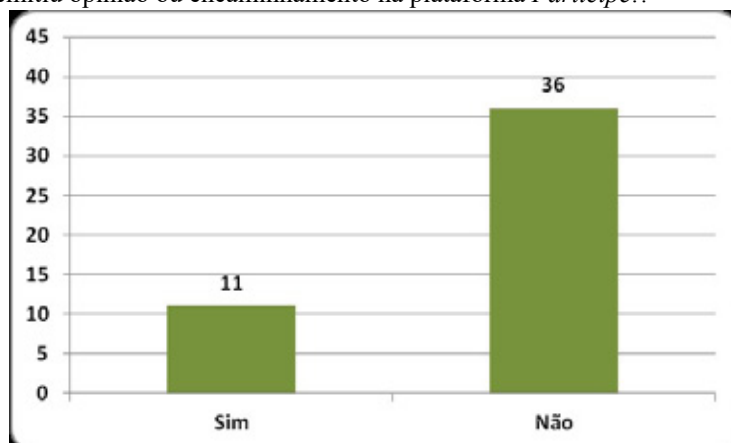


Fonte: o autor, 2018.

Os dados mostram números bem próximos. Enquanto 24 servidores disseram já ter exercido algum tipo de função gratificada ou cargo de direção, que corresponde a 51%, os demais 23 servidores responderam que *não*, perfazendo o montante de 49%.

Por fim, questionou-se aos servidores se eles já emitiram opinião ou encaminhamento na plataforma *Participe!* do IFNMG. O gráfico 11 mostra os dados obtidos.

Gráfico 11 – Você já emitiu opinião ou encaminhamento na plataforma *Participe!?*



Fonte: o autor, 2018.

Dos 47 servidores respondentes, apenas 11 deles, ou seja, 23,4% disseram *sim*, enquanto a maioria que equivale a 76,6% respondeu negativamente ao questionamento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o conteúdo exposto neste trabalho, e após a análise dos dados coletados foi possível se ter alguns entendimentos acerca da motivação no ambiente de trabalho do IFNMG – Campus Pirapora, no tocante aos seus servidores técnico-administrativos.

Pôde-se traçar um perfil próprio da equipe de trabalho, como sendo: média de idade acima dos 35 anos, onde a maioria já foi aprovada no estágio probatório (acima de 3 anos na instituição), com fortes necessidades de segurança (Base da Pirâmide de Maslow), e por isso buscando sempre atuar em instituições públicas. Demonstrem ter o foco nos fatores higiênicos da instituição (salários, benefícios e incentivos.), conforme apregoa a teoria de Herzberg, em detrimento a um trabalho que seja reconhecido e desafiador (fatores motivacionais). A equipe, em sua maioria, pretende continuar no IFNMG e demonstram satisfação pelas oportunidades que a instituição oferece, especialmente no que diz respeito aos benefícios e concessões.

Nesse sentido, o estudo não trouxe novidades acerca da motivação dos servidores públicos. No entanto, é preciso reforçar que as instituições públicas, aqui representadas pelo IFNMG – Campus Pirapora, dentro de suas possibilidades e cumprindo as legislações vigentes, buscam ofertar aos seus servidores algumas oportunidades que não se vê comumente na iniciativa privada.

Dentre essas oportunidades, é possível destacar não somente os benefícios e concessões tão mencionadas neste estudo, mas especialmente um ambiente de trabalho propício à produtividade, ofertando anualmente capacitações, possibilitando o exercício de funções gratificadas, uma vez que mais da metade dos TAES já puderam exercê-las, conforme a pesquisa. Ademais, a possibilidade de expor suas opiniões na plataforma *Participe!*, oportunizando ao servidor o diálogo com o alto escalão da instituição.

Acredita-se que pesquisas como esta devem ser realizadas com mais frequência pela instituição, a fim de que se possa monitorar a motivação desses servidores. No IFNMG – Campus Pirapora, o perfil apresentado é de uma equipe madura e ciente daquilo que quer, pelo menos no tocante às individualidades. Em outras unidades do IFNMG, certamente os perfis serão diferentes, possibilitando resultados distintos. É importante frisar que cabe aos gestores públicos conhecerem suas equipes de trabalho, compreendendo suas características, culturas e motivações, o que certamente será relevante na tomada de decisões.

---

Por fim, entende-se que esta pesquisa não esgotou o tema motivação, abrindo-se oportunidades de outros estudos, em outras instituições públicas e privadas de educação, agregando também a pesquisa junto aos docentes e ainda, possibilitando a aplicação de uma pesquisa de caráter qualitativo.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescatro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 114p.:il.

BRASIL. **Lei n.º 8.112**, 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em 26 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em 26 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em 26 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 12.772**, de 28 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei no 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nos 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4o da Lei no 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm). Acesso em 26 mai. 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

---

RIBEIRO, M. C. C., OLIVEIRA, E. S. 2016. Motivação no setor público: Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. **Revista Transformar**, 8(8), 264-282. Retrieved from: <http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/67/63>. Acesso em 26 mai. 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

**Participe!** Disponível em: [http://participe.ifnmg.edu.br/?post\\_type=pauta](http://participe.ifnmg.edu.br/?post_type=pauta). Acesso em 25 mai. 2018.

**Relatório de Gestão 2017**. Disponível em: <http://www.ifnmg.edu.br/relatorio-gestao>. Acesso em 26 mai. 2018.

**Tabela de Remuneração de Cargos Comissionados**. Disponível em: [https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao-webapp/pages/listar\\_cargos\\_funcoes/listar\\_cargos\\_funcoes.jsf;jsessionid=FVwWO+u-jx5kdDf6Qsr1CgZQ](https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao-webapp/pages/listar_cargos_funcoes/listar_cargos_funcoes.jsf;jsessionid=FVwWO+u-jx5kdDf6Qsr1CgZQ). Acesso em 27 mai. 2018.



# A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS

## The Importance Of Planning In Business

Carla Silva da Mota Fabro<sup>1</sup>  
Gianny Emanuely Züge Claudino<sup>2</sup>  
João Paulo Teixeira Raymundo<sup>3</sup>  
Suelen Mendonça da Silva<sup>4</sup>

**Resumo:** O presente trabalho tem por objetivo apresentar como o planejamento estratégico é de suma importância dentro do planejamento organizacional das empresas, no mercado competitivo em que se vive atualmente. O relato citado por Chiavenato e Matos (2009) trata de incentivar administradores e empresários a adotarem um pensamento estratégico juntamente com uma visão estratégica. Para tanto é necessário apresentar elementos essenciais para se ter uma base na elaboração do planejamento estratégico, dos quais destacam-se neste trabalho a missão, visão, valores, objetivos e metas, bem como algumas ferramentas administrativas tais como a Análise SWOT e a Matriz GUT. Importante destacar também que todo planejamento requer um líder que esteja sempre atualizado com as novidades do mercado e dos amparos tecnológicos que o envolvem, trabalhando em conjunto com uma equipe motivada, aonde todos contribuem para a sinergia da organização.

Palavras Chave: Visão estratégica; Ferramentas Administrativas; Análise SWOT; Matriz GUT.

**Abstract:** This work aims to present how strategic planning is of paramount importance within the organizational planning of companies, in the competitive market in which we currently live. The report cited by Chiavenato and Matos (2009) is about encouraging managers and entrepreneurs to adopt strategic thinking together with a strategic vision. Therefore, it is necessary to present essential elements to have a basis in the preparation of strategic planning, of which the mission, vision, values, objectives and goals stand out in this work, as well as some administrative tools such as the SWOT Analysis and the GUT Matrix. . It is also important to highlight that all planning requires a leader who is always up to date with the market news and the technological support that surrounds him, working together with a motivated team, where everyone contributes to the organization's synergy.

Keywords: Strategic vision; Administrative tools; SWOT analysis; GUT Matrix.

## INTRODUÇÃO

Esse artigo científico visa ressaltar a importância do planejamento no âmbito organizacional, bem como conhecer suas ramificações e aplicações focando no diferencial de se traçar um planejamento de forma estratégica que, quando bem elaboradas, administradas e ajustadas promoverão o alcance do objetivo, ou seja, resultado de sucesso almejado pela instituição.

Desde o início da globalização o cenário econômico vem se modificando constantemente, tornando necessárias mudanças na estrutura organizacional das empresas, e para manter-se atuante e crescente é fundamental esse conhecimento do planejamento como também a execução e fiscalização em todo seu processo.

O mercado contemporâneo oferece várias ferramentas de gestão que ajudam a identificar os pontos fortes e fracos do empreendimento dentro do contexto onde atua, contribui com informações seguras permitindo uma visão ampla do processo produtivo da organização bem como sinaliza onde os ajustes deveram ser feitos.

---

<sup>1</sup>Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSSELVI - Rodovia BR 470 – KM 71 – n° 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 32819000 – E-mail: arl\_morato@hotmail.com; fabrocarla@hotmail.com

<sup>2</sup>Tutor externo: Arlindo Morato da Silva Veiga

---

A escolha de ferramentas como a análise *SWOT* e *Matriz GUT* se dá no campo de atuação empresarial e colaboram de forma bastante eficaz no planejamento organizacional e na elaboração do planejamento estratégico, para desta forma alcançar a eficiência de recursos e tempo muito importantes em qualquer organização.

O recurso utilizado na elaboração deste artigo provém do estudo de pesquisas literárias, artigos e análise crítica da aplicação e efeitos de alguns métodos utilizados dentro da empresa de um dos integrantes deste.

## **PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGICO**

O planejamento é o pilar de sucesso de qualquer organização. É função administrativa que está interconectada à preparação, organização, definição dos objetivos e os meios para alcançá-los, bem como acompanhar os *feedbacks* que ajudarão nas tomadas de decisões ou ajustes quando necessário.

O planejamento organizacional é fundamental para manter a empresa saudável e crescente no mercado atual. Essa importante ferramenta de gerenciamento sistemático e contínuo do processo de planejar o futuro, requer que seja traçado um plano de ação com foco em alcançar um objetivo: o lucro. (MARQUES, 2018).

Dentro do planejamento temos três tipos de acordo com o nível organizacional, são eles: O Planejamento Operacional, Planejamento Tático e o Planejamento Estratégico, sendo esse último o que daremos maior ênfase. É de acordo com cada tipo de empresa e também com sua visão e objetivos, que é definido qual melhor caminho a se tomar, contudo veremos como se torna importante um planejamento de forma estratégica que estabelece diretrizes para o crescimento e desenvolvimento de qualquer empresa.

Segundo Chiavenato e Matos (2009, p. 3): “Hoje, há consenso para a importância de se ter um planejamento estratégico, mas o essencial é ter uma visão estratégica”.

Os empresários sem visão tomam decisões sem analisar alternativa, só vislumbradas tarde demais, depois das consequências. Apela então para o planejamento estratégico, como se fosse a grande cura. Nada adianta ter estratégia sem ter visão estratégica, que por sua vez não existe sem pensamento estratégico. (CHIAVENATO; MATOS, 2009, p. 4).

## **BASE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento organizacional por se tratar de um trabalho em equipe, chama a responsabilidade de um bom gestor na administração empresarial e em recursos humanos. Um dos autores selecionados para a pesquisa bibliográfica feita na biblioteca virtual da Uniasselvi foi “Idalberto Chiavenato”, o qual é um especialista neste assunto.

O método utilizado para esta pesquisa com a base do planejamento estratégico consiste em levar ao estudo de uma visão estratégica, podendo ser enxergado como um controle preciso das informações vitais para uma empresa.

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir (MAXIMIANO, 2009, p.333).

---

Segundo Chiavenato e Matos (2009, p. 4): “Quem olha o mercado e imediatamente reage aos seus desafios sem examinar o que está por trás – as causas – nem o que está a frente – as tendências – pode se surpreender com um sério golpe”.

Existem elementos fundamentais para se estruturar um planejamento estratégico bem desenvolvido que são: a missão, a visão, os valores, os objetivos e metas, que podem ser elaborados com a ajuda de ferramentas como a análise *SWOT*, também chamada de análise FOFA e da ferramenta administrativa *Matriz GUT*.

## **MISSÃO**

A missão trata sobre o porquê do surgimento da empresa, sua finalidade e qual a razão de ser da organização. Conforme Ramos (2019), “[...] toda missão deve orientar os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização”.

## **VISÃO**

A visão é onde a organização quer chegar. O que ela deseja ser no futuro. De acordo com Ramos (2019), pode ser analisada como “[...] uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos”.

## **VALORES**

É os princípios que orientam o comportamento institucional, a conduta moral e ética da empresa. “Assim sendo, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender seus objetivos quanto de atender às necessidades de todos aqueles a sua volta.” (RAMOS, 2019).

## **OBJETIVOS E METAS**

O objetivo é o resultado pretendido, enquanto a meta é o detalhamento (em números ou outra forma de mensuração) do resultado que se deseja.

As metas devem ser realistas e condizentes com os objetivos propostos: podem ser difíceis, mas alcançáveis; desafiadoras, mas recompensadoras nos resultados, contribuindo desta forma para o crescimento organizacional.

## **FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS**

### **Análise *SWOT***

Serve para identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades, sendo uma ferramenta de grande auxílio para elaboração de um planejamento estratégico. Conforme Bastos (2015), a empresa que deseja se tornar competitiva no mercado atual, deve procurar implantar este procedimento, o qual tem finalidade também de avaliar os ambientes

internos e externos dos negócios, para que o empresário sempre esteja por dentro das causas e tendências de todas as tecnologias e conhecimentos que possam alavancar o crescimento de sua empresa. A figura 1 abaixo ilustra um modelo de Matriz de análise *SWOT*.

FIGURA 1 – MATRIZ SWOT.

Ambientes	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<i>Strengths</i> (Forças)	<i>Weaknesses</i> (Fraquezas)
Fatores Externos	<i>Opportunities</i> (Oportunidades)	<i>Threats</i> (Ameaças)

FONTE: O autor, (2020).

### Matriz GUT

A Matriz *GUT* leva em conta todas as gravidades, urgências e tendências relacionadas aos assuntos de uma organização. Conforme Bastos (2015), esta ferramenta complementa a Análise *SWOT*, auxiliando na formação de estratégias e no levantamento de informações, tanto no ambiente externo como no interno da empresa.

Ainda segundo Bastos (2015), o procedimento para montar a tabela Matriz *GUT* pode ser feito em três etapas: listagem dos problemas, pontuação dos problemas e classificação dos problemas. A figura 2 abaixo mostra exemplo de Matriz *GUT*.

FIGURA 2 – TABELA MATRIZ GUT.

Problemas	<u>G</u> Gravidade	<u>U</u> Urgência	<u>T</u> Tendência	Notas	GUT G x U x T
				5	
				4	
				3	
				2	
				1	

FONTE: O autor, (2020).

### INTEGRAÇÃO COM A PRÁTICA E ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

O planejamento estratégico passa a ser de extrema importância para o meio empresarial, devendo ser tratado, treinado e divulgado da melhor forma possível.

Cabe destacar neste ciclo do planejamento, a inovação e conhecimento, que devem estar integrados com a equipe, bem como esta ser amparada pela tecnologia que movimenta o mundo globalizado e moderno dos tempos atuais.

Desta forma, buscar a melhoria contínua em todos estes processos do ciclo de planejamento é um dever dos gestores para com a organização em que trabalham.

Na empresa de um dos participantes do grupo deste trabalho, a diretoria tem uma visão da importância de se ter um planejamento estratégico, no qual deveria ser comparado com a exatidão da contabilidade no meio empresarial, desta forma sendo obrigatório para atingir

---

metas e objetivos. Inclusive na própria “Gestão da Qualidade”, faz-se necessário a apresentação de um planejamento estratégico anual, através da certificação ISO 9001:2015, como meio de segurança, produtividade, rentabilidade e gerenciamento de riscos nas atividades da empresa.

## **METODOLOGIA**

Este artigo foi desenvolvido utilizando uma pesquisa bibliográfica exploratória de forma descritiva na qual se procurou descrever as informações coletadas em livros de Planejamento Estratégico, bem como pesquisas em sites e artigos relacionados à Gestão Estratégica de empresas.

Também se pode dizer que é uma pesquisa de natureza qualitativa, onde possibilitou coletar informações sobre a importância de um Planejamento Estratégico para as empresa chegar onde se deseja, traçando suas metas e objetivos desde o início.

No desenvolvimento deste artigo, a sua estrutura metodológica seguiu as Normas ABNT 14724 e NBR 6023, tanto para a sua formatação, e obedecendo aos padrões estabelecidos para a sua elaboração.

## **RESULTADO E DISCUSSÃO**

O artigo tem seu começo obtido a partir do aporte teórico, da coleta de informações sobre o tema, e especificado exemplo de utilização de ferramentas para identificar problemas relacionados à gestão da organização, e com isso, foi constatado que um bom planejamento é essencial para qualquer empresa alcançar suas metas e objetivo.

Outras fontes de informações mostra a importância da aplicação de ferramentas de melhorias continua para as empresas como o uso da Matriz de análise *SWOT* que identifica quais os pontos fortes e fracos da organização e a Matriz *GUT* que procura priorizar quais problemas será resolvido, além de permitir um maior controle dos processos e melhorias nas tomadas de decisões.

Por fim, por ser uma pesquisa de caráter bibliográfico exploratório e descritivo teórico, pode-se perceber que todo o levantamento das informações está relacionado com a prática dentro da gestão estratégica, e que qualquer empresa que deseja alcançar seus objetivos deve sim elaborar um bom Planejamento Estratégico.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo demonstrou alguns conceitos e aplicações práticas sobre planejamento organizacional, no qual o foco foi o planejamento estratégico. Nessa perspectiva, foi realizada uma análise de como é importante ter uma base para início de um planejamento, devendo ter em mente os seus objetivos e metas para saber aonde se deseja chegar com seu empreendimento ou negócio, seja para um empresário ou até mesmo para funcionários que desejam destacar-se em suas empresas.

Em um comparativo das ideias de alguns autores pesquisados neste trabalho, pode-se concluir que o planejamento estratégico possui uma união plena com o pensamento estratégico e com a visão estratégica, sendo que o pensamento está voltado para as causas de determinadas fraquezas e ameaças, em que a organização deve mostrar ser o máximo transparente e realista

---

possível, sem precisar se iludir de que não possuem tais problemas, pois para isso irão reconhecer de que precisam buscar todas as melhores soluções disponíveis. Já a visão estratégica se envolve com o futuro e suas tendências, as forças e oportunidades que estão por vir para o crescimento da empresa.

Conclui-se que, as ferramentas administrativas como Matriz de análise SWOT e a Matriz GUT servem como grande auxílio para o planejamento organizacional, portanto é papel inerente ao administrador buscar constante qualificação e atualização, para através do conhecimento e tais habilidades poderem conduzir com eficiência qualquer organização, promovendo então o alcance do sucesso corporativo e pessoal.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz):** Conceito e aplicação. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em: 14 de junho de 2019.

CASAROTTO, Camila. **Aprenda o que é Análise SWOT ou Matriz FOFA e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio.** Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/como-fazer-uma-analise-swot>> Acesso em: 03 de junho de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade.** 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2009. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?from=listas-de-leitura&page=-1&section=0#/legacy/31997>> Acesso em: 06 de maio de 2019.

GUSHI, Eurico. **O que é Planejamento Estratégico e como fazer um P.E.?** Facilitação e Produtividade em Reuniões. 3 de Janeiro de 2017. Disponível em: <<http://metodologia-idm.blogspot.com/2017/01/o-que-e-planejamento-estrategico-e-como.html>> Acesso em: 03 de junho de 2019.

**Matriz GUT: Do conceito à aplicação prática.** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em: 19 de junho de 2019.

MARQUES, José Roberto. **Planejamento Organizacional:** o que é e seu papel dentro de uma gestão? Portal IBC. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/empreendedorismo/planejamento-organizacional-o-que-e-seu-papel-dentro-de-uma-gestao/>> Acesso em: 17 de abril de 2019.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana a revolução digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RAMOS, Rogério. **Missão, Visão e Valores:** Os Princípios Essenciais. Disponível em: <[https://www.infoescola.com/administracao/\\_missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/](https://www.infoescola.com/administracao/_missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/)> Acesso em: 19 junho de 2019.

# CLIMA ORGANIZACIONAL: CARACTERIZAÇÃO DOS ARTIGOS PESQUISADOS NA BASE DE DADOS SCIELO

Organizational climate: characterization of articles researched in the scielo database

Vinicius Zanchet de Lima<sup>1</sup>  
Deise Taiana de Ávila Dias<sup>2</sup>  
Daniela Baggio<sup>3</sup>

**Resumo:** Atualmente as empresas estão buscando traçar estratégias internas pensando em seus colaboradores. A intenção de conquistar pessoas e unir equipes é considerada como um fator importante para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas. A produção científica e a discussão acadêmica acerca do tema tornam-se relevantes pela importância da análise das características, tipologias e teorias que envolvem a cultura organizacional. A pesquisa teve como objetivo investigar o perfil das produções científicas nacionais, sobre a cultura e o clima organizacional, publicados na base de dados Scielo. O método de pesquisa utilizado foi o quantitativo descritivo, através de uma bibliometria. A amostra foi composta por 12 artigos, e os resultados apontaram uma predominância de estudos quantitativos. Os resultados obtidos nos artigos selecionados foram que os artigos com três e dois autores se destacaram entre os artigos selecionados, refletindo uma relevância de grupos de pesquisadores na área.

Palavras-chaves: cultura; relações interpessoais; influências externas e internas.

**Abstract:** Nowadays companies are looking to draw internal strategies thinking about their employees. The intention of winning people and joining teams is considered as an important factor for the development and survival of companies. The scientific production and the academic discussion about the subject become relevant by the importance of the analysis of the characteristics, typologies and theories that surround the organizational culture. The research had as objective to investigate the profile of the national scientific productions, on the culture and the organizational climate, published in the Scielo database. The research method used was the descriptive quantitative, through a bibliometry. The sample consisted of 12 articles, and the results indicated a predominance of quantitative studies. The results obtained in the articles selected were that the articles with three authors and two authors stood out among the articles selected, reflecting a relevance of groups of researchers in the area.

Keywords: culture; interpersonal relationships; external and internal influences.

## INTRODUÇÃO

No contexto atual, o conceito de clima organizacional vem se destacando especialmente nas relações internas da organização. Segundo Crespo (2004), a preocupação em avaliar a percepção de empregados em relação ao clima organizacional aumentou, à medida que o clima interfere diretamente na satisfação dos colaboradores e conseqüentemente na operosidade da organização.

Em complemento, Beidas *et al.* (2018) afirma que o clima organizacional está relacionado com o grau de motivação de seus participantes, quando há motivação eleva-se a satisfação, colaboração e produtividade. O clima geralmente é influenciado pela cultura da organização, embora alguns fatores como políticas organizacionais, formas de gerenciamento, lideranças formais e informais, atuação da ocorrência e influências governamentais também possam alterá-lo e torná-lo vulnerável (SCHNEIDER, *et al.*, 2017; VONG; NGAN; LO, 2018).

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, e-mail vinizanchet@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, e-mail deiset.dias@gmail.com

<sup>3</sup> Mestra em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, e-mail vinizanchet@gmail.com

---

Pode-se, também, definir clima organizacional como um conjunto de valores, isto é, aquilo que identifica os colaboradores como seres humanos, abordando suas diferenças: raças, culturas, crenças. Essas demonstram como devem ser reconhecidas e como são importantes nas organizações, pois mostram a visão de cada um em relação ao ambiente de trabalho (IBRAHIM, 2018).

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de melhoria do nível de relacionamento entre empresas e seus funcionários, os dados obtidos pela pesquisa proporcionam valiosos instrumentos para o sucesso da empresa em âmbito geral de desenvolvimento (BISPO, 2006; BEIDAS *et al.*, 2018).

Tendo em vista a relevância do tema, destaca-se a importância da análise do clima organizacional e sua execução nas organizações, estando diretamente ligada a produtividade e motivação. Sendo assim, mapeou-se o que foi produzido nos últimos anos na base Scielo, a fim de direcionar futuras pesquisas, bem como analisar os diferentes indicadores bibliométricos. A pesquisa teve como objetivo estudar o clima organizacional, e sua importância para as organizações. A escolha da base de dados Scientific Electronic Library Online Scielo, justifica-se por ser considerada modelo para a publicação eletrônica cooperativa de periódicos científicos na internet (PACKER, 1998; LIMA; EBERLE; BAGGIO, 2016).

Para o alcance deste objetivo, foram analisados os atributos dos artigos publicados, identificando os indicadores de publicação por caracterização, ano, volume, autoria, e abordagem de pesquisa. O artigo apresenta a revisão da literatura sobre o tema clima organizacional, em seguida apresenta-se o método de pesquisa, a análise dos resultados, as considerações finais da pesquisa e as referências utilizadas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

As mudanças dos processos de internacionalização das organizações têm atraído a atenção de pesquisadores para o fenômeno do clima organizacional. A seguir está apresentado o referencial teórico, o qual embasou esta pesquisa.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Rizzatti (2002), os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro do Comportamentalismo. Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo (SHANKER, 2017; BEIDAS *et al.*, 2018).

Posteriormente, Litwin e Stringer (1968) aproveitaram esses estudos e realizaram experiências em três diferentes organizações americanas. Esses resultados ajudaram a difundir os estudos sobre clima organizacional nas empresas (SHANKER, 2017; LEE; STEERS, 2017).

É oportuno destacar que o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização (RAMOS; UNDA, 2016). Outro ponto de vista é de que a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos anseios de seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais (MCCLELLAND, 1972).

Sendo assim, a eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais (KOLB, 1978; SHANKER, 2017).



---

Conforme Souza (1980), o clima organizacional pode ser entendido pelo conjunto de percepções, conceitos e sentimentos que os indivíduos compartilham a respeito da organização, e que comprometem de maneira positiva ou negativa, a forma como as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho, envolvendo seu comprometimento e desempenho.

Por sua vez, Tachizawa (2001) considera que o ambiente interno em que convivem os membros da organização, é influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra a realização dessas necessidades (BEIDAS et al., 2018). Seguindo este mesmo pensamento Shanker (2017) afirma que o clima organizacional, esta ligado à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização.

Para ampliar a discussão Maximiano (2009) assegura que o clima organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho. Judge, Robbins e Sobral (2011) também garantem que o clima organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho.

A pesquisa de clima organizacional é um levantamento sistemático das informações envoltas com a satisfação profissional. A constante realização da pesquisa de clima organizacional possibilita a tomada de decisões mais assertivas, assim a organização estará buscando a compreensão da satisfação dos colaboradores, delineando as urgências organizacionais (SHANKER, 2017; MOREIRA, 2012).

Clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas da organização em seu ambiente de trabalho (LEE; STEERS, 2017). Consequentemente, o ambiente organizacional apresenta propriedades que podem estimular ambientes motivadores para determinados tipos de comportamentos dos indivíduos (FERREIRA, 2014; WILLIAMS, 2018).

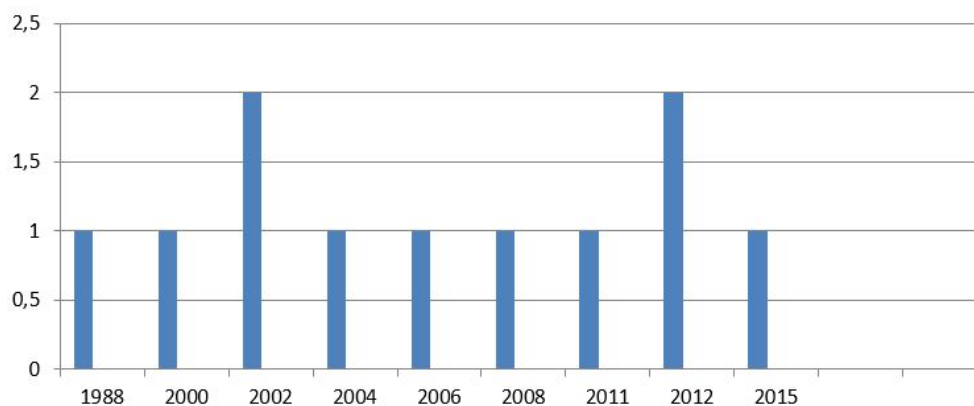
## **METODOLOGIA**

Este estudo tem por característica uma pesquisa bibliométrica, de caráter descritivo, que busca analisar o que está sendo publicado, na base de dados Scielo, de mais relevante sobre o clima organizacional. Esta pesquisa é descritiva esta exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar (HAIR Jr., 2010; DIAS et al.; 2017). Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

A pesquisa bibliométrica no encadeamento do discurso da produção acadêmica é de extrema importância porque se torna a base para revisões da literatura, relacionando os principais artigos, autores e listas de pesquisas decorrentes na academia (LIMA, *et al.*, 2015; DIAS *et al.*, 2017).

Acessou-se a base dados da Scielo, que se destaca por ser fonte de dados referencial multidisciplinar, ou seja, divide por muitas disciplinas ou pesquisas. O primeiro passo da pesquisa foi analisar na base de dados Scielo quantos assuntos haviam, relacionado a “clima organizacional”, onde estavam sendo mencionados em títulos e resumos das pesquisas. Foram achados 12 publicações de “clima organizacional”, onde primeira menção de foi em (dezembro 1988) por Silva), tendo então um intervalo de 12 anos para ser mencionado e estudado nos anos de (abril 2000) por Antonialli. A Figura 1 apresenta um gráfico com ordem cronológica das publicações feitas.

Figura 1 - Artigos publicados sobre Clima organizacional



Fonte: Elaborada pelos autores com base na base de Dados Scielo.

No decorrer da pesquisa foi realizada a leitura dos 12 artigos sendo que um deles não tinha nenhum vínculo com o assunto clima organizacional, sendo então descartado, onde totalizou-se 11 artigos para análise.

As formas de análise foram definidas da seguintes formas: objetivo, ano de publicação, período, autoria, tipo de pesquisa, método de coleta de dados, segmento de pesquisa, bibliografia e natureza da pesquisa. Neste trabalho, foi usado o método analítico descritivo (Gil, 2009), uma vez que se utilizou o programa Microsoft Excel para verificar a frequência que um fato ocorre.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção estão apresentados os resultados alcançados por este estudos.

### CARACTERIZAÇÃO DOS ARTIGOS

Durante a análise dos artigos citados e objetivos, nota-se que apenas quatro deles possuem o tema central sobre Clima organizacional. Citando o conceito de clima, tal como foi formulado por “Forehand e Gilmer” e com escala utilizada para mensurar o clima foi a de Kolb ,em estudos de Litwin e Stringer (1968). Foi analisado também dentre estes quatro artigos os perfis de profissionais da área de vendas e analistas a respeito do assunto proposto , assim como o esforço dedicado ao estudo e compreensão do clima organizacional mostra um claro percurso teórico que revela as diversas concepções existentes sobre o fenômeno, assim como a forma predominante de investigação, segundo cada concepção adotada (MORAN; VOLKWEIN, 1992). Também vemos que estudiosos da teoria organizacional creditam o sucesso de uma organização à implementação de formas flexíveis de gestão (GUIMARÃES, 2000).

Os demais artigos pesquisados diversificaram seu tema central como: bem estar no trabalho, assédio moral, diferenças sociais e culturais e expressam que algumas práticas organizacionais estão relacionadas com o bem-estar do trabalhador (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). O Quadro 1 apresenta as características dos artigos da amostra, considerando título, ano de publicação, autoria e objetivos.

Quadro 1 - Caracterização dos artigos

Nº	Título	Assunto/Objetivo	Autores	Ano
1	A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais.	Analisar a percepção dos trabalhadores em relação à hipótese "trabalhador feliz, produtivo".	PASCHOAL; TAMAYO	2015
2	Natureza administrativa das instituições de Ensino Superior, gestão organizacional e o acesso aos postos de trabalho de maior prestígio no mercado de trabalho.	Discutir a relação entre o efeito do tipo de gestão organizacional de instituições de Ensino Superior e seus efeitos sobre o desempenho dos seus formandos no mercado de trabalho.	PRATES; PAUL; MICHEL; JAMES MARCH	2012
3	Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas.	Identificar o impacto de variáveis demográficas, do clima social e coping no bem-estar no trabalho.	WATERMAN;; PASCHOAL, TORRES; PORTO	2012
4	Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário.	Examinar a concepção e a elaboração de uma metodologia para realização de diagnóstico de clima organizacional (DCO) com uma ferramenta quantitativa que considera as especificidades do Poder Judiciário.	BERGAMINI; HANASHIRO; FREITAS	2011
5	Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas.	Analisar o processo de assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas.	HIRIGOYEN; ADAMS; LEYMANN; BARRETO	2008
6	Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes.	Contribuir para a melhor definição do clima da organização, estabelecendo as características teóricas deste construto, assim como apontando os seus principais componentes.	KOYS; DECOTIIS; FREITAS; SIQUEIRA MORAN; VOLKWEIN	2006
7	Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro.	Mostrar as percepções dos indivíduos acerca de seis características organizacionais autênticas.	HART; COOPER KANUNGO; MENDONÇA	2004
8	Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações.	Identificar a percepção dos profissionais de vendas, consultoria e analistas de mercado a respeito do clima organizacional de uma empresa de telecomunicações.	LITWIEN; STRINGER ;KOLB	2002
9	Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional.	Analisar as relações entre cinco climas éticos e quatro Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).	VICTOR; CULLEN; BORMAN; MOTOWIDLO	2002
10	Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária.	Analisar a influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária do sul de Minas Gerais.	PEREIRA; BRITO; SCHEIN; FISCHER	2000
11	Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico.	Entender como as pessoas componentes de qualquer organização percebem as múltiplas mudanças que ocorrem tanto ao nível de ambiente externo como no interior da própria organização.	GUTIERREZ	1988

Fonte: Elaborada pelos autores.

---

## ANO DE PUBLICAÇÃO

Ao se analisar a quantidade de artigos publicados referente ao assunto de clima organizacional, nota-se que as publicações deram início no ano de 1988, sendo mais expressiva apenas nos anos de 2002 e 2012 (36,30%), e inexistente entre os anos de 1990, 2001, 2003, 2005, 2007, 2009, 2010, 2013, 2014 e 2016, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Quantidade de Trabalhos publicados

ANO	FREQUÊNCIA (N <sup>a</sup> )	PERCENTUAL
1988	1	9,10%
2000	1	9,10%
2002	2	18,15%
2004	1	9,10%
2006	1	9,10%
2008	1	9,10%
2011	1	9,10%
2012	2	18,15%
2015	1	9,10%
	TOTAL	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

## VOLUME DE PUBLICAÇÕES POR PERÍODOS

Observa-se que as 11 publicações pesquisadas concentram-se em sete periódicos, 2 deles possuem maior número de frequência de publicações à saber: RAE (Revista de Administração de Empresas) e RAC (Revista de Administração Contemporânea), conforme Tabela 2. Dados mostram que há um relevante número de periódicos que abrangem o assunto de forma mais extensiva.

Tabela 2 - Periódicos

Publicação	Frequência (n°)	Percentual (%)
RAE -Revista de Administração de Empresas	4	30%
RAC- Revista de Administração Contemporânea	2	20%
Organizações e Sociedade(online)	1	10%
Sociedade e Estado	1	10%
Cadernos Ebape.BR	1	10%
RAP- Revista de Administração Pública	1	10%
RAM- Revista de Administração Mackenzie	1	10%

Fonte: Elaborada pelos autores

---

## CARACTERÍSTICAS DA AUTORIA

A seguir foi desenvolvido as características da autoria, realçando que a maioria dos artigos, 27% têm dois autores, 9% têm três autores, 46% têm quatro autores, 18% têm seis autores, sendo que com um e cinco autores não possuíram nenhum. Vide Tabela 3.

Tabela 3 - Caracterização da autoria dos artigos seleccionados

Número de autores	Frequência (n°)	Percentual (%)
Um autor	0	0
Dois autores	3	27
Três autores	1	9
Quatro autores	5	46
Cinco autores	0	0
Seis autores	2	18
Total	11	100

Fonte: Elaborada pelos autores.

## ABORDAGEM DE PESQUISA

Com relação à abordagem de pesquisa utilizada, observa-se na Tabela 4 que a maior parte dos artigos da amostra tem com características quantitativo (45,5%), qualitativo e quantitativo (9%), e qualitativo (45,5%).

Tabela 4 - Abordagem

Abordagem de pesquisa	Frequência (n°)	Percentual (%)
Quantitativo	5	45,5
Qualitativo e quantitativo	1	9
Qualitativo	5	45,5
Total	11	100

Fonte: Elaborada pelos autores.

## CONTEXTO DE PESQUISA

Na Tabela 5, mostra o contexto da aplicação da pesquisa, apresentados nos artigos onde a principal referência do clima organizacional, seria a satisfação do profissional, assim evidenciando que o relacionamento entre funcionário e a empresa tem de agregar valor e basear no bem estar do trabalhador para que possa na motivação do funcionário, ganhar cada vez mais um produtividade alta e de qualidade, sempre girando basicamente na gestão pessoal, nos relacionamento e principalmente buscando a satisfação profissional de ambas as partes.

Tabela 5 - Contextos de pesquisa

<b>Seguimento da pesquisa</b>	<b>Frequência (N°)</b>
Relacionamento entre empresa e funcionário	4
Satisfação profissional	10
Bem-estar do funcionário	4
Motivação x produtividade	3
Gestão pessoal	4

Fonte: Elaborada pelos autores.

## REFERENCIAIS TEÓRICOS

Como mostra a Tabela 6, temos 11 artigos pesquisados, referindo a 37 autores em que, temos 7 referências nacionais e 3 referências internacionais.

Tabela 6 - Referenciais teóricos

<b>Bibliografia</b>	<b>Frequência (N°)</b>
Referências nacionais	104
Referências internacionais	13
Número de referências	117
Número de artigos	11

Fonte: Elaborada pelos autores.

## QUADRO DE RESUMO

Por fim, a pesquisa realizada na base científica da Scielo sobre clima organizacional, mostra que o relacionamento entre funcionário e empresa é de extrema importância, pois ressalta na produtividade dos funcionários, trazendo muito forte a questão de adotar a gestão de pessoa, para garantir o bem-estar e satisfação profissional dos colaboradores. O Quadro 2 apresenta, um resumo das principais características pesquisadas.

Quadro 2 - Resumo

<b>Indicadores</b>	<b>Características</b>
Ano com maiores números de publicações	2012
Periódico	RAE- Revista de Administração de Empresas
Número de autores	Quatro autores
Bibliografia	Referências internacionais
Segmento pesquisa	Satisfação do profissional
Método de coleta de dados	Bibliográfico
Abordagem da pesquisa	Quantitativo/Qualitativo

Fonte: Elaborada pelos autores.

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo, analisar as publicações científicas que abordam a cultura organizacional, na base de dados Scielo, foi atingido. O estudo mostra que, a partir da análise realizada nos 11 artigos selecionados, todos eles apresentam contribuições relevantes ao tema a que eles se propõem.

A partir dos resultados da pesquisa referentes ao perfil das publicações sobre a cultura organizacional na base de dados Scielo, bem como considerando as variáveis investigadas, podem-se apresentar algumas considerações.

Ao se investigar os assuntos dos trabalhos apresentados e seus objetivos observou-se que grande parte não aborda a cultura organizacional e comportamental como o tema central de pesquisa, apenas relaciona como antecedente ou determinante de outros construtos contemplados, envolvidos com o setor de Recursos Humanos. Evidenciando que ainda é necessário o desenvolvimento de novos estudos em torno da cultura organizacional e suas variações, ou seja, pesquisas que busquem entender como o comportamento é influenciado e de que forma se constrói dentro de uma empresa, podendo ser influenciado cognitivamente e afetivamente dentro do ambiente de trabalho, apresentando e considerando dimensões como confiabilidade, emoções e sentimentos, ou, até mesmo, por algo inerente à atitude, em que o comportamento sofre variações de acordo com os fatores externos e internos, aos quais o indivíduo se envolve.

Por se tratar de um tema relativamente importante na atualidade, percebe-se que o estudo da cultura organizacional é pouco explorado na base de dados Scielo, considerando outros setores, não apenas o de Recursos Humanos. Possibilitando assim, amplas portunidades de estudo.

Com as análises realizadas, é possível traçar um perfil das publicações que compõem a amostra. Percebe-se a grande diferença entre as abordagens da pesquisa quantitativas e qualitativas, com maior frequência da quantitativa.

Com relação à coleta de dados, grande parte dos artigos pesquisados utilizaram questionários como meio de coleta. Percebe-se também que na maioria das vezes a forma de análise utilizada, pelos pesquisadores foi a de análises estatísticas para atingir os seus resultados.

A análise sobre a tipologia dos autores se propôs a identificar se os artigos publicados sobre o tema possuem características de autoria única ou colaborativas (mais de um autor). Os resultados obtidos nos artigos selecionados foram que os artigos com três e dois autores se destacaram entre os artigos selecionados, refletindo uma relevância de grupos de pesquisadores na área.

## LIMITAÇÕES DO ESTUDO E DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS FUTUROS

Conforme ocorre em outras pesquisas, esta também teve as suas limitações. Uma delas reside no fato de a pesquisa ter sido realizada apenas na base de dados da Scielo. Caso essa busca tivesse sido estendida a outras bases, provavelmente a quantidade de artigos localizados fosse maior, e, em consequência disso, a análise poderia ter sido mais ampla e com outros estudos. Outra limitação identificada é a predominância de artigos nacionais na base investigada, salientando a existência de lacunas para desenvolvimento de novos estudos.

Para recomendações futuras seria ideal ampliar o estudo em outras bases de estudo, desencadeando novas lacunas de pesquisa. Além disso, recomenda-se a replicação desta pesquisa em outras áreas do conhecimento, desenvolvendo e favorecendo o crescimento de informações para os grupos empresariais e, para as bases científicas.

---

## IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Destaca-se que, apesar da relevância da temática no contexto organizacional, e por se tratar de um assunto relevante nas empresas contemporâneas, que se preocupam com o bem estar dos colaboradores, é ainda incipiente o entendimento acerca da cultura organizacional. Porém, cogita-se o interesse das empresas em entender e contribuir com os seus envolvidos, inclusive no que diz respeito ao material intelectual humano e, nas condições básicas, tanto as físicas, emocionais como também, as psicológicas, direcionando sugestões de mudanças para as organizações, bem como para os responsáveis de cada setor, não apenas de um único e centralizado líder.

Outra implicação em torno da cultura organizacional é a de que, em diversos contextos empresariais, as organizações precisam desenvolver relacionamentos e competências, apostando no potencial humano e, priorizando a sua qualidade de vida, pois cada colaborador irá contribuir com a evolução e com o crescimento do negócio.

Em suma, um aspecto estratégico a ser pensado é que, na atualidade, as empresas devem ter como foco o aprofundamento dos relacionamentos, incentivando as pessoas e motivando-as a buscar o seu melhor e, contribuir da melhor forma, a fim de que todos se beneficiem.

## REFERÊNCIAS

ANTONIALLI L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 135-159, 2000.

BEIDAS, R. S.; WILLIAMS, N. J.; GREEN, P. D.; AARONS, G. A.; BECKER-HAIMES, E. M.; EVANS, A. C.; MARCUS, S. C. Concordance between administrator and clinician ratings of organizational culture and climate. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, v. 45, n. 1, p. 142-151, 2018.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

CRESPO, M.L.F. Construção de uma medida de clima criativo em organizações. **Revista estudos de Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 91-99.2004.

DIAS, D. T. Á.; BETTEGA, J. J.; CAMARGO, M. E.; DE TONI, D.; TISOTT, P. B. Hierarchical Regression: a Study Under Bibliometric Optics. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, v. 95, p. 5-17, 2017.

FERREIRA, P. Í. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

GUTIERREZ A. Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 28, n. 4, p. 05-13, 1988.

HAIR Jr., J. F.; WOLFINBARGER, M.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.



---

IBRAHIM, H. I.; MOHAMAD, W. M. W.; SHAH, K. A. M. Organizational Innovative Climate as a Predictor of Innovative Behaviour among Engineers in the Electrical and Electronic Manufacturing Industry. **Review of Integrative Business and Economics Research**, 7, 1-14, 2018.

KOLB, D. A; RUBIN, I. R.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LEE, T. W.; STEERS, R. M. Facilitating effective performance appraisals: The role of employee commitment and organizational climate. **In Performance measurement and theory**, p. 75-93, 2017.

LIMA, V. Z; EBERLE, L.; BAGGIO, D. Análise Bibliométrica Sobre a Intenção de Recompra na Base de Dados Scielo no Período de 2008 a 2013. **International Journal of Business Marketing**, v. 1, n. 2, p. 087–099, 2016.

LIMA, V. Z., TOMIELO, T., GANZER, P. P., OLEA, P. M., & DORION, E. C. H. Perfil dos artigos sobre alianças estratégicas publicados na base de dados scielo entre 2000 e 2014. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação** v. 2, n. 3, p. 94-110, 2015.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009;

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expansão e Cultura, 1972.

MOREIRA, E.G. **Clima Organizacional**. Curitiba: Iesde Brasil, 2012.

PACKER, A. L.; BIJONE, E M. R.; ARATI, A.; TAKENAKA, R. M.; GARCIA, A. P.; SILVA, A. C. **Scielo: uma metodologia para publicação eletrônica**. v. 27, n. 2, p. 109-21, 1998.

PRATES, S., P. Natureza administrativa das instituições de ensino superior, gestão organizacional e o acesso aos postos de trabalho de maior prestígio no mercado de trabalho. **Sociedade e Estado**, v. 27, n. 1, p. 25-44, 2012.

RAMOS, V.; UNDA, X. L. **Work Stress and Organizational Climate in an Educational Context: A comparison study between teachers and support staff**, 2016.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. 1995. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

---

RODRIGUES G., F. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 1-9, 2002.

SCHNEIDER, B.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; OSTROFF, C.; WEST, M. A. Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 468, 2017.

SHANKER, R.; BHANUGOPAN, R.; VAN DER HEIJDEN, B. I.; FARRELL, M. Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. **Journal of Vocational Behavior**, v. 100, p. 67-77, 2017.

SOUZA, E. P. de. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**. v. 20, n. 4, p. 51-56, 1980.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001 (Coleção FGV Negócios).

VONG, L. T. N.; NGAN, H. F. B.; LO, P. C. P. Does organizational climate moderate the relationship between job stress and intent to stay? Evidence from Macau SAR, China. **Journal of Chinese Human Resource Management**, v. 9, n. 1, p. 2-20, 2018.

WILLIAMS, N. J.; EHRHART, M. G.; AARONS, G. A.; MARCUS, S. C.; BEIDAS, R. S. Linking molar organizational climate and strategic implementation climate to clinicians' use of evidence-based psychotherapy techniques: cross-sectional and lagged analyses from a 2-year observational study. **Implementation Science**, v. 13, n. 1, p. 85, 2018.

# PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO A SATISFAÇÃO, PROPAGANDA BOCA A BOCA POSITIVA E INTENÇÃO DE RECOMPRA EM UMA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Consumer perception in relation to satisfaction, positive mouth to mouth advertising and intent to recover a service provision

Vinicius Zanchet de Lima<sup>1</sup>  
Alex de Quadro<sup>2</sup>  
Nédio Antônio Andreolli<sup>3</sup>  
Deise Taiana de Ávila Dias<sup>4</sup>  
Daniela Baggio<sup>5</sup>  
Antônio Jorge Fernandes<sup>6</sup>

**Resumo:** O processo de decisão de compra é um conjunto sequencial, dentro do qual, o consumidor reconhece ou identifica suas necessidades e então procura se informar sobre as alternativas disponíveis para a sua satisfação, avaliando e escolhendo uma delas. O boca a boca é um dos temas menos estudados dentre os comportamentos pós-consumo. Desta forma, o objetivo geral deste estudo foi avaliar a satisfação, a propaganda boca a boca positiva e a intenção de recompra do cliente. A pesquisa aprofunda o discernimento sobre o comportamento dos clientes no que tange a área do serviço com base no seguimento da saúde. Foi realizada uma pesquisa de campo quantitativa em uma clínica de saúde para avaliar a percepção dos clientes. Os resultados obtidos evidenciam a correlação entre os fatores que complementam o serviço, a satisfação, a propaganda boca a boca e a intenção de recompra contribuindo para um avanço na busca do desenvolvimento e entendimento do serviço na área da saúde.

Palavras-chave: Satisfação; Propaganda Boca a Boca Positiva; Intenção de Recompra.

**Abstract:** The purchase decision process is a sequential set, within which the consumer recognizes or identifies his needs and then seeks to find out about the alternatives available for his satisfaction, evaluating and choosing one of them. Word of mouth is one of the least studied topics among post-consumer behaviors. Thus, the general objective of this study was to assess satisfaction, positive word of mouth advertising and the intention to buy back the customer. The research deepens the discernment about the behavior of customers with regard to the service area based on health monitoring. Quantitative field research was carried out at a health clinic to assess the perception of clients. The results obtained show the correlation between the factors that complement the service, satisfaction, word of mouth advertising and the intention to repurchase, contributing to an advance in the search for the development and understanding of the service in the health area.

Keywords: Satisfaction; Positive Mouth to Mouth Advertising; Repurchase intention.

## INTRODUÇÃO

De acordo com Anderson *et al.* (1994), há uma relação integrada entre satisfação dos consumidores e rentabilidade. Como o objetivo maior das empresas é a maximização do lucro em longo prazo, esta relação torna a satisfação do consumidor um aspecto prioritário a ser levado em consideração no planejamento das empresas na busca pela lucratividade (GRÉGOIRE; FISHER, 2008).

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, e-mail [vinizanchet@gmail.com](mailto:vinizanchet@gmail.com)

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pelo Centro Universitário da Serra Gaúcha, e-mail [alex\\_quadro@yahoo.com.br](mailto:alex_quadro@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Mestre em Educação pela Universidade de Caxias do Sul, e-mail [nedio.andreolli@fsg.br](mailto:nedio.andreolli@fsg.br)

<sup>4</sup> Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, e-mail [deiset.dias@gmail.com](mailto:deiset.dias@gmail.com)

<sup>5</sup> Mestra em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, e-mail [vinizanchet@gmail.com](mailto:vinizanchet@gmail.com)

<sup>6</sup> Doutor em Economia Internacional e Desenvolvimento pela Universidade de Barcelona, e-mail [afer@ua.pt](mailto:afer@ua.pt)

---

A propaganda boca a boca e a recompra são fatores que transformaram a satisfação do consumidor em um dos principais temas do comportamento consumista, tanto no âmbito do ambiente empresarial, quanto no âmbito da pesquisa teórica (EVRARD, 1994; BEULKE, 1998).

O boca a boca é um dos temas menos estudados dentre os comportamentos pós-consumo, conforme argumenta Harrison-Walker (2001). No entanto constitui um dos comportamentos mais relevantes em marketing (GREMLER, 1994). Arndt (1967, p. 295) menciona que o boca a boca trata-se de uma “comunicação oral, pessoa a pessoa, entre o receptor e um comunicador, na qual o receptor não percebe uma relação comercial quanto a uma marca, produto ou serviço”.

Por sua vez Bone (1992), conceitua boca a boca como um “fenômeno grupal, na forma de troca de comentários individuais, pensamentos, e ideias entre dois ou mais indivíduos em que nenhum deles representa uma fonte de marketing”. Para Harrison-Walker (2001), boca a boca é “uma comunicação pessoal e informal entre um comunicador percebido como não comercial e um dado receptor, relacionada a uma marca, a um produto, a uma organização, ou a um serviço”.

De acordo com Jones *et al.* (2007), o comprometimento afetivo apresenta uma associação positiva com a intenção de recompra, observando que a intenção de permanecer ou continuar um relacionamento é o princípio norteador desse comprometimento. Neste sentido, percebe-se que a qualidade do relacionamento pode ser mensurada pela satisfação, confiança e comprometimento do cliente em relação a experiências passadas com a empresa, e sua intenção de continuar se relacionando-se com a mesma (GRÉGOIRE; FISHER, 2008; DIAS, 2019).

O objetivo principal desse trabalho foi avaliar qual é a percepção de satisfação e qual a intenção de recompra e a propensão dos clientes propagarem a propaganda boca a boca positiva sobre a prestação de serviço de uma Clínica de Saúde localizada na Serra Gaúcha, RS. No que tange à sua relevância, o estudo se justifica, em termos teóricos, pelo fato que a mensuração e a aplicação prática da estratégia de foco no cliente tornaram-se desafios ao marketing, que, por sua vez, vem sendo compelido a provar sua produtividade e seu desempenho no resultado financeiro das organizações (WEBSTER, 1980). O processo pelo qual o consumidor se decide por repetir a compra e tornar-se leal a um produto, marca ou loja foi pouco elucidado pela literatura de marketing (OLIVER, 1999) e ainda hoje permanece em tal situação (LEMON *et al.*, 2002; SINDERSHMUKH *et al.*, 2002).

Apresenta-se, a seguir, o referencial teórico sobre o construto satisfação, propaganda boca a boca positiva e intenção de recompra. Na sequência, procede-se os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados alcançados. Finalmente, é apresentada uma síntese dos resultados e as principais conclusões do estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção está apresentado o referencial teórico, o qual fundamentou este estudo. Sendo abordado: a satisfação, a propaganda boca a boca positiva e a intenção de recompra.

## SATISFAÇÃO

Segundo Oliver (1997) a satisfação do consumidor vem sendo encarada como fator crucial para o sucesso dos mais variados tipos de organizações, especialmente por influenciar diretamente a lealdade à marca, repetição de compras, comunicação boca a boca positiva, lucratividade e participação de mercado. São dimensões que, certamente, toda a organização que deseje continuar com sucesso no mercado gostaria de saber como influenciar e controlar.

---

De acordo com o autor citado como pioneiro nesta área (CARDOZO,1965) a formação ou operacionalização da satisfação do consumidor ocorre em ambiente dinâmico, que exige constante atualização e enriquecimento da teoria e da prática que lidam com este construto tão relevante para o marketing e para o comportamento do consumidor.

Para Oliver (1981) embora possam contribuir para o entendimento do seu significado, poucas são baseadas em uma teoria integrada ou em achados empíricos. Assim, esse autor apresenta o conceito de satisfação “como uma avaliação da surpresa inerente à aquisição de um produto/serviço e/ou à experiência de seu consumo”.

De maneira geral, satisfação é o julgamento formado durante o uso ou consumo de produto ou serviço de determinado fornecedor, ou depois dele; portanto constitui uma reação ou sentimento em relação a uma expectativa (SOLOMON,1999). Essas definições ressaltam tanto aspectos cognitivos quanto emocionais da satisfação, que se constitui num sentimento que surge como resultado da avaliação subjetiva de que a alternativa escolhida atende ou excede as expectativas (BLOEMER; KASPER,1995). Em resumo, a satisfação é o estado psicológico resultante do processo de compra e de consumo (EVRARD,1993).

O desenvolvimento do artigo levou a admissão do fator sentimental emoção, reações afetivas que engloba a satisfação do consumidor como um ponto chave. A condição emocional e psicológica positiva ou negativa pesa muito na importância que o consumidor dá ao serviço durante ou após a compra do mesmo.

## **PROPANGADA BOCA A BOCA POSITIVA**

Os estudos de Harrison Harrison-Walker (2001) definiram que o boca a boca teoricamente como um constructo formado pelas facetas de frequência, número de contatos, detalhe da informação compartilhada e valência (o quanto a comunicação é favorável ou desfavorável, também chamado de *praise*). No Entanto, no estudo baseado na experiência de Harrison-Walker (2001), somente duas dimensões emergiram no processo de purificação das medidas. A primeira dimensão foi nomeada como “atividade do boca a boca” e incluía aspectos de quão frequente acontece a comunicação boca-a-boca, para quantas pessoas o consumidor fez os comentários e a quantidade de informação fornecida pelo emissor. A segunda dimensão foi a “valência do boca a boca”, refletindo o quanto eram favoráveis ou desfavoráveis a comunicações emitidas pelos respondentes. Essa distinção entre “atividade do boca a boca” e “valência do boca a boca” foi uma contribuição relevante de Harrison-Walker (2001) para a literatura sobre boca a boca.

As empresas frequentemente empregam técnicas para acelerar a difusão de novos produtos e serviços utilizando a propaganda boca a boca Cuneo (1994). A lealdade apresenta diversas consequências comportamentais e atitudinais ao consumidor. Entre elas estão a recompra, menor sensibilidade a preço, formação de laços afetivos e recomendações da empresa por meio de comunicação boca-a-boca positiva (SIRDESHMUKH, 2002; OLIVER, 1999; DWYER; SCHURR; OH, 1987). Especial atenção tem sido dedicada à intenção de recompra e à comunicação boca a boca, apontadas como dimensões da lealdade em estudos recentes (LAM, 2004; SIDERSHMUKH, 2002; ZEITHAML, 1996).

Outro parâmetro sobreposto contempla a relação causal entre custos de mudança e comunicação boca a boca, baseando-se em estudo de Lam, (2004), que aponta que os custos de mudança se associam parcialmente a programas de fidelidade que oferecem benefícios. O uso de benefícios pode levar o consumidor a recomendar a empresa a outros consumidores por meio da comunicação boca a boca positiva, de forma a possibilitar a amigos, parentes e conhecidos que também usufruam de tais benefícios.

---

## INTENÇÃO DE RECOMPRA

Intenção de recompra é um comprometimento profundo em recomprar ou favorecer um produto/serviço no futuro, causando repetição de marca ou compra do mesmo conjunto de marcas, não obstante influências situacionais e esforços de marketing tenham potencial para causar um comportamento de troca (Oliver, 1999).

Conforme Ellis (2000), a intenção de recompra pode ser formada a partir da satisfação, tanto pelo aprendizado comportamental como pelo cognitivo (atitudinal). Os resultados da autora revelam que a lealdade formada com base na atitude é mais forte do que a lealdade baseada no comportamento (LARÁN; ESPINOZA, 2003).

Espera-se que o construto confiança do consumidor também influencie positivamente a intenção de recompra. A confiança oferece uma garantia quanto ao desempenho consistente e competente da empresa, garantindo que o consumidor continue a obter valor em negócios futuros com o mesmo fornecedor (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002; DIAS, 2019). Reduzindo o risco nas trocas, a confiança contribui para dar continuidade à relação e criar sentimentos de lealdade. Assim, quanto maior a confiança do consumidor na empresa, maior a probabilidade de que realize futuros negócios com ela e mantenha um relacionamento de longo prazo. Os consumidores também tendem a comentar e recomendar a amigos e parentes as empresas nas quais têm grande confiança.

Por outro lado, sendo a satisfação um dos antecedentes afetivos da intenção de recompra, ao lado de emoções, humor e afeto (DICK; BASU, 1994), entende-se que estes fatores são os principais determinantes que levam na grande maioria das vezes a recompra por parte do consumidor.

## METODOLOGIA

O método utilizado na presente pesquisa é de natureza quantitativa, sendo caracterizada como uma pesquisa descritiva (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Em se tratando do instrumento de coleta, foi elaborado com base nas contribuições extraídas da revisão bibliográfica. Os questionários foram estruturados com perguntas fechadas, no qual utilizou-se uma escala do tipo Likert de sete pontos, tendo em seus extremos “1. Discordo Totalmente” a “7. Concordo Totalmente”. Quanto ao método de coleta dos dados foi utilizada a abordagem pessoal mediante a técnica de autopreenchimento (MALHOTRA, BIRKS, WILLS, 2012). A amostra foi composta por sessenta e dois (62) clientes de uma clínica de estética localizada na Serra Gaúcha, RS, sendo que 43 (69%) dos participantes da pesquisa são do sexo feminino e 19 (31%) do sexo masculino.

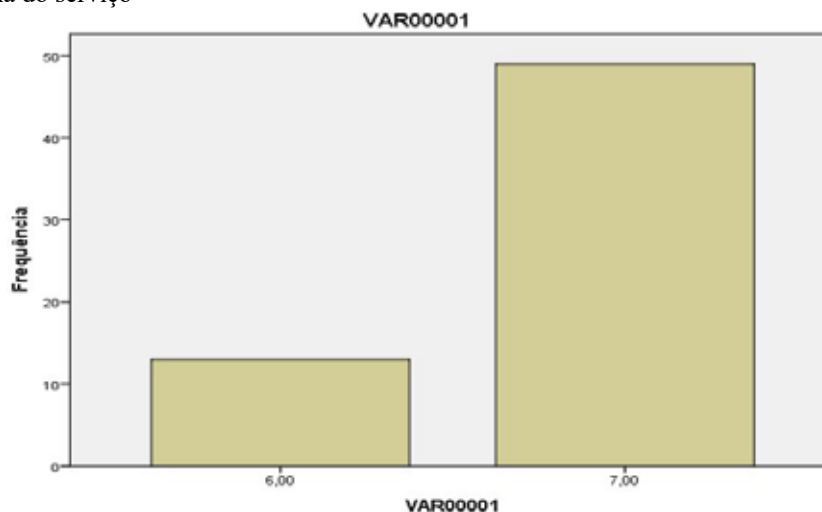
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção estão apresentados os resultados desta pesquisa, também a discussão dos resultados alcançados.

## SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação do cliente em relação a prestadora de serviço foi medida por quatro questões. A primeira variável questionou se a escolha do serviço é um ótimo ou um péssimo negócio. Verificou-se que 79% dos respondentes acreditam que seja um ótimo negócio manter um relacionamento com essa prestadora de serviço, conforme Figura 1.

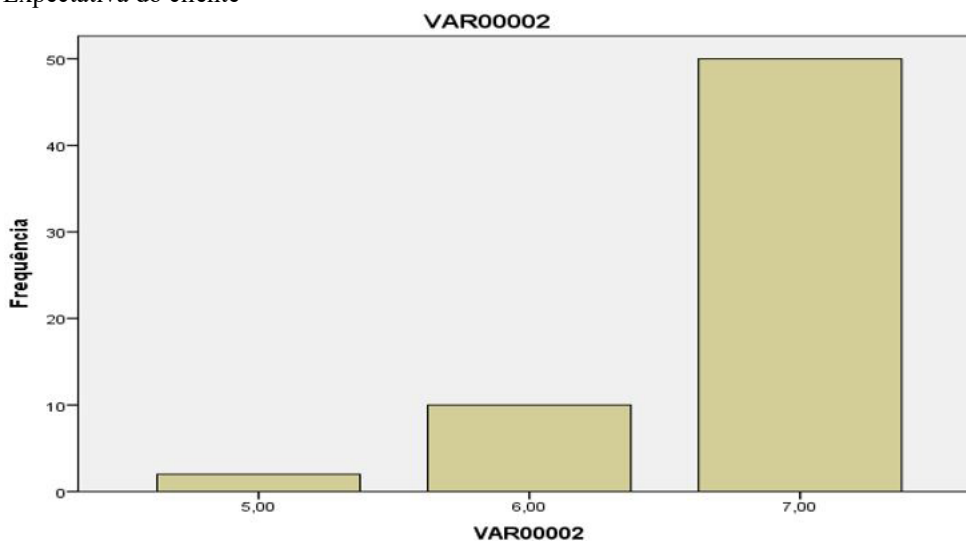
Figura 1 - Escolha do serviço



Fonte: Elaborada pelos autores.

A segunda variável mediu se o que o cliente recebeu desta clínica é exatamente o que ele esperava. A Figura 2 ilustra que a grande maioria 80,6%, acredita que o que ele recebeu da clínica estava de acordo com suas expectativas. Enquanto que apenas 3,2% ficaram no meio termo, ou seja, não discorda e nem concorda.

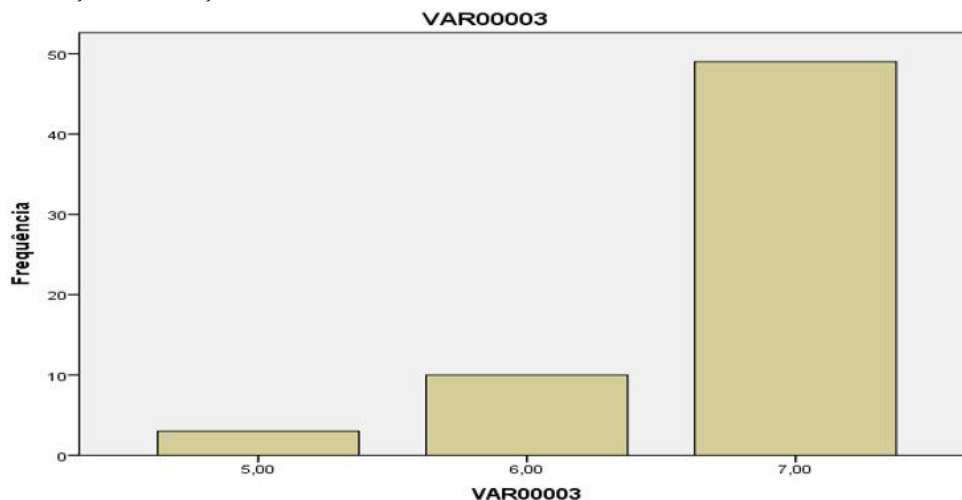
Figura 2 - Expectativa do cliente



Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 3, abaixo, ilustra a percepção dos clientes em relação à satisfação do serviço recebido onde notou-se que 79% ficaram satisfeitos com o serviço prestado pela clínica e 4,8% mostraram-se indiferente ficando no meio termo.

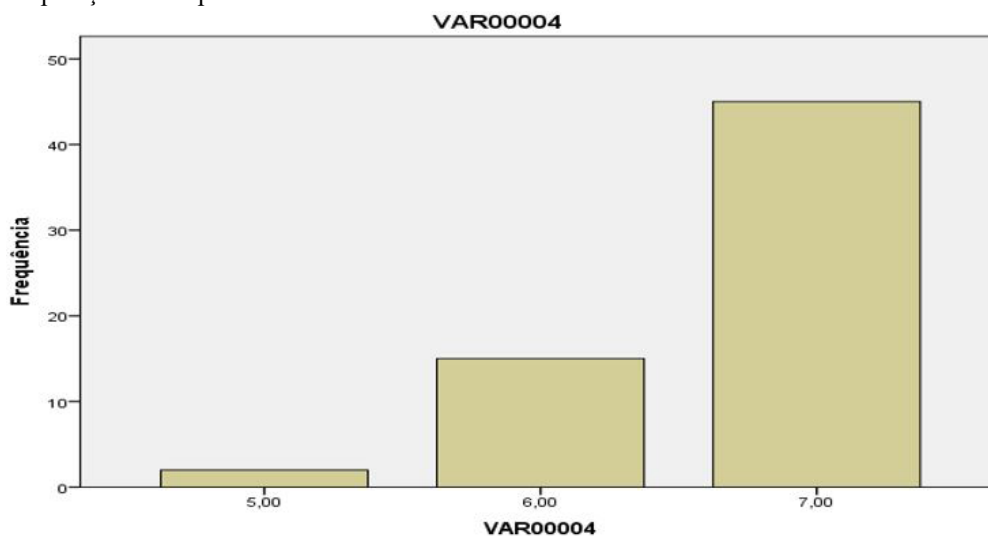
Figura 3 - Satisfação do serviço recebido



Fonte: Elaborada pelos autores.

A percepção dos clientes sobre a superação da expectativa em relação ao serviço recebido pode ser observada pelo gráfico a seguir, o qual demonstra que 72,6% dos clientes acordam que as expectativas foram superadas quanto ao serviço prestado e apenas 3,2% declararam-se indiferentes, conforme Figura 4.

Figura 4 - Superação das expectativas



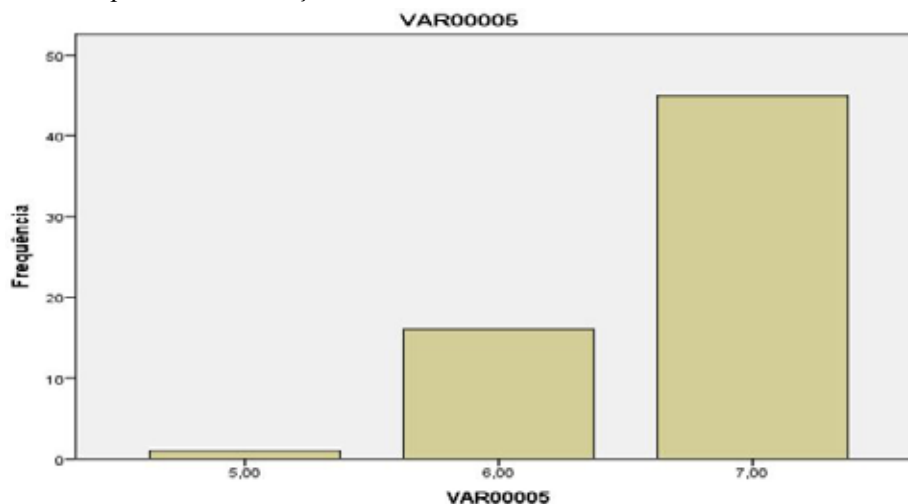
Fonte: Elaborada pelos autores.

## PROPAGANDA BOCA A BOCA POSITIVA

A propaganda boca a boca positiva segue a sequência do tópico anterior, foi medido por quatro questões. A primeira questão indagou se o cliente havia feito comentários positivos a terceiros sobre os serviços prestados. Constatou-se que 72,6% falaram positivamente. Em menor número, aparecem aqueles que nem concordam nem discordam, 1,6%. O quesito boca a boca positiva é fundamental no assunto marketing, pois, é um dos mais relevantes na hora da escolha de uma empresa, conforme Figura 5.



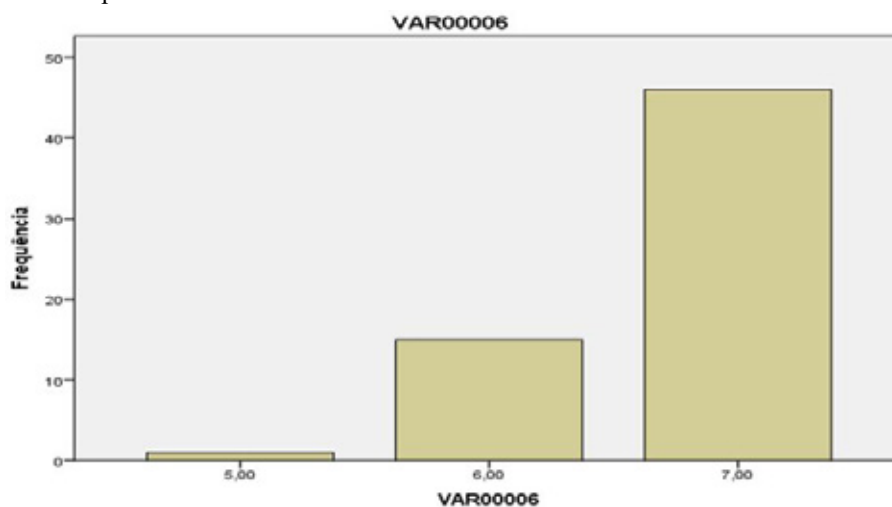
Figura 5 - Boca a boca positiva dos serviços



Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 6, abaixo, esboça a propaganda boca a boca positivo explanado a terceiros com relação a clínica. Observa-se que 74,2% falaram positivamente da clínica para outras pessoas, enquanto 1,6% se mostrou neutro em relação a questão.

Figura 6 - Boca a boca positiva da clínica

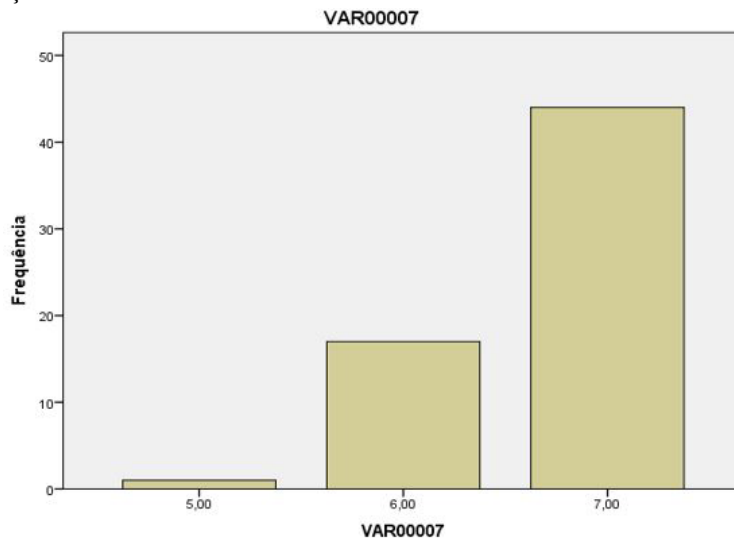


Fonte: Elaborada pelos autores.

A recomendação de uma empresa para familiares e pessoas próximas é de extrema importância para o sucesso de um negócio. Visto que um cliente satisfeito pode ser responsável pelo “boca a boca” positivo e pela adesão de novos clientes à empresa.

A Figura 7 demonstra que um percentual de 71% dos clientes que responderam a pesquisa, estes clientes indicaram e recomendaram os serviços para pessoas próximas. Em meio termo foi 1,6%, não indicaram, mas também não desvalorizaram.

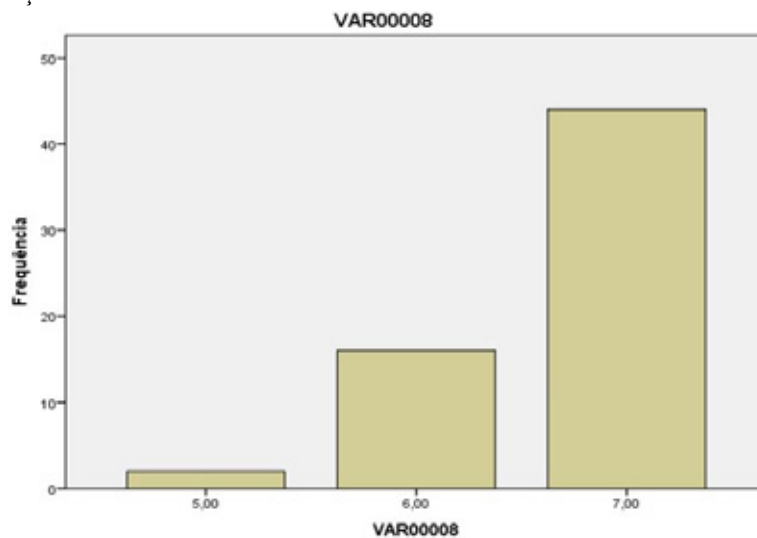
Figura 7 - Recomendação a familiares



Fonte: Elaborada pelos autores.

Com relação a pessoas fora do vínculo familiar, ou seja, amigos ou pessoas conhecidas, podemos observar no gráfico abaixo que 71% concordam integralmente que a indicam a amigos e as pessoas conhecidas. Dentre os clientes que optaram por ficarem neutros soma-se 3,2%, conforme Figura 8.

Figura 8 - Recomendação a terceiros

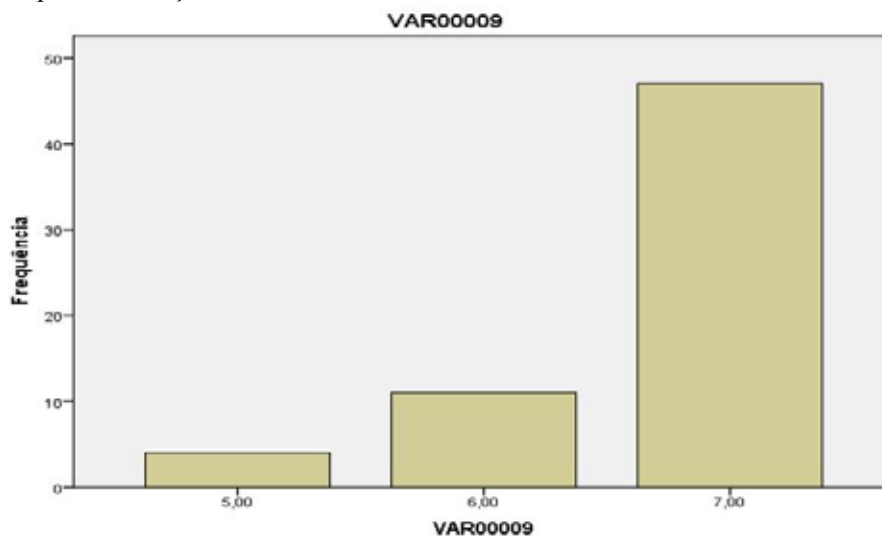


Fonte: Elaborada pelos autores.

## INTENÇÃO DE RECOMPRA

A intenção de recompra com os serviços oferecidos pela clínica foi o último construto abordado neste questionário. Foi incluída com o objetivo de analisar o grau de intenção de retorno por parte do cliente para com a prestadora de serviço. A primeira variante questiona se o cliente planeja continuar comprando os serviços da clínica no futuro. Dos clientes questionados 75,8% integralmente concordam em recomprar os serviços no futuro, já 6,5% não sabem dizer se voltariam e optaram por ficar neutros quanto a questão em tese conforme mostra a Figura 9.

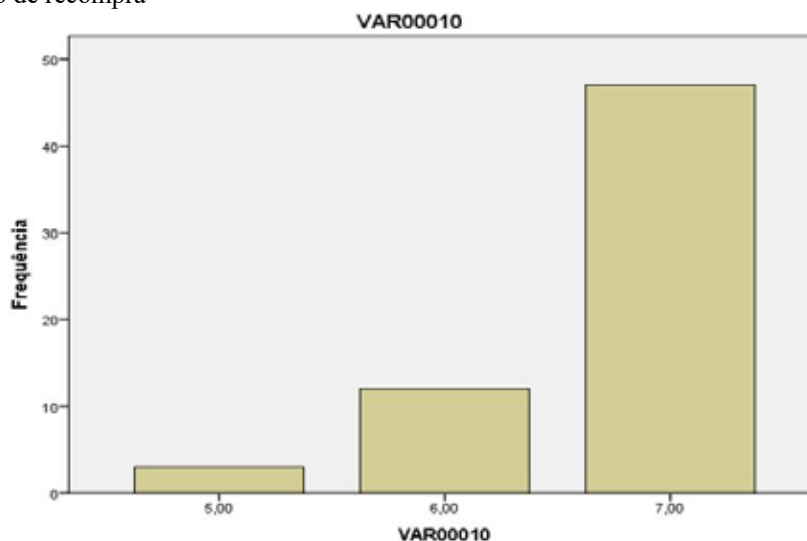
Figura 9 - Recompra dos serviços



Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 10 aponta a prioridade de escolha da clínica para compra de serviços, onde 75,8% consideram a clínica como a primeira opção de escolha para futuros serviços, outros respondentes somam 4,8% que não concordam nem discordam, ou seja, se mostram indiferentes a pergunta.

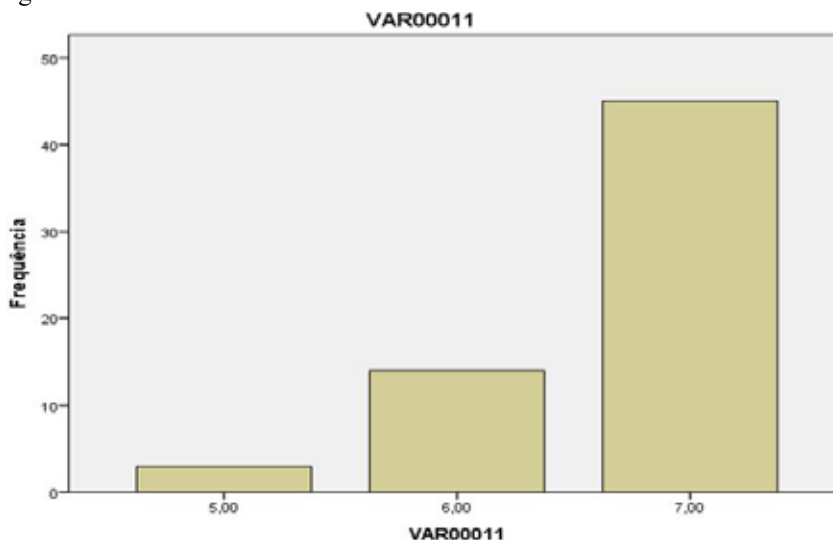
Figura 10 - Opção de recompra



Fonte: Elaborada pelos autores.

A variável a seguir aponta a prioridade de recompra dos serviços futuros em relação aos demais concorrentes. Percebeu-se que 72% priorizam a clínica como privilégio de escolha, outros 4,8% ficaram no meio termo, não demonstrando interesse em priorizar alguma empresa na hora da escolha, conforme Figura 11.

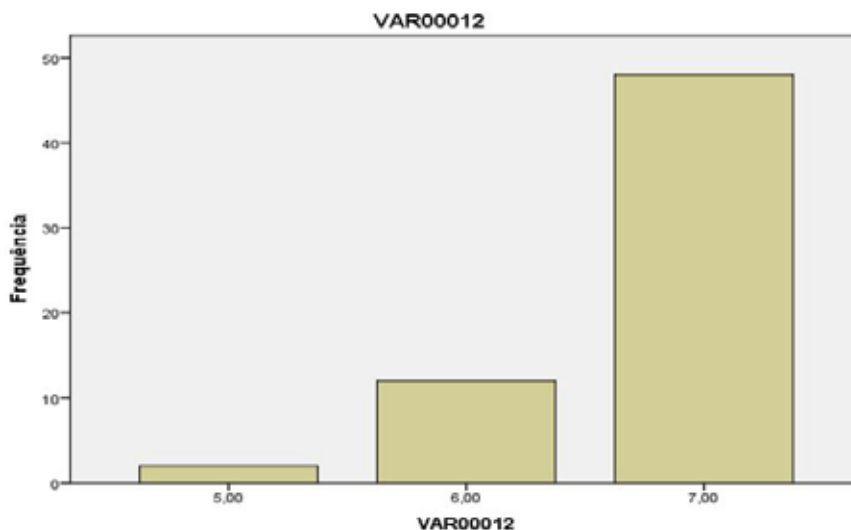
Figura 11 - Privilégio de escolha



Fonte: Elaborada pelos autores.

A última variável do construto de intenção de recompra refere-se a frequência em que o cliente pretende comprar os serviços da clínica no futuro. Destaca-se que 77,4% dos respondentes tem essa intenção de recomprar os serviços com certa frequência. No entanto 3,2% preferiram por opinar em meio termo com relação a questão em tese. Os dados podem ser observados na Figura 12.

Figura 12: Frequência de compra



Fonte: Elaborada pelos autores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que o objetivo da pesquisa foi avaliar a satisfação, a propaganda boca a boca positiva e a intenção de recompra do cliente. Compreendeu-se que, os três construtos abordados devem seguir uma linha de subsequência sendo primeiramente trabalhado para proporcionar satisfação ao cliente com a intenção de que o mesmo possa realizar o boca a boca

---

positivo para outras pessoas dentro e fora do seu vínculo familiar, assim desse modo o retorno do cliente e de outras novas pessoas as quais vieram por intermédio dele possam vir a recomprar os serviços da empresa atingindo o objetivo principal que é o aumento e equilíbrio do faturamento.

Muitos estudos e pesquisas já foram realizados para melhor compreensão dos fatores que englobam o grande universo que é a área dos serviços, porém, ainda existem inúmeras facetas do seguimento a serem aprendidas, pois, continuam a surgir cada vez mais novos temas do assunto para aprofundar-se. Algumas áreas do serviço também não possuem um aprofundamento adequado, abrindo ainda mais o leque de alternativas dentro do contexto para serem examinadas.

A importância do campo da satisfação para as empresas está ganhando cada vez mais atenção por parte dos gestores e administradores, pois, é notável em pesquisas realizadas nos últimos tempos o quanto esse fator gera de valor ao cliente, e o quanto o próprio trabalha em benefício da empresa indicando e realizando marketing boca a boca.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D.; R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, n.3, jul.-set./1994, p. 53-66.

ARNDT, J. Role of product related conversations in the diffusion of a new product. **Journal of Marketing Research**. Vol. 4, p. 291-295, 1967.

BEULKE, M. G. Pesquisa de Satisfação de Clientes: um estudo no setor de TV por assinatura no mercado de Porto Alegre. **Anais do ENANPAD**, 1998.

BLOEMER, J. M. M.; KASPER, H. D. P. The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. **Journal of Economic Psychology**, vol.16, n.2, p. 311-329, 1995.

BONE, P. F. Determinants of word-of-mouth communications during product consumption. **Advances in Consumer Research**. Vol. 19, p. 579-583, 1992.

BROWN, T. J.; BARRY, T. E.; DACIN, P. A.; GUNST, R. F. Spreading the word: investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retail context. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 33, Nº 2, p. 123-138, 2005.

CARDOZO, R. N. An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. II, p. 244-249, Aug. 1965.

CUNEO, A. Starbucks' word-of-mouth wonder. **Advertising Age**, p. 12, Mar. 1994.

DIAS, D. T. Á., 2019. **Os efeitos da gestão dos recursos, da orientação empreendedora e das capacidades no desempenho organizacional: um estudo no setor metalmeccânico da Serra Gaúcha**. 263 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul.

DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward and integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994.

---

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-28, 1987. Disponível em

ELLIS, T. B. **The development, psychometric evaluation and validation of a customer loyalty scale**. Cardondale, 2000. Doctoral Dissertation (Doctor of Philosophy in Psychology), Department of Psychology in the Graduate School Southern Illinois University.

ENGEL, J. F. *et al.* **Consumer behavior**. Chicago: Dryden Press, 1995.

EVARD, Y. La satisfaction des consommateurs: état des recherches. **Revue Française du Marketing**, n. 144-145, p. 53-65, 1993.

GREGÓIRE, Y.; FISHER, R. J. Customer betrayal and retaliation: when you best customers become your worst enemies. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 36, 247-261, 2008.

GREMLER, D. D. Word-of-mouth about service providers: an illustration of Theory Development in Marketing. *In.* **AMA Winter Educator's Conference: Marketing Theory and applications**. p. 62-70. Chicago: American Marketing Association, 1994.

HARRISON, W. L. J. The measurement of word-of-mouth communications and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. **Journal of Service Research**. Vol. 4, Nº 1, p. 60-75. August, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

JONES, M. A.; REYNOLDS, K.E.; MOTHERSBAUGH, D.L.; BEATTY, S.E. 2007. The Positive and Negative Effects of Switching Costs on Relational Outcomes. **Journal of Service Research**, 9 (8):335-355.

LAM, S. Y.; SHANKAR, V.; MURTHY, M. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 3, p. 293-311, 2004.

LEMON, K. N.; WHITE, T. B.; WINER, R. Dynamic customer relationship management: incorporating future considerations into the service retention decision. **Journal of Marketing**, vol. 66, n.1, p.1-14, 2002.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research: applied approach**. 4th edition. New York: Pearson, 2012.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: McGraw-Hill, 1997.

OLIVER, R. L. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retailing settings. **Journal of Retailing**, v. 57, n.3, p. 25-48, 1981.

---

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, p. 33-44, 1999.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, S.; SABOL, B. Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-38, 2002.

SOLOMON, M. R. **Consumer Behavior: buying, having and being**. 3.ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

WEBSTER, Jr. Frederick E. Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's. **Journal of Marketing**, v. 45, p. 9-16, Summer, 1981.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 31-46, 1996.

---



# PLANO DE NEGÓCIOS: TAPIOCARIA EXPRESS

## Business Plan: Tapiocaria Express

Claudimir dos Santos Matos Junior

**Resumo:** Na atual sociedade competitiva e em constante transformação a necessidade de alimentação saudável, rápido preparo e delivery é imperativa. A necessidade de se alimentar fora de casa e com qualidade é uma preocupação para cada vez mais brasileiros. Dessa maneira a Tapiocaria Express tem como objetivo atender estes mercados com excelência, rapidez na entrega e qualidade dos produtos. Com um cardápio variado e foco na entrega via delivery a empresa destina-se a entrar neste nicho de mercado com uma gestão diferenciada e preocupação em atender as necessidades dos clientes. O objetivo deste plano é verificar a viabilidade de uma tapiocaria com foco em excelência de atendimento, delivery de baixo custo, agilidade e qualidade dos produtos oferecidos. A metodologia no plano de negócios utiliza-se das ferramentas de planejamento estratégica de gestão como matriz swot, análise das 5 forças de Porter. Os resultados pós análise se mostraram promissores para a viabilidade do projeto, levando em consideração localização e público alvo. O plano conclui que a empresa apresenta resultados positivos e pontos fortes com ponto estratégico, ambiente agradável, foco na agilidade e compromisso com o atendimento, profissionais qualificados e boa organização interna e externa.

**Abstract:** In today's competitive and constantly changing society, the need for healthy food, quick preparation and delivery is imperative. The need to eat outside the home and with quality is a concern for more and more Brazilians. Thus, Tapiocaria Express aims to serve these markets with excellence, speed in delivery and product quality. With a varied menu and focus on delivery via delivery, the company aims to enter this niche market with a differentiated management and concern to meet the needs of customers. The objective of this plan is to verify the viability of a tapiocaria with a focus on service excellence, low cost delivery, agility and quality of the products offered. The methodology in the business plan uses strategic management planning tools as a swot matrix, analysis of Porter's 5 forces. The post-analysis results were promising for the feasibility of the project, taking into account location and target audience. The plan concludes that the company presents positive results and strengths with a strategic point, pleasant environment, focus on agility and commitment to service, qualified professionals and good internal and external organization.

Palavras Chave: Plano de Negócios. Negócios. Planejamento Estratégico.

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de negócios consiste no estudo de viabilidade da abertura de uma tapiocaria denominada Tapiocaria Express na região central de Feira de Santana.

A Tapiocaria Expresso terá sua sede na Av. Getulio Vargas – Centro, Feira de Santana – Bahia. Trabalhará com cardápios variados, e com uma linha “Fit” destinada aos clientes com preocupação da sua saúde e bem estar. Também terá como diferencial a opção “delivery” para todas as refeições.

O público alvo é formado por estudantes, trabalhadores do comércio local e das empresas da região, trabalhadores de órgãos públicos da redondeza e turistas

A empresa de pequeno porte tem como missão oferecer serviços de alimentação com qualidade e comodidade aos clientes. Os valores da empresa são: ética, honestidade, respeito ao cliente, cuidado com a vida, visão de dono, inovação e qualidade.

---

<sup>1</sup> Tutor Externo do Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Feira de Santana/BA. E-mail: claudimir.cm@gmail.com

---

## 2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A necessidade de se alimentar fora de casa e com qualidade é uma preocupação para cada vez mais brasileiros. Devido aos inúmeros restaurantes que trabalham na modalidade fast-food a referência de comida saudável e barata tem se perdido. Acrescendo também a preocupação de cada vez mais pessoas com o bem estar e a saúde do corpo.

Dessa maneira a Tapiocaria Express tem como objetivo atender estes mercados com excelência, rapidez na entrega e qualidade dos produtos. Com um cardápio variado e foco na entrega via delivery a empresa destina-se a entrar neste nicho de mercado com uma gestão diferenciada e preocupação em atender as necessidades dos clientes.

### 2.1 DADOS ESTRUTURAIS

A Tapiocaria Express será criada em Agosto de 2017. Nome empresarial: Tapiocaria Express Ltda, localizada à Av. Getulio Vargas, Nº 416 – Centro, Feira de Santana – Bahia.

#### 2.1.1 Nome da empresa

Tapiocaria Express Ltda.

#### 2.1.2 Sócios

O empreendimento contará com 4 sócios que investirão a quantia de R\$ 5.000,00 cada, totalizando o capital social de R\$ 20.000,00.

#### 2.1.3 Ramo de Negócios

A implantação deste empreendimento no mercado tem objetivo de atingir os ramos de alimentação e alimentação saudável.

#### 2.1.4 Classificação

Pequena Empresa

#### 2.1.5 Tributação

Simples Nacional

#### 2.1.6 Limitações

Espaço inicial pequeno para amplo atendimento e recepção dos serviços oferecidos. No início da operação as entregas serão terceirizadas o que pode gerar restrições na operação. Restrição pela possível falta de entendimento dos colaboradores terceiros que talvez no primeiro instante não entendam a os valores da empresa.

---

### 2.1.7 Fontes de Recursos

Os investimentos iniciais partirão de contas correntes dos sócios totalizando os R\$ 20.000 iniciais.

### 2.1.8 Missão

A missão da Tapiocaria Express é oferecer serviços de alimentação com qualidade e comodidade aos clientes. Prestando atendimento cordial e diferenciado, valorizando a praticidade e bem estar dos clientes.

### 2.1.9 Visão

Em 2 anos se tornar a Tapiocaria de referência na região e ser reconhecida pela qualidade e excelência dos serviços. Ser referência nos quesitos rapidez na entrega, qualidade dos produtos e serviços e preços diferenciados.

### 2.1.10 Valores

Ética, honestidade, respeito ao cliente, cuidado com a vida, visão de dono, inovação e qualidade.

## 3 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

O produto que será comercializado inicialmente é tapioca. A empresa Tapioca Express pretende vender este produto visando trabalhar com produtos de fácil acolhimento no mercado e disponível para todos os momentos e gostos do público. As principais linhas de produto da Tapiocaria Express serão:

- Tapiocas Doces
- Tapiocas Salgadas
- Tapiocas “Linha Fit”
- Tapiocas Especiais
- Tapiocas com sabores sazonais

Com o diferencial da Tapioca Fit com massa tradicional e com chia, diversos recheios como Morango com Whey Protein, Queijo branco com Peito de Peru, Rúcula com Tomate Seco, Banana Frita com Queijo, Carne do Sol com Queijo. O diferencial da Tapiocaria é a entrega delivery de baixo custo e com agilidade e qualidade dos produtos oferecidos.

As Características da Tapiocaria Express :

- Assiduidade do Local
- Ter competência para dirigir a equipe de profissionais
- Possuir identidade própria
- Estrutura e clareza

Mais qualidade para o conforto do seu cliente, disponibilizando ao cliente o espaço climatizado e agradável, com profissionais qualificados.

---

## 4 MERCADO E COMPETIDORES

Sabemos que em qualquer mercado sempre tem grandes e pequenas concorrências independente do ramo em que se está atuando e com isso a empresa não tenha uma queda de produção tem que haver um grande diferencial para com isso que temos um destaque tanto no atendimento diferenciado como na qualidade dos produtos sempre usando produtos selecionados e de qualidade.

Então, como se destacar? A Tapioca Express tem um diferencial que é a entrega a domicilio para que nem todos os clientes precisem sair do conforto dos seus lares. Possuir os melhores preços e oferecer um produto de qualidade, a preço justo e bom relacionamentos com clientes.

A mão-de-obra e um dos itens fundamentais para si destacar entre os demais da área. O cuidado com os produtos oferecidos e com o ambiente agradável, convidativo e aconchegante.

### 4.1 PÚBLICO ALVO

A tapioca é um dos produtos mais simples de se fazer e que tem uma taxa de venda muito boa, principalmente porque se trata de um produto típico do Brasil, mas que não se encontra em todas as localidades.

O público alvo é formado por estudantes, trabalhadores do comércio local e das empresas da região, trabalhadores de órgãos públicos da redondeza e turistas.

### 4.2 PERFIL DO CLIENTE

Clientes apaixonados por tapioca e por uma alimentação saudável. O público com uma vida corrida e que se preocupa com a saúde. Também um cliente com gosto por novidades e que gosta de se alimentar bem por um preço justo.

### 4.3 FORNECEDORES

- Hipermercados
- Fazendas Locais
- Agricultores Locais

### 4.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

O Mercado de Tapioca se encontra em expansão e em nossa análise de mercado se percebeu uma carência de empresas que atendam com qualidade os clientes. Exemplo: o mercado oferece aos clientes basicamente barracas e food trucks que servem tapioca.

A Tapioca Express tem um diferencial que é a entrega a domicilio para que todos os nossos clientes não precisão sair do conforto do seu lar. Também uma ótima estrutura, com bons preços e oferece um produto de qualidade, e um bom relacionamento com clientes.

## 5 MARKETING E VENDAS

---

## 5.1 PRODUTOS

- Tapiocas
- Sucos Naturais
- Cervejas
- Refrigerantes
- Cafés
- Bolos típicos da região
- Biscoitos típicos da região
- Bombonieres

## 5.2 PREÇOS

A empresa se destaca pela qualidade da tapioca oferecida ao cliente e comodidade do delivery. Na composição do preço foram observados os valores que são praticados pela concorrência e foram agregados os custos fixos e variáveis da empresa. Os preços serão revisados periodicamente de acordo aos fatores externos que influenciem na formação de preço do produto.

Dessa maneira foi estabelecida uma política de preços para as tapiocas, que será:

- Tapioca Comum: R\$ 6,50
- Tapioca Executive: R\$ 10,90
- Tapioca Supreme: R\$ 16,90

O delivery será cobrado uma taxa de R\$ 4,50 por envio na área de entrega e os demais produtos vendidos seguirão uma tabela de preços do mercado.

## 5.3 PRAÇA

Tapiocaria Express, na Av. Getulio Vargas, Nº 416, Centro. Feira de Santana/BA.

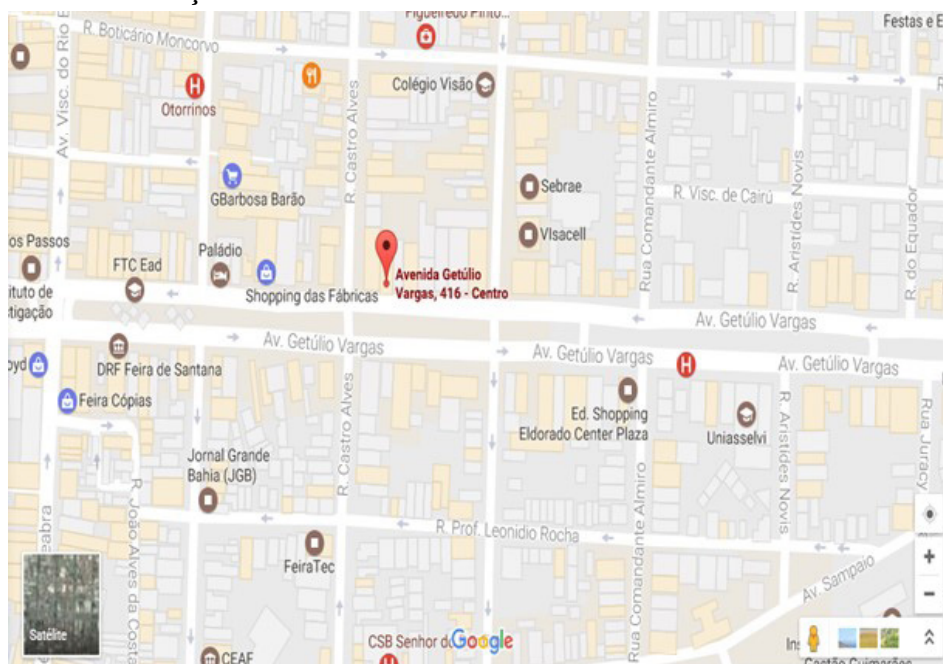
## 5.4 PROMOÇÃO

- Divulgação com panfletos e degustações de vários sabores de tapiocas
- Publicidade em rádios e mídias sociais.
- Montar food-trucks para públicos específicos em academias, escritórios, shoppings e feiras.

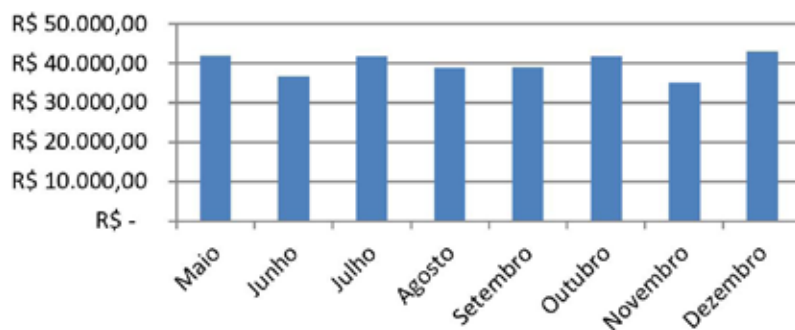
## 5.5 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

Ótimo atendimento, observar tendências de mercado e investir pesadamente em marketing social.

## 5.6 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO



## 5.7 PROJEÇÃO DE VENDAS



## 6 ANÁLISE ESTRATÉGICA

### 6.1 ANÁLISE SWOT

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
	FORÇAS	OPORTUNIDADES
PONTOS FORTES	Mercado Favorável. Atendimento Diferenciado. Delivery. Localização. Horário de Atendimento. Público Diverso.	Proximidade de escritórios e área comercial. Tapiocaria diferenciada do mercado Possibilidade de food truck em campanhas. Produtos personalizados por clientela.
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS	AMEAÇAS
	Espaço inicial limitado. Poucos colaboradores. Falta de pessoal qualificado.	Poder de compra dos clientes. Política de preços da concorrência. Sazonalidade de preços da matérias-primas.

## 7 PLANO FINANCEIRO

### 7.1 Balanço Patrimonial

<b>ATIVOS</b>	
<b>Ativos circulantes:</b>	
Caixa	R\$ 35.000,00
Contas a receber	R\$ 1.000,00
Estoque	R\$ 10.000,00
Despesas pagas antecipadamente	R\$ 3.000,00
Adiantamentos de funcionários	R\$ 749,60
-	-
<b>Total de ativos circulantes</b>	<b>R\$ 49.749,60</b>
<b>Ativos imobilizados:</b>	
Móveis e equipamentos	R\$ 28.777,00
Equipamento de computador	R\$ 5.195,00
Menos: depreciação acumulada	R\$ (43.183,00)
<b>Total de ativos imobilizados</b>	<b>R\$ (9.211,00)</b>
<b>Outros ativos:</b>	
Depósitos de segurança	R\$ 1.500,00
Outros ativos	R\$ 583,00
<b>Total de outros ativos</b>	<b>R\$ 2.083,00</b>
<b>TOTAL DE ATIVOS</b>	<b>R\$ 42.621,60</b>
<b>PASSIVOS</b>	
<b>Passivos circulantes:</b>	
Contas a pagar	R\$ 9.000,00
Imposto sobre vendas a pagar	R\$ 1.055,00
Passivos da folha de pagamento	R\$ 1.124,40
Parcela circulante de débito de longo prazo	R\$ 5.000,00
<b>Total de passivos circulantes</b>	<b>R\$ 16.179,40</b>
<b>Passivos de longo prazo:</b>	
Títulos a pagar	R\$ 12.000,00
Menos: parcela circulante de débito de longo prazo	R\$ (1.200,00)
<b>Total de passivos de longo prazo</b>	<b>R\$ 10.800,00</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	
Capital Social/Patrimônio líquido do sócio	R\$ 20.000,00
Lucros acumulados iniciais	R\$ 25.530,00
Dividendos pagos/Pró-labore	R\$ (5.000,00)
Lucro líquido (perda)	R\$ 5.600,00
<b>Patrimônio líquido total</b>	<b>R\$ 46.130,00</b>
<b>TOTAL DE PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 73.109,40</b>

## 7.2 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

DESCRIÇÃO	VALOR
1. Receita Total com vendas	R\$ 42.100,00
2. Custos Variáveis Totais	
2.1 (-) Custos com materiais diretos	R\$ 2.500,00
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 4.789,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 5.000,00
Total de custos variáveis	R\$ 12.289,00
3. Margem de contribuição	R\$ 29.811,00
4 (-) Custo Fixo Totais	R\$ 16.409,00
<b>5. Resultado Operacional: Lucro</b>	<b>R\$ 13.402,00</b>

## 7.3 FLUXO DE CAIXA

		NOV	DEZ	JANEIRO	FEV	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
<b>FATURAMENTO</b>	%	40.000,00	40.000,00	40.000,00	32.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00
<b>COMPRAS</b>		12.000,00	12.000,00	12.000,00	9.600,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	12.000,00
<b>FLUXO DE CAIXA</b>									
		NOV	DEZ	JANEIRO	FEV	MARÇO	ABRIL	MAIO	AJUNHO
à vista	0	-	-	-	-	-	-	-	-
à prazo - 30 dias	50%		20.000,00	20.000,00	20.000,00	16.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
à prazo - 60 dias	50%			20.000,00	20.000,00	20.000,00	16.000,00	10.000,00	10.000,00
	0				-	-	-	-	-
<b>I - TOTAIS DAS ENTRADAS</b>				<b>40.000,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>26.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>
Compras à vista	100%		12.000,00	12.000,00	9.600,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	12.000,00
Frete	3%			1.200,00	600,00	600,00	600,00	600,00	1.200,00
Impostos s/Vendas	15,00%			6.000,00	6.000,00	4.800,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Comissões s/Vendas	10%			4.000,00	4.000,00	3.200,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Salários e Encargos				6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
Despesas mensais				4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Retirada dos Sócios				2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
<b>II - TOTAIS DE SAÍDAS</b>				<b>36.200,00</b>	<b>33.560,00</b>	<b>27.600,00</b>	<b>24.600,00</b>	<b>24.600,00</b>	<b>31.200,00</b>
<b>III - RESULTADO OPERACIONAL</b>				<b>3.800,00</b>	<b>6.440,00</b>	<b>8.400,00</b>	<b>1.400,00</b>	<b>(4.600,00)</b>	<b>(11.200,00)</b>
Saldo inicial				2.500,00	6.300,00	12.740,00	21.140,00	22.540,00	17.940,00
<b>IV - SALDO FINAL DE CAIXA</b>				<b>6.300,00</b>	<b>12.740,00</b>	<b>21.140,00</b>	<b>22.540,00</b>	<b>17.940,00</b>	<b>6.740,00</b>

		JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOV	DEZ	Total do ano
<b>FATURAMENTO</b>	%	40.000,00	20.000,00	20.000,00	32.000,00	40.000,00	40.000,00	364.000,00
<b>COMPRAS</b>		12.000,00	6.000,00	6.000,00	9.600,00	12.000,00	12.000,00	109.200,00
<b>FLUXO DE CAIXA</b>								
		JULHO	AGOSTO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total do ano
à vista	0	-	-	-	-	-	-	-
à prazo - 30 dias	50%	20.000,00	20.000,00	10.000,00	10.000,00	16.000,00	20.000,00	182.000,00
à prazo - 60 dias	50%	10.000,00	20.000,00	20.000,00	10.000,00	10.000,00	16.000,00	182.000,00
	0							
<b>I - TOTAIS DAS ENTRADAS</b>		<b>30.000,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>26.000,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>364.000,00</b>
Compras à vista	100%	12.000,00	6.000,00	6.000,00	9.600,00	12.000,00	12.000,00	109.200,00
Frete	3%	1.200,00	600,00	600,00	960,00	1.200,00	1.200,00	10.920,00
Impostos s/Vendas	15%	6.000,00	6.000,00	3.000,00	3.000,00	4.800,00	6.000,00	54.600,00
Comissões s/Vendas	10%	4.000,00	4.000,00	2.000,00	2.000,00	3.200,00	4.000,00	36.400,00
Salários e Encargos		6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	78.000,00
Despesas mensais		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	48.000,00
Retirada dos Sócios		2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	30.000,00
<b>II - TOTAIS DE SAÍDAS</b>		<b>36.200,00</b>	<b>29.600,00</b>	<b>24.600,00</b>	<b>28.560,00</b>	<b>34.200,00</b>	<b>36.200,00</b>	<b>367.120,00</b>
<b>III - RESULTADO OPERACIONAL</b>		<b>(6.200,00)</b>	<b>10.400,00</b>	<b>5.400,00</b>	<b>(8.560,00)</b>	<b>(8.200,00)</b>	<b>(200,00)</b>	<b>(3.120,00)</b>
Saldo inicial		6.740,00	540,00	10.940,00	16.340,00	7.780,00	(420,00)	2.500,00
<b>IV - SALDO FINAL DE CAIXA</b>		<b>540,00</b>	<b>10.940,00</b>	<b>16.340,00</b>	<b>7.780,00</b>	<b>(420,00)</b>	<b>(620,00)</b>	<b>(620,00)</b>



---

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de auxilia a ter uma visão da viabilidade e do modelo de negócios antes de se investir na Tapiocaria Express. Abrir uma empresa é algo que requer planejamento, responsabilidade e dedicação. Concluímos que o projeto tem viabilidade, no entanto precisaria de mais recursos que poderiam ser advindos de financiamento externos. O projeto apresenta resultados positivos e pontos fortes com ponto estratégico, ambiente agradável, foco na agilidade e compromisso com o atendimento, profissionais qualificados e boa organização interna e externa.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 7<sup>o</sup> ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2015.

CHOPRA, Sunil e MEINDL, Peter. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

FARIA, José Carlos. **Administração**: Teoria e Aplicações. Pioneira Thomson, 2002.

FERRAREZI JUNIOR, Celso. **Guia do trabalho científico**: do projeto à redação final: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Contexto, 2011.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. 10 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

LUZ, Adão Eleutério da. **Introdução à Administração Financeira e Orçamentária**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

MAGALHÃES, Marcos Felipe e SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de Marketing**: conhecer, decidir e agir. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Adriana de Paula Lacerda. **Planejamento e Controle da Produção**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

---

# DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DA EMPRESA DISCAP BAHIA DISTRIBUIDORA DE PEÇAS E ACESSÓRIOS LTDA

## Business Diagnosis Of Discap Bahia Distribuidora De Peças E Acessórios Ltda

Mauricio de Oliveira Silva<sup>1</sup>  
Ricardo Oliveira Silva<sup>2</sup>

**Resumo:** A administração deve realizar coisas com e por meio de pessoas em grupos formalmente organizado, sendo assim, a organização tem a obrigação de conhecer os processos gerenciais para obter o melhor resultado durante e no fim dos processos. O objetivo desse artigo é conhecer sobre os processos gerenciais na empresa DISCAP BAHIA DISTRIBUIDORA DE PEÇAS E ACESSÓRIOS LTDA para identificar seus pontos fracos e oportunidades inerentes ao ramo de suas atividades. Por meio de uma pesquisa qualitativa descritiva com uso de entrevista de 21 questões e uso de nuvem de palavras foi possível perceber que a empresa tem como ponto forte a qualidade dos produtos que comercializa, que cumpre um planejamento estratégico sobre suas ações, que existe um foco voltado a ter um bom produto para que o cliente tenha um bom atendimento de suas necessidades e acima de tudo com qualidade no que é ofertado. Dessa forma, a empresa tende a inovar e buscar qualidade em seus produtos e formas de atendimento ao cliente para que seja reconhecida em seu segmento.

Palavras-chave: Atendimento ao cliente. Planejamento estratégico. Qualidade do produto.

**Abstract:** Management must do things with formally organized groups of people, so an organization has an obligation to know the management processes to obtain the best result during and without end of the processes. The purpose of this article is to learn about the management processes in the company DISCAP BAHIA DISTRIBUIDORA DE PEÇAS E ACESSÓRIOS LTDA to identify its weaknesses and opportunities inherent to the branch of its activities. Through a descriptive qualitative research using 21 questions and using a word cloud, it was possible to see that the company has as a strong point the quality of the products it sells, that it fulfills a strategic planning on its actions, that there is a focus aimed at having a good product so that the customer has a good service of their needs and above all with quality in what is offered. Thus, the company tends to innovate and seek quality in its products and forms of customer service so that it is recognized in its segment.

Keywords: Customer service. Strategic planning. Product quality.

## INTRODUÇÃO

A organização detém a obrigação de conhecer e aprimorar seus conhecimentos e o modo como reage a cada situação, é reconhecida através das pessoas que trabalham ou desfrutam do empenho desta organização (AZEVEDO, 2007). De acordo com Silva (1997, p. 21), “administração é a arte de realizar coisas com e por meio de pessoas em grupos formalmente organizados”.

O diagnóstico empresarial é uma forma de avaliar uma empresa. Esta fase pressupõe que, para a elaboração, implementação e controle do plano estratégico, inicialmente devem ser levantados aspectos qualitativos e quantitativos da organização, ou seja, sua cultura, relações de poder e posição que contemple os pilares mais relevantes que a sustentam (ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciências Ambientais pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), licenciado em Ciências Biológicas pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) e estudante Técnico em Administração pelo Centro Territorial de Educação Profissional – CETEP Vitória da Conquista. m.osilva@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduando em Processos Gerenciais pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci UNIASSELVI Vitória da Conquista – BA.

---

Com aumento das demandas de mercado surge a necessidade um plano estratégico para as empresas se manterem sadias com seus direitos e deveres, nisso vem o planejamento estratégico. Para Ansoff (1981) planejamento estratégico é uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos.

Ou pode-se definir planejamento estratégico como uma ferramenta moderna de gestão empresarial que, baseando-se em conceitos e atitudes, em que a empresa acredita, torna o ato de planejar uma forma inteligente de escolher uma sequência de ações futuras para a empresa, na procura de seus objetivos maiores (VALADARES, 2002).

Para perceber e avaliar o planejamento estratégico deve-se fazer o diagnóstico empresarial avaliando alguns critérios como: crescimento lucrativo, mercado, responsabilidade social, processos internos e pessoas (ESTRADA, SILVA e FRAZZON, 2012).

O objetivo desse artigo é conhecer sobre os processos gerenciais na empresa DISCAP BAHIA DISTRIBUIDORA DE PEÇAS E ACESSORIOS LTDA para identificar seus pontos fracos e oportunidades inerentes ao ramo de suas atividades.

## **Planejamento e diagnóstico**

O planejamento é saber fazer e entender o que deseja e como chegar a esse objetivo, a procura de uma forma de reduzir as deficiências, para prevenir-se dos riscos, ousar de suas táticas e aperfeiçoamentos de sua atividade, inserindo as metas como desenvolvimento de alvos. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003). Dessa forma,

Planejar é, antes de tudo, responder antecipadamente a questões que sempre surgem durante a gestão de uma organização [...] é antever problemas e traçar ações estratégicas que possam evitá-los, planejamento é o método de originar os objetivos e metas organizacionais e de como realizá-los”. (RIBAS *et al.*, 2014).

Afirma Certo (2003, p.5), que planejar envolve a escolha de tarefas que devem ser desempenhadas a fim de atingir os objetivos da empresa.

Para Montana e Charnov (2003, p.18), o planejamento consiste em prever eventos futuros e determinar as atividades futuras mais eficazes para a empresa. Através do planejamento é possível obter a provisão de eventos em consideração às necessidades da organização, e decidir os objetivos que virem de encontro para eficácia e eficiência da empresa. (OLIVEIRA, FRANCISCO e PAGANI, 2011).

A partir do planejamento, traça-se uma estratégia. De acordo com Ribeiro (2008), estratégia é a arte de planejar e colocar o plano em ação, com o objetivo de alcançar ou manter posições relativas e potenciais favoráveis à futuras ações táticas sobre um objetivo e procurar condições favoráveis para alcançar objetivos específicos, ou seja, é o programa geral para consecução dos objetivos de uma organização e, portanto para o desempenho de sua missão.

“O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura verificar qual é a real situação da empresa em relação à seus aspectos internos e externos” (OLIVEIRA, FRANCISCO e PAGANI, 2011, p.1).

O plano estratégico deve ter como conteúdo intrínseco um plano de ação, assim, é necessária uma estratégia de implantação que envolva hierarquização dos projetos e ações, um macro cronograma e as fontes de recursos (BUCALEN, 2019).

Deste modo, o planejamento estratégico deve ser compreendido como um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações e, por isso, deve estar embasado nos problemas ou desafios da organização (FALQUETO *et al.*, 2019).

---

## MATERIAIS E MÉTODOS

Para essa pesquisa foi utilizado uma pesquisa qualitativa descritiva, utilizou-se para coleta de dados uma entrevista. Segundo Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa é uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não.

Para Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

“O recurso da entrevista é um dos mais largamente utilizados em pesquisas humanas, clínicas, sociais e organizacionais, e constitui uma interação assimétrica, em que uma parte coleta de dados e a outra se apresenta como fonte ou, na linguagem especializada, como informante” (VASCONCELOS, 2007, p.220). “o registro é feito através de anotações, gravadores e filmadoras, e cada um dos tipos de registro tem vantagens e desvantagens que devem ser avaliadas com cuidado” (VASCONCELOS, 2007, p.220).

Para tal, conduziu-se uma entrevista com 21 questões, foi realizado a gravação com uso de gravador de celular e a posteriori, os resultados da entrevista foram transcritos e montou-se uma nuvem de palavras. As nuvens de palavras são recursos gráficos que representam frequências de termos em hipertextos (VASCONCELOS-SILVA e ARAÚJO-JORGE, 2019). São imagens compostas de palavras utilizadas em um texto nas quais o tamanho de cada palavra indica sua frequência ou importância (VASCONCELOS-SILVA e ARAÚJO-JORGE, 2019).

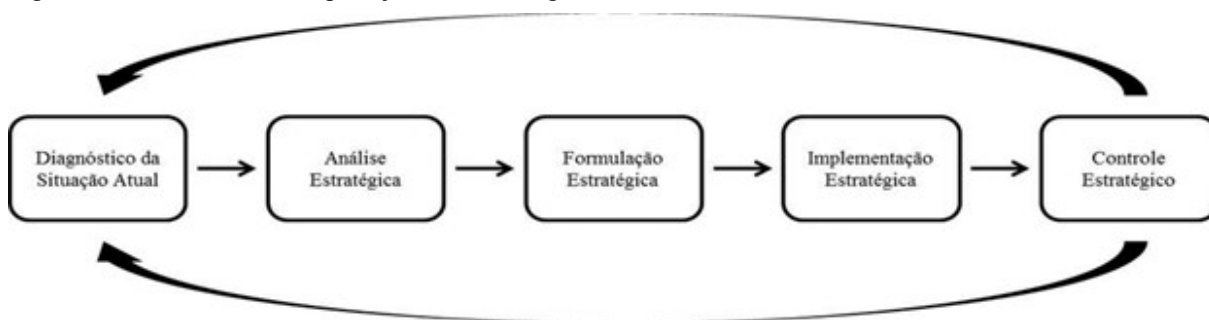
### Área de estudo

A empresa DISCAP BAHIA DISTRIBUIDORA DE PEÇAS E ACESSÓRIOS LTDA, está situada na Avenida Jequié, 184 H, Bairro Ibirapuera, Vitória da Conquista - BA, onde foi aplicado estudo a fim de estruturar um diagnóstico interno e externo para identificar seus pontos fracos e oportunidades inerentes ao ramo de suas atividades

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

O diagnóstico empresarial segue uma sequência lógica de avaliação e aplicação, seguidas por passos de: diagnóstico da situação atual -> análise estratégica -> formulação estratégica -> implementação estratégica -> controle estratégico (Figura 1).

Figura 1. Modelo de fases do planejamento estratégico.



Fonte: Sobral e Peci, 2013.

---

Com essa formulação foi feito o diagnóstico da empresa DISCAP BAHIA DISTRIBUIDORA DE PEÇAS E ACESSÓRIOS LTDA, apresentada nas questões abaixo:

1. Quais os conceitos de responsabilidade empresarial utilizados pela empresa?

*Dentro do âmbito que ela trabalha são de responsabilidade social no que tange aos seus colaboradores suma melhor qualidade de vida e aos seus que abrange e como relação ao. Desde a implantação da empresa ela visa uma melhora na qualidade de vida aos clientes e seus colaboradores. Levar melhores produtos, melhor atendimento...*

2. Qual a responsabilidade para a consciência ambiental?

*Nesse quesito. Os produtos já atendem a essas normas desde a produção na fábrica. O que tange as questões de produtos de fontes seguras, fontes energéticas que já vem com essa consciência, desde a fabricação ao produto de retorno, a sua reciclagem.*

3. A empresa investe a longo prazo?

*Hoje, temos investimentos em fundos de renda a longo prazo e alguns consórcios. Mas atuante em investimentos na área de descargas não há. Existe investimentos em renda fixa.*

4. Em que áreas a empresa faz investimentos?

*Em novos produtos (inovações tecnológicas).*

5. A empresa investe na capacitação de seus colaboradores?

*A empresa tenta investir, com formações relacionadas ao conhecimento do produto, de uma maneira geral, com informações gerais. No que tange a cursos ainda está aquém. Não houve a possibilidade.*

6. A empresa pretende atuar em outros mercados?

*Sim.*

7. O outro mercado está na mesma linha da atual?

*Não, pretende diversificar para não depender apenas de um produto.*

8. A empresa busca desenvolver seus produtos com base no mercado?

*As vezes sim, hoje devemos ser meio “artistas”. Com a situação atual (covid-19), por exemplo, busca outros produtos a médio e longo prazo para modificar a vendas e incrementar as mercadorias. Há uma busca em buscar as inovações ofertadas pelo mercado.*

9. A empresa acompanha os resultados e possui metas e estratégias de longo prazo?

*Sim, faz um compromisso hoje, já pensando a curto, médio e longo prazo para daqui um ano, dois anos... com metas de busca constante de lançamento de novos produtos e incluir um novo mix de produtos.*

10. A empresa busca atender novos grupos de clientes?

*Sim, busca novos produtos e novos segmentos. Para atender a maior gama de clientes.*

11. Qual segmento atua e qual novo pode atuar?

*Segmento atual em autopeças, sistema de exaustão para veículos automotivos e outros acessórios e há tendência de abranger o leque de produtos para suspensão e freios.*

---

12. A empresa busca manter os produtos atualizados e atender tendências?

*Sim, com as tendências do mercado.*

13. Que tipo de inovação costuma aplicar? Incremental, radical ou disruptiva?

*Inovação em qualidade desde a fabricação até a entrega, qualidade em logística e atendimento, mais importante na venda e pós-venda.*

14. A empresa investe no Brand da marca?

*Sim, muito, com ações em vários canais de comunicação, em redes sociais, ajuda do cliente final, fachadas, outdoor.*

15. Como a empresa é vista pela empresa?

*Acredito que o feedback seja muito bom, com marca de renome e preza pela qualidade dos produtos... eficiência do funcionamento do mesmo.*

16. A empresa busca fidelizar seus clientes?

*Sim, permanentemente.*

17. Quais as estratégias?

*Preços, estreitamento das relações com parcerias no sentido da divulgação e... e o relacionamento pessoal de atendentes, consultores e cliente entre si.*

18. As diretrizes estratégicas da empresa são claras e compreendidas por todos da empresa?

*Não necessariamente, as vezes a informação se perde, mas se busca isso.*

19. Como a empresa comunica as ações do planejamento estratégico?

*São mais divulgadas a seus colaboradores quando há inovações, dentro de promoções, novas mercadorias no portfólio.*

20. A empresa utiliza métodos de análise e controle de informações a curto prazo?

*Sim, com planilhas, análises a curto prazo, para que a empresa não caia em ciladas inesperadas, digamos assim.*

21. A empresa tem metas a curto prazo?

*Sim, possui, as metas de curto de prazo são o faturamento do mês, que não pode deixar o faturamento cair, ter objetivos, a curto prazo é o que dá para enxergar, dentro de um mês, três meses e até um ano. Subentende-se as metas mensais.*

Por meio do questionário é possível perceber que existe um planejamento estratégico para a empresa DISCAP BAHIA DISTRIBUIDORA DE PEÇAS E ACESSÓRIOS LTDA, que existem análises de mercado e que ela busca sempre inovar e readequar as metas, planos e objetivos ao longo do tempo.

Ao aplicar a nuvem de palavras (Figura 2), obteve-se uma tendência das palavras: produto, sim, não, prazo, qualidade, busca, cliente, para, novo, seus e empresa. Por essas palavras pode-se interpretar como uma tendência focal ao produto e sua qualidade para atendimento ao cliente, em primeira análise, a empresa tem seu planejamento focado em qualidade produto.





---

ESTRADA, R. L. S. E.; SILVA, R. B.; FRAZZON, L. S O diagnóstico empresarial como suporte ao planejamento estratégico. 2012. *In: Anais XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO* Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção Bento Gonçalves, RS, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2012.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMAN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. L.; MIRANDA-JÚNIOR, N. S. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 24, n. 02, p. 357-378, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MONTANA, P. J.; CHARNOV B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, A. C.; FRANCISCO, A. C.; PAGANI, R. N. **Diagnóstico estratégico aplicado em uma empresa de transportes agrícolas**. UTFPR — Universidade Tecnológica Federal do Paraná UTFPR. 2011. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/20.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

RIBAS, A. J. F.; FACINI, M. A.; TEIXEIRA, G. **Planejamento Estratégico**. Gráfica UNICENTRO: Paraná. 2014. 58p.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008., 252p.

SILVA, A. T. da. **Administração e controle**. São Paulo: Atlas, 1997.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VASCONCELOS, E. M. **Manual operativo para pesquisas interdisciplinares e Interparadigmáticas: Parte II**. 3. ed. – Petrópolis, RJ: vozes, 2007. 292 p.

VASCONCELOS-SILVA, P.; ARAÚJO-JORGE, T. Análise de conteúdo por meio de nuvem de palavras de postagens em comunidades virtuais: novas perspectivas e resultados preliminares. *Investigação Qualitativa em Saúde*, v.2. 2019.

---

# EMPREGABILIDADE E EAD

## Employability and distance learning

Andréa Oliveira Hopf Díaz<sup>1</sup>

**Resumo:** Neste trabalho os assuntos empregabilidade e o ensino a distância (EAD) são abordados, a partir da discussão de objetivos, como o entendimento e definições desses termos, frente a dinâmica do ensino e expectativas do mercado de trabalho. A partir de uma revisão bibliográfica, os resultados revelam a complexidade do termo empregabilidade quando relacionado à educação. Também se constata o esforço do EAD em contribuir para a formação dos egressos e seu acesso ao mercado. É indispensável que o mercado de trabalho, instituições de ensino e sociedade, superem limites referentes a empregabilidade, e avancem em seus desafios de aceitar, construir e contribuir para um desenvolvimento econômico social, a partir de seus próprios protagonismos.

Palavras-chave: Empregabilidade. Ensino a Distância. Mercado de Trabalho.

**Abstract:** In this paper, the subjects employability and distance learning are addressed, based on the discussion of objectives, such as the definitions and comprehension of these terms, in face of the teaching dynamics and expectations in the job market. From a bibliographic review, results reveal the complexity of the term employability when related to education. In addition, it is perceived the effort in distance learning to contribute to the education of students and to their access to the job market. It is essential that the job market, educational institutions and society overcome limits related to employability as well as advance in their challenges to accept, build, and contribute to social and economic development departing from their protagonism.

Keywords: Employability. Distance learning. Job market.

## 1 INTRODUÇÃO

A questão do Ensino a Distância, sua evolução, seus objetivos e alcances, de fato, precede que se relacione as necessidades de cada sociedade, neste caso, as necessidades de seus alunos, mas também de seus demandantes finais, o mercado de trabalho, ou seja, as empresas.

Entretanto, essa discussão ultrapassa o âmbito do EAD, mas recai sobre uma antiga reflexão sobre a eficiência ou não, principalmente das instituições de ensino superior, em suprir com as necessidades de seus egressos, num mercado de trabalho cada vez mais dinâmico, tecnológico e protagonista também na formação continuada de seu universo.

A empregabilidade, termo bastante amplo e discutível, parece considerar cada vez mais, as condições e ocorrências externas as instituições de ensino, embora estas e o mercado de trabalho, devam assumir e compartilhar o ônus dessas responsabilidades.

Em correlação com essa dinâmica, métodos pedagógicos, instrumentos, bem como, a realidade de políticas públicas e acesso, também se apresentam concepções culturais e conceitos incipientes sobre o tema, ademais, contribui mesmo assim, ao desenvolvimento de gestões, métodos e inovações por parte das instituições que buscam firmar um papel definitivo nesse processo. No Brasil, instituições de ensino superior que atuam no EAD, a partir de meios de acompanhamento dos egressos, buscam aí, identificarem possibilidades que se convertam em eficiência deste no mercado de trabalho.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Economia. Mestre em Integração Econômica Latino –americana. Especialista em Pensamento Político Brasileiro (UFSM). Supervisora de Disciplina EAD no Curso de Ciências Econômicas e Gestão Pública na Uniasselvi. e-mail: andrea.diaz@uniasselvi.com.br

---

Este trabalho aborda, a partir de uma breve pesquisa bibliográfica sobre o assunto, primeiramente, os possíveis entendimentos sobre o termo empregabilidade, para em seguida, apresentar algumas práticas institucionais já constatadas em algumas instituições brasileiras, e as possibilidades do EAD condizentes com o mercado de trabalho. Ao fim, apresentam-se as considerações finais alcançadas.

O tema é amplo, também interdisciplinar. Percebe-se que os dados sobre empregabilidade relacionados com o EAD, sem que sejam áreas específicas, ainda são recentes. Contudo, comumente, o entendimento de que o EAD é irreversível. Mas da aceitação até a comprovação de sua eficiência no mercado de trabalho, ainda é um percurso que demonstra exigir a análise de mais elementos ao longo no tempo.

## 2 EMPREGABILIDADE E SEUS ENTENDIMENTOS

O termo empregabilidade, bastante utilizado nas análises e indicadores afins, teve seu destaque crescente nas últimas décadas, especialmente diante das mudanças regulatórias, relacionados ao ensino e ao mercado de trabalho.

Seu entendimento, tanto no âmbito das políticas públicas, como por parte dos empregadores ou empresas, remete a necessidade de que o trabalhador apresente certas características ou aptidões que vão ao encontro as ofertas das atividades laborais, as quais refletem as dinâmicas das instituições e dos cenários econômicos sociais atuantes.

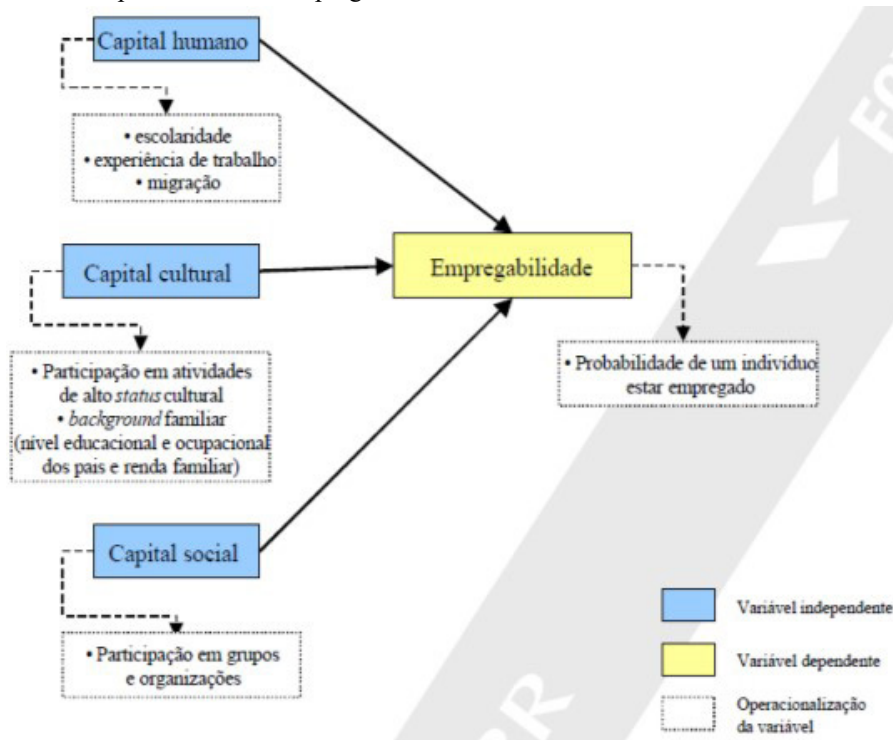
Helal e Rocha (2009, p. 149), trazem alguns conceitos colhido de vários Autores, acerca de empregabilidade, que apresenta um entendimento amplo sobre esse termo,

Por se tratar de um fenômeno recente, a conceituação e o entendimento sobre empregabilidade são dispersos e diversificados. Exemplos: O conceito de empregabilidade tem sido utilizado para referir-se às condições da integração dos sujeitos à realidade atual dos mercados de trabalho e ao poder que possuem de negociar sua própria capacidade de trabalho, considerando o que os empregadores definem por competência (MACHADO, 1998, p.18).

Para Lavinias (2001, p.03), o uso do termo empregabilidade remete “às características individuais do trabalhador capazes de fazer com que possa escapar do desemprego mantendo sua capacidade de obter um emprego”. Na visão da autora, o divisor de águas entre trabalhadores empregáveis e não-empregáveis reside no seu grau de aptidão para um determinado trabalho. Minarelli (1995), por sua vez, entende a empregabilidade como a habilidade de ter emprego. Nas definições de empregabilidade apresentadas, o termo é visto como a capacidade de adaptação da mão-de-obra às novas exigências do mundo do trabalho e das organizações. Entretanto, não há um consenso em relação à conceituação do tema.

A Figura 1 a seguir, apresenta um entendimento de empregabilidade recente, onde elementos subjetivos, isto é, além do capital humano e não meritocrático, influenciam também nessa complexa definição.

FIGURA 1 – Modelo explicativo sobre empregabilidade



Fonte: HELAL (2005, p. 10)

Entretanto, um entendimento de empregabilidade que enfatiza o desenvolvimento de competências, muitas delas, associadas a características que se acomodam em objetivos modernos da gestão da empresa, de cunho mercadológica, e que se volta a busca pela meritocracia, devolve ao indivíduo a responsabilidade pela ocorrência ou não de sua empregabilidade bem-sucedida, em tempos de terceirização e flexibilização das relações trabalhistas.

Resumidamente, os Autores admitem que é possível dividir as definições em duas vertentes, uma empresarial que relaciona a empregabilidade como capacidades do indivíduo, de se adaptar as dinâmicas e demandas do mercado de trabalho, o que envolve o desenvolvimento de competências, “(...) e o crítico (que trata a empregabilidade como um discurso, transferindo a responsabilidade pelo emprego da sociedade e do Estado para o próprio trabalhador) (HELAL e ROCHA, 2009, p.141)”.

A vertente atual predominante, parece ser aquela que foca no esforço do indivíduo, seus anseios e alcances no âmbito profissional, entretanto, aquela que relaciona e limita a autonomia e capacidade do indivíduo, no sentido de que muitos são os elementos sociais, culturais e familiares que compõem a empregabilidade, também é significativa e merece atenção. Sob esse entendimento, parece que ambas esferas, públicas e privadas, estão se aproximando em estas vertentes.

A discussão aqui também traz à tona a necessidade de uma nova reflexão bastante útil e sobre a educação e o papel das instituições de ensino, se estas estariam voltadas majoritariamente para a formação individual ou para o mercado. Não entrando no mérito da legitimidade dessa função, vale ressaltar que os objetivos de educação e ensino de um país, também devem estarem comprometidos com seus objetivos de crescimento e desenvolvimento de forma integral.

Observa-se o seguinte questionamento, já em pauta há alguns anos,

A quem a educação atenderia nos tempos de hoje: ao mercado ou ao trabalhador? Questionam Shiroma e Campos (1997). Segundo eles, embora nesse debate não haja convergência de opiniões, estas acabam concorrendo ao mostrar que o aumento da demanda empresarial por trabalhadores com nível mais elevado de escolaridade nem

---

sempre é compatível com as características das atividades desenvolvidas e que nem todos os postos de trabalho requerem essa maior escolaridade. Shiroma e Campos (1997) pontuam, desse modo, um antagonismo advindo da alta especialização: se as pessoas atingem uma capacitação intelectual maior do que a exigida para os cargos, porque os empresários clamam por educação, apontando-a como a principal alavanca para a produtividade e a qualidade? (Helal e Rocha, 2009, p. 143).

Admite-se que a discussão em torno do entendimento de empregabilidade, inclui desde elementos que consideram a ideologia de mercado predominante, até aspectos relacionados as capacidades individuais de escolaridade e qualificação objetivas e subjetivas.

Os desafios do mercado de trabalho são dinâmicos e respondem tanto aos anseios dos trabalhadores, como a esfera pública e privada das instituições.

A seguir, apresenta-se algumas ações no âmbito do EAD por parte de instituições brasileiras, que buscam manter e monitorar os interesses de egressos, diante das exigências da educação continuada e de um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico.

### 3 PRÁTICAS INSTITUCIONAIS

O avanço do Ensino a Distância no Brasil e no mundo, decorre de inúmeros fatores relacionados desde o acesso físico, temporal, financeiro, como a condições de adequação e dinâmica das características econômicas dos setores, que busca exigências profissionais também consoantes com a velocidade das mudanças na produção, na tecnologia e no mundo do trabalho.

Daí a importância de políticas públicas que interpretem também essa modalidade, como possibilidade de democratização via ensino, isto é, inclusão, ampliando seus alcances, ademais os debates acerca de seus limites, que representam mais os desafios a serem superados.

A regulação da Educação a Distância no Brasil deu-se com a promulgação da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a qual definiu no art. 80, que o poder público promoveria o desenvolvimento e divulgação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino. O Decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005, art. 1º, estabelece e enfatiza o uso de tecnologia e dos objetivos no processo didático pedagógico. (Brasil apud MOURA, 2016).

Entretanto, as discussões acerca dos requisitos como tecnologia, uso de novas ferramentas, ênfase na autonomia, desenvolvimento de habilidades, administração de tempo, maior acesso e interação entre os agentes envolvidos (docente-discente) que supera tempo e espaços, também deve-se destacar que esse processo só se convalida, na prática, se a sociedade o reconhece e acolhe, enquanto egressos.

Moura (2016, p. 27), destaca que,

(...) a qualidade e a efetividade do ensino e da aprendizagem oferecidos na modalidade a distância perpassam por muitos aspectos que vão desde o adequado uso, por alunos e professores, das ferramentas tecnológicas disponíveis, até a formação de uma organização curricular que responda às exigências da atuação profissional no mercado de trabalho. Assim, o acesso democrático à educação implica oferta de ensino que atenda às reais expectativas e necessidades de formação e qualificação daqueles que a procuram, sendo a EAD uma importante alternativa de inclusão educacional, por meio de sistemas flexíveis e eficazes para a aprendizagem. Investigar a efetividade dos cursos oferecidos, seja na modalidade a distância ou presencial, nos remete a discorrer sobre os conceitos que a definem. Considerando para tanto a intrínseca relação entre efetividade, eficiência e eficácia, torna-se salutar a descrição do que caracteriza esses termos.

Na prática, estamos se referindo a efetividade dessa modalidade, ou seja, se após alcançado êxito em seus aspectos relacionados a eficiência e relevância, constatar se a sociedade se beneficia em última instância e a demanda final esteja de acordo com esses profissionais.

Logo,

(...) a efetividade da EAD é entendida como a capacidade de inserção profissional no mercado de trabalho dos egressos nas áreas para as quais se formaram, entendendo que essa formação deva ser eficiente (ocorrer no tempo previsto e nas condições ideais) e eficaz (alcance dos objetivos, das competências e habilidades requeridas para o perfil de formação do egresso) de modo a contribuir com a efetiva inserção/atuação profissional desses sujeitos, satisfazendo, assim, as demandas sociais concretas (Bastos apud Moura, 2016, p. 28).

Independente da vertente ou defesa pedagógica, dos métodos e ferramentas de ensino, entende-se que um egresso bem-sucedido, depende também de planejamento e adaptações curriculares no decorrer dos cursos e aplicação de inovações, sejam materiais ou de gestão, que permitem identificar e “conversar” com o mercado de trabalho e suas necessidades. Este ponto considera inclusive, os processos de autorização, reconhecimento e avaliação dos cursos juntos as instituições.

Na figura a seguir, podemos observar instrumentos ou ações de algumas instituições privadas que atuam em EAD em nosso país, com objetivos de acompanhar também a trajetória do aluno após seu egresso e, assim, acompanhando aspectos relacionados a sua empregabilidade.

FIGURA 2 – Formas de Acompanhamento de Egressos em Instituições Privadas

IES	UF	FORMAS DE ACOMPANHAMENTO DE EGRESSOS
UNINORTE	AM	A Instituição mantém vínculo com o egresso por meio do site, no link Clube de Vantagens, para ele ter acesso a cursos, livreria, eventos sociais e outras vantagens.
UNVIP	PE	Pelo link “Ex-Alunos”, o egresso pode cadastrar-se, ter acesso aos benefícios oferecidos e colaborar dizendo como a formação ajudou em sua carreira profissional.
UNIFRA	RS	Pelo link “Egressos”, o ex-aluno pode contribuir com suas informações para o acompanhamento de sua trajetória profissional.
UNINTER	PR	Pelo link “Egressos”, o ex-aluno pode cadastrar-se para ter acesso a descontos em mensalidades, participação em palestras e outras vantagens.
CESV	ES	No Portal do Egresso, espaço virtual para comunicação e interação, consta pequeno questionário para registro de informações pessoais e da empresa onde trabalha.
UNIFIA	SP	No link “Egresso”, está disponível questionário sobre a formação oferecida para preenchimento e cadastro do egresso.
UNICARIOCA	RJ	No link “Ex-aluno”, o egresso pode cadastrar-se para ter acesso ao portal e benefícios que a instituição oferece.
UNICEP	SP	No site, há dois links: “Avaliação do egresso”, em que consta questionário; e “Banco de Emprego”, no qual o aluno ou egresso tem acesso às vagas disponíveis, pode enviar o currículo e empresas podem se cadastrar.
UNICHRISTUS	CE	Possui um programa de acompanhamento de egressos a fim de criar uma estrutura de apoio e educação continuada para os ex-alunos da instituição.
UNICURITIBA	PR	Por meio do link “Egresso”, está disponível questionário para os alunos atualizarem suas informações e emitirem mensagem.
CIESA	AM	Possui link de ex-alunos que dá acesso a um portal para cadastro.
UNICESUMAR	PR	Possui projeto para os egressos, oferecendo descontos em serviços, consultorias.
UDC	PR	Há um portal do egresso, que objetiva incentivar a participação dos ex-alunos nas atividades da instituição, ofertar cursos conforme as necessidades e contribuir para a inserção profissional.
UDF	DF	Possui um portal da associação de egressos. No link “Ex-alunos”, o egresso pode cadastrar-se e ter acesso ao clube de benefícios.
CEAP	AP	No link “Egresso CEAP”, o ex-aluno pode fazer um cadastro para ter acesso ao portal que possibilita troca de informações, sugestões e aperfeiçoamento profissional.
UNIJORGE	BA	Por meio do link “Descontos para Ex-Alunos”, o egresso tem informações apenas sobre descontos de cursos oferecidos.
UNICEUB	DF	No link “Ex-Alunos”, o egresso pode fazer cadastro e ter acesso aos benefícios que a instituição oferece.
UNESC	ES	No link “Egressos”, o ex-aluno tem informação sobre descontos em mensalidades.
FACEMA	MA	Pelo link “Portal do Egresso”, o ex-aluno pode cadastrar-se e ter acesso aos depoimentos, às oportunidades de trabalho, às vantagens que a instituição oferece.

UNIGRAN	MS	Pelo link "Egressos", o ex-aluno obtém informações sobre descontos nos cursos oferecidos e responde a questionário
FCG	MS	No link "Programa de Acompanhamento de Egressos", o ex-aluno responde a um questionário.
CESUPA	PA	Pelo link "Egressos", o egresso pode cadastrar-se e ter acesso a área restrita, fazer consultas de histórico escolar, atualizar informações profissionais e pessoais, e participar de pesquisa de acompanhamento dos egressos.
UNIPÉ	PB	Pelo link "Programa de Acompanhamento dos Egressos", o ex-aluno pode aderir ao programa após contato com a coordenação do curso.
FACIMED	RO	No link "Egresso", fica disponível um formulário para ex-alunos que queiram contribuir com informações para a instituição.
FSL	SC	No link "Intranet" - "Antigos Alunos", o ex-aluno cadastra-se na plataforma social Ning, para networking com os colegas, professores e compartilhar experiências.
FACAR	SE	No link "Instituto de Acompanhamento Profissional – IAP", o egresso tem acesso ao link "Formulário do Egresso", no qual pode contribuir com informações objetivas sobre sua formação e sobre suas experiências profissionais.
FACTO	TO	Pelo link "Portal do Egresso", o ex-aluno preenche um formulário para acesso ao portal, no qual constam informações sobre eventos e oportunidades profissionais.

Fonte: Moura (2016, p. 48 e 49)

As Instituições, ao menos em estratégias e ações, parecem estar buscando dar algum tipo de suporte no que refere-se a programas de manter os ex-alunos em uma rede de informações e vivências que podem contribuir para ambos os lados, nas perspectivas analisadas. Entretanto, essas ações devem estar condizentes com a dinâmica do mercado de trabalho para esses profissionais, saber interpretar as informações e transformar estas em práticas reais na busca de suprir as necessidades, é fundamental para que a inclusão e demanda se concretize.

A seguir, vamos relacionar o mercado de trabalho recente e o EAD no contexto de dinâmica das relações e expectativas dos agentes.

#### 4 MERCADO DE TRABALHO: POSSIBILIDADES DO EAD

No Brasil o mercado de trabalho acompanha performances esperadas de países populosos com regiões com diferentes níveis de urbanização e indústria. Em relação aos egressos do ensino superior e sua empregabilidade, estudos apontam que existem uma grande diversidade das situações profissionais segundo diferentes critérios, como área ou curso de formação, competências e habilidades individuais, gênero, classificação social e região.

As pesquisas e trabalhos realizados academicamente sobre a empregabilidade e o EAD, parecem buscar suprir mais informações setoriais e lacunas em áreas específicas de formação, quando não tratadas sob temas pedagógicos onde se tornam mais generalistas abordando as políticas públicas ou os métodos de ensino.

É de comum acordo, que o sistema educativo e a empresa, sejam os espaços onde a mão de obra deva efetivar sua formação, dentre as qualificações gerais e específicas, assim, o desvio ocupacional, o subemprego, a concorrência, as automações, entre outros fatores, se converteriam em desafios que atuariam com menos impactos negativos no planejamento do mercado de trabalho.

Dessa forma, além da dinâmica do mercado, das expectativas dos agentes, no âmbito da formação do curso superior amplamente,

(...) as incertezas quanto as qualificações pedidas a médio prazo pelo sistema econômico em decorrência do desenvolvimento tecnológico, de um ponto de vista tanto qualitativo quanto quantitativo, conduzem a propor a transformação dos cursos, na medida do possível, em áreas de formação largas, deixando às empresas



---

a tarefa de especializar a mão-de-obra. Essa organização da formação profissional tem a vantagem de permitir a produção de qualificações numa quantidade de acordo com as necessidades das empresas, na base de técnicas atualizadas, com o grau de especificidade adequado. Porém, a viabilidade de um tal sistema fica condicionada pela elaboração de um processo de reconhecimento social das qualificações adquiridas no âmbito do sistema produtivo (PAUL, 1989, p. 11).

Essa perspectiva se fortaleceu, na medida que na década seguinte, o entendimento de competências e habilidades se sobrepôs a formação técnica profissional, assim a inteligência e as capacidades sócio emocionais, e se adequaram a necessidade de flexibilização do mercado, incertezas diante da inserção tecnológica e migração de funções e carreiras.

Essa nova dinâmica de trabalho ainda está recondicionando o mercado, e por estas razões, que muitas IES buscam continuamente adaptarem-se suas matrizes curriculares, no sentido de suprir uma necessidade de ensino que vai além do que as disciplinas obrigatórias conseguem suprir (USP, 2020).

Aliado a isso, um dos maiores desafios do EAD ainda em curso, refere-se a romper uma cisma cultural, que associa, embora cada vez menos, a educação do EAD como de uma qualidade inferior. A crítica decorrente da prática de ensino sem o tradicional professor presencial, se destaca, dentre outras, mais pelo despreparo dos docentes ou autonomia demasiada de alunos a arbitrar sobre formas de acesso e estudo do conhecimento. Assim, as dúvidas referentes ao profissional formado nesse modelo, alcançaria ainda, especialmente o mercado de trabalho.

Por outro lado, efeitos relacionados ao processo de globalização, trouxe além da internacionalização do mercado de trabalho, a necessidade de educação continuada e o uso de tecnologias nesse processo, especialmente na educação. É nesse ponto, que se compreende o EAD como uma possibilidade de educação que cumpre muitos pré requisitos, incluindo para as empresas que buscam, no ambiente competitivo, a educação continuada e o uso de tecnologias com forma de ampliar sua concorrência e eficiência também econômica.

Aceita-se que a revolução tecnológica vem acelerando a transformação das sociedades. A interdependência dos agentes nessas sociedades, ocorre, principalmente através da tecnologia de informação, e, ademais os desafios de crescimento das economias e países, a mão de obra exigida cada vez mais requer habilidades de trabalho crescentes e adicionais.

Bonilla e Assis apud Tessaro, Castanheira e Trindade (2013), admitem que é necessário pensar e aceitar incluir novas formas de educação, mas a discussão sobre o entendimento de quais meios de tecnologias e como serão utilizadas, ainda é incompleta. Além dessa construção,

(...) uma proposta de educação a distância, articulada as novas exigências do mercado de trabalho, exige, ainda, um atendimento pedagógico, voltado a promoção da relação professor-aluno, por meios e estratégias institucionalmente garantidos. (...) As vantagens, no entanto, nem sempre são bem compreendidas e aceitas pela totalidade da população, muitas são interpretadas equivocadamente (...) o preconceito em relação ao EAD existe e se deve, em grande proporção, ao desconhecimento da metodologia empregada nessa modalidade de ensino. (TESSARO, CASTANHEIRA e TRINDADE, 2013, p.7).

Maior poder de organização, maior disciplina e senso de responsabilidade, capacidade de planejamento e organização do tempo, e a familiaridade com a utilização de tecnologias, segundo Tessaro, Castanheira e Trindade (2013, p.9), são algumas das características que o mercado de trabalho vê com bons olhos, os profissionais formados para assumirem muitas áreas de atuação.

Mendes (2017) ressalta ainda, que existe uma dissimulada desconfiança no mercado de trabalho, sobre a validade dos diplomas alcançados via EAD. Embora a legislação garanta as prerrogativas no Brasil desde 2005.

---

(...) se estes egressos estão adquirindo as competências que um mercado extremamente competidor exige. O que parece gerar resistências por parte dos recrutadores em contratar estes profissionais. Se o crescimento exponencial desta modalidade de ensino é inquestionável e evidente, torna-se inaceitável esta suposta resistência. Especialmente pelo seu perfil: determinado, questionador, curioso, comprometido, capacidade de planejamento, proativo e administração do tempo, autonomia, gosto pela leitura etc. (MENDES, p. 2).

A Autora também destaca, que na medida que essa desconfiança vai desaparecendo, ou seja, quando mais se conhece a modalidade, mais se supera a “incoerência” de que as empresas até aceitam os egressos do EAD, mas preferem os egressos do presencial, mesmo admitindo que o currículo profissional do egresso ou suas competências, é o que realmente importa.

Em uma pesquisa sobre a aceitabilidade de egressos em EAD, a partir de questionário para as Empresas de RH, a Autora destaca algumas constatações,

Quando perguntados se conhecem a metodologia da educação a distância 90% afirmaram que sim e 10% relativamente pouco. Deste total 80% já participaram de algum curso nesta modalidade. Onde, 30% em cursos de curta duração; 30% pós-graduação; em cursos de graduação foram 20% e, 20% afirmaram não ter participado de nenhum curso nesta modalidade. Verificou-se que, deste público, 50% consideram boa e 30% excelente a qualidade da educação a distância, tem-se, portanto, um resultado que demonstra a elevação da qualidade e do conceito desta modalidade de ensino, entre um público que atua no recrutamento e seleção, levando-se a acreditar que, as contratações dos graduados egressos da EaD, têm significativa probabilidade de bons resultados. Outro dado extremamente relevante é que todos respondentes afirmaram não haver determinação que restrinja a contratação de graduados egressos da EaD, pois a Organização está mais atenta às competências do candidato e não em qual metodologia de ensino se graduou.

Quando perguntados se indicariam cursos na modalidade EaD, surpreendentemente 90% afirmaram que sim. O que demonstra a confiança dos recrutadores nos cursos nesta modalidade de ensino. E, conseqüentemente uma aceitação do seu egresso nos processos de recrutamento e seleção.

Verifica-se então a necessidade de se superar mais uma “cultura”, mas que dá indícios de ceder, diante da dinâmica do aprendizado continuado e acessibilidade ao ensino superior, que parece sobrevalorizar as competências e práticas em relação ao tipo de formação quanto a presencialidade.

Fragoso, Valadas e Paulos (2019) quando destacam em seu trabalho sobre o papel das instituições de ensino superior na empregabilidade dos indivíduos, retoma o debate acerca das responsabilidades dessas instituições, empregadores, estudantes e graduados nessa questão. Trata-se antes de tudo, de admitir que o diploma superior por si só, não representa a certeza de inserção no mercado de trabalho, ou ao menos, o objeto de desejo de quem contrata para com o candidato a determinada função.

Como já foi citado neste trabalho, inúmeras atribuições e aptidões individuais e de cunho de experiências pessoais, somam-se a estes objetivos.

Talvez aí, nessa grande transformação, esteja uma grande oportunidade do ensino a distância, onde no ensino superior por exemplo, se adequa a exigências de um mercado dinâmico, e passa a atuar, fomentar e formar, principalmente a partir dessas aptidões individuais e autônomas desses novos estudantes. Já que na prática, em todas as modalidades, muitos limites e desafios ainda se apresentam,

---

Como caracterizam, os empregadores, as relações ideais a manter com a academia? Defendem uma bolsa de emprego ativa, estruturada, que consiga dar resposta às necessidades dos empregadores. Consideram que seria importante uma interação constante, por meio de uma estrutura organizada, nas IES, com profissionais de recursos humanos. Essa estrutura deveria contatar frequentemente como mercado de trabalho, mas também com os professores, de forma a identificar estudantes capazes de preencher determinadas ofertas de trabalho. Ou seja, os empregadores veem as suas relações com a universidade em função, apenas, das necessidades das suas empresas ou instituições. É exatamente nessa questão que as posições entre acadêmicos e empregadores se extremam. A comunidade acadêmica afirma estar a serviço das sociedades — mas não estar, de forma nenhuma, ao serviço do mercado e, portanto, dos empregadores. (...) O necessário diálogo entre a academia e os empregadores parece estar ainda em uma fase exploratória. Muitos temas terão que ser discutidos abertamente entre os seus atores sociais: as funções, missões e objetivos dessas organizações, a responsabilidade perante os graduados ou a responsabilidade social são apenas alguns exemplos. À nossa frente estende-se um longo caminho, antes de os próprios empregadores se assumirem como stakeholders das IES (...) Fragoso, Valadas e Paulos (2019, p. 11 e 14).

Assim, superar culturas frente a inevitáveis mudanças que flexibilizam e vão ao encontro de necessidades da sociedade, parece conduzir a reflexão urgente, mas também a prática de um processo mais abrangente, que considere todos os interesses. Formar e empregar, é um processo ininterrupto, complexo e ativo, que na busca pela qualidade e efetividade, logo, deve-se dialogar e considerar todos os envolvidos.

Até então, as políticas públicas vêm buscando regularizar e legitimar as ações, cabe amenizar esse hiato existente entre o presencial e o não presencial, além da academia e o mercado, aproximando-os através dos comuns objetivos de acessibilidade, qualidade e conhecimento, via tecnologia e autonomia em todos os cenários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se discutir a empregabilidade e as possibilidades do EAD, é possível constatar-se, primeiro sobre a amplitude do tema, na qual uma análise não se limita a questões como competências, acessibilidade ou preferências.

A empregabilidade refere-se a um indicador bastante interdisciplinar, que exige que se considere, além de dados e expectativas de mercado, também características subjetivas de egressos e demais prerrogativas tocantes ao entendimento de capital humano, social e cultural.

Os desafios no âmbito do EAD, passam por assimilar e transformar esses entendimentos, convertendo se em instrumentos e ações, já colocadas em práticas, alinhados a busca por qualificação de seus profissionais e qualidade de seus serviços. Tudo isso, a fins de amenizar o descompasso entre ensino e realidade do mercado de trabalho.

Por outro lado, empresas também apresentam seus desafios do que se refere a compreender e assimilar “na prática” profissionais advindos do EAD. Pois a educação continuada e as vantagens da modalidade a distância já são uma realidade, inclusive neste contexto, sociedade e instituições de ensino a distância só tendem a se beneficiarem.

Percebe-se os limites, os entraves, mas também os benefícios e o caráter dinâmico da modalidade, a qual exige maior observação, e continuidade dos esforços na busca de aproximação mercado, aluno, egresso, instituições e sociedade.

---

## REFERÊNCIAS

FRAGOSO, Antônio; VALADAS, Sandra T.; PAULOS, Liliana. **Ensino superior e empregabilidade: percepções de estudantes e graduados, empregadores e acadêmicos.** Educ. Soc., Campinas, v. 40, e 0186612, 2019. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302019000100304&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302019000100304&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 28 mai. 2020.

HELAL, Diogo H. Flexibilização organizacional e empregabilidade individual: proposição de um modelo explicativo. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 1-15, mar. 2005.

HELAL, Diogo H., ROCHA, Máira. O discurso da empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo real. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, artigo 8, p. 139-154, mar. 2011.

MENDES, Monica C. Santos. **A quebra de paradigma na contratação de graduados egressos da modalidade EAD.** In: CONGRESSO, 2017. Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2017/trabalhos/pdf/53.pdf> Acesso em: 25 abr. 2020.

MOURA, Janete M. Morais Oliveira. **A efetividade da educação a distância na visão do egresso: uma análise sobre a empregabilidade.** Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância). Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância. Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife, p. 172. 2016.

TESSARO, Neliva T., CASTANHEIRA, Nelson P., TRINDADE, Eduardo M. **A educação a distância e o mercado de trabalho.** In: CONGRESSO, 2013, Curitiba. Anais eletrônicos. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2013/trabalhos/380.pdf> Acesso em: 30 abr. 2020.

USP. **Algumas reflexões sobre as relações entre o ensino superior e o mercado de trabalho no Brasil.** Disponível em: <http://nupps.usp.br/downloads/docs/dt8908.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2020.

# ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM A ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

## Leadership styles and their relationship with strategy and competitive advantage

José Eduardo Pereira de Sousa<sup>1</sup>

Maria Aparecida B. de Araújo<sup>2</sup>

**Resumo:** A presente pesquisa aborda acerca das competências essenciais de um líder, e como pode por meio dessas competências tomar decisões com base na situação e assumindo riscos previamente calculados. Objetivando-se apresentar as competências da liderança como vantagem competitiva para organização, bem como apresenta as três vertentes que norteiam o conceito de competência atrelada ao conceito de liderança, apresentando um breve estudo sobre o CHA (conhecimento, habilidade e atitudes) como competências do líder estratégico. Assim, competências que são notórias na liderança e tornam-se fundamentais para o aprimoramento das competências organizacionais dando subsídio para o desenvolvimento de resultados promissores, onde as principais destacadas por Ervilha (2008) são: relacionar-se com pessoas, compromisso, atitudes, assumir riscos calculados, alinhamento dos objetivos profissionais com os objetivos organizacionais. Para tanto, fundamenta-se numa pesquisa bibliográfica a fim de apresentar informações que evidenciam a relevância das competências dos líderes para que as empresas conquistem resultados significativos a partir das competências técnicas e humanas destes profissionais.

Palavras-chave: Líder; Estratégia; Competência; Resultado; Conhecimento.

**Abstract:** The present research addresses about the essential competencies of a leader, and how can through these competencies make decisions based on the situation and assuming previously calculated risks. Aiming to present leadership skills as a competitive advantage for the organization, as well as presenting the three aspects that guide the concept of competence linked to the concept of leadership, presenting a brief study on the CHA (knowledge, skill and attitudes) as competencies of the strategic leader. Thus, competencies that are notorious in leadership and become fundamental for the improvement of organizational competencies, providing support for the development of promising results, where the main ones highlighted by Ervilha (2008) are: relating to people, commitment, attitudes, taking calculated risks, alignment of objectives professionals with organizational objectives. Therefore, it is based on a bibliographic research in order to present information that shows the relevance of the leaders' competences so that companies achieve significant results from the technical and human competences of these professionals.

Keywords: Leader; Strategy; Competence. Result; Knowledge.

## 1 INTRODUÇÃO

Dentre os estilos de liderança que permitem desenvolver uma liderança estratégica que tornar a empresa competitiva, destacou-se na presente pesquisa liderança situacional com embasamento nas competências dos líderes tendo como evidência o conhecimento, habilidade e atitudes que precisam desenvolver para conduzir sua equipe para os resultados almejados pela organização. Para tanto, Barradas; Chernicharo e Novo (2018) complementam que a relação entre líder e liderados podem atingir níveis de maturidade e desenvolvimento que levem a competências e disposição para aceitar responsabilidades, bem como desenvolver comportamentos mais flexíveis e confiança entre eles, o que favorece a construção de estratégias de desenvolvimento de equipes, estimulando dos resultados de trabalho em grupos.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI, jseduardo99@gmail.com

<sup>2</sup> Tutora dos Cursos de Administração e Gestão de Recursos Humanos no Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI, cidinha\_raiodeluz@hotmail.com

---

Diante do exposto abordou-se na presente pesquisa alguns pontos importantes como o perfil dos líderes e as competências estratégicas que precisam desenvolver, dentre as quais a atitude norteia uma gestão de resultados, a partir de capacidade de entender e conduzir a equipe de profissionais dotas de capacidade e compromisso com a ética, valores e competências organizacionais.

Para tanto Ervilha (2008) na sua obra “**Liderando equipes: para otimizar resultados**”, destaca algumas competências são relevantes nas lideranças como relacionar-se com pessoas, compromisso, atitudes, assumir riscos calculados, alinhamento dos objetivos profissionais com os objetivos organizacionais, para que assim a empresa conquiste vantagem competitiva dentro do mercado em que atua. Assim o presente trabalho aborda tais competências essenciais em um líder que como este pode por meio dessas competências tomar decisão como base na situação e assumindo riscos previamente calculados.

Dessa forma para fundamentar esta pesquisa utilizou-se a pesquisa bibliográfica a fim de apresentar informações que evidenciam a relevância das competências dos líderes para que as empresas conquistem resultados significativos a partir das competências técnicas e humanas destes profissionais.

## 2 LIDERANÇA COMO COMPETÊNCIA ESTRATÉGICA

Quando se aborda sobre o tema competência se volta a atenção para três pontos importantes a serem adotadas por um profissional que envolve conhecimento, habilidade e atitude, no qual não é indiferente dentro de um perfil de liderança exigido nas empresas atualmente.

Assim entende-se que esse trio que forma a competência é parte fundamental do perfil de um líder, no qual deve além de outras habilidades relacionar-se com a equipe a fim de conduzi-la de forma coesa e estratégica. Diante disto, Sugo *et al* (2006 p. 22) afirma que “em todas as listas de competência de liderança, o trabalho em equipe é unanimidade absoluta. Ninguém discorda que o líder deve saber trabalhar em equipe”.

Para tanto cabe destacar algumas competências que são notórias na liderança e torna-se fundamental para o aprimoramento das competências organizacionais dando subsídio para o desenvolvimento de resultados promissores, onde as principais são: relacionar-se com pessoas, compromisso, atitudes, assumir riscos calculados, alinhamento dos objetivos profissionais com os objetivos organizacionais (ERVILHA, 2008).

Dessa forma, os líderes possuem suas competências apoiadas nos liderados, onde a equipe de colaboradores precisa ser capacitada e desenvolvida para responder as exigências impostas pelo líder, para possam formular uma visão estratégica para atingirem em conjunto os resultados esperados pela organização. (FIDELIS, 2015).

Para tanto, quanto a competência de liderar pessoas e conduzi-las Ervilha (2003, p. 27) destaca que “uma das características de um líder é a sua capacidade de perceber, entender e compreender aspirações, expectativas, anseios e desejo de seus liderados”, bem como a orientação adequada da carreira dos colaboradores focando na valorização da cultura das empresas com o objetivo de proporcionar motivação e percepção de cuidados com as pessoas. (FIDELIS, 2015).

Assim cabe ao líder captar interesses e deve possuir sensibilidade e a percepção, pois com essa competência desenvolve e desempenha melhor o seu papel (ERVILHA, 2003). Com isto torna-se possível criar estratégias voltadas para os profissionais de forma individual e para a equipe e como estão se relacionado dentro do contexto interno da organização.

Com isto destaca-se a liderança estratégica, onde os líderes eficazes são capazes de produzir o padrão esperado de resultados mesmo em tempos de grandes mudanças, sem interrupção, bem

---

como são especialistas em operar em todos os níveis de um negócio relacionando as pessoas e os departamentos facilitando os fluxos de informação levando ao sucesso. (TIMOTHY, 2009)

Salienta-se ainda que é fundamental que todos os profissionais que atual em uma empresa sejam conhecedores da missão visão e valores dessa empresa, bem como tenham conhecimento do planejamento estratégico, tático e operacional que a empresa desenvolve para se chega aos objetivos traçados ao longo de dado período, desse modo a partir desse conhecimento a equipe se firma um compromisso de se atingir de forma ética todos as metas. Para tanto Ervilha (2003. P. 33) afirma:

Assim, estabelece-se um código de ética entre os participantes e o respeito será mútuo. É importante que seja feito um ritual de aprovação quanto ao termo de compromisso, ao fim do qual, peço aos participantes que aplaudam em sinal de compromisso reconhecimento e concordância. O líder deverá fazer o mesmo estabelece um termo de compromisso com sua equipe e entre os membros e entre eles e o líder.

Dessa forma observar-se que as políticas, normas de conduta e código de ética da empresa cria um compromisso entre os profissionais e a empresa, onde a competência do líder de integra as pessoas e ser compromissado com todos tanto liderados quanto organização, remete um papel fundamental para as estratégias organizacionais, bem como torna-se vantagem competitiva para ambos (empresa e líder). Assim, “para ser considerado líder, um individuo precisa ter competência, e para obtê-la, necessita adquirir conhecimentos. Mas não bata ter conhecimento (saber) é preciso ter habilidade (saber fazer) e atitude (querer fazer)”. (MACEDO, 2009 p. 47);

Diante disto se apresenta duas variáveis primordiais para o desenvolvimento estratégico das competências de um líder, o comportamento e a atitude, ainda se destaca acerca do conhecimento e habilidades dos líderes como pressuposto para a gestão estratégica como vantagem competitiva. Com isto, percebe-se que “a pratica da liderança requer pessoas que agreguem conhecimento para perceber a organização na sua complexidade e que possuam habilidades para fazer acontecer, adotando atitudes ousadas, empreendendo, mudando, decidindo, criticando, interagindo e correndo riscos. (MACEDO, 2009 p. 45).

De tal modo, é necessário que os lideres possuam visões estratégias de gestão de RH, bem como possuam comportamentos necessários para liderar a equipe, onde Ervilha (2003, p. 35) defende que: “comportamento é um conjunto de características de uma pessoa, de origem genética também desenvolvida segundo o ambiente, adquirido ao longo da sua experiência de vida; atitude é uma proatividade frente a situação”.

Para tanto, Timothy (2009) os lideres possuem a capacidade de equilibrar seu poder criativo, com honestidade e humildade sem prejudicar a capacidade de pensar e agir, pelo contrário, conseguem uma maior qualidade na ação para atingir objetivos mensuráveis levando a equipe para o rumo certo, bem como torna-se eficaz nas suas competências de dominar muitas habilidades práticas e interpessoais.

As competências para a liderança estão no conhecimento e habilidade. Quando você é promovido a uma função de chefia, significa que tem conhecimento funcionais suficientes para desempenhar o cargo. Provavelmente conhece os trâmites da área, a empresa, o mercado, o produto, enfim está qualificado para uma nova responsabilidade. Tem créditos para desempenhar um cargo de confiança. (ERVILHA, 2003 P. 38).

Assim, um líder surge quando necessário tomar uma atitude correr riscos, para desenvolver conhecimento e habilidades continuamente para otimizar suas atitudes, com isto é capaz de fazer o que precisa ser feito por possui atitude em circunstância de riscos, afim de conduzir a equipe de forma ética e correta. (ERVILHA, 2003).

---

Entretanto é sabido que “o líder não lida apenas com objetivos concretos e imutáveis, por isso deve ter habilidades de traduzir objetivos estabelecidos com sua equipe em competência de tomada de decisão” (BARRADAS; CHERNICHARO; NOVO, 2008 p.05). Assim é notório que as lideranças devem possuir enfoque estratégico para conduzir a equipe e tomar decisões assertivas tanto nos processos quanto na condução da equipe rumo aos resultados.

Assim a liderança como estratégia para conduzir os profissionais sinergicamente para atingir as metas, pode se ajustar conforme o estilo de liderança necessário diante de uma situação ou contexto específico, bem como para que o líder seja eficaz e se ajuste a qual foi exposto, seguindo o modelo da liderança situacional que “é baseada na interação da orientação no que se refere a tarefa e ao comportamento das relações. Ela se baseia numa relação da quantidade de orientação, direção e apoio sociemocional dado pelo líder com o nível de maturidade dos subordinados no desempenho da tarefa, função ou objetivo específico”. (MACEDO, 2009 p.44).

Desse modo, a liderança situacional considera a situação que o líder está exposto e qual estilo de liderança pode ser adotado conforme o engajamento dos colaboradores por meio da motivação e comprometimento que possibilita a construção de estratégias de gestão de pessoas eficazes, contudo segundo Barradas; Chernicharo e Novo (2008, p. 09) não se pode “confundir as estratégias utilizadas pelos líderes com o perfil da pessoa do líder. As estratégias são menos referidas às características da pessoa do líder e mais a uma determinação situacional”.

Para tanto as estratégias voltadas para a gestão de pessoas, possibilita que as organizações se preocupem com os colaboradores, construindo trajetórias e novos caminhos voltados para o fator humano produzindo novos conhecimentos e caminhos e apoio aos gestores, que retrata os grandes esforços voltados para o processo de inovação em liderança e manutenção dos profissionais (FIDELIS, 2015).

Com isto percebe-se que o estilo de liderança situacional envolve competências que avaliam a situação sem fugir da ética, da norma, da conduta, norteando atitudes compromissadas e motivação da equipe, o que por sua vez deixa evidente que “não consegue sozinho determinar o rumo da equipe, [...] ele só conseguirá exercer a liderança se for capaz de interagir com os empregados e ser identificado pelo grupo como líder” (BARRADAS; CHERNICHARO; NOVO, 2008 p.09).

Para tanto entende-se que a liderança está alinhada à marca da empresa junto dos seus clientes e colaboradores, o que por sua vez ocorre quando o conhecimento, as capacidades e os valores dos líderes são aplicados de forma a desenvolver as competências e os processos da organização e também as decisões e os comportamentos dos seus colaboradores. (FRANÇA, 2017).

Diante do exposto percebe-se a relevância do líder na gestão estratégica nas empresas a fim de torná-las competitivas no mercado por meio da condução da sua equipe a realização dos objetivos e planejamentos organizacionais. Com isto França (2017) enfatiza que a liderança estratégica deve ser desenvolvida com base em programas alicerçados em objetivos a serem atingidos, onde deve-se realizar uma análise organizacional e na definição de um estilo de liderança adequada à organização, a fim de conduzi-la ao alcance da sua missão, visão e valores.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa é de cunho bibliográfico com análise de informações teóricas embasadas em literaturas, nas quais destaca-se a obra “**Liderando equipes: para otimizar resultados**”, e Ervilha (2008); “**Liderança de equipes**” de Barradas; Chernicharo e Novo (2008); “**Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência**” de Leme (2006), dentre outras estudadas na pesquisa e que estão voltadas para a liderança das equipes de maneira estratégica identificando as competências necessárias para que os líderes conduzam na



---

sua empresa o corpo profissional ao atingimento das metas definidas com base nos objetivos organizacionais traças no planejamento organizacional.

Dessa forma, as competências dos líderes estão atreladas a três pilares importantes para uma gestão estratégica eficaz, nos quais destacam-se o CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE, definido por diversos autores como CHÁ, onde a figura 01 apresenta numa xícara de chá uma breve explanação do conceito de competência.

Figura 01. Xícara de chá.



Fonte: BARRADAS; CHERNICHARO E NOVO (2008, p. 16)

Dessa forma, as competências são formadas pelo conhecimento técnico e humano, pelas habilidades técnicas, humanas e conceituais e pelas atitudes que todos os profissionais buscam o adquirem ao lodo do desenvolvimento enquanto profissional, e isto é fundamental no cargo de liderança, uma vez que precisa ter conhecimento e habilidades técnicas, ou seja, conhecimento teórico e humanas de influenciar e conduzir pessoas, o que é possível somente por meio da atitude.

Para tanto, Leme (2006) afirma que o Chá se divide em dois grupos CH – conhecimento e habilidade que forma as competências técnicas e o A que forma a competência comportamental e que em conjunto possibilita que aconteçam a gestão por competência, que por sua vez possibilita o crescimento do desempenho ou performance do colaborador e sua contribuição para os resultados organizacionais.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na análise dos resultados encontrados nas afirmações de Evilha (2003) pode-se perceber que a liderança dentro das empresas é um diferencial dentro do mercado, o que é percebido tanto pela clientela, como por fornecedores, colaboradores e sociedade, agregando assim valor e reconhecimento da marca, bem como contribui para o comprometimento de equipe com os objetivos da organização por meio da influência do líder e da sua capacidade de perceber e entender as aspirações e desejos dos liderados.

Para tanto a temática “Estilos de liderança e sua relação com estratégia e vantagem competitiva”, trouxe como discussão pontos relevantes como a liderança estratégica corroboradas com base nas obras dos autores Ervilha (2003), Timothy (2009) e liderança situacional afirmadas por Barradas; Chernicharo e Novo (2008) e Macedo (2009), fica notório que para a liderança tornar-se de fato gestão estratégica competitiva faz-se necessário que os líderes possuam conhecimento, habilidade e atitudes de líderes, sendo capazes de conduzir a

---

equipe rumo aos resultados por meio de um compromisso com ética e os valores da empresa, bem como estejam alinhados a competências tanto dos líderes quanto dos subordinados a visão missão e valores da organização

Diante disto tratou-se de formar breve sobre a relevância do comportamento e atitudes do líder, ainda sobre os impactos dessas atitudes no processo de decisão e condução da equipe, onde o conhecimento dos líderes tornou-se fundamental para nortear os processos e desenvolver as competências dos liderados e com isto tornado a empresa competitiva e atrativa dentro do mercado. Dessa forma, Fidelis (2015) afirma que o desenvolvimento do líder e de sua equipe devem se pautados na capacidade de assumir responsabilidade colocando em prática as competências direcionando para o crescimento pessoal e estruturação da carreira.

## 5 CONCLUSÃO

A liderança possui competências técnicas humanas para conduzir uma empresa de forma estratégica rumo a uma vantagem competitiva dentro do mercado, assim a líder precisa possuir competências importantes para conduzir sua equipe, bem como influenciar o comportamento e atitude dos profissionais a partir das suas atitudes de sua capacidade de comunicação e diálogo, que por sua vez forma uma habilidade fundamental da liderança de relacionar-se com pessoas e influenciar a assumir um compromisso ético com seu trabalho e com a organização.

Portanto o estilo de liderança situacional contribui significativamente para que a empresa conquiste vantagem competitiva por meio da capacidade do líder de avaliar a situação sem fugir da ética, da norma, da conduta, norteadas por atitudes comprometidas e motivação da equipe, o que por sua vez deixa evidente o conjunto de competências gerenciais de um líder (conhecimento; habilidade e atitude) na condução de pessoas, processos por meio do compromisso com os objetivos da organização e com sua missão, visão e valores.

## REFERÊNCIAS

BARRADAS, Mary Suely Souza; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; NOVO, Damaris Vieira. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FVG, 2008.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2003.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3 ed. São Paulo: Nobel, 2008.

FRANÇA, Sulivan. **O que é liderança estratégica?** SLAC – Sociedade latino-americana de coaching. 24 de outubro de 2017. Disponível em: < <https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-lideranca-estrategica> > Acesso em 18/09/2019.

FIDELES, Gilson José. **Gestão de pessoas: Estrutura, processos e estratégias empresariais**. 1ed. São Paulo: Editora Érica, 2015.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MACEDO, José Ferreira. **Sucessão na empresa familiar: Teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009;

---

SUGO, Alberto *et al.* **Liderança uma questão de competência.** São Paulo: Saraiva, 2006.

TIMOTHY, Olivier. **Liderança: habilidade de liderança para influenciar, desenvolver e motiva pessoas:** Guia prático e eficiente para desenvolver e manter uma equipe motivada. [Recurso eletrônico]. Virtual Ebook: Babelcube Inc., 2019. 95 p. ISBN 1071516000 978107156003.

---

# ESTRUTURAS PARA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS NAS ORGANIZAÇÕES

## Structures for measuring results in organizations

Jackson Mattos da Rocha <sup>1</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo versar sobre modelos de estruturas para mensuração de resultados nas organizações. Realizando a descrição de cada vértice da estrutura de resultados, transpassando por indicadores, referenciais comparativos e requisitos de partes interessadas. Apresentando uma abordagem simplificada para que as organizações compreendam e desenvolvam trabalhos analíticos quanto à relevância, tendência, competitividade e atendimento aos requisitos dos stakeholders, de seus processos de gestão. A tipologia adotada foi de pesquisa explicativa, quanto aos fins, e bibliográfica, quanto aos meios, sendo que o artigo foi delineado através destes métodos. Portanto, pode-se asseverar que, por intermédio desta pesquisa, foi possível compreender e descrever os modelos promissores para estruturação e mensuração de resultados nas organizações.

Palavras-chave: indicadores, resultados organizacionais, *scorecards*.

**Abstract:** This article aims to discuss models of structures for measuring results in organizations. Performing the description of each vertex of the results structure, going through indicators, comparative benchmarks and requirements of interested parties. Presenting a simplified approach for organizations to understand and develop analytical work regarding the relevance, trend, competitiveness and meeting the requirements of the stakeholders, of their management processes. The adopted typology was of explanatory research, as to the ends, and bibliographic, as to the means, being that the article was delineated through these methods. Therefore, it can be said that, through this research, it was possible to understand and describe the promising models for structuring and measuring results in organizations.

Keywords: indicators, organizational results, *scorecards*.

## 1 INTRODUÇÃO

“Se você for capaz de medir o que está falando e expressar isso em números, então você conhece algo a esse respeito; mas se você não tem essa capacidade, seu conhecimento será uma espécie deficiente e insatisfatória.”<sup>2</sup> (FRANCISCO, 2013, p. viii). Essa frase, atribuída a William Thompson (Lorde Kelvin), demonstra a relevância das métricas de mensuração para a gestão de uma organização, seja ela pertencente a qualquer setor da economia. Tal importância tornou-se evidente nas palavras de grandes nomes da gestão como Deming (1990) para o qual quem não mede não gerencia, e Peter Drucker (2001) ao afirmar que aquilo você não pode medir, não pode gerenciar.

A utilização de indicadores de desempenho permite mais que o estabelecimento de padrões, permite a evolução da gestão ao longo do tempo, a qual só pode ser comprovada através das medidas de desempenho. Contudo, a complexa realidade organizacional não pode ser compreendida por meio de um número insuficiente de indicadores. A formação de uma estrutura de mensuração em um tamanho ideal e o inter-relacionamento entre as informações possibilita a interpretação dos fatos e a compreensão da organização como um todo.

---

<sup>1</sup> Tutor do polo IERGS – Centro Universitário Leonardo da Vinci, Viamão, RS, [jacksonrocha.adm@gmail.com](mailto:jacksonrocha.adm@gmail.com).

<sup>2</sup> Frase atribuída à William Thomson - Lord Kelvin (1824 – 1907).

---

Com uma estrutura formatada para mensuração e análise de resultados, as organizações podem avaliar seus resultados e processos face àqueles considerados excelentes, melhorar sua posição competitiva e/ou se manter na liderança, garantindo que o negócio perpetue características de competitividade. Ao atenderem os principais Requisitos das Partes Interessadas elas buscam a sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica. Esse conjunto de análises promove o aprendizado e crescimento organizacional.

## 2 INDICADORES: CONCEITO E METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO

Há inúmeras definições para o que chamamos de indicador. Todas, porém, possuem certa similaridade conceitual, sendo por vezes complementares. Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009, p. 24) “o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação”. Magalhães (2004), quando definiu a metodologia para sistemas de indicadores da política nacional de transportes, apresentou que indicadores são abstrações ou parâmetros representativos, concisos, fáceis de serem interpretados e obtidos, sendo utilizados para ilustrar as características principais de determinado objeto de análise.

Indicadores são instrumentos que possibilitam a identificação e mensuração dos aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado. Estes têm por finalidade traduzir um aspecto da realidade, de maneira a tornar possível sua observação, avaliação e melhoria ou correção. Indicadores de desempenho devem atender aos objetivos da organização. Para tal, as lideranças devem entender para que fim eles se fazem necessários e qual função exercem na orientação dos processos gerenciais e/ou operacionais.

Segundo Bittar (2001), um bom indicador deve ter as seguintes características: (1)

- Objetividade - Ter um objetivo claro, expressando de forma simples e direta a situação a que se refere.
- Simplicidade - Ser fácil de calcular, de se obter os dados e de analisar.
- Validade - Propósito de identificar as situações que devem ser melhoradas.
- Sensibilidade - Possuir um grau de sensibilidade que permita ao gestor identificar todos os problemas existentes.
- Baixo Custo - Ter um custo baixo de obtenção, visto que indicadores cujo valor financeiro é alto inviabilizam sua utilização.

Medir o desempenho é uma importante ferramenta do gerenciamento, fundamentado em informações e análises, capazes de suportar a etapa de controle no ciclo PDCA<sup>3</sup>. Um sistema apropriado de mensuração dos resultados acelera o processo para o alcance das metas, permite reformulá-las de acordo com a dinâmica do ambiente e avalia o desempenho de instalações, equipamentos, pessoal, procedimentos e estratégias, ou seja, todo e qualquer fator relevante para a competitividade e a sustentabilidade da organização. Por exemplo, um sistema adequado de indicadores poderá auxiliar na identificação de áreas com problemas ou deficiências e no monitoramento das melhorias que vierem a ser implementadas, visando à correção de rumos, a melhoria ou mesmo a inovação.

---

<sup>3</sup> O ciclo PDCA, foi desenvolvido por Walter A. Shewart na década de 20, mas começou a ser conhecido como ciclo de Deming em 1950, por ter sido amplamente difundido por este. É uma técnica simples que visa o controle do processo, podendo ser usado de forma contínua para o gerenciamento das atividades de uma organização.

---

Como abordado por Alouche e Barbosa (1997) em seu estudo sobre Benchmarking, o uso de indicadores de desempenho permite: (1) identificar as áreas de excelência e os setores onde são necessárias melhorias para que se possa alcançar o nível das melhores práticas; (2) reduzir o custo da má qualidade, indicando as melhorias que devem ser atingidas, levando-se em conta as diferenças de meio e estrutura entre as organizações; (3) desenvolver relações de causa e efeito e averiguar o que pode ter influência no gerenciamento da organização; (4) estabelecer um banco de dados com definições precisas, métodos de arquivamento e técnicas de análise, para uso regular no aperfeiçoamento contínuo dos processos; e (5) permear a cultura dos indicadores de desempenho em toda a estrutura da organização, para formar e transformar a sua cultura.

Os indicadores podem ser apresentados graficamente, por sistemas de cores, ou por qualquer outra forma que vise facilitar a percepção da variabilidade e da tendência. Isto, sem dúvida, irá colaborar para a análise de soluções e para o alcance da meta preestabelecida. Também possibilitará uma base clara e de fácil interpretação no momento em que a organização buscar definir nova meta para o indicador.

As medidas de desempenho formam, portanto, o elo entre as estratégias e o resultado dos processos, devendo demonstrar o valor agregado às partes interessadas. Para tal, devem ser representadas pela sua fórmula de cálculo, periodicidade e método de coleta, e possuir objetivos e metas.

## 2.1 ESTRUTURAS DE INDICADORES

Para facilitar o controle e direcionar o resultado esperado é importante que os indicadores estejam estruturados de forma a representar os objetivos do negócio e dar sustentação às estratégias. Não há um padrão predefinido ou um modelo que se possa chamar de “melhor maneira de estruturar os indicadores”. Todas as formas de estruturação, alinhamento e correlação serão ótimas se representarem constância de propósito e, conseqüentemente, auxiliarem a organização para a efetividade de suas estratégias.

Tendo em vista a grande quantidade de configurações possíveis, para fins deste artigo serão abordados apenas os dois modelos: a estruturação dos indicadores através do *Balanced Scorecard* – BSC<sup>4</sup> e a estruturação por meio dos critérios do Modelo de Excelência em Gestão – MEG<sup>5</sup>. Cabe destacar, que estes dois modelos, enquanto estruturas de medição, não são excludentes entre si. Podem ser utilizados separadamente ou de forma conjunta, mediante uma adaptação do modelo originalmente proposto por Kaplan e Norton (1997), formando uma espécie de “BSC com formato de MEG”. Neste modelo híbrido as perspectivas BSC passam a ser os próprios critérios de excelência ou a estrutura de resultados proposta pelos Prêmios de Qualidade, conforme já presenciado em diversas organizações.

### 2.1.1 Resultados Estruturados com Base no MEG – MEG

No MEG o uso de indicadores de desempenho pertinentes e relevantes, deve abranger todos os *stakeholders* como claramente indicado pela estruturação do Critério de Resultados. São seis tipos de resultados, sendo cinco com foco específico em uma das partes interessadas:

---

<sup>4</sup> O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. A teoria foi massificada a partir de 1996, com o lançamento do livro *Balanced Scorecard: Translating Strategy In to Action*.

<sup>5</sup> O MEG é um modelo de gestão para a excelência, marca registrada da Fundação Nacional da Qualidade.

---

resultados econômico-financeiros, relativos aos clientes e ao mercado, relativos à sociedade, relativos às pessoas e relativos aos fornecedores; e um com características de transversalidade, os resultados de processos do negócio, os quais têm relação com todas as partes interessadas.

#### 2.1.1.1 Resultados econômico-financeiros

“Os resultados econômico-financeiros da organização, incluindo informações comparativas pertinentes, contemplam os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira” (FNQ, 2008, p. 9). Em geral as medidas econômico-financeiras costumam ser classificadas em quatro grupos: estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.

#### 2.1.1.2 Resultados relativos aos clientes e aos mercados

Os resultados relativos aos clientes e aos mercados, incluindo informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes, contemplam os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados, estratificados por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos (FNQ, 2008, p. 11).

Outros grupos podem ser considerados pela organização. Como as informações necessárias para medir a implementação das estratégias de gestão de clientes e mercados.

#### 2.1.1.3 Resultados relativos à sociedade

“Os resultados relativos à sociedade, incluindo informações comparativas pertinentes, contemplam os resultados dos principais indicadores relativos à responsabilidade socioambiental, à ética e ao desenvolvimento social” (FNQ, 2008, p. 13).

#### 2.1.1.4 Resultados relativos às pessoas

“Os resultados relativos às pessoas, incluindo informações comparativas pertinentes, compreendem os resultados dos principais indicadores referentes aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida” (FNQ, 2008, p. 15). Os indicadores relativos às pessoas também podem ser separados através de outras estruturas, como a proposta por Chiavenato (1999):

- Agregando Pessoas - Estruturado a partir do ponto de vista de quem deve trabalhar na organização. São exemplos de indicadores: Recrutamento de Pessoal e Seleção de Pessoal.
- Aplicando Pessoas - Este grupo visa medir o que as pessoas deverão fazer. Avaliação de Desempenho é um bom exemplo de indicador para este grupo.
- Recompensando Pessoas - Medidas que visam gerir o sistema de recompensas. São exemplos de indicadores: Participação em Resultados e Benefícios e Serviços.
- Desenvolvendo Pessoas - Compreende medidas relacionadas ao desenvolvimento e a capacitação das pessoas. Exemplos: Treinamento e Desenvolvimento, Programas de Mudanças e Programas de Comunicação.
- Mantendo Pessoas - Estabelece medidas que visam manter as pessoas no trabalho. Aqui são importantes indicadores que meçam a administração da disciplina, higiene e segurança e qualidade de vida.



- 
- Monitorando Pessoas - Tem como princípio a necessidade da organização em saber o que fazem e o que são as pessoas. Utilizam-se indicadores de produtividade, históricos e de informações pessoais.

#### 2.1.1.5 Relativos aos fornecedores

“Os resultados relativos aos fornecedores compreendem os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos adquiridos e à gestão de relacionamento com os fornecedores, estratificados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos fornecidos” (FNQ, 2008, p. 20). Aqui é importante atentar para a qualidade dos principais produtos, a produtividade da aquisição e relacionamento com a cadeia de fornecimento.

#### 2.1.1.6 Relativos aos processos principais do negócio

Temos que:

Os resultados relativos aos processos principais do negócio e aos processos de apoio englobam os resultados dos principais indicadores relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Consideram, também, os indicadores dos processos relacionados aos Critérios Liderança, Estratégias e Planos, e Informações e Conhecimento (FNQ, 2008, p. 17).

#### 2.1.2 Resultados Estruturados com Base no Balanced Scorecard – BSC

O BSC é uma ferramenta multifuncional, que além de fornecer indicadores para o processo de avaliação do desempenho, permite que a empresa o utilize como uma ferramenta de gestão, para controlar e gerir as estratégias. Como mecanismo de análise dos resultados, constitui-se através de indicadores de desempenho, os quais devem ser estruturados de tal forma que possam sinalizar o nível atual das estratégias e dos respectivos processos-chave.

O BSC, enquanto sistema de medição, objetiva estabelecer diretrizes comuns para a gestão. Niven (2005) considera que o BSC permite a medição eficiente do desempenho e a definição de estratégias de implementação dos objetivos, auxiliando as organizações a superarem estas duas questões fundamentais para o sucesso do negócio.

Partindo do princípio de que as estratégias acontecem em todos os níveis, a metodologia visa integrar os objetivos estratégicos aos processos-chave, entendendo-os como parte fundamental para o sucesso. Isto permite maior transparência entre as áreas-chave da organização, visto que buscam o mesmo objetivo, e maior flexibilidade para mudanças, em prol da estratégia.

Outra contribuição importante do modelo diz respeito ao desdobramento das estratégias (e medições) até níveis mais distantes do centro de comando. Desta forma, as pessoas em suas realidades, em suas áreas de trabalho, podem entender como elas contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Tal condição possibilita a troca de informações entre os gestores e as bases operacionais. Desta forma, abre espaço para contribuições focadas e permite a geração de ideias alinhadas à estratégia.

Independente da abordagem utilizada para a formulação da estratégia, o BSC oferece um mecanismo valioso para a tradução da estratégia em objetivos, medidas e metas. Na visão de Kaplan e Norton (1997) o *Scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a

missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Para que as pessoas da organização possam acompanhar e identificar o sucesso (ou insucesso da estratégia), as medidas de desempenho devem ser divididas em Indicadores de Tendência e Indicadores de Resultados.

Quadro 1 - Medidas de Resultado e de Tendência.

	Resultado	Tendência
Definição	Medidas que enfocam os resultados ao fim de um período. Normalmente caracterizam-se pelo desempenho histórico	Medidas que "orientam" ou levam às medidas de resultado do desempenho. Normalmente medem processos e atividades intermediárias
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatia de mercado</li> <li>Vendas</li> <li>Satisfação do funcionário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horas passadas com clientes</li> <li>Propostas por escrito</li> <li>Absenteísmo</li> </ul>
Vantagens	Normalmente são fáceis de identificar e captar	Preditivas por natureza. Permitem que a organização faça ajustes com base nos resultados
Questões	Históricas por natureza. Não refletem as atividades atuais. Falta-lhes poder de previsão	Podem ser difíceis de identificar e captar. Geralmente são medidas novas, que não figuram no histórico da organização

Fonte: Niven (2005, p. 142).

Niven (2005) entende que os Indicadores de Resultado representam as consequências das ações previamente praticadas, enquanto os Indicadores de Tendência são as medidas que levam – ou orientam – aos resultados atingidos. Visando obter o equilíbrio para assegurar o desenvolvimento pleno e alinhado das organizações, o BSC utiliza-se de quatro perspectivas<sup>6</sup> para o processo de avaliação do desempenho organizacional: financeira (também dita como do acionista), do cliente, dos processos internos do negócio e da aprendizagem e crescimento.

Figura 1 - Perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

<sup>6</sup> As perspectivas apresentadas foram baseadas na teoria original de Kaplan e Norton (1997), do clássico livro “A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*”. Cabe a cada organização compreender quais são as suas próprias perspectivas e se elas refletem o seu modelo de negócio.

---

É a partir das perspectivas que as estratégias e as medidas são estruturadas, alinhadas e correlacionadas. Assim, a construção do mapa estratégico deve considerar que as medidas escolhidas formam uma sequência de relações de causa-efeito, partindo da base para o topo, e evidenciando com clareza as inter-relações que sustentam a estratégia maior da organização.

#### 2.1.2.1 Perspectiva Financeira

Embora consideradas medidas sem poder de previsão, pois funcionam como um espelho retrovisor expressando o que de fato já ocorreu Kaplan e Norton (1997), as medidas financeiras são fundamentais para o BSC. Isto porque a Perspectiva Financeira tem a incumbência de servir de base para as demais perspectivas e, segundo Niven (2005), devem integrar qualquer BSC, pertença esta organização ao primeiro, segundo ou terceiro setor.

Existe outro problema muito abordado em modelos que utilizam apenas indicadores financeiros: estas medidas oferecem pouca orientação às atividades mais operacionais. Neste sentido, o BSC apresenta o benefício da integração das perspectivas e da disseminação dos dados financeiros até o nível operacional. A integração permite que todos os funcionários demonstrem como suas ações rotineiras contribuem para atingir estratégia e metas globais da organização, influenciando, ao final, no retorno financeiro, conforme identifica Niven (2005). Nesta perspectiva há grande afinidade entre as medidas de resultado e de tendência.

#### 2.1.2.2 Perspectiva do Cliente

Nesta perspectiva a organização deve definir (ou redefinir) o seu mercado de atuação, bem como os segmentos existentes, filtrando aqueles onde deseja competir. É para estes segmentos que a organização deve criar valor, pois é deles que virão as receitas capazes de dar suporte às outras perspectivas, sustentando principalmente os objetivos financeiros. Para Kaplan e Norton (1997), definir a proposta de valor para os segmentos de clientes dentro do mercado-alvo é indispensável para desenvolver os objetivos e as medidas desta perspectiva.

Paul Treacy e Wiersema (1995) *apud* Niven (2005) apresentam a seguinte proposta de valor pautada em três aspectos. Na Excelência Operacional os valores observados pelo cliente são o preço baixo, a conveniência e a frequência. Na Liderança no Produto os valores observados pelo cliente estão no aprimoramento (constante) do produto (ou serviço) e na inovação. E na Intimidade com o Cliente o valor é criado a partir da oferta de soluções para necessidades específicas do cliente, sempre visando uma relação longa e duradoura.

A organização necessita identificar o que de fato o cliente-alvo valoriza. Com isto bem-definido, irá estabelecer estratégias que visem gerar tal valor e, por fim, criar medidas de desempenho que permitam a correta mensuração das estratégias estabelecidas. São as medidas de desempenho que possibilitam observar o grau de valor criado em relação à expectativa do cliente, apontando para a continuidade ou revisão das estratégias. Este controle garante não só o alcance dos objetivos da perspectiva do cliente, mas também da perspectiva financeira.

#### 2.1.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Com base nos objetivos e medidas desejadas para as duas perspectivas anteriores, financeira e dos clientes, a organização passa a elaborar os objetivos e medidas da perspectiva dos processos internos. Kaplan e Norton (1997) afirmam BSC, os objetivos e medidas para a

---

perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo.

Tendo em vista a necessidade de entregar o valor esperado pelos clientes a fim de alcançar os objetivos financeiros, a organização precisa identificar os processos mais relevantes. Nesta perspectiva, definir objetivos e medidas, corresponde a elevar os processos-chave a um nível de excelência. É nesta etapa que se traz o sonho para a realidade. É aqui que se constrói a relação necessária de causa-efeito entre o que o cliente espera, o que a organização se propõe a fazer, e o que ela faz de fato.

Segundo Treacy e Wiersema (1995) *apud* Niven (2005), para obter sucesso nesta etapa, as perspectivas precisam estar alinhadas à estratégia e ao posicionamento. Se a proposta de valor estiver relacionada à Excelência Operacional, possivelmente o foco nos processos esteja na cadeia de fornecimento. Se estiver relacionada à Liderança em Produto, os principais processos terão como foco a inovação. Se a estratégia da organização apontar para a necessidade de desenvolver Intimidade com o Cliente, ela deve focar o serviço prestado ao consumidor final. Nesta etapa, a qualidade das informações sobre o cliente é fundamental, fazendo os processos-chave girar ao entorno delas. Com informações corretas e suficientes é possível moldar processos que permitam que o relacionamento perdure no longo prazo.

#### 2.1.2.4 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento do Funcionário

A influência do capital humano nos resultados das organizações se torna cada vez mais evidente. Desta forma, uma orientação para a estratégia não estaria completa se não incluísse esta perspectiva. Muitas organizações cometem um erro crasso, minimizando a importância da perspectiva Aprendizagem e Crescimento em virtude desta ficar na base do BSC. Kaplan e Norton (1997) afirmam que ela está nesta posição por funcionar como raízes de uma poderosa árvore, atuando como fonte de nutrição, criando a estrutura necessária para que os retornos financeiros venham a florescer saudáveis.

Nesta perspectiva existem três abordagens. Capacidade dos Trabalhadores, onde força de trabalho necessita ter o conhecimento necessário para o desempenho das estratégias da organização. Ferramentas dos Funcionários que preza por um bom sistema de informações necessita estar alinhado às habilidades do funcionário. O descompasso entre estes dois itens não gera o resultado estratégico esperado pela organização. Motivação e Alinhamento, onde as atitudes para buscar soluções e desenvolver ações que visem o alinhamento das medidas e das estratégias fecham o triângulo de geração de valor. Nestes casos o valor será obtido através do alinhamento das competências (conhecimento, habilidades e atitudes<sup>7</sup>) com as estratégias e respectivas medidas de desempenho.

## 2.2 REFERENCIAIS COMPARATIVOS

Para obtenção da excelência, a partir dos princípios de aumento da produtividade, da qualidade e da competitividade, se faz necessário compreender o caráter fundamental das informações. Referenciais comparativos servem para a organização avaliar seu desempenho, definir metas, melhorar serviços, aprimorar processos e consolidar práticas de gestão.

---

<sup>7</sup> DURAND, Thomas. Forms of incompetence. Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

---

Ao identificar o desempenho perante a concorrência, os parceiros, o mercado ou mesmo em relação a outros mercados, o primeiro passo a ser dado é a utilização de informações comparativas. Elas traduzem em número os resultados das organizações. Ter um sistema de comparação permite que a organização perceba como está o seu desempenho. Porém, o referencial comparativo não terá valor algum se não for utilizado para definir metas, melhorar os processos, melhorar serviços e práticas de gestão.

Através da comparação a organização poderá identificar qual o nível de desempenho diante dos referenciais comparativos, bem como o posicionamento em determinado processo, por meio de um indicador ou conjunto deles. O crescimento muito rápido de um *player* de mercado, por exemplo, pode significar uma mudança de paradigma, uma melhoria acentuada em uma prática ou processo, ou mesmo uma inovação. Somente a comparação constante permite perceber mudanças drásticas na curva de desempenho dos concorrentes.

### 2.2.1. Melhorando Serviços

“Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto” (KELLER; KOTLER, 2006, p. 397). Embora os serviços sejam constituídos basicamente de processos, sequer necessitando da existência de algo material, melhorar serviço é diferente de melhorar processo, mesmo que a melhoria do primeiro, muitas vezes dependa da melhoria do segundo.

Keller e Kotler (2006) destacam quatro propriedades fundamentais dos serviços:

- Intangibilidade - Serviços são ideias e conceitos (processos) não podendo ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes que se realizem.
- Inseparabilidade ou Simultaneidade - Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, ou seja, o cliente está presente no momento de sua realização e interage dentro com o processo de “produção”, interferindo, mesmo que apenas com sua percepção, na qualidade final do serviço.
- Perecibilidade - Serviços não podem ser estocados, ou seja, se não for realizado em algum momento (ociosidade) ele não poderá ser armazenado para venda ou uso posterior.
- Variabilidade ou Heterogeneidade - Serviços variam conforme diversos fatores, ou seja, depende de quem, quando, onde e como são prestados.

Mesmo que os processos sejam similares, a variabilidade do serviço pode ser bastante grande. Quando a variabilidade for a principal causadora do desempenho inferior, um plano de treinamentos poderá reduzir a variação até níveis aceitáveis.

### 2.2.2. Melhorando Processos

Melhorar processos tão somente a partir de resultados pode ser uma tarefa bastante difícil. Por conta disso, a troca de informações e a escolha de referenciais comparativos deve ser feita dentro de um método estruturado de *Benchmarking*. Com essa ferramenta, após a identificação de resultados superiores por parte dos parceiros ou concorrentes, se pode buscar informações sobre os fatores que contribuíram para tal desempenho.

Ao comparar sistematicamente os resultados dos processos (principais e de apoio) com os resultados de outros *players* de mercado, é comum encontrar desempenhos superiores. Quando a organização possuir um Modelo de Negócio igual (ou parecido) com o do referencial comparativo

---

pertinente deverá analisar a viabilidade de obter ganhos a partir da absorção das características de valor encontradas no processo da outra organização. Esta absorção poderá ocorrer por meio da simples cópia, da adaptação ou da adaptação com geração de valor (inserção de novas ideias).

Caso, o ganho de resultado não esteja no processo em si, mas sim no Modelo de Negócio da organização considerada como referencial comparativo, a análise se torna mais ampla e mais complexa. Neste caso é necessário entender se o desempenho superior advém do processo em si, ou da sua importância deste dentro do Modelo de Negócio da outra organização. As decorrências desta análise podem ser: mudança no seu processo, adaptação do seu processo ao do referencial, ou mudança no seu Modelo de Negócio.

A resposta precisa ser exaustivamente estudada. Mas, não pode ser abandonada devido a sua complexidade. Caso contrário, a organização passa a admitir um desempenho inferior. Este posicionamento, no contexto atual, a deixará em desvantagem, de tal forma que esta poderá sucumbir diante dos demais players de mercado. A análise das vantagens e desvantagens apontadas ajuda definir se o esforço pode gerar vantagem competitiva.

### 2.2.3 As dificuldades encontradas para a comparação com o mercado

A maioria das organizações conhece a necessidade de avaliar os demais players de mercado. Esta ação permite que a organização tome conhecimento quanto ao posicionamento e as oportunidades de melhoria perante o mercado de atuação. Na contramão desta lógica, muitas não buscam a comparação. Outras, quando o fazem não possuem metodologia que permita a correta exploração das informações.

Para que a comparação seja viável, duas questões são fundamentais:

- Uniformidade de Critérios - É necessário que as organizações dispostas a trocar informações façam uma discussão intensa, definindo critérios para os indicadores que serão trocados. Podem-se utilizar modelos em que as medidas já estejam definidas.
- Segurança e Confidencialidade das Informações - As organizações envolvidas no processo de troca necessitam garantir a segurança e a confidencialidade das informações trocadas entre elas. Termos de responsabilidade e códigos de conduta são ferramentas comumente utilizadas. A existência de uma entidade mediadora pode ser uma boa solução, principalmente quando o processo de troca ocorrer entre um número elevado de parceiros.

### 2.2.4. Definindo um método de coleta e troca

Possuir um método de coleta e troca é fundamental, pois através deste mecanismo a organização definirá as necessidades para obtenção de referenciais comparativos. Para responder a essas perguntas a organização deve possuir métodos para identificar seu nível de competitividade, de qualidade e de produtividade, para o aprimoramento interno e a comparação externa, com concorrentes ou índices de mercado.

Nesta etapa a organização identifica as medidas que pretende comparar. Esta avaliação não pode ocorrer ao acaso, deve ser cercada por critérios que deem coerência à escolha. A organização deve observar se os indicadores são importantes para a avaliação do seu desempenho, são comuns ao mercado de forma que possam encontrar referenciais comparativos e são de interesse dos parceiros, a fim de estimulá-los a trocar.

De forma mais ampla, algumas questões precisam ser respondidas: Quais indicadores precisam ser comparados? Como identificar os referenciais pertinentes para cada medida?

---

Quais serão as fontes para obtenção das informações comparativas? E como as informações serão tratadas e trabalhadas dentro da organização?

#### 2.2.4.1 Identificando as organizações consideradas referenciais comparativos pertinentes

Por que escolher esta e não aquela organização? Por que escolher a média do mercado e não o benchmark? Estas são duas perguntas que precisam ser feitas para compreender onde podem ser encontradas informações capazes de agregar valor às suas práticas e processos.

Identificar o referencial comparativo pertinente é um trabalho detalhado o qual deve ser delimitado por critérios. Os critérios escolhidos devem servir como guia para que os gestores possam selecionar as organizações, conforme o tipo de informação comparativa. Através dos critérios será possível definir se o foco do seu estudo comparativo estará nos concorrentes diretos, nas organizações com desempenho de excelência para o indicador (ou grupo de indicadores), no mercado como um todo (média de mercado), ou em organizações de fora do setor que possuam resultados ou processos excelentes.

É possível definir critérios genéricos, os quais servirão para excluir organizações em uma primeira análise. Para o grupo de indicadores sociais, é possível utilizar empresas premiadas em responsabilidade social, por exemplo. Em um segundo momento critérios específicos deverão ser utilizados no intuito de direcionar o foco para o seu referencial comparativo pertinente.

#### 2.2.4.2 Identificando as fontes para obtenção das informações comparativas

Identificar as fontes de obtenção das informações comparativas é uma tarefa exclusiva da organização que busca a troca. O processo pode ser facilitado ou dificultado, dependendo da maturidade do mercado de atuação. O Comitê Temático de Benchmarking da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2007) elaborou uma tabela capaz de ajudar os gestores na escolha do referencial comparativo pertinente. Através da pontuação<sup>8</sup> a organização poderá identificar o parceiro mais aderente para cada critério.

Quadro 2 - Medidas de Resultado e de Tendência.

Tipos de Parceria	Similaridade de processos	Facilidade de encontrar	Facilidade na coleta	Capacidade de inovação
Referencial interno (empresas do grupo)	4	4	4	1
Referencial de concorrentes	3	3	1	2
Referencial no mercado de atuação	2	2	2	3
Referencial fora do mercado de atuação	1	1	3	4

Fonte: Adaptado de FNQ (2007, p. 59).

Embora referenciais internos não sejam os mais indicados, pois não possibilitam a comparação com o mercado, eles costumam ser obtidos de forma mais fácil. A obtenção de informações precisa observar a confiabilidade da informação e a licitude nas formas de obtenção dos dados. Esta determinação, além de criar uma base única de mensuração, com

---

<sup>8</sup> Nota 4 significa maior aderência ao critério, enquanto nota 1 significa menor aderência.

---

especificações estritamente detalhadas quanto aos numeradores e denominadores, ainda facilita o processo de comparação entre as organizações do setor de Saneamento, estimulando-as a buscarem melhores resultados para o setor.

Alguns exemplos de fontes para obtenção de informações são: troca direta com organizações do mesmo setor, troca direta com organizações de outros setores, troca direta com organizações pertencentes ao mesmo grupo, grupos formados para troca de informações, revistas especializadas, jornais, balanços sociais publicados e associações de classe.

### 2.2.5 Utilizando as informações comparativas obtidas

A continuidade do processo depende do uso das informações dentro da organização. O uso dos dados deverá seguir padrões gerenciais que definam as etapas do processo. Também terão de ser definidas as formas de utilização das informações comparativas.

## 2.3 REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS – RPI

“Requisito de parte interessada: tradução mensurável de necessidade ou expectativa, implícita ou explícita, de parte interessada.” (ANTP, 2017, P. 86). Em uma abordagem contemporânea, se faz necessário o conhecimento sobre os RPI, pois estes explicitam o desejo dos diferentes públicos acerca do nível de desempenho dos produtos (serviços) e/ou processos da organização. A tradução destes em informações quantitativas possibilitará identificar se os mesmos estão sendo atendidos.

Parâmetros definidos apenas com base no grau de competitividade ou excelência da organização permitem avaliar o posicionamento perante o mercado e os competidores, mas não o desempenho frente as reais necessidades das partes interessadas. Assim, o nível de desempenho deve estar associado aos RPI. Desta forma, a organização pode monitorar, concomitantemente, a posição no mercado e o desejo advindo das partes interessadas.

A organização deve ter capacidade de identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas a cerca de seus processos e serviços. O processo deverá ser orientado por uma metodologia que traduza os desejos reais dos envolvidos. O nível de desempenho de um RPI pode ser estabelecido através três diferentes fontes, com veremos a seguir.

- Diretamente pela parte interessada - Neste caso a parte interessada expressa quantitativamente uma necessidade ou expectativa. Exemplos: 98,7 % de viagens realizadas no horário (requisito do gestor); variação de 3 minutos para mais ou para menos em relação ao horário previsto em pontos centrais da viagem (requisito do cliente);
- Por uma parte interessada enquanto representante de outra - Haverá casos em que uma parte interessada expressará necessidades e expectativas em nome de outra parte. Exemplo: as Normas Regulamentadoras<sup>9</sup> que determinam padrões de segurança em medicina do trabalho; quando uma lei ou regulamentação trabalhista estabelece o mínimo de horas de descanso entre uma jornada e outra.

---

<sup>9</sup> Normas Regulamentadoras, também conhecidas como NRs, regulamentam e fornecem orientações sobre procedimentos obrigatórios relacionados à segurança e medicina do trabalho. Essas normas são citadas no Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.



- Com base em limites teóricos - Pouco encontrados, mas igualmente úteis para determinação do RPI, os limites teóricos podem ser determinados por convenções nas diferentes esferas, instituições normativas ou em projetos. Exemplo: os fusos horários, que são formados por um conjunto de dois semiplanos (fuso) que partem de um diâmetro da esfera, dividindo o globo em 24 partes iguais, de 15° cada, as quais equivalem à uma hora, para mais ou para menos, a partir de Greenwich. Teoricamente não deveria haver desvios na linha, mas para contemplar localidades ou unificar horários em determinados países, os fusos seguem formas bastante irregulares.

Pela organização, em nome da parte interessada | Neste caso a própria organização traduz as necessidades e expectativas qualitativas das partes interessadas em requisitos quantitativos. Esta tradução servirá para determinar ações e metas esperadas pela parte interessada e um nível de atendimento a ser alcançado, conforme exemplos no quadro 3.

Quadro 3 – Exemplos de tradução dos requisitos qualitativos em quantitativos.

Parte Interessada	RPI Qualitativo	RPI Quantitativo	Meta Arbitrada
Cliente	Rapidez no atendimento	Tempo máximo de espera na parada	15 minutos
Acionista	Aumento da rentabilidade	Nível mínimo de rentabilidade	4%
Pessoas	Oportunidade de desenvolvimento profissional	Investimento mínimo em capacitação	2% da receita

Fonte: Elaborado pelo AUTOR (2013).

Para fazer este tipo de intervenção (por arbitragem) é necessário que haja forte embasamento técnico, o qual evidencie que esta tradução está sendo feita de forma adequada e para os níveis realmente esperados. Validar o RPI junto à parte interessada pertinente, perguntando se ela concorda ou não, se faz necessário para garantir a assertividade da escolha.

Como vimos, os requisitos podem advir de diferentes fontes. Muitas vezes, estas fontes não se comunicam. Desta forma, divulgar os requisitos para os componentes da parte interessada se faz necessário, pois permite que estes avaliem se há aderência ou não em relação ao que esperam do produto ou serviço, do processo ou da organização.

### 3 METODOLOGIA

Para elaboração do presente artigo científico, utilizou-se as tipologias (VERGARA, 2007): explicativa, quanto aos fins; bibliográfica, quanto aos meios. Na primeira etapa, do planejamento do estudo, realizou-se os estudos preliminares, incluindo leitura de livros, periódicos, revistas e sites eletrônicos, que permitiram a elaboração de um plano de desenvolvimento e definição dos objetivos de pesquisa, base para a fundamentação teórica.

Na etapa de desenvolvimento executou-se a transcrição do artigo para um modelo científico, mediante organização dos textos, citações e referências. Por fim, a fase de apresentação do manuscrito para apreciação da comissão de seleção externa, objetivando a publicação do mesmo e o compartilhamento dos conhecimentos nele organizados.

---

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Embora os benefícios de uma gestão baseada na informação sejam fáceis de visualizar, existem organizações que ainda parecem tratar esta atividade como se fosse mais um fardo a ser carregado. Rummler e Brache (1994) entende que, sem uma correta medição (uso de indicadores, referenciais comparativos e requisitos de parte interessada): (1) o desempenho não está sendo gerenciado; (2) não se pode identificar adequadamente os problemas, nem estabelecer um conjunto de prioridades; (3) as pessoas não podem compreender totalmente o que se espera delas; (4) as pessoas não têm certeza de que seu desempenho é adequado ou não; (5) não há gatilhos para as ações de aperfeiçoamento do desempenho; e (6) o gerenciamento torna-se um conjunto de adivinhações desordenadas.

Algumas organizações controlam suas informações de forma mais ampla, mas não possuem a prática de buscar informações externas para se comparar com o mercado. Por não possuírem os mesmos parâmetros que os possíveis referenciais, a comparação fica inviável. Seus indicadores são moldados somente para atender os objetivos da direção, esquecendo-se inclusive de considerar os requisitos das partes interessadas.

Ao contrário do que no parágrafo anterior, uma ação continuada para busca de referenciais permite avaliar o desempenho dos concorrentes e do mercado ao longo do tempo, extraindo daí as suas taxas de evolução (ou involução). É necessário fazer a análise do ambiente e suas tendências, identificando os requisitos das partes interessadas acerca da medida em questão, principalmente os requisitos legais. Como abordado anteriormente, também é fundamental observar o desempenho dos demais players de mercado, sejam eles concorrentes ou não, isto dará sustentação para que se vislumbre um desempenho superior. A meta não pode ficar alheia a todos estes fenômenos.

Os resultados refletem a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos e práticas de gestão. Nesta dimensão podem ser avaliados sob três aspectos: Relevância, Tendência e Nível Atual, conforme visto no Prêmio ANTP de Qualidade (ANTP; 2017).

1. Relevância - Refere-se ao grau em que os resultados apresentados são importantes para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.
2. Tendência - Refere-se ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram evolução favorável ao longo dos três últimos períodos consecutivos. Esses períodos devem ser coerentes com os ciclos de planejamento e de análise do desempenho na organização.
3. Nível Atual - Refere-se ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram:
  - Competitividade - Níveis de resultados comparativamente favoráveis, no mercado ou setor de atuação, evidenciado por meio de Referenciais Comparativos pertinentes. Em estágios avançados de competitividade esse subfator valoriza resultados em nível de liderança no mercado ou setor de atuação ou de excelência.
  - Requisitos de Partes Interessadas - Níveis de resultados que demonstram o atendimento aos principais requisitos relacionados com necessidades e expectativas de partes interessadas.

Os indicadores são observados a partir da perspectiva da própria organização em Relevância e Tendência. Estes fatores de avaliação buscam entender a forma como a organização escolhe as medidas que irão mensurar o seu desempenho e a evolução dos seus resultados ao longo do tempo (melhoria contínua).

Em Nível Atual, a utilização de Referenciais Comparativos visa posicionar a organização perante seu mercado de atuação e/ou sua busca pela excelência. Já os Requisitos de Partes Interessadas visam identificar se as expectativas e necessidades das pessoas ou entidades, que de alguma forma interagem com a organização, são atendidas.

---

O uso destes três fatores proporciona que a organização possa se perceber como um todo. Um ente que tem seus anseios, que interage com concorrentes ou parceiros e precisa atender as expectativas do meio onde está inserida. Através da avaliação conjunta dos três fatores é possível determinar o nível que melhor representa o estágio da organização frente a cada uma das variáveis, sendo que a ineficácia em uma delas reduz o nível da gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espera-se que objetivo do autor, ao transformar o texto elaborado em um artigo acadêmico, sirva de base para o aprendizado das organizações a luz das estruturas para mensuração de resultados. Tentou-se, através das pesquisas demonstrar que um processo de melhoria orientado para a satisfação das partes interessadas e com ênfase na competitividade, exige informações da própria organização e principalmente das demais partes. Que promover análises comparativas com outras entidades e avaliar o desempenho frente às expectativas dos diferentes públicos com os quais há algum tipo de interação, promove o aprendizado.

## REFERÊNCIAS

ALOUICHE, Peter Ludwig; BARBOSA, Marcos Camelo. Benchmarking: um importante projeto do Metrô de São Paulo. **Revista dos Transportes Públicos da ANTP**. v.1, n. 77, p. 63-72, 1997.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES PÚBLICOS (ANTP). **Prêmio ANTP de Qualidade**. Critérios para Avaliação e Diagnóstico da Gestão das Organizações de Transporte Público e Trânsito. São Paulo: ANTP, 2017.

BITTAR, Olímpio J. Nogueira V. “Indicadores de qualidade e quantidade em saúde”. **RAS** \_ vol. 3, nº 12 – jul./set., 2001.

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

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker – A administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

DURAND, Thomas. Forms of incompetence. **Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Marta; GONZALEZ, Roberto. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão. Rio de Janeiro: IPEA, 2009.

FRANCISCO, Claudia Aparecida Cavalheiro. **Uma metodologia para a análise do desempenho sustentável dos postos de revenda de combustível na cidade de Natal/RN, com o uso de data envelopment analysis-DEA**. Natal, RN, 2013. 310 f.: il.

---

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Benchmarking**: relatório do comitê temático. São Paulo: FNQ, 2007.

\_\_\_\_\_. **Cadernos Rumo à Excelência**: Resultados. São Paulo: FNQ, 2008.

\_\_\_\_\_. **Critérios de Excelência** – Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional. 20ª. Edição. Ago, 2013.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, L. Kevin. **Administração de Marketing**. Traduzido por Mônica Rosenberg, Cláudia Freire, Brasil Ramos Fernandes. 12º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006. Tradução de: Marketing management.

MAGALHÃES, Marcos Thadeu Queiroz. **Metodologia para desenvolvimento de sistemas de indicadores**: uma aplicação no planejamento e Gestão da política nacional de transportes. Universidade de Brasília. Brasília, 2004. (Dissertação Mestrado.)

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Tradução: Nilza Freire. 1ª edição. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 92p.

# MEDIAÇÃO DE CONFLITOS ESCOLARES NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA: UMA REVISÃO DE LITERATURA

## Mediation of school conflicts in the context of basic education: a literature review

Georgia Kaline Maciel da Silva Matos<sup>1</sup>

Camilla Gonçalves Ferreira<sup>2</sup>

**Resumo:** Este trabalho abordou a mediação de conflitos como uma alternativa à solução de enfrentamentos identificados no ambiente escolar e teve como objetivo identificar os resultados apresentados nos artigos científicos do período de 2014 a 2018, disponíveis nas bases de dados da Scientific Electronic Library Online (SciELO) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), sobre a mediação de conflitos desenvolvida no contexto da Educação Básica. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa-descritiva, adotando procedimentos do Estado da Arte. Assim, versou sobre a mediação de conflitos escolares nos moldes da justiça restaurativa, sobre a relevância da formação de professores mediadores com atuação no ambiente escolar, bem como sobre a importância da participação familiar neste cenário. Após a análise, o estudo percebeu aspectos positivos da implementação da mediação de conflitos no contexto escolar, sugeriu possibilidades de melhoramento dos resultados a partir do aperfeiçoamento da prática deste método autocompositivo no ambiente educacional e verificou espaço para ampliação das pesquisas acerca do tema.

Palavras-chave: Mediação de Conflito; Conflito Escolar; Justiça Restaurativa; Educação Básica.

**Abstract:** This work addresses conflict mediation as an alternative to the coping solution in the school environment and had the means to identify the results presented in the scientific articles from 2014 to 2018, available in the databases of the Scientific Electronic Library Online (SciELO) and the Improvement Coordination Higher Education Personnel (CAPES), on conflict mediation developed in the context of Basic Education. To do so, perform a bibliographic search, with a qualitative-descriptive approach, adopting State of the Art procedures. Thus, on the mediation of school conflicts along the lines of restorative justice, on the relevance of training media teachers who perform in the school environment, as well as on the importance of family participation in this scenario. After an analysis, the study realized the positive aspects of the implementation of conflict mediation in the school context, suggested possibilities for improving the results and based on the improvement of the practice of this self-composing method in the educational environment and verified the space for expansion of research on the theme .

Keywords: Conflict Mediation; School Conflict; Restorative Justice; Basic Education.

## INTRODUÇÃO

O ambiente escolar reflete o meio social que o circunda, portanto vem apresentando em larga escala episódios de conflito, cada vez mais violentos, com aumento vertiginoso de ocorrências e tudo isso somado à dificuldade dos profissionais da educação em resolverem as situações, conforme asseveram Priotto e Boneti (2009), que compreendem a violência escolar como uma construção social, ou seja, decorrente das relações entre os indivíduos que interagem neste meio.

Assim, métodos autocompositivos de resolução de conflitos apresentam-se como alternativa neste cenário, sendo a mediação uma das opções. Ela surge como uma forma de dirimir conflitos, apresentando resultados positivos para a sociedade uma vez que atua no incentivo e estímulo à comunicação, de modo que os sujeitos envolvidos compreendam as circunstâncias do conflito (SPOSATO; SILVA, 2018).

---

<sup>1</sup> Prof.<sup>a</sup> Esp. e Coordenadora de Sistema do Município na Secretaria de Educação de Feira de Santana, Advogada, Feira de Santana, BA, georgiamatosadv@gmail.com.

<sup>2</sup> Prof.<sup>a</sup> M. e do curso de Direito da Faculdade Nobre de Feira de Santana, Advogada, Juíza Leiga, Feira de Santana, BA, camillagfadv@gmail.com.

---

Para tanto, com o fim de compreender os episódios violentos identificados no ambiente escolar, utiliza-se o conceito de conflito apresentado por Vasconcelos (2008) que entende ser um fenômeno inevitável e inerente à condição humana, logo, não encarado negativamente, diante da impossibilidade do desenvolvimento de relações plenamente consensuais entre os indivíduos, mesmo que estes tenham entre si relação de afinidade e afeto.

Entretanto, o que provoca a agressividade nas relações é a demonização do conflito, através da hipertrofia do interesse unilateral e desconsideração das responsabilidades mútuas, conforme assevera o autor, cabendo, neste cenário, a mediação para trazer os sujeitos em dissenso à consciência através do fortalecimento do diálogo, com o fim de auxiliar as partes a terem a devida compreensão do que está envolvido no conflito que as cerca, podendo ser considerada uma alternativa de destaque no que tange à solução dos enfrentamentos identificados no ambiente escolar bem como excelente prática educativa.

É nessa perspectiva que este estudo vai abordar a mediação de conflitos escolares visando responder à seguinte pergunta norteadora: Quais os resultados apresentados em artigos científicos acerca da mediação de conflitos desenvolvida no contexto da Educação Básica?

Para responder a este questionamento foi definido o seguinte objetivo geral: Identificar os resultados apresentados nos artigos científicos do período de 2014 a 2018, sobre a mediação de conflitos desenvolvida no contexto da Educação Básica.

Desse modo, o presente artigo discorrerá, na sua primeira parte, sobre os aspectos metodológicos utilizados para a realização desse estudo, logo após, apresentará os resultados obtidos a partir da análise dos artigos selecionados, nos três capítulos seguintes discutirá os resultados encontrados e, por fim, trará as considerações finais.

## **METODOLOGIA**

Essa pesquisa tem abordagem qualitativa-descritiva, pois se baseou em uma revisão de literatura proveniente da análise de artigos científicos que apresentam a temática da mediação de conflitos na Educação Básica, dialogou com a legislação vigente no Brasil e demais referências que circundam a matéria, não se atendo a dados numéricos, mas considerando os resultados descritivos apresentados nas produções estudadas. Portanto, compreende-se que o método qualitativo não tem o objetivo de quantificar os valores uma vez que os dados analisados não são métricos, mas busca explicar o porquê de cada coisa e compreender as suas particularidades (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para tanto, adotou os procedimentos do Estado da Arte, metodologia que assume, de acordo com Ferreira (2002), o desafio de mapear e analisar as produções científicas que versam sobre temas em comum, a fim de identificar as abordagens aplicadas a estas, pontuando e considerando as variáveis que as circundam, como tempo, lugar, condições, tipo de pesquisa e com caráter bibliográfico.

Dentre os procedimentos do Estado da Arte aplicados a essa pesquisa podem ser elencados alguns dos descritos por Romanowski e Ens (2006), como definição de descritores, busca de produções em bases de dados, estabelecimento de critérios de seleção desse material, leitura dos textos escolhidos, sistematização dos resultados, conforme é descrito mais detalhadamente em momento posterior. Ainda de acordo com as autoras, esse tipo de estudo tenta identificar os aspectos e as dimensões destacadas em diferentes tempos e espaços, a maneira e as condições nas quais têm sido elaboradas as produções científicas.

Então, para o desenvolvimento desse trabalho, foram analisados 8 (oito) artigos científicos que versam sobre o tema Mediação de Conflitos na Educação Básica. Destes, 3 (três)

---

foram selecionados na base de dados da Scientific Electronic Library Online (SciELO) e 5 (cinco) na base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Os descritores pesquisados nesse estudo que permitiram o refinamento da busca foram “mediação de conflito escolar”, “mediação da violência escolar” e “conflitos na Educação Básica”. Utilizaram-se, para tanto, alguns critérios de inclusão, como o ano de publicação, delimitado entre 2014 e 2018; o tipo de produção, selecionando somente artigos científicos e o idioma português. Por sua vez, foram excluídas da pesquisa produções que não abordavam a violência escolar na Educação Básica, mas tratavam da violência em outros contextos.

Quadro 1: Seleção dos artigos das bases de dados SciELO e CAPES (2014-2018)

<b>BASE DE DADOS</b>	<b>TEXTOS ENCONTRADOS</b>	<b>TEMA DISTINTO DO ESTUDADO</b>	<b>PRODUÇÕES ESTUDADAS</b>
SCIELO	14	-11	3
CAPES	2003	-1998	5
<b>TOTAL</b>	<b>2017</b>	<b>-2009</b>	<b>8</b>

Fonte: Elaborado pela autora

O primeiro aspecto destacado é referente ao ano de publicação das produções científicas selecionadas nesse estudo. Apesar da busca ter sido realizada entre os anos de 2014 e 2018, tem-se que no ano de 2018 foi encontrado 1 (um) artigo que versou sobre a temática, 6 (seis) deles foram publicados em 2016 e 1 (um) no ano de 2015. Não foram, portanto, encontradas produções nos anos de 2014 e 2017. Esses discretos números retratam que ainda há campo para pesquisa nesse segmento.

Referente ao local das produções acadêmicas, 6 (seis) são do Estado de São Paulo, 1 (uma) do Paraná e 1 (uma) do Distrito Federal. É válido destacar que a predominância de estudos ocorre na região Sudeste, e chama ainda mais atenção o fato de não existirem produções científicas com a temática no Norte e no Nordeste do Brasil.

Na metodologia há prevalência da pesquisa qualitativa nos 8 (oito) artigos selecionados, verificando-se como métodos predominantes a pesquisa bibliográfica, estudos de caso e pesquisa-ação. Como referencial teórico, ao abordar a organização social e democrática recorreram a Pierre Bourdier, na Mediação de Conflitos destacaram-se Renato Campos Pinto de Vitto e C. Moore, já ao discutirem a Educação Básica e o ambiente escolar utilizaram os estudos de Paulo Freire e Eric Debarbieux.

## **RESULTADOS**

A pesquisa desenvolvida neste estudo tem origem na seleção e análise de artigos científicos, seguida da elaboração de um relatório produzido com o fim de sistematizar o conteúdo do material selecionado, identificando os resultados elencados nos escritos, conforme indica o quadro apresentado na sequência.

Quadro 2: Resumo dos artigos estudados

ANO/ UF	TÍTULO	AUTOR	OBJETO DE ESTUDO	RESULTADO
2018 PR	A justiça restaurativa como processo educativo de resistência ao itinerário penalizador dirigido aos jovens da periferia urbana	* Cezar Bueno de Lima * Lindomar Wessler Boneti	O fenômeno da violência juvenil urbana.	Necessidade de implementação do modelo de justiça restaurativa como processo educativo.
2016 SP	Conflitos e indisciplina no contexto escolar: a normatização do Sistema de Proteção Escolar em São Paulo	* Roberto Alves Gomes * Angela Maria Martins	O programa Sistema de Proteção Escolar – SPE, implementado pela Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEESP).	Necessidade aperfeiçoar a implementação do Sistema de Proteção Escolar, utilizando-se dos Registros de Ocorrências (ROEs), para nortear os cursos de formação continuada dos diretores e Professores Mediadores Escolares e Comunitários (PMEC) das escolas envolvidas para obtenção de resultados mais significativos.
2016 SP	Mediação de conflitos em escolas: entre normas e percepções docentes	* Angela Maria Martins * Cristiane Mahado * Ecleide Cunico Furlanetto	As percepções de Professores Mediadores Comunitários sobre situações de conflito e violência nas escolas onde atuam, dentro do programa Sistema de Proteção Escolar – SPE.	A mediação de conflitos promoveu arrefecimento de conflito, violência e indisciplina, com conseqüente diminuição nos casos de desforras, retaliações e vinganças; melhora no desempenho escolar dos alunos e no relacionamento entre alunos, professores e funcionários. Porém, não se mostrou suficiente para solucionar todas as demandas apresentadas no cotidiano escolar.
2016 SP	O mediador de conflitos escolares: experiências na América do Sul	* Beatris Cristina Possato, et al	A mediação de conflitos escolares na América do Sul.	A mediação de conflitos na escola nos moldes do judiciário não é o modelo ideal a ser aplicado, devendo ser originária da educação, promovendo a mediação não apenas interpessoal, mas intercultural. Porém, a mediação interpessoal carece de formação de professores.
2016 SP	Saberes profissionais de professoras de educação infantil: a mediação de conflitos entre crianças	* Aline Sommerhalder * Crislaine Augusta Buzinari	Saberes profissionais mobilizados por professoras em situações de conflitos entre crianças.	Saberes como diálogo, aproximação com as famílias e compreensão da dinâmica do desenvolvimento infantil são importantes ferramentas de mediação de conflitos entre crianças e precisam ser compartilhadas, refletidas e valorizadas no âmbito da docência na educação infantil.



2016 SP	Livros de Ocorrência: Violência e Indisciplina em Escolas de Território Vulnerável	* Claudia Lemos Vóvio, et al	Análise de registros de livros de ocorrências de duas escolas públicas inseridas em territórios vulneráveis.	Dificuldade na garantia da comunicação e do diálogo entre alunos e expõe problemas relativos à prática de valores inerentes à convivência democrática, com baixa capacidade dos profissionais de educação para mediar conflitos.
2016 SP	O clima escolar e a convivência respeitosa nas instituições educativas	* Telma Pileggi Vinha, et al	Avaliação do clima escolar entre alunos, docentes e gestores e desenvolvimento de projeto de intervenção.	Necessidade de discutir os principais problemas e as melhores propostas de intervenção para a melhoria do clima escolar, através da diminuição da violência escolar, do estresse e dos problemas de ordem comportamental e promoção de formação de professores com orientações acerca do tema.
2015 DF	Estudar em paz: uma proposta de educação para a paz por meio da mediação social	* Flávia Tavares Beleza * Yasmin Gomes Carneiro	Projeto “Estudar em Paz: mediação de conflitos no contexto escolar”.	A mediação social é um instrumento de transformação social, inclusive redução da violência escolar e tem melhores resultados com a participação das famílias e mediações coletivas.

Fonte: Elaborado pela autora

Após a elaboração do referido quadro foram elencadas 3 (três) categorias que serão apresentadas e discutidas a seguir. São elas: 1) A mediação de conflitos escolares nos moldes da Justiça Restaurativa; 2) A formação de professores mediadores de conflitos escolares; e 3) A participação da família na mediação de conflitos escolares.

Essas categorias, instrumentos norteadores da investigação que se segue, foram pensadas com base nos resultados identificados e apresentados pelos autores durante a realização dos estudos que culminaram nas produções científicas compulsadas.

## **A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS ESCOLARES NOS MOLDES DA JUSTIÇA RESTAURATIVA**

A mediação de conflitos apresenta-se como um dos instrumentos da justiça restaurativa, que, segundo o artigo 1º da Lei nº 13.140 de 2015 objetiva a “solução de controvérsias entre particulares” (BRASIL, 2015), irrompendo como mecanismo a ser importado para o campo da educação com a finalidade de despertar os sujeitos para as possibilidades pacíficas de solução de desentendimentos, alternativas à violência.

Urge, então, compreender o que vem a ser a justiça restaurativa, deixando imediatamente clara a inexistência de um conceito estanque, mas, ao menos, denominadores comuns que podem ser considerados para defini-la, como esclarecem Sposato e Silva quando afirmam que

---

processos restaurativos seriam aqueles nos quais vítimas, ofensores e, quando apropriado, outros indivíduos ou membros da comunidade afetados pelo crime participam juntos e ativamente na solução das questões ocasionadas ou evidenciadas pelo crime, geralmente com a ajuda de um facilitador, uma terceira pessoa neutra, cuja tarefa é facilitar a abertura de uma via de comunicação entre as partes. (2018, pp. 81 e 82)

Ainda, Howard Zehr (2008) exalta que para se transmitir a sensação de justiça não é suficiente que seja aplicada a decisão de um terceiro ao caso concreto, mas é necessária a participação direta dos sujeitos envolvidos na solução do problema, ou seja, “a justiça precisa ser vivida, e não simplesmente realizada por outros e notificada a nós” (ZEHR, 2008, p. 191).

O instituto da mediação passa a ser, então, um dos aparatos para a abordagem da violência escolar, fenômeno crescente que tem sido alvo de preocupação de diversas áreas do conhecimento, não se restringindo à Educação, de modo que esta dialoga com o Direito, com a Sociologia, Psicologia dentre outras, que se complementam no intuito de atinar caminhos capazes de, ao menos, mitigar essa realidade.

Mas, quais fatores provocam o aumento dos conflitos escolares? Ceccon (2009) aponta elementos externos como os “socioeconômicos, político-organizacionais e culturais”. Expõe também causas internas, quais sejam a dificuldade da criação do sentimento de pertença àquele lugar, falta de incentivo à participação e ao diálogo entre sujeitos da comunidade escolar, dentre outros.

Corroborando com esta ideia, Dubet (1998) nomeia elementos de forma ainda mais específica, como o aumento do desemprego, a pobreza, a falta de perspectivas para o futuro, de modo que todos esses problemas adentram maciçamente à escola provocando elevação dos índices das condutas ditas incivilizadas.

Assim, Lima e Boneti (2018) destacam a relevância da implementação do modelo de justiça restaurativa como processo educativo, utilizando a argumentação de que através dos modelos restaurativos serão enfatizadas as possibilidades não punitivas de solução de conflitos, permitindo a esses atores vivenciarem a experiência de reconhecimento do ato, da responsabilização por ele, com conseqüente reparação do dano por meio da sua conscientização.

Nesta direção, identifica-se a defesa da redefinição do polo decisório através de práticas democráticas, dialógicas, coletivas. Portanto, é por este caminho que Lima e Boneti (2018) acreditam em uma justiça restaurativa com base na autonomia como princípio educativo, na corresponsabilidade individual e coletiva e em um contexto que propicie o desenvolvimento intelectual e social.

Coadunam com o caráter relevante da mediação de conflitos escolares, Gomes e Martins (2016), que analisaram o escopo normativo do Programa Sistema de Proteção Escolar - SPE, implementado pela Secretaria de Estado da Educação de São Paulo - SEESP. Apontaram os avanços na sistematização das diretrizes orientadoras das ações pensadas para a resolução de conflitos. Entretanto, identificaram aspectos ensejadores de reflexão mais aprofundada sobre a efetivação das atividades, a título da estrutura e dos recursos disponibilizados, da formação dos profissionais envolvidos e da essencial participação das famílias em todo o processo.

Martins, Machado e Furlanetto (2016) também analisaram o Programa SPE, porém com foco nas percepções dos Professores Mediadores Escolares Comunitários - PMECs e identificaram uma redução nas situações de conflito, violência e indisciplina. Tal fato decorre do atendimento imediato dos envolvidos pelos PMECs, por meio de diálogos, inibindo o desdobramento em condutas mais gravosas a exemplo de desforras, retaliações e vinganças. As autoras, por sua vez, compreendem a temática de modo mais complexo, conferindo papel preponderante à influência do contexto social, político, econômico e cultural no cotidiano escolar.

---

Por outro lado, Possato (2016) entende que a mediação de conflitos na escola nos moldes do judiciário não é a melhor alternativa para solucionar as contendas emergentes neste espaço. Ela entende que o modelo deve ser originário da própria educação. Para tanto, recorre a Paulo Freire (2013, p. 59) quando este afirma que a “educação é comunicação, é diálogo, na medida em que não é a transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores”. Assim, para a autora, as políticas públicas voltadas para a mitigação da violência escolar devem ter como pilar a comunidade em associação e debate constante, pensando conjuntamente as propostas a serem aplicadas à sua realidade.

Por fim, Beleza e Carneiro (2015) tratam a mediação de conflitos no contexto escolar a partir de uma abordagem mais ampla: a da mediação social. Segundo as autoras “não é apenas um método de resolução de conflitos, é uma prática social voltada para o desenvolvimento humano (BELEZA; CARNEIRO, 2015, p. 254).

Ao apresentarem os resultados obtidos com o Projeto Estudar em Paz, destacaram que o desenlace foi além da transformação das relações estabelecidas, mas perpassou pela formação da consciência em valores humanos, pelo fortalecimento de posicionamentos críticos, desenvolvimento do senso de responsabilidade e participação diante de qualquer inquietação que assolasse a coletividade e compreensão de que nada se conquista através da violência.

## **A FORMAÇÃO DE PROFESSORES MEDIADORES DE CONFLITOS ESCOLARES**

Diante da responsabilidade e complexidade do ofício do mediador, Tartuce (2018) entende que na esfera judicial este carece de treinamento para atuar de modo eficiente no tratamento consensual dos conflitos. A necessidade de formação e desenvolvimento de habilidades específicas para desempenhar essa função não difere da mediação realizada por professores no campo educacional.

O mediador precisa ter a capacidade de lidar com resistências pessoais, com obstáculos que poderão surgir, com controvérsias que protagonizam o momento, para proporcionar um diálogo saudável entre os participantes, ou seja, é uma atividade que demanda apresto, sensibilidade, aptidão e paciência (TARTUCE, 2018).

Uma vez que a mediação tem como objetivo a tentativa de resolução de conflitos por meio de um acordo entre as partes, de modo que alcancem uma solução consensual, a figura de destaque nesse processo é o mediador que não deve ser confundido com o conciliador, pois, conforme Perpetuo (2018) este sugere soluções com o fim de que as partes transacionem, enquanto aquele tem caráter neutro e imparcial, sem intervir diretamente, apenas assegurando condições de cordialidade e diálogo.

Para Perpetuo (2018, p. 14), ele atua como “um moderador, pois não pode sugerir uma saída para o problema enfrentado, devendo deixar a cargo das partes a negociação do litígio”. Destarte, é incontestável a relevância do mediador para que o confronto seja sanado, assegurando que cada um dos envolvidos possa se expressar, esclarecendo o que sente e enxerga da situação que o rodeia, além de ter o direito de ser ouvido respeitosamente.

Portanto, Gomes e Martins (2016), durante a análise das normas do Programa SPE destacaram que a Secretaria de Estado da Educação deveria ter considerado o perfil do docente candidato à vaga um elemento central de escolha, que pelo visto não o foi, já que os profissionais selecionados foram aqueles que não conseguiram organizar o seu horário de trabalho com aulas regulares. Esse caráter remanescente de seleção pode ser considerado equivocado uma vez que

---

Para desempenhar suas funções pedagógicas, conforme apresentadas anteriormente, o PMEC teria que apresentar um perfil profissional compatível, a ser apresentado e discutido no momento de sua contratação, sobretudo, no que diz respeito à capacidade de exercer mediações por meio do diálogo (GOMES; MARTINS, 2018, P. 172).

Sobre o mesmo Programa, Martins, Machado e Furlanetto (2016) reconhecem que o trabalho dos PMECs é permeado por grandes tensões e desafios, gerando dúvidas e inseguranças na condução do processo, muitas vezes demonstrando sentimento de impotência por não conseguirem identificar a melhor prática a ser adotada nos encaminhamentos das questões que surgem de indisciplina, conflito e violência. E concluem com a percepção da essencialidade de aprofundamento dos estudos acerca dessas relações para o desenvolvimento de ações mais eficazes de solução de conflitos.

Gomes e Martins (2016), por sua vez, também identificam os dilemas enfrentados pelos PMECs no momento de aplicação da metodologia do Programa SPE e apresentam como possível solução para minimizar essas dificuldades a realização de formações cujo plano tenha como ponto de partida aspectos da realidade diária da escola, e com esse embasamento realizar o planejamento dos momentos formativos dos professores e gestores envolvidos no processo de acordo com o cotidiano destes.

Uma análise de registros de livros de ocorrências de escolas públicas localizadas em territórios vulneráveis, feita por Vóvio (2016), reforça a dificuldade sentida pelos professores ao mediar conflitos. As transcrições apontaram os entraves na comunicação e no diálogo como características predominantes nos espaços examinados. E, conforme discutido anteriormente, sem comunicação e diálogo não há mediação. Assim, a autora sugere à Secretaria Municipal de Educação o oferecimento de apoio a essas escolas, porém não especifica quais ações concretas poderiam ser realizadas com esse fim.

Com outra visão, Vinha (2016) apresenta um trabalho diferenciado, inicialmente de pesquisa e observação e, posteriormente, de desenvolvimento e implementação de um projeto de intervenção voltado para a melhoria da convivência escolar. Após a avaliação e identificação dos pontos altos e dos pontos com necessidade de melhoramento seguiu-se para a formação dos profissionais das escolas participantes, oferecendo subsídio teórico e prático para a realização de ações que culminassem na melhoria da convivência nesses espaços.

Ainda assevera a autora que o grande destaque foi a percepção de que seriam necessárias estratégias diferentes para lidar com casos diferentes, além do envolvimento de toda a instituição nos momentos de discussão e reflexão sobre soluções para as demandas. Após a análise defende uma formação do corpo docente que contemple orientações acerca de como identificar o clima escolar e, somente com os resultados em mãos, construir propostas de intervenção baseadas no entendimento coletivo, o que culminará no comprometimento de todos.

## **A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS ESCOLARES**

A família é a base de todo ser humano. É na família que se formam as primeiras relações sociais e por meio dela surgem os primeiros aprendizados acerca do mundo, de acordo com Dessen e Polonia (2007). Enquanto isso, na fase escolar essas relações são ampliadas. Logo, família e escola não podem caminhar dissociadas, pois são os pilares da formação do indivíduo.

Essa relação é tão importante para o desenvolvimento humano na sua essência que Ceccon (2009, p. 56) afirma que “escolas em paz aproximam-se das famílias e das comunidades a que servem”. Então, a relação entre escola e família é fator determinante para o convívio pacífico ou não no interior da instituição.

---

Nesse entendimento, Gomes e Martins (2016) sugerem, para que se alcance maior efetividade na implementação do Programa SPE, o aperfeiçoamento das práticas da gestão escolar, com a adoção de medidas que tornem o Programa sustentável, pois isoladamente os sujeitos não obterão êxito, porém, atuando em conjunto os resultados provavelmente serão mais satisfatórios.

Os autores fomentam a constituição de momentos formativos que contemplem toda a comunidade escolar de modo a compartilhar, discutir e pensar coletivamente as questões que atingem aquele espaço, trazendo as famílias para dentro dele, inspirando o senso de pertencimento e de responsabilidade, de lugar de todos e não de apenas alguns.

A importância dessa prática é também reforçada por Martins, Machado e Furlanetto (2016), porém retratando os entraves no estreitamento dos laços entre escola e família. A menção de presença da família na escola ocorre nos momentos em que os alunos descumprem alguma regra, são colocados para fora da sala de aula, dirigidos para a diretoria onde encontram os pais já cientes do mau comportamento dos filhos.

Na pesquisa, identificaram como registro predominante dos PMECs a ausência de participação dos pais ou responsável no espaço escolar. Estes, segundo relatos, não comparecem, não se interessam, dificultando o bom andamento das ações da mediação de conflitos no âmbito de convivência educacional dos seus filhos.

A referida postura familiar é contrária inclusive ao que preconiza o art. 205 da Constituição da República Federativa do Brasil, que lhe confere a responsabilidade de participar da formação plena dos seus filhos, quando afirma que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988). Este dever abrange também o acompanhamento escolar.

Assim, Sommerhalder e Buzinari (2016), apesar de escreverem sobre a mediação de conflitos perante um público infantil, trouxeram uma compreensão que pode ser ampliada para a relação da família com a escola independentemente da faixa etária atendida, surgindo como uma alternativa para o afastamento mencionado anteriormente. Os pais não se agradam de ouvir apenas que o seu filho dá trabalho, descumpriu as regras, não realizou as atividades. Esse não é o melhor caminho para conquistar alguém. Queixas e reclamações afastam as pessoas.

Experiências exitosas de achegamento familiar com a instituição escolar são resultado de uma relação saudável, de empatia e conquista. As autoras confirmam isso quando dizem que essa aproximação “deve ser feita para beneficiar as relações e fortalecer os vínculos, e não apenas para apontar os problemas” (SOMMERHALDER; BUZINARI, 2016, p. 128).

Como última produção que abordou o envolvimento da escola e da família, tem-se o estudo de Beleza e Carneiro (2015). Elas mencionam o quanto a família e suas relações extrínsecas ao ambiente escolar influenciam as relações internas ali estabelecidas. Qualquer desafio enfrentado dentro da família, como dificuldades econômicas e agressividade, se refletirá na escola de diversas maneiras.

Então, os resultados do projeto Estudar em Paz se refletiram também na proximidade das famílias com a escola. O caminho utilizado foi do diálogo, possibilitando às famílias uma compreensão mais ampla da realidade vivida pelos seus filhos, ensejando reflexões para conjuntamente pensarem em meios capazes de transformar a realidade violenta em uma experiência não conflituosa.

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo identificar os resultados apresentados nos artigos científicos do período de 2014 a 2018, sobre a mediação de conflitos desenvolvida no contexto da Educação Básica. Em sua maioria, as pesquisas apontaram aspectos positivos da aplicação desse instituto nas relações escolares. Apenas Possato (2016) não concorda com o desenvolvimento dessas ações de mediação nos moldes da justiça restaurativa, por entender que o combate à violência escolar deve ser originário da Educação e não do Judiciário.

A partir da análise, entende-se, portanto, que como a mediação visa estabelecer o diálogo entre as partes para que estas sejam sujeitos da solução dos conflitos nos quais estão envolvidas, configura-se importante prática no ambiente escolar, também responsável por orientar os educandos na sua vida em sociedade, o que inclui proporcionar reflexões e possibilidades de resolução acerca das contendas emergentes dentro e fora da escola.

Entretanto, ainda que a implantação de métodos autocompositivos dentro dos muros das escolas tenha sido entendida por grande parcela dos autores como exitosa, foi possível identificar lacunas em alguns dos modelos implementados, como a falta de formação específica para os professores mediadores, cujo dever de oferta seria dos respectivos programas de combate à violência.

Esta seria uma prática essencial, de modo que tivesse origem na observação das realidades com o fito de desenvolver estratégias próprias para a solução de cada caso, não tratando a violência escolar de modo generalista, mas conscientizando-se das peculiaridades presentes em cada local. Com toda essa diversidade a formação continuada configura elemento preponderante no preparo desse profissional que será o responsável direto por desempenhar as ações voltadas para a mediação dos conflitos.

Outro aspecto relevante foi a percepção da ausência de parceria entre família e escola. Ao se tratar de crianças e jovens em idade estudantil, não é possível conceber esse distanciamento, já que são estruturas basilares à formação do sujeito, logo, estratégias devem ser pensadas para realizar essa aproximação. É necessário fazer a família se sentir parte da escola, corresponsável por tudo o que acontece nesse ambiente, capaz de participar das decisões e encontrar soluções conjuntamente.

Uma alternativa a essa realidade pode ser a formação de conselhos atuantes, compostos por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, inclusive as famílias e os próprios educandos, unidos com o objetivo de compartilhar responsabilidades e decisões que nortearão as ações tanto concernentes à violência quanto a demais assuntos pertinentes.

Destarte, ressalta-se que ainda cabem estudos sobre a temática em questão, visto que foram poucos os trabalhos encontrados em detrimento de situações cada vez mais presentes de violência nas escolas. Assim, as regiões do Brasil que não apareceram nesta pesquisa poderão ser analisadas, a fim de que políticas mais eficazes de prevenção e combate aos conflitos escolares sejam implantadas para que se alcance um ambiente mais harmonioso e propício ao desenvolvimento de relações cada vez mais responsáveis e pacíficas.

## REFERÊNCIAS

BELEZA, Flávia Tavares; CARNEIRO, Yasmin Gomes. **Estudar em paz**: uma proposta de educação para a paz por meio da mediação social. A natureza multifacetada das tensões na escola v. 11 n. 38, 2015. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/8500>. Acesso em: 1 set. 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 52. ed. Brasília: Edições Câmara, 2017.

---

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Brasília, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm). Acesso em: 28 out. 2019.

CECCON, Claudia; *et al.* **Conflitos na escola**: modos de transformar: dicas para refletir e exemplos de como lidar. São Paulo: CECIP : Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2009.

DESSEN, M. A.; POLONIA, A. C. **A Família e a Escola como contextos de desenvolvimento humanos**. Paidéia (Ribeirão Preto) [online]. 2007, vol.17, n.36, pp.21-32. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0103-863X2007000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0103-863X2007000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 28 out. 2019.

DUBET, François. **Les figures de la violence à l'école**. In: Revue française de pédagogie, volume 123, 1998. La violence à l'école: approches européennes. pp. 35-45.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas “**Estado da Arte**”. Educ. Soc. [online]. 2002, vol.23, n.79, pp.257-272. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v23n79/10857.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2019.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** [recurso eletrônico] tradução Rosiska Darcy de Oliveira. 1. ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013. Disponível em: [https://www.academia.edu/38319324/Paulo\\_Freire\\_-\\_Extens%C3%A3o\\_ou\\_comunica%C3%A7%C3%A3o\\_.pdf?auto=download](https://www.academia.edu/38319324/Paulo_Freire_-_Extens%C3%A3o_ou_comunica%C3%A7%C3%A3o_.pdf?auto=download). Acesso em: 30 out. 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOMES, Roberto Alves; MARTINS, Angela Maria. **Conflitos e indisciplina no contexto escolar**: a normatização do Sistema de Proteção Escolar em São Paulo. *Ensaio: aval.pol. públ.Educ.* [online]. 2016, vol.24, n.90, pp.161-178. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v24n90/1809-4465-ensaio-24-90-0161.pdf>. Acesso em: 1 set. 2019.

LIMA, Cezar Bueno de; BONETI, Lindomar Wessler. **A justiça restaurativa como processo educativo de resistência ao itinerário penalizador dirigido aos jovens da periferia urbana**. Revista Política e Trabalho [online]. 2018, n. 48, pp.183-196. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/politicaetrabalho/article/view/32415>. Acesso em: 1 set. 2019.

MARTINS, Angela Maria; MACHADO, Cristiane; FURLANETTO; Ecleide Cunico. **Mediação de conflitos em escolas**: entre normas e percepções docentes. *Cad. Pesqui.* [online]. 2016, vol.46, n.161, pp.566-592. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v46n161/1980-5314-cp-46-161-00566.pdf>. Acesso em: 1 set. 2019.

PERPETUO, Rafael Silva; *et al.* **Os métodos adequados de solução de conflitos**: mediação e conciliação. Rev. Fac. Direito São Bernardo do Campo, v.24, n.2, 2018. Disponível em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/bibli\\_informativo/bibli\\_inf\\_2006/Rev-FD-SBC\\_v.24\\_n.2.01.pdf](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/Rev-FD-SBC_v.24_n.2.01.pdf). Acesso em: 1 out. 2019.

---

POSSATO, Beatris Cristina; *et al.* **O mediador de conflitos escolares: experiências na América do Sul.** *Psicol. Esc. Educ.* [online]. 2016, vol.20, n.2, pp.357-366. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pee/v20n2/2175-3539-pee-20-02-00357.pdf>. Acesso em: 1 set. 2019.

PRIOTTO, Elis Palma; BONETI, Lindomar Wessler. **Violência escolar: na escola, da escola e contra a escola.** *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 9, nº. 26, p. 161-179, jan./abr. 2009.

ROMANOWSKI, Joana Paulin; ENS, Romilda Teodora. **As pesquisas denominadas do tipo “Estado da Arte” em educação.** *Diálogo Educ.*, Curitiba, v. 6, n. 19, p. 37-50, st./dez. 2006.

SOMMERHALDER, Aline; BUZINARI, Crislaine Augusta. **Saberes profissionais de professoras de educação infantil: a mediação de conflitos entre crianças.** *Revista Espaço Pedagógico*, v. 23, n. 1, 7 set. 2016. Disponível em: <http://www.seer.upf.br/index.php/rep/article/view/6359/0>. Acesso em: 1 set. 2019.

SPOSATO, Karyna B.; SILVA, Luciana Aboim Machado Gonçalves da. **Justiça Juvenil Restaurativa e Novas Formas de Solução de Conflitos.** São Paulo: Editora CLA Cultural, 2018.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis.** 4. ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO: 2018.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas.** São Paulo: Método, 2008.

VINHA, Telma Pileggi; *et al.* **O clima escolar e a convivência respeitosa nas instituições educativas.** *Est. Aval. Educ.*, São Paulo, v. 27, n. 64, pp. 96-127, jan./abr. 2016. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/dae/article/view/3747/3157>. Acesso em 1 set. 2019.

VÓVIO, Claudia Lemos; *et al.* **Livros de Ocorrência: Violência e Indisciplina em Escolas de Território Vulnerável.** *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 24(126), 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275043450112.pdf>. Acesso em: 1 set. 2019.

ZEHR, Howard. **Trocando as lentes: um novo foco sobre o crime e a justiça.** São Paulo: Palas Athena, 2008. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/40064560/trocando-as-lentes-um-novo-foco-sobre-o-crime-e-a-justica>. Acesso em: 01 out. 2019.



# INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO E MINERAÇÃO DE DADOS COMO APOIO À GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO

## Business intelligence and data mining as support of strategic management: a case study

Johnattan Douglas Ferreira Viana<sup>1</sup>

**Resumo:** Os dados gerados pelos sistemas de compartilhamento de bicicletas se destacaram como um recurso que pode ser usado para estudar a mobilidade urbana e o hábito dos usuários. Nesse sentido, as empresas desse setor devem reconhecer as necessidades do ambiente e adaptar-se, com o intuito de satisfazê-las. Com esse intuito, este trabalho tem o objetivo de discutir a inteligência de negócio e a mineração de dados no apoio à gestão estratégica, apresentando um estudo de caso que possibilita a análise dos registros gerados por um sistema de transporte, o que pode auxiliar os gestores na tomada de decisão. Assim, este trabalho realiza uma pesquisa aplicada de caráter exploratório e explicativo no sistema de bicicletas compartilhadas Capital BikeShare (CBS), analisando um conjunto de dados desse sistema. Como resultado, foram reconhecidos padrões nas atividades dos usuários, exemplificando-se a aplicação de técnicas de descrição, clusterização, estimação e classificação no apoio à uma gestão estratégica nesse sistema. As técnicas mostradas são úteis para apoio à decisão nessa modalidade de sistemas e podem ser aplicadas também em outros tipos de sistemas de transporte.

**Palavras-chave:** Sistemas de Bicicletas Compartilhadas. Inteligência de Negócio. Mineração de Dados. Gestão Estratégica.

**Abstract:** The data generated by shared bicycle systems stood out as a resource that can be used to study urban mobility and users' habits. In this sense, companies in this sector must recognize the needs of the environment and adapt, in order to satisfy them. For this purpose, this work aims to discuss business intelligence and data mining in support of strategic management, presenting a case study that allows the analysis of the records generated by a transport system, which can assist managers in decision making. Thus, this work carries out an exploratory and explanatory applied research in the Capital BikeShare system (CBS), analyzing a set of data from that system. As a result, patterns were recognized in the activities of users, exemplifying the application of techniques of description, clustering, estimation and classification in support of strategic management in this system. The techniques shown are useful for decision support in this type of systems and can also be applied in other types of transport systems.

**Keywords:** Shared Bicycle Systems. Business Intelligence. Data Mining. Strategic Management.

## INTRODUÇÃO

A mobilidade urbana, além de ser uma temática desafiadora para a gestão pública, tem se destacado como uma das áreas de estudo mais relevantes no âmbito das Cidades Inteligentes (GEORGESCU *et al.* 2015). Esse conceito surgiu como uma proposta focada na integração de infraestruturas e serviços às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), resultando em sistemas baseados na coleta de dados para auxiliar na gestão estratégica e tomada de decisão em cenários urbanos (RANDHAWA; KUMAR, 2017).

Entre as diversas soluções para o problema de mobilidade urbana, o uso da bicicleta tem se destacado como uma alternativa eficaz, já que a disponibilidade de bicicletas reduz o congestionamento de tráfego (HAMILTON; WICHMAN, 2018), além de impactar

---

<sup>1</sup> Especialista em MBA em Gestão de Projetos (Uniasselvi). Mestrando em Ciência da Computação pelo Programa de Pós-graduação em Ciência da Computação da UERN/UFERSA. Professor de Informática no Município de Aracati, CE, johnattan.douglas@aracati.ce.gov.br

---

positivamente na saúde da população e no meio ambiente (SOUZA; GOMES, 2014). Em razão disso, atesta-se que o número de bicicletas nas cidades cresceu (FISHMAN; WASHINGTON; HAWORTH, 2013).

De acordo com o *World Watch Institute*, nos últimos anos, a produção de bicicletas aumentou para mais de 100 milhões de unidades por ano em comparação aos 42 milhões de novos carros vendidos. Além disso, buscando a otimização de recursos e maior sustentabilidade, o uso de bicicletas tem se potencializado com o surgimento dos sistemas de compartilhamento de bicicletas, os quais se mostram como complemento dos serviços tradicionais de transporte público (JÄPPINEN; TOIVONEN; SALONEN, 2013). Por conta disso, cresce o número de cidades implementando os sistemas de bicicletas compartilhadas (CORREA; CUNHA; BOARETO, 2010).

Os sistemas de compartilhamento de bicicletas possuem locais espalhadas pela cidade onde os usuários retiram e devolvem bicicletas. O aluguel geralmente está associado a um custo e tempo limitado. A praticidade desses sistemas incentiva novos ciclistas, pois dispensa preocupações com estacionamento, o que contribui para minimizar o uso de carros em viagens mais curtas (FISHMAN; WASHINGTON; HAWORTH, 2013).

Além dos benefícios práticos dos sistemas de compartilhamento de bicicletas, os dados gerados por esses sistemas podem ser utilizados para entender a mobilidade urbana, uma vez que os registros dos aluguéis são armazenados, possibilitando sua análise. Os padrões encontrados podem ser aplicados para apoio à decisão, além de otimizar a alocação de recursos, trazendo maior eficiência, eficácia, visibilidade, transparência e atendimento aos objetivos estratégicos desses sistemas.

Assim, a correta análise dos dados gerados por esses sistemas pode auxiliar gerenciamento estratégico de tais sistemas. Nesse sentido, o correto entendimento sobre a dinâmica dos atores que envolvem a mobilidade urbana pode levar a decisões mais apuradas e a correta análise dos dados desses dados e o planejamento estratégico a partir dessas informações podem auxiliar na tomada de decisão. Por essa perspectiva, o objetivo geral desse estudo é discutir a utilização da inteligência de negócio e da mineração de dados para auxiliar na gestão estratégica de recursos utilizando como estudo de caso um sistema de bicicletas compartilhadas, discutindo como essas técnicas computacionais e matemáticas podem ser aliadas à prática da Gestão Estratégica.

## GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica pode ser compreendida como a combinação de dois conceitos: administração e estratégia. O primeiro é definido por Chiavenato (2000) como sendo o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o uso de recursos objetivando alcançar os objetivos de uma organização. Já o segundo é definido por Giovanela e Gouvêa (2011, p.12) como “meio utilizado para se alcançar um determinado objetivo”. No ambiente empresarial, as autoras especificam que a estratégia está relacionada a objetivos financeiros, produtivos, mercadológicos e competitivos. Nos sistemas de bicicletas compartilhadas, como o estudo de caso deste trabalho, a estratégia pode ser pensada conforme os padrões encontrados nos dados de usuários gerados nesses sistemas.

A administração, quando combinada com a estratégia, “consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente” (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000, p 24). Em outras palavras, a administração estratégica se refere a melhor utilização dos recursos disponíveis pela empresa, e, quando bem praticada, proporciona vantagem competitiva e melhoria contínua dos processos da empresa e na efetiva gestão de recursos.

---

A gestão estratégica tem como propósito assegurar o crescimento, continuidade e a sobrevivência da empresa por meio da adaptação contínua de suas estratégias (COSTA, 2007). Dessa forma, é possível enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis nas variáveis externas, procurando antever os movimentos do mercado, avaliando prováveis cenários futuros e preparando a empresa para tais, pois, como Giovanela e Gouvêa (2011) ressaltam:

A análise do ambiente é uma importante etapa do processo estratégico, tendo em vista que por meio desta etapa podemos estabelecer o contexto histórico e espacial em que a organização atua. Esta análise proporciona a identificação de possíveis riscos e oportunidades para a empresa (GIOVANELA; GOUVÊA, 2011, p.50).

Os gestores precisam reconhecer a importância do monitoramento e da adaptação contínua às mudanças ambientais, observando as constantes oportunidades e ameaças. No que diz respeito aos sistemas de bicicletas compartilhadas, essas mudanças ambientais podem ser reconhecidas analisando os registros dos aluguéis dos usuários. Contudo, as alterações no ambiente externo são mais facilmente observadas e interpretadas com o auxílio da inteligência de negócios e da mineração de dados, discutidas nas seções seguintes.

## INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO

A Inteligência de Negócio (BI, do inglês *Business Intelligence*) é um conceito que ganhou destaque ainda na década de 50, por meio de um trabalho de Luhn (1958), o qual descrevia um sistema para disseminar informações de organizações por meio do processamento de dados. Desde então, essa temática tem ganhado espaço no contexto da gestão empresarial, atraindo a atenção de acadêmicos e profissionais (RICHARDS *et al.*, 2019). Segundo uma pesquisa feita pela organização Zion Market Research, em 2015, esse nicho de mercado faturou US\$ 16,33 bilhões, e espera-se que alcance US \$ 26,50 bilhões até 2021, representando um aumento de 8,4% no mercado global (BUSINESS, 2016).

Gómez e Bautista (2010) definem a BI como a habilidade corporativa de tomar decisões. Porém, de acordo com outros autores, esse conceito se refere a um conjunto de técnicas e ferramentas para a aquisição e transformação de dados brutos em informações significativa para um negócio (TELLO, VELASCO, 2016). Por essa perspectiva, entende-se que a BI objetiva a interpretação de grandes volumes de dados, lidando com dados estruturados e não estruturados para ajudar a identificar, desenvolver e criar novas oportunidades estratégicas para uma organização.

Para alguns, a Inteligência de Negócio é vista apenas como a integração dos dados empresariais, fornecendo gráficos e relatórios. Contudo, apesar da visualização dos dados fazer parte do processo da BI, essa é apenas uma descrição incompleta do conceito. Na verdade, a Inteligência de Negócio consiste na aplicação de diferentes ferramentas e metodologias que permitem que a empresa tenha acesso a todas as informações organizacionais e conheça o hábito dos clientes.

Dessa forma, a BI é a forma qual a empresa conhece o mercado em que está inserida, sintetizando os dados empresariais e transformando-os em informações, utilizando-os para apoio a tomada de decisão e desenvolvimento de uma administração estratégica (SHARMA; SHARMA; DEVI, 2009). Assim, os gestores elaboram um planejamento estratégico de acordo com informações geradas, identificando novas oportunidades e vantagem competitiva. Além disso, as informações sintetizadas sobre o comportamento dos clientes (históricos de aluguéis, por exemplo) permite que a empresa preveja quais são as demandas de consumo, identificando períodos de pico na procura de seus serviços, permitindo que haja uma maior preparação para estes períodos.

Deste modo, o sucesso na aplicação da BI está na capacidade dos gestores saberem como aplicar as informações que possuem, traçando novas estratégias para o negócio. A BI abrange desde o processo de coleta até o compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a decisão. No meio desse processo, pode existir uma etapa chamada de Mineração de Dados (MD), descrita na próxima seção.

## MINERAÇÃO DE DADOS APLICADA

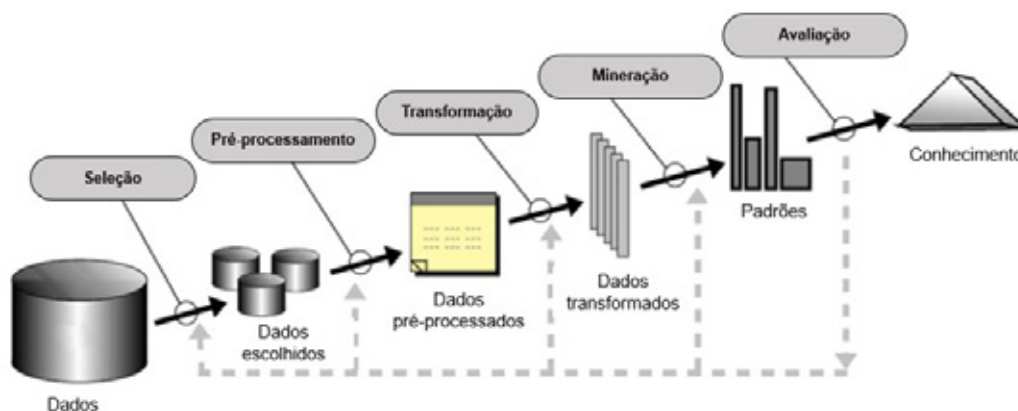
Para alcançar uma gestão estratégica satisfatória, é fundamental utilizar as TICs para coletar e sistematizar informações, interpretando-as, não só para análise dos eventos passados, mas também no apoio à gestão estratégica. Nesse contexto, a MD pode ser utilizada para explorar grandes quantidades de dados a procura de padrões consistentes em situações em que as técnicas tradicionais de exploração e análise de dados não sejam suficientes ou adequadas.

Assim, a MD, quando direcionada para a gestão, refere-se a descoberta de regras de negócio, identificando tendências no hábito dos clientes, descobrindo padrões para auxiliar a tomada de decisões e vantagens competitivas (LAUDON & LAUDON, 2011). Com a aplicação da MD, auxilia-se na tomada de decisão nos mais variados tipos de sistemas, sobretudo nos sistemas de transporte, no que diz respeito à alocação eficiente de recursos e no entendimento do hábito dos usuários. Desse modo, é possível utilizar tais ferramentas para auxílio na gestão estratégica desses projetos, já que

O planejamento estratégico será responsável por fornecer as informações necessárias para a tomada de decisão e posterior ação dos gestores. A sua sustentação será baseada na análise do ambiente interno e nas necessidades e influências vindas do ambiente externo, a fim de obter resultados significativos para a organização. (GIOVANELA; GOUVÊA, 2011, p.17)

Dessa forma, pode-se utilizar os dados dos clientes/usuários para agregar valor às decisões da empresa, evidenciando tendências e permitindo que os gestores entendam melhor os padrões de consumo. Esse processo de entender os padrões dos dados é conhecido como KDD (*Knowledge Discovery in Databases* – Descoberta de Conhecimento em Bancos de Dados). Embora o KDD e a MD sejam frequentemente interpretados como sinônimos, é importante frisar que, enquanto o KDD compreende todas as etapas para a descoberta do conhecimento por meio dos dados (Figura 1), a MD é apenas uma etapa do processo.

FIGURA 1 – DETALHAMENTO DO PROCESSO DE KDD.



FONTE: Adaptado de Fayyad *et al.* (1996).

---

Como mostrado na Figura 1, primeiramente, é necessário selecionar o conjunto de dados que será analisado. Depois são feitos o pré-processamento, transformação e mineração, identificando padrões e extraindo dali conhecimento. Segundo Larose (2015), esse conhecimento pode ser extraído usando diferentes técnicas:

- **Descrição:** descreve as tendências revelados pelos dados.
- **Clusterização:** agrupa os registros de acordo com suas similaridades.
- **Estimação:** estima o valor de uma variável analisando-se os valores das demais.
- **Classificação:** identifica a qual classe um determinado registro pertence.

O presente trabalho não detalha cada uma dessas técnicas, uma vez que está focado no processo de mineração, discutindo, especificamente, como os padrões encontrados em dados de aluguéis de bicicletas podem ser utilizados para a prática de uma gestão estratégica nesses sistemas. Para isso, na seção de resultados são apresentados exemplos para cada uma das técnicas supracitadas.

## METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa aplicada, com objetivo exploratório e explicativo, que realiza um estudo de caso no sistema de bicicletas compartilhadas Capital BikeShare (CBS), localizado em Washington D.C, o qual está em funcionamento desde 2010 e atualmente possui mais de 500 estações e cerca de 4300 bicicletas. Este artigo discute a obtenção da inteligência de negócios e aplicação da Mineração de Dados para analisar e descobrir padrões nos registros desse sistema, aliando a análise quantitativa às decisões mais apuradas na prática de uma Gestão Estratégica. Para isso, exemplifica-se a aplicação de técnicas de descrição, clusterização, estimação e classificação nesses registros.

Os resultados foram obtidos utilizando uma série de recursos computacionais, como a linguagem de programação Python (ROSSUM, 2013), a linguagem R (WICKHAM; GROLEMUND, 2019), técnicas de visualização (WICKHAM, 2016) e algoritmos clássicos de aprendizagem de máquina (PEDREGOSA *et al.*, 2011).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa utilizará duas bases de dados: a primeira é a base bruta de 2017 do CBS, que possui cerca de 3,75 milhões de registros; a segunda é o conjunto de dados disponibilizado por Viana *et al.* (2019), que é menor que a primeira e que possui os registros dos aluguéis agrupados por hora e enriquecidos com informações meteorológicas e sazonais.

A base disponibilizada por Viana *et al.* (2019) possui 8737 registros e 17 atributos<sup>2</sup>, a saber: *identificação do registro*; data; mês; dia da semana; dia do mês; hora; dia útil (contêm o valor 1 se o dia é útil - segundo a sexta, exceto feriados); *nome do feriado*; temperatura; sensação térmica; velocidade do vento; umidade; ponto de condensação da água; pressão atmosférica; *informações adicionais*; estação do ano; e, quantidade de aluguéis realizados.

---

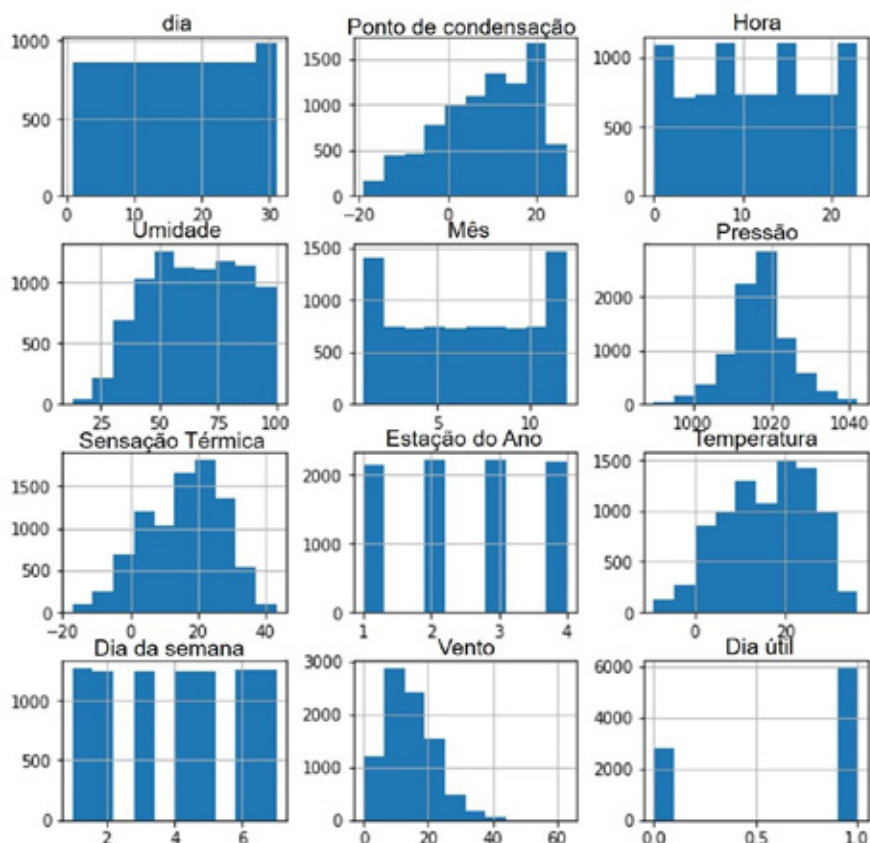
<sup>2</sup> Os atributos que estão em itálico foram removidos das análises, uma vez que possuíam valores faltosos, redundantes ou que não estavam voltados para o propósito desta pesquisa.

---

## DESCRIÇÃO

Esta técnica é utilizada juntamente com técnicas de estatística e análise exploratória de dados para comprovar a influência entre as variáveis dos registros. Ela foi aplicada neste estudo de caso, combinada com um histograma, para examinar os picos e a dispersão da distribuição dos registros. Na Figura 2 é mostrado o histograma dos registros.

FIGURA 2 – HISTOGRAMA DOS REGISTROS.

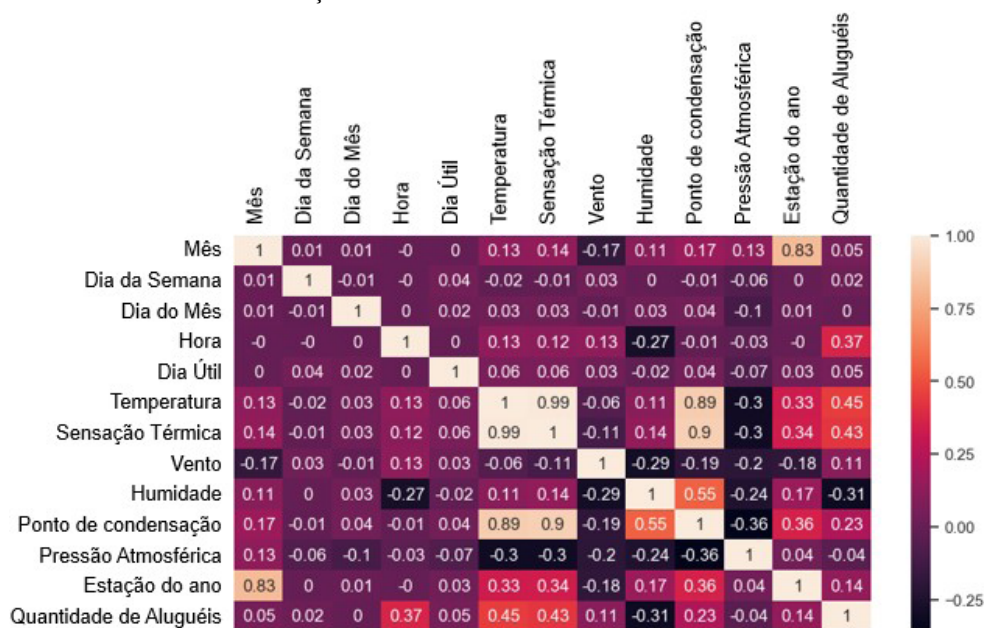


FONTE: Autoria própria.

Nesse tipo de gráfico observam-se picos em determinadas variáveis, como ponto de condensação da água, temperatura, umidade, pressão atmosférica, sensação térmica e velocidade do vento. Esse tipo de visualização utilizando histograma também é eficiente para visualizar registros dispersos e fora da faixa de valores. Nesse caso, observa-se que valores discrepantes não estão presentes nos registros.

Além disso, foi possível extrair diversas informações relevantes fazendo uma análise de correlação com o intuito de descrever as relações entre as variáveis. Correlação é uma análise descritiva que utiliza uma medida entre duas variáveis. De acordo com Bussab e Morettin (2010), valores próximos de 1 indicam correlação positiva, e próximos de -1 indicam correlação inversa. Contudo, quando o coeficiente de correlação é 0, não há correlação entre as variáveis. A Figura 2 mostra uma matriz de correlação que demonstra visualmente essas relações com um intervalo de cores.

FIGURA 3 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO ENTRE ATRIBUTOS.



FONTE: Autoria própria.

Como é possível observar, existem correlações significativas entre as variáveis climáticas. Por exemplo, a estação do ano infere nos outros atributos climáticos e, além disso, tem uma relação bastante significativa com o mês do ano, já que em Washington as estações são bem definidas e costumam começar e terminar nas mesmas datas.

Além disso, as variáveis de temperatura e sensação térmica são bastantes similares e a variável velocidade do vento tem uma correlação inversa com umidade, ou seja, quanto maior um, menor o outro, e vice-versa. Já a variável de condensação da água tem correlação com a temperatura, sensação térmica e umidade, mas também é possível perceber uma correlação negativa com a pressão do ar. Já o registro de pressão atmosférica é inversamente proporcional a todos os outros atributos climáticos.

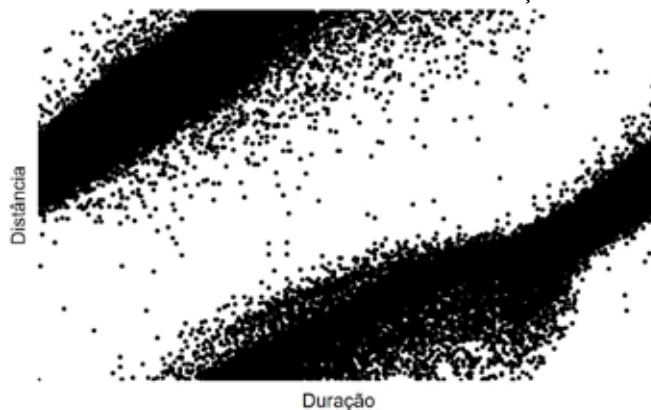
No que diz respeito à quantidade de aluguéis, é possível observar que existe uma correlação positiva com hora, temperatura e sensação térmica, enquanto que há correlação negativa com o atributo umidade. Em outras palavras, subtende-se que conforme o clima está mais ameno e menos úmido, o número de aluguéis aumenta.

Em termos de gestão estratégica, por exemplo, essas informações podem ser utilizadas para planejar, em conjunto com ferramentas de previsão do tempo, um calendário de manutenção nas bicicletas em épocas do ano com baixo fluxo de aluguéis (época de quadros chuvosos ou de extremo frio).

## CLUSTERIZAÇÃO

Esta técnica visa identificar e aproximar os registros similares e foi importante para encontrar padrões nos dados analisados nesta pesquisa. Esse padrão diz respeito à relação entre a duração do aluguel e a distância percorrida. Nesta relação, que será mostrado em um gráfico de dispersão na Figura 3 onde cada ponto corresponde ao registro de um aluguel, evidenciam-se dois agrupamentos quando feita a plotagem dos 3,75 milhões registros da base de dados.

FIGURA 4 – RELAÇÃO ENTRE DISTÂNCIA PERCORRIDA E DURAÇÃO DO ALUGUEL.



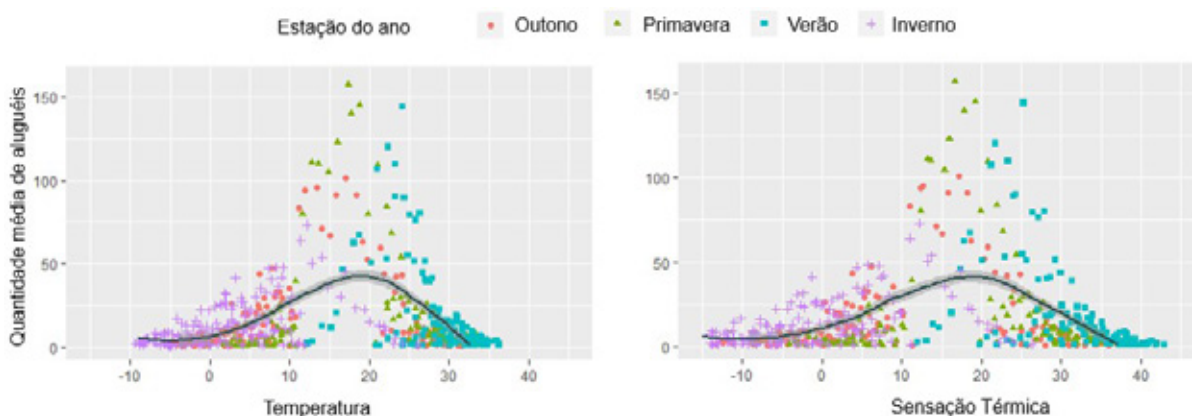
FONTE: Adaptado de viana *et al* (2019, p. 67).

Os dois agrupamentos evidenciam dois perfis de aluguéis, um que possui menor duração e que percorre maior distância e outro que costuma demorar mais e percorre distâncias menores. O primeiro pode ser exemplificado como o usuário que faz o aluguel de uma bicicleta para ir ao trabalho, realizando o trajeto o mais rápido possível. Por outro lado, o outro perfil pode refletir o hábito de turistas que realizam aluguéis que duram mais tempo e devolvem a bicicleta em estações próximas, muitas vezes, inclusive, devolvendo a bicicleta na mesma estação onde o aluguel foi realizado. Assim, acredita-se que esses dois perfis de aluguéis estejam relacionados ao propósito do aluguel. Com isso, seria possível planejar campanhas de *marketing* direcionadas para cada um desses dois grupos, fixando-as tanto nas estações de aluguéis, quanto nas próprias bicicletas (Viana *et al*, 2019).

## ESTIMAÇÃO

Como já discutido, a quantidade de aluguéis varia conforme as condições climáticas. A Figura 4 mostra a curva média de aluguéis nas quatro estações do ano, demonstrando que a intensidade do calor ou do frio influencia na diminuição do número de aluguéis. Em geral, a quantidade média de aluguéis costuma ser maior entre 18°C e 20°C. Assim, os usuários tendem a realizar menos aluguéis em temperaturas extremamente frias ou quentes.

FIGURA 5 – RELAÇÃO DA VARIAÇÃO CLIMÁTICA COM A QUANTIDADE DE ALUGUÉIS.



FONTE: Autoria própria.



---

A relação entre variação climática e quantidade de alugueis também é possível ser observada pelo quantitativo de alugueis em cada estação:

- Inverno: 15,2% dos alugueis; 266 alugueis/hora; 6.360 alugueis/dia.
- Primavera: 28,5% dos alugueis; 487 alugueis/hora; 11.658 alugueis/dia.
- Verão: 31,9% dos alugueis; 542 alugueis/hora; 13.013 alugueis/dia.
- Outono: 24,4% dos alugueis; 419 alugueis/hora; 10.060 alugueis/dia.

Além disso, identificou-se, também, uma relação entre a quantidade de alugueis e os dias da semana e hora. De segunda a sexta, está claro dois picos de alugueis que acontecem por volta das 07:30 e das 17:30. Assim, já nos sábados e domingos, existe um aumento contínuo nos alugueis a partir das 7:30 e uma diminuição do quantitativo após as 15:00. Como comprovação de uma inferência empírica, o número de alugueis de bicicletas é maior em horários de maior movimento na cidade. De forma contrária, como esperado, o número de alugueis de bicicletas não é grande nas madrugadas.

Essas relações da quantidade de aluguel com o clima, hora, e dia da semana, podem ser usados para prever o número de alugueis em uma determinada hora. Por exemplo, Viana *et al.* (2019), para gerar um modelo capaz de prever o fluxo de ciclistas com precisão, testaram três algoritmos estatísticos e de aprendizado de máquina, dos quais o algoritmo Floresta Aleatória foi o mais eficiente, conseguindo que cerca de 95% da variável quantitativa de alugueis fosse explicada pelo modelo gerado. Esse algoritmo de aprendizagem de máquina ajudou significativamente no entendimento dos dados e poderia ser usado, na prática, em uma ferramenta para estimar a quantidade de alugueis que ocorrerão em determinada época, usando como parâmetro os registros anteriores. Claramente, ferramentas desse tipo, auxiliariam na alocação estratégica dos recursos (bicicletas) em períodos de maior demanda.

## CLASSIFICAÇÃO

Esta técnica visa identificar a qual grupo (classe) um determinado registro pertence. Analisa-se o conjunto de registros fornecidos e seu respectivo grupo fazendo com que algoritmos aprendam como classificar um novo registro. Para a técnica de classificação foi necessário discretizar a quantidade de alugueis. Transformou-se a quantidade de alugueis em valores categóricos, agrupamento em partições que possuem aproximadamente 1747 registros, conforme mostrado no Quadro 1.

QUADRO 1 – INTERVALOS PARA CATEGORIZAÇÃO DA QUANTIDADE DE ALUGUEIS.

<b>Categorização</b>	<b>Intervalo</b>
Muito Baixa	0 a 51 alugueis/hora
Baixa	52 a 210 alugueis/hora
Média	211 a 446 alugueis/hora
Alta	447 a 761 alugueis/hora
Muito Alta	762 a 1988 alugueis/hora

FONTE: Autoria própria.

---

Foram aplicados vários algoritmos de Pedregosa *et al.* (2011) para esse contexto. Os algoritmos foram aplicados usando o método de validação cruzada, onde a mesma base de dados é utilizada para treinamento e teste do algoritmo. Com esse propósito, a base de dados foi dividida em 10 partes, usando 9 partes para treinamento e a parte remanescente para teste, fazendo isso 10 vezes. Em cada uma delas, testou-se o modelo com uma partição diferente calculando a acurácia e desvio padrão para cada algoritmo.

O algoritmo de Árvore de Decisão foi o mais proveitoso, acertando em 85% qual seria a quantidade de aluguéis. Semelhantemente aos modelos de estimação, os modelos de classificação podem auxiliar na tomada de decisão nesses sistemas, principalmente, se utilizados pelos gestores para estimar a quantidade de aluguéis em determinada hora do dia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas grandes cidades, a implantação de Sistemas de Bicicletas Compartilhadas é mais frequente a cada dia, isso evidencia a importância de soluções que auxiliem na tomada de decisões nos cenários urbanos onde esses sistemas estão inseridos. Por outro lado, é importante que as empresas se adaptem ao ambiente externo, reconhecendo as necessidades dos usuários com o intuito de atendê-las. Os exemplos mostrados nesse trabalho representam uma série de práticas para o apoio a tomada de decisão nessa modalidade de sistema de transporte. Foram mostradas técnicas de descrição, clusterização, estimação e classificação que podem ser aplicadas para aprimoramentos da gestão estratégica nesses sistemas. As técnicas mostradas são úteis para apoio à decisão nessa modalidade de sistemas, mas podem ser aplicadas também em outros tipos de sistemas de transporte. Como mostrado, a inteligência de negócio e a mineração de dados, aliada à prática da gestão estratégica, se mostra um mecanismo eficiente que permitem implementar novas oportunidades e melhorias nos sistemas de transporte.

## REFERÊNCIAS

BUSSAB, W. O. e MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**. Saraiva, 2010.

BUSINESS Intelligence Market by Cloud BI, Mobile BI and Other Deployments: Global Industry Perspective, Comprehensive Analysis, Size, Share, Growth, Segment, Trends and Forecast, 2015 – 2021. Zion Market Research, 2016. Disponível em: [www.zionmarketresearch.com/report/business-intelligence-market](http://www.zionmarketresearch.com/report/business-intelligence-market). Acesso em: 08 de junho de 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CORREA, R.; CUNHA, K. B.; BOARETO, R. **A bicicleta e as cidades: como inserir a bicicleta na política de mobilidade urbana**. Instituto de energia e meio ambiente, 2 ed. 2010.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica – Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FAYYAD, U; PIATETSKY-SHAPIRO, G; SMYTH, P. **From Data Mining to Knowledge Discovery in Databases**. American Association for Artificial Intelligence, 1996.

---

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISHMAN, E.; WASHINGTON, S.; HAWORTH, N. *Bike share: A synthesis of the literature*. *Transport Reviews*, 33(2):148–165. 2013.

GEORGESCU, M. *et al.* *The race for making up the list of emergent smart cities. an eastern european country's approach*. 14:529–549. 2015.

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela T. **Administração Estratégica**. Grupo Uniasselvi. 2011.

GÓMEZ, Alveiro Alonso Rosado; BAUTISTA, Dewar Willmer Rico. Inteligencia de negocios: Estado del arte. *Scientia et technica*, v. 1, n. 44, p. 321-326, 2010.

HAMILTON, T. L.; WICHMAN, C. J. *Bicycle infrastructure and traffic congestion: Evidence from dc's capital bikeshare*. *Journal of Environmental Economics and Management*, 87:72 – 93. 2018.

JÄPPINEN, S.; TOIVONEN, T.; SALONEN, M. *Modelling the potential effect of shared bicycles on public transport travel times in greater helsinki: An open data approach*. *Applied Geography*, 43:13 – 24. 2013.

LAROSE, D. T. **Discovering Knowledge in Data: An Introduction to Data Mining**. John Wiley and Sons, Inc, 2005.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de Informações Gerenciais: Fundamentos da inteligência de negócios: gestão da informação e de banco de dados**. 9º ed. São Paulo: ABDR. 2011

LUHN, Hans Peter. A business intelligence system. **IBM Journal of research and development**, v. 2, n. 4, p. 314-319, 1958.

PEDREGOSA, F., *et al.* *Scikit-learn: Machine learning in Python*. *Journal of Machine Learning Research*, 12: 2825–2830. 2011.

RANDHAWA, A.; KUMAR, A. *Exploring sustainability of smart development initiatives in india*. *International Journal of Sustainable Built Environment*, 6(2):701 – 710. 2017.

RICHARDS, Gregory et al. Business intelligence effectiveness and corporate performance management: an empirical analysis. **Journal of Computer Information Systems**, v. 59, n. 2, p. 188-196, 2019.

ROSSUM, G. V. **The Python Language Reference Manual**. Network Theory Ltd., 2003.

SHARMA, S.; SHARMA, J.; DEVI, A. Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resources Management. **Business Intelligence Journal**. 2. 2009

---

SOUZA, L. C.; GOMES, E. T. A. **O uso da bicicleta como meio de transporte: Mobilidade urbana na cidade do Recife.** *In* Anais do I Congresso Brasileiro de Geografia Política, Geopolítica e Gestão do Território, p. 384–395. Letra1. 2014.

TELLO, Eduardo Ahumada; VELASCO, Juan Manuel Alberto Perusquia. *Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. Contaduría y administración*, v. 61, n. 1, p. 127-158, 2016.

VIANA, J. D. F.; BRAGA, O. C.; SILVA, L. C.; NETO, F. M. *Analyzing patterns of a bicycle sharing system for generating rental flow predictive models.* Anais do III Workshop de Computação Urbana – CoUrb (Gramado - RS), v. 3, 59–72. 2019.

WICKHAM, H. *ggplot2: Elegant Graphics for Data Analysis.* Springer-Verlag New York, 2016.

WICKHAM, H.; GROLEMUND, G. **R Para Data Science.** Editora Alta Books, 2019.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica – Conceitos.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

# O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## The role of the organizational psychologist in strategic planning

Silvana Sueli de Oliveira Zilse<sup>1</sup>

Diego Zatelli<sup>2</sup>

**Resumo:** Nos últimos tempos, as empresas vêm reconhecendo, de forma acentuada, a importância dos seus recursos humanos na implementação de um planejamento estratégico bem-sucedido. O presente trabalho tem por objetivo caracterizar o rol do psicólogo organizacional e do trabalho no êxito da execução do planejamento estratégico das empresas e fornecer dados de relevância que contribuam para uma maior compreensão por parte dos administradores e executivos sobre a importância da psicologia no ambiente laboral. A pesquisa se apoiou, por meio da revisão de literatura, em referências teóricas encontradas principalmente em publicações acadêmicas sobre o tema. Concluiu-se que a amplitude de atuação do profissional da POT é extensa e sua aplicação é vantajosa para todos os envolvidos no entorno da organização.

Palavras Chave: Psicólogo organizacional. Planejamento estratégico. Motivação.

**Abstract:** In recent times, companies have strongly recognized the importance of their human resources in implementing successful strategic planning. The present work aims to characterize the role of the organizational and work psychologist in the successful execution of the strategic planning of companies and provide relevant data that contribute to a greater understanding on the part of administrators and executives about the importance of psychology in the work environment. The research was supported, through the literature review, on theoretical references found mainly in academic publications on the subject. It was concluded that the range of activities of the organizational psychology professional is extensive and its application is advantageous for everyone involved in the organization surroundings.

Keywords: Organizational psychologist. Strategic planning. Motivation.

## INTRODUÇÃO

Uma organização pode ser definida, de forma simples, como um organismo social que tem por objetivo atender as demandas de seus clientes através de bens e serviços em função de um resultado econômico. Para tanto, ela necessita de recursos financeiros, físicos e humanos que viabilizem a sua produção. Os colaboradores de uma organização são o ativo da empresa que, por meio dos processos, transformam a estratégia em resultados. À vista disso, o capital humano de uma organização deve estar motivado, qualificado, afinado com a cultura da empresa e satisfeito com o clima organizacional.

Por influência de um ambiente externo competitivo impulsionado pelo fenômeno da globalização, a compreensão do comportamento humano nas empresas se faz crucial para a gestão dos recursos humanos alinhada às metas do seu planejamento estratégico. É nesse contexto que o papel do psicólogo organizacional se evidencia, pois ele percebe por meio da observação dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional e percebe como eles, individualmente, contribuem para a empresa desde o ponto de vista comportamental.

---

<sup>1</sup> Tutora externa do Centro Universitário Leonardo da Vinci, Indaial, SC, silvana.zilse@uniasselvi.edu.br.

<sup>2</sup> Tutor externo do Centro Universitário Leonardo da Vinci, Indaial, SC, diego.zatelli@uniasselvi.edu.br.

---

Esta pesquisa tem por objetivo demonstrar o papel do profissional da Psicologia Organizacional e do Trabalho nas empresas no que concerne ao Planejamento Estratégico e o impacto de seu trabalho na motivação e no bem-estar dos colaboradores. A relevância deste artigo se indica pela necessidade de que haja a compreensão por parte dos administradores da importância de envolver o psicólogo organizacional na elaboração e implementação do planejamento das organizações.

A metodologia utilizada nesse estudo é a de revisão de literatura, cuja análise tem caráter descritivo. Primeiramente se retratará a relação do planejamento estratégico e dos recursos humanos de uma companhia. A continuação, se identificará as funções do psicólogo organizacional e seus reflexos para o sucesso dos resultados do planejamento e se apresentará os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Por último, se relatará os resultados encontrados e as considerações finais.

## **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS RECURSOS HUMANOS**

O planejamento estratégico contempla o desenho de estratégias que norteiam as empresas na tomada mais assertiva de decisões e na disposição sistematizada de seus recursos visando conquistar metas a longo prazo. No sentido apontado, Kotler diz que (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Para que o planejamento estratégico seja traçado e realizado com êxito, é fundamental que a organização conheça o mercado onde atua, ou pretende atuar, e que identifique os atores que estarão envolvidos na elaboração e execução do mesmo. Grande parte destes atores serão os colaboradores da organização, em outras palavras, os Recursos Humanos de todos os níveis de sua hierarquia.

Os funcionários representativos da empresa devem participar do processo de planejamento de maneira formal ou informal, direta ou indireta. Isso porque o planejamento estratégico é um processo de decisão e, portanto, deve incluir todos os níveis e unidades organizacionais que têm alguma informação a fornecer para seu adequado funcionamento. (OLIVEIRA, 2010, p. 301)

Contudo, o ser humano é movido por suas necessidades e quando confrontado com mudanças que um planejamento estratégico pressupõe, reage de acordo com suas expectativas, medos, sentimentos, etc. Oliveira (2010) argumenta que quando os gestores dão início ao processo de elaboração e de implementação do planejamento estratégico, é possível que apareçam determinadas resistências às mudanças da situação atual pelos funcionários da empresa. O desempenho do capital humano depende incondicionalmente do fator comportamental, algo extremamente complexo e que deve ser gerenciado de forma a preservar a saúde física e psicológica dos colaboradores e a estimular o emprego de suas habilidades para atingir os objetivos organizacionais.

## **O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

O rol do profissional da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) vem mudando através dos tempos. Inicialmente compelida pelas drásticas mudanças causadas pela Revolução Industrial, a Psicologia se atinha à análise da produtividade dos empregados e à seleção dos potenciais trabalhadores com vistas à otimização da produção, dada a grande necessidade de seu incremento na época.

---

Mais tarde, influenciada pelas técnicas militares utilizadas para aprimorar os exércitos nas 1ª e 2ª Guerras Mundiais, a Psicologia passou a atuar na aplicação de testes que mensuravam a habilidade dos trabalhadores e no treinamento para a execução de tarefas. A partir dos anos 60, a Psicologia Organizacional e do Trabalho começa a tomar a forma que prevalece até a atualidade. Com a modernização das organizações e o avanço da tecnologia, a pressão sobre o trabalhador aumentou consideravelmente, em razão da necessidade constante de superar a concorrência. Termos como Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), motivação e reconhecimento passaram a pautar as incumbências do psicólogo organizacional e do trabalho.

Hoje, o ofício do psicólogo das organizações está, inevitavelmente, concentrado em equilibrar os dois lados da equação “planejamento estratégico” e “bem-estar do trabalhador”, buscando alternativas por meio do estudo das dimensões comportamentais dos indivíduos e sua relação com o ambiente de trabalho.

Spector (2010, p. 10) afirma que “boa parte do esforço dos psicólogos organizacionais concentra-se em ampliar a eficácia e o funcionamento das organizações.” No entanto, é importante frisar que, estes profissionais o fazem conjugando os interesses das empresas e as aspirações dos seus funcionários, criando um clima propício para o alcance das metas de todos os envolvidos.

Schmidt, Krawulski e Marcondes (2013, p. 356) concluem que,

Partindo da maior ênfase na direção da ação humana e menor previsibilidade no resultado dos processos de gestão de pessoas, o psicólogo, com sua formação e olhar diferenciado sobre os fenômenos comportamentais, pode contribuir sobremaneira nos contextos organizacionais. Como o trabalho, invariavelmente, faz parte da vida de todos, o papel do psicólogo nas organizações de trabalho tem como objetivo a promoção, a preservação e o restabelecimento do bem-estar e da qualidade de vida de seus componentes.

Por conseguinte, o papel do psicólogo organizacional e do trabalho, se revela abrangente e tão desafiador, que demanda deste profissional uma ampla gama de competências interdisciplinares. Tal área da psicologia [...] “dialoga com diversos campos do conhecimento, em especial, sociologia, sociologia do trabalho, psicanálise, antropologia, ciências econômicas, história, engenharia e administração, construindo uma ecologia de saberes sobre o trabalho.” (LEÃO, 2012, p. 293).

A colaboração do psicólogo organizacional e do trabalho pode ser identificada em várias atividades dentro da organização. Pinheiro, Mario e Giacomini (2012) apontam em seu estudo algumas práticas das empresas nas quais a POT contribui, tais como: Recrutamento e Seleção de Pessoal, Treinamento e Desenvolvimento, *Coaching*, Análise de cargos e salários, Clima, Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), entre outros. Ditas contribuições são extremamente valiosas se estiverem enlaçadas aos objetivos da organização, representados no planejamento estratégico.

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Considerada uma das funções mais tradicionais na atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, o recrutamento e seleção passou por grandes mudanças devido ao fenômeno da globalização e os avanços da tecnologia. Não basta estar apto para a vaga a ser preenchida; o candidato deve estar alinhado à cultura da empresa e ao seu propósito.

O psicólogo, à vista disso, tem a importante missão de elaborar a melhor estratégia para que esses processos sejam assertivos e que resultem em benefícios mútuos entre organização e colaborador. O profissional de POT necessita escolher as melhores técnicas para auxiliar o

---

departamento de Gestão de Pessoas a recrutar e selecionar os indivíduos que não se dediquem apenas a sua função, mas que se entendam inseridos em algo muito maior que seu setor.

Um das práticas de cunho psicológico adotadas na seleção é a entrevista, seja ela estruturada, semiestruturada ou livre. A entrevista objetiva entender vários aspectos do candidato como sua trajetória profissional, seus interesses, sua condição familiar e suas ambições. Souza (2013, p. 13) entende que a entrevista “é o momento em que se percebe o comportamento do candidato e se faz a relação causa e efeito das suas atitudes”.

Outra prática se refere às avaliações psicológicas aplicadas no intuito de desvendar as habilidades do candidato, seus atributos de personalidade e potenciais competências que possam ser frutuosas para guarnecer e efetivar o planejamento estratégico da organização.

## **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

O treinamento e desenvolvimento é, assim como o recrutamento e seleção, uma atividade consagrada na atuação do profissional da POT, que estabelece planos para aperfeiçoar e estimular o potencial dos indivíduos na organização. Desde o treinamento, voltado às necessidades atuais de produtividade e qualidade, ao desenvolvimento, com foco no contínuo aprendizado, o psicólogo busca conjugar a capacitação operacional e comportamental dos colaboradores em prol de resultados planejados pela empresa.

O processo de treinamento e desenvolvimento, por ser constante, coloca o psicólogo organizacional em contato direto com as equipes de trabalho, possibilitando assim uma melhor percepção das adversidades que possam estar comprometendo o desenvolvimento produtivo dos trabalhadores. É a oportunidade de garantir a aprendizagem e motivação, mostrando que a atividade a ser desempenhada, assim como cada funcionário individualmente, é de grande importância para a empresa. (BARRETO; TALMAS, 2016, p. 11)

A psicologia organizacional e do trabalho entende que os processos de treinamento e desenvolvimento vão muito além da visão do empresário e da preparação do funcionário para os desafios impostos pelas constantes mudanças do mercado. É necessário oportunizar a mudança de atitudes de todos os envolvidos, criando um ambiente saudável de relacionamentos interpessoais e de estímulo ao crescimento de ambos, organização e colaborador.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é fator preponderante para incentivar ou desmotivar o colaborador. Nenhum ser humano executa suas tarefas satisfatoriamente se não se sente bem em seu ambiente de trabalho. Essa percepção do local de trabalho e de como o funcionário é reconhecido por colegas e superiores é a chave para entender questões como queda de produtividade e da qualidade, absenteísmo e conflitos na organização. Temas como liderança, comunicação interna, estrutura física e segurança são fortes indicadores de como está o clima de uma empresa.

Com a finalidade de compreender e diagnosticar o grau de satisfação dos indivíduos na empresa, o psicólogo organizacional atua por meio da elaboração sistemática e da aplicação de pesquisas de clima organizacional. Conforme afirma Bispo (2006) os dados obtidos pela pesquisa, são valiosos para o sucesso de programas de melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Tais dados suprem os gestores de informações que devem, imperiosamente, traçar planos de ação significativos que vão de encontro às metas do planejamento organizacional.



---

## CARGOS E SALÁRIOS

Se evidencia em todas as organizações que a remuneração funciona como condição motivadora para os colaboradores de uma empresa. Mas o salário, isoladamente, não constitui a insatisfação completa. O indivíduo deseja ser reconhecido pelo seu progresso profissional e nível de responsabilidade em seu setor, ou seja, anseia pela equidade dos rendimentos da equipe.

Faz parte do trabalho do profissional da POT desenvolver procedimentos e instrumentos para descrição de cargos e tarefas, avaliando o sistema de remuneração praticado pela organização, assim como os benefícios oferecidos aos trabalhadores. A justiça pela uniformidade de um bom plano de cargos e salários reverbera no despertar de talentos internos e na contratação de talentos externos, os quais se mostrarão dispostos a executar o que é planejado estrategicamente pela empresa.

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) é um conjunto de ações de uma organização que visam promover a satisfação e a motivação do trabalhador no desempenho da sua função, propiciando-lhe bem-estar, segurança, saúde física e psicológica, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, enriquecimento do trabalho, recompensas adequadas e sentimento de autorrealização. Rodrigues (2014, p.12) ressalta a importância dos programas de qualidade de vida no trabalho:

As empresas bem sucedidas [sic] sabem que para atingirem maiores índices de produtividade, garantindo a qualidade, necessitam estimular a participação dos seus colaboradores. Em resumo, as empresas estão num momento desafiante e competitivo. É necessário criar um ambiente harmonioso e sadio, compatível com a qualidade. É preciso considerar cada pessoa como um ser humano dotado de qualidades produtivas e não produtivas, de capacidades e potencialidades, que possui uma vida pessoal distinta dentro e fora da empresa, com necessidades e desejos, significa pensar a respeito das pessoas, da organização e do trabalho de forma abrangente, mas integrada.

Uma das atribuições do papel organizacional do psicólogo é de entender as necessidades dos trabalhadores da empresa e identificar possíveis lacunas que estejam interferindo na qualidade de vida dos mesmos, como por exemplo, os conflitos interpessoais, A má comunicação entre os diversos níveis da empresa, as condições de trabalho inadequadas, etc. O profissional da PTO deve, primordialmente, agir de forma preventiva nos casos de transtornos mentais causados no campo de trabalho, como a Síndrome de Burnout e a depressão.

A implantação de um programa de QVT pode parecer dispendiosa para as organizações, mas o custo de funcionários insatisfeitos e doentes certamente será muito mais alto, financeiramente e estrategicamente.

## COACHING

O psicólogo organizacional e do trabalho pode atuar, outrossim, orientando e auxiliando o profissional da organização a gerir a sua carreira e definir metas, por meio do reconhecimento de seus pontos fortes e fracos, das suas habilidades cognitivas e aspectos comportamentais. A essa técnica de orientação se denomina *coaching*; sua aplicação é vasta e se insere no tema do planejamento estratégico justamente por contribuir para a formação de lideranças, no aprimoramento dos colaboradores e na relação positiva destes ante as mudanças organizacionais.

---

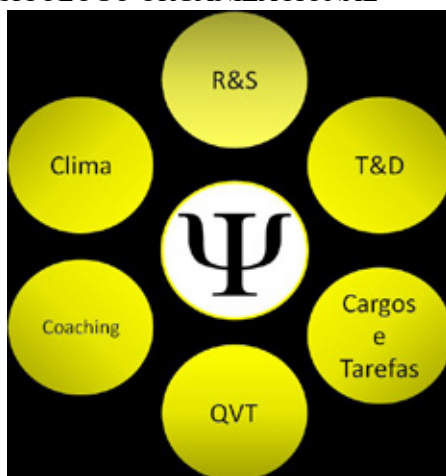
Segundo Ascama (2004) o processo de *coaching* apresenta-se como um campo que oferece um grande potencial de atuação para os psicólogos que anseiam orientar pessoas para o alcance de resultados tanto pessoais como profissionais.

Afim de aplicar a técnica de *coaching*, o psicólogo necessita expandir seus conhecimentos para além da área comportamental e especializar-se nas questões inerentes às corporações, tendo como exemplos a situação do mercado, a globalização e a qualificação profissional da área.

## METODOLOGIA

O presente trabalho foi elaborado por meio das abordagens descritiva e exploratória. Quanto aos procedimentos, se tratou de uma pesquisa bibliográfica fundamentada em obras cujos temas são o planejamento estratégico e a psicologia organizacional e do trabalho. Ademais, referências teóricas e a imagem ilustrativa foram investigadas em periódicos especializados e fontes eletrônicas.

FIGURA 1 – AS FUNÇÕES DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL



Fonte: Pisosophia. Disponível em: <<https://bit.ly/3r5AXO6>>. Acesso em: 26 jun. 2020.

A Figura 1 representa a delimitação do tema desta pesquisa, ilustrando as principais funções do psicólogo organizacional e do trabalho e representa a abrangência e a importância da POT na vida das empresas e no implemento de um planejamento estratégico exitoso.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observa-se a partir da revisão de literatura sobre os temas expostos nesta pesquisa, que a relação da psicologia organizacional e do trabalho com o planejamento estratégico das organizações é estreita e plena de possibilidades para o alcance de resultados ótimos. Schmidt, Krawulski e Marcondes (2013) apontam que, devido às significativas transformações pelas quais passaram as organizações com o avanço da tecnologia, a concorrência acirrada pela globalização e a necessidade de criar uma nova cultura organizacional, houve um impacto e um reconhecimento maior da importância de manter o bem-estar, a saúde e a motivação de seus recursos humanos. Todas essas mudanças demandam a intervenção de profissionais preparados e cabe aos empresários e a alta direção das companhias compreender o quão fundamental é a presença do profissional da POT nas suas companhias.

---

Se evidencia também pela bibliografia especializada que o ofício do psicólogo organizacional e do trabalho abarca grandes desafios, como a busca contínua pelo conhecimento no campo empresarial, desfazendo-se da concepção ultrapassada que a POT deve atuar apenas no âmbito de Recrutamento e Seleção e de Treinamento e Desenvolvimento. Neste tocante, Barreto e Talmas (2016) afirmam que o setor de Recursos Humanos das empresas não define o psicólogo organizacional e tampouco limita o seu campo de atuação, pois suas contribuições ao ambiente organizacional são fundamentais na mediação do relacionamento empresa–funcionário.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se destinou a expor a repercussão do papel representado pelo psicólogo organizacional e do trabalho no planejamento estratégico das organizações e seu impacto na equação empresa-colaborador. Se explorou as principais áreas de atuação da psicologia no ambiente de trabalho: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, clima organizacional, cargos e salários, qualidade de vida no trabalho e *coaching*.

Pode-se afirmar que o trabalho cumpre com os objetivos estabelecidos, visto que as informações que provê podem auxiliar os administradores, gestores e empresários a considerar a inclusão deste profissional no quadro de trabalho de suas empresas.

Como sugestão, poderiam ser realizadas novas pesquisas que contemplem estudos de caso e métodos quantitativos sobre a influência da POT nas decisões a nível estratégico e seus resultados sobre a produtividade das organizações.

## REFERÊNCIAS

ASCAMA, Mirtha Juana Orrillo. **Atuação do Psicólogo e de Outros Profissionais no Coaching em Organizações de Trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://bit.ly/36BhcEG>>. Acesso em: 26 jun. 2020.

BARRETO, Livia Duque; TALMAS, Elismara Vaz. A Psicologia Organizacional e sua Contribuição no Processo Motivacional de Organizações e de Pessoas. **Anais - CAT - Congresso de Administração e Tecnologia**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 15, dez. 2016. ISSN 2525-7617. Disponível em: <<https://bit.ly/3wESKNc>>. Acesso em: 26 jun. 2020.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEÃO, Luís Henrique da Costa. Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. **ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, v.2, n. 2, p. 291-305, 2012. Disponível em: <<http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/1008/722>>. Acesso em: 24 maio 2019.

---

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 28.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PINHEIRO, Leticia Ribeiro Souto; MARIO, Chaiana Luciana; GIACOMINI, Marta. A Atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho no Norte do Rio Grande Do Sul. **PERSPECTIVA**, Erechim. v.36, n.136, p.123-132, dezembro/2012. Disponível em: <[http://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/136\\_313.pdf](http://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/136_313.pdf)>. Acesso em: 24 maio 2019.

RODRIGUES, Rui Manuel Castro Barjona de Vasconcelos. A importância da Qualidade de Vida no Trabalho. 2014. **Revista Especialize On-line IPOG** - Goiânia - 9ª Edição nº 010 Vol.01/2015 julho/2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Desktop/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-142171619.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2019.

SCHMIDT, Beatriz; KRAWULSKI, Edite; MARCONDES, Renato Cesar. Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. **Revista de Ciências HUMANAS**, v. 47, n. 2, p. 344-361, out. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/2178-4582.2013v47n2p344>>. Acesso em: 14 maio 2019.

SOUZA, Bárbara de. **Recrutamento e Seleção**: um desafio ao psicólogo organizacional. 2013. Monografia (Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional) – Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, mar. 2013. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/70053?locale-attribute=es>>. Acesso em: 25 maio 2019.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

# OS BENEFÍCIOS DO *WORK-LIFE BALANCE* EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE TECNOLOGIA

## The benefits of work-life balance in companies in the technology segment

Carolina Elisa dos Santos Bernardino<sup>1</sup>  
Elrita Neumann<sup>2</sup>

**Resumo:** *Work-Life Balance* tem sido um tema de frequentes estudos, pois tem como intuito equilibrar a vida pessoal com a profissional, de modo que o colaborador tenha uma maior motivação, entregando além do esperado pela empresa. Diante disto, esta pesquisa foi realizada com o propósito de analisar as características e efeitos da flexibilidade de horários dentro de uma organização do segmento de tecnologia. Utilizou-se uma pesquisa através da ferramenta *Google Forms* e também, uma entrevista com o gestor da área, caracterizando assim, uma pesquisa exploratória com abordagem mista. A amostra da pesquisa foi o setor de Desenvolvimento de Software, da empresa Inventti, localizada em Blumenau – Santa Catarina. A partir da pesquisa realizada, foi analisado o enquadramento de cada uma das respostas nos fatores: (1) apoio ao trabalho; (2) comprometimento com o trabalho; e (3) comprometimento com a família e aspectos pessoais. Constatou-se que apenas o fato de ter o benefício de trabalhar Home Office ou possuir a flexibilidade de horários dentro da organização, já motiva a equipe, e traz uma maior segurança, garantindo assim, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Palavras-Chave: Tecnologia; Inovação; *Work-Life Balance*.

**Abstract:** *Work-Life Balance* has been the subject of frequent studies, as it aims to balance personal and professional life, so that employees have greater motivation, delivering beyond what is expected by the company. Given this, this research was carried out with the purpose of analyzing the characteristics and effects of the flexibility of schedules within an organization in the technology segment. A search was used through the *Google Forms* tool and also, an interview with the area manager, thus characterizing an exploratory research with a mixed approach. The research sample was the Software Development sector, from the company Inventti, located in Blumenau - Santa Catarina. From the research carried out, the framing of each of the responses in the factors was analyzed: (1) support for work; (2) commitment to work; and (3) commitment to family and personal aspects. It was found that just the fact of having the benefit of working at the Home Office or having the flexibility of hours within the organization, already motivates the team, and brings greater security, thus ensuring the balance between personal and professional life.

Keywords: Technology; Innovation; *Work-Life Balance*.

## INTRODUÇÃO

*Work-Life Balance* é um tema de frequentes estudos atualmente, por estar relacionado ao tempo em que as pessoas se dedicam ao trabalho e a vida pessoal. Com a administração do tempo sendo feita de forma adequada, resultará em colaboradores mais dispostos e preparados para novas jornadas de trabalho, assim favorecendo as organizações.

Conforme afirma Ferreira (2011), o mercado de trabalho aqueceu e se tornou competitivo, resultando em uma cobrança maior de resultados e produção cada vez mais acelerada, com metas altas estabelecidas e curto prazo para alcança-las. As empresas começaram a optar pela diminuição de colaboradores, fazendo com que apenas um, realizasse sozinho o trabalho de mais pessoas, caracterizando como uma “estrutura enxuta”, tornando-se assim uma habilidade a ser conquistada pelo trabalhador, administrar melhor seu tempo para exercer todas as atividades solicitadas.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração. Uniasselvi. E-mail: carolinaelisa@outlook.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração. Furb. E-mail: rita-voip@hotmail.com

---

O tempo é visto de forma diferente para cada indivíduo, porém uma certeza temos, o tempo perdido não pode ser recuperado.

Para Bliss (1993) o tempo é relacionado com a importância da vida, e realizando o desperdício do tempo, desperdiçamos automaticamente a nossa vida. O tempo em nossa vida pode ser menor ou maior, dependendo da forma que administramos ele, por este motivo a importância de administrá-lo corretamente, para que não gastemos de forma inútil e sim de uma forma sábia, valorizando cada segundo.

Seguindo o pensamento da importância do tempo de Bliss, muitas vezes os colaboradores das organizações ficam desmotivados, por perder momentos importantes em sua vida pessoal, afinal as responsabilidades tendem a aumentar nas duas esferas, na vida pessoal e profissional.

O tema escolhido para este estudo visa buscar tratar a relação entre a administração do tempo dos colaboradores entre vida pessoal e profissional, ou seja, *Work-Life Balance*, com a sua motivação profissional.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral analisar as características e efeitos da flexibilidade de horários dentro de uma organização do segmento de tecnologia, verificando assim, qual a relação entre a motivação do colaborador, afetando a entrega de metas impostas pela empresa. Os objetivos específicos são, verificar o perfil do colaborador que contempla o *Work-Life Balance* e verificar motivação e capacidade de inovação dos colaboradores com flexibilidade de horário.

Para o alcance destes objetivos citados, foi realizado uma pesquisa com base em ALTOÉ, sendo de forma objetiva, com os colaboradores da empresa escolhida, chegando aos dados estatísticos. Para obtermos uma análise da visão de gestão, foi realizado uma entrevista com o gestor da equipe, assim, trazendo respostas aos questionamentos a respeito das características e atitudes dos colaboradores.

A empresa escolhida para realizar este estudo foi a Inventti Soluções Empresariais Ltda, com sua sede localizada na rua 7 de setembro, número 1829, 2º andar, bairro Centro, na cidade de Blumenau. A empresa conta com dois sócios administradores, Reinaldo Pires de Oliveira e Tibério César Valcanaia.

A Inventti está enquadrada no setor de desenvolvimento de software, foi pioneira no Brasil a criar soluções para nota fiscal eletrônica. Atua em soluções para diversos segmentos de clientes, em prol de agilizar os processos empresariais, atendendo empresas desde pequeno a grande porte. Seu portfólio conta com mais de 25.000 clientes, atendendo altas demandas, como, Lojas Americanas, Carrefour, JBS, Seara, Yoki, Swarovski, Riachuelo, Dudalina, entre outros. Tendo um índice de 98% de satisfação de seus clientes.

Espera-se de resultado deste estudo, contribuir com pesquisas científicas relacionadas ao tema, assim como utilizar destas informações para auxiliar a empresa envolvida, aumentando sua capacidade de inovação e produtividade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

*Work-Life Balance* vem da tradução literária da palavra, equilíbrio da vida profissional e pessoal, este equilíbrio se estabelece em como você organiza seus dias, por exemplo, quantas horas você gasta no trabalho e quanto tempo gasta com amigos ou fazendo as coisas que você gosta. Porém, muitas vezes a sua rotina profissional se torna tão estressante e desgastante, ou ainda, além de sua jornada de trabalho dentro da empresa, você acaba levando trabalhos para casa, se tornando inviável e até sem aproveitamento, passar um tempo com a família, ou realizar uma atividade de seu interesse.

Esta busca vem ocorrendo cada vez mais nos meios profissionais, tanto pelos colaboradores como também pelas empresas, pois as mesmas notaram, que estas características motivam os colaboradores e isso, acarreta em melhor produtividade dentro da organização.

Segundo pesquisas realizadas pela OECD, a carga horária extensa de colaboradores masculinos nos países estudados pela mesma, atingem uma média de 15%, comparando com cerca de 6% de mulheres. O índice estudado pela OECD, é referente aos colaboradores que trabalham 50 horas ou mais por semana, montando um ranking dos países, de forma decrescente das maiores proporções às menores.

TABELA 01: Índice de jornadas excessivas nos países.

Países	% de empregados com jornadas longas de trabalho
<b>Turquia</b>	<b>32,6%</b>
México	28,7%
Colômbia	26,6%
Coréia	25,2%
África do Sul	18,1%
Japão	17,9%
Israel	15,4%
Nova Zelândia	15,1%
Islândia	15,1%
Austrália	13%
Reino Unido	12,2%
Estados Unidos	11,1%
Chile	9,7%
Portugal	8,3%
França	7,7%
<b>Brasil</b>	<b>7,1%</b>
Áustria	6,7%
Grécia	6,4%
Polônia	6%
República Tcheca	5,6%
Irlanda	5,3%
Bélgica	4,8%
Eslovênia	4,4%
Alemanha	4,3%
Eslováquia	4,1%
Itália	4,1%
Espanha	4%
Luxemburgo	3,8%
Finlândia	3,8%
Canadá	3,7%
Hungria	3%
Noruega	2,9%
Estônia	2,4%
Dinamarca	2,3%
Letônia	1,3%
Suécia	1,1%
Lituânia	0,5%
Países Baixos	0,4%
Suíça	0,4%
<b>Rússia</b>	<b>0,1%</b>

Fonte: OECD – Better Life Index.

O país com maior jornada de trabalho, conforme demonstrado na tabela anterior, é a Turquia, com 32,6%, sendo que o país de menor jornada de trabalho excessiva é a Rússia com 0,1%. O Brasil fica na colocado em 25º lugar, com 7,1% de colaboradores com carga horária de 50 horas ou mais por semana, sendo inferior a média destacada pela OECD entre os países, de 11%.

## 2.1 Administração do Tempo

Um ponto importante é que a administração do tempo pode ser definida de forma simples, como um plano de utilização e controle do recurso da forma mais eficiente e eficaz possível (FERREIRA LIMA; BATISTA JESUS, 2011).

---

Segundo Ferreira e Batista (2011), as pessoas precisam de uma dedicação e atenção à vida pessoal, sendo cobrados por familiares e amigos, tendo a necessidade de conciliar com a sua área profissional também. Além das atividades cobradas pelos familiares e amigos, as pessoas possuem suas vontades e desejos próprios, como realizar uma atividade física, um esporte, ter um tempo de lazer ou leitura, porém, na maioria das vezes este resultado é frustrado, pois não possuem tempo para realizar tudo que gostariam.

Conforme Khallash e Kruse (2012) mencionam, Work-Life Balance engloba as vontades que os indivíduos possuem, relacionados com o trabalho e a família. O foco do Work-Life Balance se dá através da saúde, estresse, horas de trabalho, direitos da maternidade para mães, benefícios aos colaboradores, fazendo com que estas novas teorias nas organizações gerenciem as pressões que os colaboradores possuem externas ao trabalho.

Colocando em pauta a visão organizacional, verificou-se que esta, precisou agir com agilidade em relação as grandes mudanças que houveram com relação a família e trabalho, por exemplo, mães com filhos dependentes trabalhando no mesmo ritmo que os demais colaboradores, aumento de dupla jornada de trabalho. Gerando assim, um aumento na tentativa das famílias em buscar um equilíbrio entre essas áreas. (LOBEL;KOSSEK, 1996).

Segundo Allen (2001), as organizações estão buscando cada vez mais serem consideradas como “amigas da família” e esta característica se agrega a partir do momento em que se é permitido que os colaboradores atendam suas responsabilidades profissionais e familiares simultaneamente, através de iniciativas das próprias organizações, implementando políticas e práticas que facilitem este equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, elevando o bem-estar dos colaboradores

Conforme Perlow e Kelly (2014), atualmente o mundo do trabalho já mudou com relação ao passado, mas tende a ter constantes mudanças. Já está se tornando uma área mais virtual, sendo tecnologicamente avançado. Prazos de quando será entregue o trabalho e até onde está sendo realizado, também é uma mudança considerada. Com o avanço da tecnologia, é esperado que os profissionais de cargos mais elevados, e principalmente colaboradores da área de tecnologia, estejam cada vez mais conectados, sendo de qualquer espaço e a qualquer momento.

Devido a inovação e tecnologia entende-se que os trabalhos presenciais cada vez passem a ser mais extintos. Com a facilidade da utilização de recursos tecnológicos e aplicativos, que garantem a qualidade da entrega de resultados, assim flexibilizando horários de trabalho e conseqüentemente diminuindo custos da empresa. (HILL et al.,1998; KHALLASH; KRUSE, 2012).

A grande concorrência no mercado, facilidade de acesso à internet fez com que as organizações fossem atrás de novas oportunidades para assim manter-se no mercado de trabalho (MACHADO; GOMES; TRENTIN; SILVA, 2013).

Segundo Szeto (2000), inovação é relacionada com contínua melhora das capacidades e recursos já existentes na organização, como também o desenvolvimento de novos produtos e serviços para adequação ao mercado consumidor.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa classifica-se como natureza básica, pois conforme mencionado por Gil (1999), a pesquisa é classificada como básica quando envolve verdade e é de interesse universal. Quanto a sua abordagem do problema apresentado, é caracterizado como uma pesquisa mista, tendo em seus métodos pesquisa qualitativa e quantitativa, a pesquisa quantitativa é caracterizada pela mensuração de dados, envolvendo coleta e análise numérica e a pesquisa qualitativa utiliza-se aspectos do participante, realizando uma entrevista por exemplo, conforme mencionado por GIL (1999) e Collins e Hussey (2005). De caráter exploratório, pois envolve pesquisas com



relação ao tema e entrevistas com pessoas que estão passando ou já passaram pelo mesmo problema apresentado, conforme mencionado por Collins e Hussey (2005)

Para realizar este estudo, foi utilizado a coleta de dados através da ferramenta virtual *Google Forms*, aplicando um questionário de forma quantitativa, com base em ALTOÉ. Desta forma através das respostas dos colaboradores, conseguimos atingir os objetivos da pesquisa.

Ao escolher a empresa do ramo de tecnologia que possui como metodologia a utilização de home office ou flexibilidade de horários, foi possível aplicar o questionário, podendo-se ao final da pesquisa verificar quais características demonstram melhor o *Work-Life Balance*.

A segunda etapa da pesquisa, foi realizar uma entrevista com o gestor da equipe, formulando perguntas que respondem algumas indagações que vieram no decorrer dos dados obtidos através da pesquisa quantitativa, caracterizando-se assim, o método utilizado, como pesquisa mista.

Conforme mencionado anteriormente, foi utilizado a pesquisa realizada por ALTOÉ, este autor realizou a pesquisa no segmento contábil, e verificou que de todas as perguntas elaboradas, algumas não se encaixavam nos fatores estudados, portanto foi utilizado o questionário já revisado, com base nos fatores mencionados.

Segundo ALTOÉ, 2014, pg. 91:

A partir do agrupamento das variáveis os fatores foram assim denominados:

- Fator 1: Apoio ao trabalho;
- Fator 2: Comprometimento com o trabalho; e
- Fator 3: Comprometimento com a família e aspectos pessoais

QUADRO 1: Pesquisa realizada.

Fatores	Variáveis associadas	Denominação
Fator 1	Q7 – meu tempo livre (fora do trabalho) pode ser utilizado para situações imprevisíveis	Apoio no trabalho
	Q8 – meus colegas de trabalho compreendem quando abordo questões pessoais ou familiares que afetam o trabalho	
	Q11 – meu supervisor imediato compreende quando comento questões pessoais ou familiares que afetam o trabalho	
	Q14 – consigo programar a melhor data para tirar férias e tenho o apoio de meus colegas de trabalho	
	Q15 – consigo conciliar meu trabalho com minha vida pessoal e familiar, em função da flexibilidade de horários que o trabalho proporciona	
	Q19 – consigo cumprir com minhas obrigações no trabalho dentro da carga horária contratada	
Fator 2	Q10 – aceito realizar horas extras, pois estou comprometido com o trabalho	Comprometimento com o trabalho
	Q12 – levo trabalho para finalizar em casa	
	Q13 – aceito realizar horas extras, pois é essencial para a progressão de minha carreira	
	Q22 – aceito trabalhar pelo menos 10 horas por dia para manter o meu trabalho	
Fator 3	Q3 – tenho tempo para a realização de interesses e aspirações pessoais	Comprometimento com a família e aspectos pessoais
	Q4 – optaria por redução da carga horária diária de trabalho por um salário proporcional	
	Q6 – desistiria de assumir um cargo elevado no trabalho, para me dedicar mais a família e vida pessoal	
	Q16 – penso em reduzir minha jornada de trabalho para me dedicar mais tempo as minhas atividades pessoais ou familiares	

Fonte: Stella Maris Lima Altoé (2014)

---

A entrevista realizada com o gestor da equipe, foi desenvolvida com base nas informações já liberadas pelos colaboradores, através da pesquisa objetiva.

Questão 1: De acordo com a pesquisa realizada, percebe-se que todos os colaboradores possuem a possibilidade de trabalhar em modalidade Home Office, porém, todos optam em trabalhar mais tempo dentro da empresa. Qual o motivo dessa escolha dos colaboradores?

Questão 2: Em que momento o colaborador da sua equipe mais utiliza o benefício da modalidade Home Office ou a questão de flexibilizar o horário?

Questão 3: O fato de existir a flexibilidade de horários, é algo pontuado no momento do processo de contratação? Como é visto pelo colaborador? Já é algo buscado pelos profissionais deste segmento?

Questão 4: Percebe-se que as respostas que se enquadram no Fator 1 (apoio ao trabalho) estão bem elevadas, desta forma entendeu-se que o colaborador possui todo o apoio necessário desde colegas até gestão, sentindo-se bem em estar neste meio. Essa percepção também é vista dentro da equipe no dia-a-dia? Se sim, esse resultado foi fruto de um trabalho realizado dentro da equipe, ou parte de cultura dos colaboradores?

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada com a equipe de desenvolvimento de software, de uma empresa do segmento de tecnologia, a Inventti, sendo que todos os colaboradores abordados possuem residência no perímetro do Vale do Itajaí. Disponibilizou-se através da plataforma Google Forms, com prazo de resposta de 20 dias corridos, nesta equipe constam 9 (nove) colaboradores, sendo eles, 8 (oito) desenvolvedores e 1 (um) gerente de produto.

TABELA 02: Perfil Colaboradores – Desenvolvedores

Indicadores	Respostas			
	Idade	Média de tempo de Empresa	Gênero	Possui filhos?
Colaborador 1	55	2 meses	Masculino	Sim
Colaborador 2	31	7 meses	Masculino	Sim
Colaborador 3	31	9 meses	Masculino	Não
Colaborador 4	23	48 meses	Feminino	Não
Colaborador 5	34	11 meses	Masculino	Não
Colaborador 6	31	75 meses	Masculino	Não
Colaborador 7	47	12 meses	Feminino	Não
Colaborador 8	26	6 meses	Masculino	Não

Fonte: Setor de Recursos Humanos da empresa Inventti.

Os resultados, apresentado na tabela 02, demonstram o perfil dos colaboradores da equipe de desenvolvimento da empresa Inventti, diante dos resultados, verifica-se que a maioria dos colaboradores desta área são do gênero masculino e não possuem filhos, a média de idade

que se estabelece na equipe é de 35 anos, e a média de tempo de empresa da equipe é de 21 meses. Nota-se também que os colaboradores possuem um tempo de empresa bem diferentes, sendo que o colaborador 1 não passou em seu período de experiência, e o colaborador 6 é o que possui maior tempo de empresa, sendo de 75 meses, ou seja, 6 anos e 3 meses.

Todos os 8 (oito) colaboradores da equipe responderam ao questionário dentro do prazo determinado, trazendo os seguintes resultados, estes já foram separados por fatores, conforme ALTOÉ demonstra em seus estudos. Fator 1: Apoio ao trabalho; Fator 2: Comprometimento com o trabalho; e Fator 3: Comprometimento com a família e aspectos pessoais.

TABELA 03: Resultados Home Office

Indicadores		Frequência em %	
		SIM	NÃO
1	Tenho a possibilidade de trabalhar Home Office	100	0
2	Se sua resposta anterior foi sim, passo mais tempo trabalhando...	100	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados, apresentado na tabela 03, apenas informam que todos os colaboradores da equipe possuem a possibilidade de trabalhar Home Office. Conforme mencionado por Khallash e Kruse (2012), as empresas estão em busca de facilitar a vida do colaborador, dando a ele a possibilidade de flexibilizar a carga horária, e até mesmo ter a possibilidade de trabalhar Home Office, consequentemente diminuindo os custos para as empresas. Porém, mesmo com este benefício, os colaboradores desta organização preferem trabalhar mais tempo dentro do escritório.

TABELA 04: Resultados Fator 1

Indicadores		Frequência em %	
		SIM	NÃO
6	Meu tempo livre (fora do horário do trabalho), pode ser utilizado para situações imprevisíveis	75	25
7	Meus colegas de trabalho compreendem quando abordo questões pessoais ou familiares que afetam o trabalho	100	0
9	Meu supervisor imediato compreende quando comento questões pessoais ou familiares que afetam o trabalho	100	0
12	Consigo programar a melhor data para tirar férias e tenho o apoio de meus colegas de trabalho	87,5	12,5
13	Consigo conciliar meu trabalho com minha vida pessoal e familiar, em função da flexibilidade de horários que o trabalho proporciona	87,5	12,5
15	Consigo cumprir com minhas obrigações no trabalho dentro da carga horária contratada	100	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Diante dos resultados apresentados na tabela 04, representando as questões que se enquadram dentro do fator 1, verificamos o apoio ao trabalho, e conforme as respostas dos colaboradores, a maioria destes, estão satisfeitos com o resultado que entregam para a empresa e com a relação que possuem entre a equipe e com o seu próprio supervisor imediato. Fica em evidência, pela porcentagem e o número de colaboradores questionados, que um deles não estava tão satisfeito com seu tempo livre, como os demais, este ponto foi repassado diretamente ao gestor da área, onde o mesmo estaria analisando as demandas dos colaboradores, buscando encontrar se algum deles estivesse sobrecarregado.

TABELA 05: Resultados Fator 2

Indicadores		Frequência em %	
		SIM	NÃO
8	Aceito realizar horas extras, pois estou comprometido com o trabalho	100	0
10	Levo trabalho para finalizar em casa	50	50
11	Aceito realizar horas extras, pois é necessário para a progressão de minha carreira	75	25
16	Aceito trabalhar pelo menos 10 horas por dia para manter o meu trabalho	62,5	37,5

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando os resultados apresentados na tabela 05, referente ao fator 2, é verificado o comprometimento com relação ao trabalho, interessante o fato de todos os colaboradores estarem aceitando realizar horas extras para demonstrar seu comprometimento com o trabalho, e 62,5% destes, se necessário trabalhariam ao menos 10 horas por dia, para que o trabalho fosse entregue, conforme foi a resposta da maioria dos colaboradores, e mesmo assim, cerca de 50% deles ainda levam trabalhos para realizar em casa. Estes resultados demonstram que a equipe está totalmente comprometida com o resultado a ser entregue pela empresa.

TABELA 06: Resultados Fator 3

Indicadores		Frequência em %	
		SIM	NÃO
3	Tenho tempo para a realização de interesses e aspirações pessoais	75	25
4	Optaria por redução da carga horária diária de trabalho por um salário proporcional	62,5	37,5
5	Desistiria de assumir um cargo elevado no trabalho, para me dedicar mais a família e a vida pessoal	87,5	12,5
14	Penso em reduzir minha jornada de trabalho para me dedicar mais tempo as minhas atividades pessoais e familiares	25	75

Fonte: Dados da Pesquisa

---

Os resultados, apresentado na tabela 06, contemplam o fator 3, que é referente ao comprometimento com a família e aspectos pessoais, segundo os resultados, demonstra que apenas 62,5% dos colaboradores optariam em reduzir a carga horária, juntamente com o salário para poder passar mais tempo com a família, porém, destes, apenas 25% chega a pensar nesta possibilidade no momento. Se fosse necessário, 87,5% dos colaboradores desistiriam de um cargo elevado que comprometesse seu tempo em família, e 75% dos colaboradores possuem tempo para realizar atividades de interesses pessoais.

Após a pesquisa ser realizada e analisada as suas respostas, foram desenvolvidas perguntas para realizar a entrevista com o gestor da área, com base nas respostas dos colaboradores, a fim de entender a realidade destes.

O gestor da área é formado em sistemas de informação, certificado internacionalmente como PMP, através do órgão PMI. Este, trabalha na Inventti desde o ano de 2012, sendo que iniciou no nível 1 do setor de suporte, crescendo profissionalmente onde hoje se destaca, como gerente de produto.

**Questão 1:** De acordo com a pesquisa realizada, percebe-se que todos os colaboradores possuem a possibilidade de trabalhar em modalidade Home Office, porém, todos optam em trabalhar mais tempo dentro da empresa. Qual o motivo dessa escolha dos colaboradores?

Resposta: *Um dos motivos é a infraestrutura, quando mencionamos infraestrutura neste segmento, nos referimos a máquinas, internet, ar-condicionado, enfim, outros pontos que a empresa oferece. Outro motivo importante que vemos, é que o pessoal prefere trabalhar em conjunto com as outras pessoas, e muitas vezes as atividades possuem dependência de outras pessoas, e eles mesmos percebem que as outras pessoas ainda não estão acostumadas com a cultura do Home Office. Um exemplo: Enquanto estou na empresa e dependo de alguém próximo a mim, vou lá e peço imediatamente, em home office, eu dependo de alguma ferramenta, como o Slack ou Whatsapp, e as pessoas que estão trabalhando presencialmente na empresa ainda não se acostumaram a ter essa disponibilidade para quem esta trabalhando Home Office. Então, em geral, as atividades onde o Home Office funciona bem, são atividades que não possuem dependência de outras pessoas da equipe e que possuem pouca dependência de infraestrutura.*

**Questão 2:** Em que momento o colaborador da sua equipe mais utiliza o benefício de flexibilizar o horário?

Resposta: *A flexibilidade de horário é usada sempre, nos momentos em que o colaborador precisa ele utiliza este benefício, e nem sempre é utilizada para atender uma situação ocasional, como doença na família, ou resolver problemas no banco. Eles podem utilizar independentemente da situação, por exemplo, quando irão viajar, ou não dormiram bem a noite, podendo chegar um pouco mais tarde na empresa, ou se possui algum projeto que dependa do colaborador em outro horário.*

**Questão 3:** O fato de existir a flexibilidade de horários, é algo pontuado no momento do processo de contratação? Como é visto pelo colaborador, já é algo buscado pelos profissionais deste segmento?

Resposta: *Sim, é mencionado no momento de contratação. É algo buscado pelos profissionais deste segmento no mercado, pois é algo praticado em outros lugares do mundo, porém não é algo praticado pela maioria das empresas no Brasil. Portanto, eles acabam vendo isso como um diferencial na empresa. Outro diferencial que temos, e que acaba motivando os profissionais é a redução de carga horária semanal de 44 horas para 40 horas, sem redução salarial.*

---

**Questão 4:** Percebe-se que as respostas que se enquadram no Fator 1 (apoio ao trabalho) estão bem elevadas, desta forma entendeu-se que o colaborador possui todo o apoio necessário desde colegas até gestão, sentindo-se bem em estar neste meio. Essa percepção também é vista dentro da equipe no dia-a-dia? Se sim, esse resultado foi fruto de um trabalho realizado dentro da equipe, ou parte de cultura dos colaboradores?

Resposta: *Sim, percebemos pelo engajamento do pessoal com as demandas, pela qualidade das entregas e pela preocupação das equipes com o resultado do nosso trabalho no cliente. Esse trabalho vem primeiro da cultura da empresa, tanto que temos como missão, ser um excelente lugar para se trabalhar; nós procuramos levar essa missão a sério em todas as áreas e propagar essa cultura a todos os novos colaboradores. Ao ponto que hoje, essa cultura está implícita na empresa, de forma que os novos colaboradores, geralmente logo se adaptam no time e acabam entrando nesta mesma cultura, sem a necessidade de treinamento sobre isso, ou qualquer outro tipo de instrução quanto a esse ponto. Nós como gestores na Inventti, procuramos trabalhar para criarmos um ambiente colaborativo dentro da empresa.*

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tomou como princípio que as atividades relacionadas a trabalho e a família deveriam estar em equilíbrio para que o grau de motivação dos colaboradores e seu comprometimento com a empresa fossem além do esperado, e assim, conseqüentemente, a entrega dos colaboradores fosse mais eficiente e satisfatória. Com a quantidade de atividades que precisamos realizar no dia-a-dia, passamos cada vez mais tempo em função de outras coisas, sem aproveitar os momentos, isso nos traz frustrações profissionais e pessoais, pois muitas vezes “perdemos” momentos importantes em família, por precisar estar dentro de uma empresa em horário fixo.

Neste sentido, que trabalhamos a utilização do Home Office e a flexibilidade de horários dentro das organizações, para que o colaborador consiga conciliar as atividades das suas duas esferas, trabalho e vida pessoal.

A utilização deste benefício do Home Office e flexibilidade de horários é mais comum em ser adquirida pelas organizações fora do Brasil. Existem algumas organizações dentro do Brasil, principalmente no segmento de tecnologia, que possuem este benefício aos seus colaboradores, porém, não é utilizado com tanta frequência conforme demonstrado na pesquisa.

Segundo os resultados da pesquisa, o fator que acarreta esta não utilização, se dá ao fato de que a infraestrutura dentro das organizações no Brasil, sendo a parte física, como maquinários, como também a qualidade e velocidade da internet, são muito maiores e melhores dentro das empresas do que as contratadas em residências. A qualidade dos serviços prestados a CNPJs é muito elevada em consideração aos serviços prestados a CPFs.

Estas informações foram evidenciadas a partir da pesquisa realizada com os colaboradores da Inventti, após os resultados deste questionário disponibilizado no Google Forms, foi analisado as respostas parametrizando conforme ALTOÉ, em fatores, (1) apoio ao trabalho, (2) comprometimento com o trabalho e (3) comprometimento com a família e aspectos pessoais.

Dentro do fator 1, verificamos o apoio ao trabalho, e conforme as respostas dos colaboradores, estão satisfeitos com o resultado que entregam e com a relação que possuem entre a equipe.

No fator 2, é verificado o comprometimento com relação ao trabalho, interessante a abordagem das questões 8 e 11, pois as duas tratam-se de horas extras, porém, por motivos diferentes, e no ponto mais destacado foi que os colaboradores realizam horas extras, em prol do seu comprometimento, não de sua progressão de carreira, 50% da equipe leva trabalhos para serem realizados em casa. Estes resultados demonstram que a equipe está totalmente comprometida com o resultado a ser entregue pela empresa.

---

Já no fator 3, demonstra que alguns colaboradores optariam em reduzir a carga horária, juntamente com o salário para poder passar mais tempo com a família, e também recusariam um cargo elevado que comprometesse seu tempo livre, porém, mesmo com estes pontos, no momento não estão pensando em realizar isso, conforme as respostas da questão 3, atualmente possuem tempo para realizar as suas atividades fora do trabalho.

Verificando estes fatores, os colaboradores desta empresa estão dentro do enquadramento de *Work-Life Balance*, possuindo o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e estão satisfeitos com o retorno e resultados entregues pela empresa.

Entra em questão os dois colaboradores que responderam que não estão tendo tempo para realizar suas atividades fora do horário de trabalho e que não conseguem manter seu horário livre para situações imprevisíveis, questões 3 e 6, respectivamente. Pelas respostas deduz que estes, em específico, responderam estas questões desta forma, pois estão à frente de um projeto de grande potencial, no qual está atrelado a grande demanda para estes colaboradores. Esta dedução foi dada através da apresentação das respostas ao gestor da área.

Conforme o gestor responde em sua entrevista, apenas o fato de possuir este benefício na empresa, já os motiva, pois os colaboradores garantem a segurança de que se precisarem realmente para um momento importante, poderá ser usado, tendo o apoio total da gestão e organização.

Esta pesquisa foi realizada com a finalidade de atingir os objetivos traçados, que eram analisar as características e efeitos da flexibilidade de horários dentro de uma organização do segmento de tecnologia. Tendo como objetivos específicos a verificação do perfil do colaborador que mantém o *Work-Life Balance*, e juntamente verificar a motivação e a capacidade de inovação dos colaboradores com flexibilidade de horários.

Em resposta a estes objetivos, podemos analisar que sim, o fato de ter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, traz ao colaborador a motivação necessária para que se comprometa acima de tudo com as entregas da empresa, com a visão e missão da organização, fazendo com que o ambiente de trabalho se torne mais saudável, assim, propício a inovações.

O fato de poder ter a flexibilidade de horário e participar de momentos específicos com a família, garante que o colaborador esteja o restante do tempo trabalhando dentro da organização, por opção, tendo mais contato com a equipe, sendo mais produtivo e entregando com maior qualidade o serviço prestado.

Neste sentido, os objetivos traçados neste artigo foram atingidos. Quanto as limitações do estudo, foram restritos somente colaboradores da Inventti, no segmento de tecnologia, no setor de desenvolvimento de software, sendo residentes no Vale do Itajaí.

Espera-se que este estudo sobre *Work-Life Balance* possa contribuir para o aumento do bem-estar profissional dos colaboradores de outros segmentos também.

## 6 REFERÊNCIAS

ALLEN, T. D. **Family-supportive work environments**: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 2001.

ANDRADE, M. C. P. **Work-Life balance**: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Exedra: Revista Científica*, v. 1, 2011.

ALTOÉ, Stella Maris Lima. **Fatores explicativos do Work-Life balance de contadores à luz da psicologia positiva**. 2014.

---

BALTES, Boris B.; CLARK, Malissa A.; CHAKRABARTI, Madhura. **Work-life balance: The roles of work-family conflict and work-family facilitation.** Oxford handbook of positive psychology and work, 2010.

BLISS, E. C. **Como Conseguir que as Coisas sejam feitas: o ABC da Administração do Tempo.** [tradução de Eugênia Loureiro]. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FERREIRA LIMA, Maria do Carmo; BATISTA JESUS, Simone. **Administração do tempo: Um estudo sobre a gestão eficaz do tempo como ferramenta para o aumento da produtividade e Work Life Balance.** São Paulo: Revista de Gestão e Secretariado 2011. < Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4356/435641688007.pdf> >. Acesso em 16/09/2019.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Giancarlo; WOJAHN, Rafael Matte. **Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES).** Revista de Administração (São Paulo), v. 52, n. 2, p. 163-175, 2017.

HILL, E. J.; MILLER, B. C.; WEINER, S. P.; COLIHAN, J. **Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance.** Personnel Psychology, v. 51, n. 3, p. 667-683, 1998.

KHALLASH, S.; KRUSE, M. **The future of work and work-life balance 2025.** Futures, v. 44, n. 7, p. 678-686, set., 2012.

LOBEL, S.A., KOSSEK, E. E. **Human resource strategies to support diversity in work and personal styles: Beyond the “family friendly” organization.** Cambridge, MA: Blackwell, p. 221-243, 1996.

MACHADO, Denise Del Prá Netto *et al.* **Cultura de Inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador.** RAI Revista de Administração e Inovação, v. 10, n. 4, p. 164-182, 2013.

OECD – Better Life Index. < Disponível em: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/pt/> >. Acesso em: 16/03/2020.

PERLOW, Leslie A.; KELLY, Erin L. **Toward a model of work redesign for better work and better life.** Work and Occupations, v. 41, n. 1, 2014.

PIMENTA, S. S. de A. G. **Trabalho-família: uma questão de equilíbrio? Relações com conflito, a facilitação e contributos para a satisfação e bem-estar psicológico.** 149 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Família), Universidade Católica Portuguesa, 2011.

SZETO, Elson. **Innovation capacity: Working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network.** The TQM Magazine, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2000.



# COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: O DILEMA ENTRE A MUDANÇA E A ESTABILIDADE

**Organizational behavior in the public service: the dilemma between change and stability**

Ralph José Neves dos Santos<sup>1</sup>

**Resumo:** O estudo do comportamento organizacional torna-se cada vez mais relevante, uma vez que é perene, pois compreender o ser humano culturalmente é uma busca diária e incessante. Através de uma breve revisão de literatura, pode-se entender que o homem traz no seu âmago motivações que refletem no modo de agir e pensar. E são essas motivações que os gestores de organizações procuram conhecer, para tentar prever, explicar e de certa forma controlar as suas ações no âmbito do trabalho. No serviço público não ocorre de forma diferente, afinal de contas são as pessoas que compõem o comportamento organizacional. Entretanto, as idiosincrasias na Administração Pública permitem obter um diagnóstico distinto, em alguns pontos, da iniciativa privada, refletindo diretamente nas atitudes dos servidores públicos em relação à realização de suas atividades e motivações. Nesse sentido, percebe-se certa incoerência no ambiente de trabalho no serviço público, especialmente no tocante às mudanças. E isso pode ser facilmente visto ou analisado, quando se traz ao debate esses dois elementos divergentes: mudança e estabilidade. O problema então pode ser definido pelo questionamento: quais os desafios para a mudança no serviço público no ambiente de estabilidade? O objetivo principal do trabalho foi estudar os aspectos culturais e comportamentais, na visão da Administração Pública.

Palavras-chave: comportamento organizacional; serviço público; mudança.

**Abstract:** The study of organizational behavior becomes more and more relevant, since it is perennial, since to understand the human being culturally is a daily search and incessant. Through a brief literature review, it can be understood that the man brings in his core motivations that reflect in the way of acting and thinking. And it is these motivations that the managers of organizations try to know, to try to predict, explain and somehow control their actions in the scope of work. In the public service, it does not occur differently, after all it is the people who make up the organizational behavior. However, the idiosyncrasies in the Public Administration allow to obtain a distinct diagnosis, in some points, of the private initiative, directly reflecting the attitudes of public servants in relation to the accomplishment of their activities and motivations. In this sense, there is a certain inconsistency in the working environment in the public service, especially in the area of change. And this can be easily seen or analyzed, when one brings to the debate these two divergent elements: change and stability. The problem can then be defined by the following questionnaire: what are the challenges for a change in public service in the environment of stability? The main objective of the work was to study the cultural and behavioral aspects, in the view of Public Administration.

Keywords: organizational behavior; Public service; change.

## INTRODUÇÃO

Este artigo trata de um tema sempre relevante e atual na gestão de organizações: o comportamento organizacional. Tentar explicar, prever, compreender e até mesmo controlar o comportamento dos empregados dentro de uma empresa ou instituição pública não é tarefa simples, e os gestores buscam novas formas, ideias e estudos para alcançar esses objetivos.

Para tanto, um elemento se torna essencial no estudo do comportamento organizacional: a cultura. Compreender o ser humano, seus pensamentos e ações, torna-se fundamental para que os relacionamentos sejam otimizados, não só no trabalho, mas também na vida pessoal.

Tratando-se de organizações, buscou-se compreender o comportamento organizacional sob a ótica do serviço público. Com suas idiosincrasias, a Administração Pública enfrenta diversos problemas relacionados ao comportamento do indivíduo em seu ambiente do trabalho.

---

<sup>1</sup> Tutor externo, Pirapora, MG, ralphneves@yahoo.com.br

---

Agravado pela estabilidade proporcionada pela legislação, os obstáculos parecem ser maiores e com poucas possibilidades de solução.

Contudo, buscando cada vez mais utilizar estratégias e conhecimentos aplicados na iniciativa privada, o serviço público enfrenta um problema antigo e próprio da natureza do homem, a resistência às mudanças. Palavras como rotina, segurança e estabilidade podem ser vistas como necessidades básicas do ser humano, e tem sua visão maximizada quando são tratadas pelos gestores públicos.

O dilema entre mudar e ser estável parece difícil de ser resolvido, afinal de contas, são ideias ou ações que muitas vezes se apresentam em oposição, especialmente se a mudança não proporcionar a estabilidade. Dessa forma, o ser humano se une aos demais, formando grupos, que se tornam coesos e que, certamente, lutarão por segurança, estabilidade, benefícios e melhores condições de trabalho, e ainda, ocupar cargos, buscando alcançar alguma posição de destaque dentro das organizações.

Esses pensamentos e ações certamente geram conflitos e cabe aos gestores encontrar possibilidades de êxito frente a eles e aos desafios que permeiam a cultura e o comportamento organizacionais.

## **1 METODOLOGIA**

O caminho metodológico percorrido neste trabalho foi iniciado e especialmente fundamentado na pesquisa bibliográfica, cuja finalidade “é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”, afirmam Marconi e Lakatos (2008, p. 185). Nessa esteira, esta pesquisa teve um caráter exploratório, que nas palavras das autoras, visam “[...] aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”. (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 190).

Ademais, quanto aos fins, a presente pesquisa é considerada como pura ou teórica, que de acordo com Duarte e Furtado (2002, p. 31) “tem por finalidade conhecer e compreender os fenômenos, buscando a atualização dos conhecimentos”.

Por fim, destaca-se que este estudo foi realizado tendo como base a pesquisa qualitativa, que na visão de Gil (1999) não utiliza métodos e técnicas estatísticas, evidenciando-se a figura do pesquisador como instrumento-chave.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Estudar a cultura, seja de uma nação ou de uma simples comunidade, implica em buscar conhecimentos acerca do ser humano. Desse modo, o seu comportamento está atrelado à sua cultura adquirida durante a trajetória de sua vida, e esses dois elementos - cultura e comportamento - podem ser analisados nas mais diversas situações e lugares, especialmente nas organizações.

### **2.1 Cultura e comportamento nas organizações**

Viver em sociedade exige do ser humano determinados comportamentos que são condizentes com a cultura daquela comunidade ou grupo onde se está inserido. Nesse sentido, pode-se entender que os moradores de uma cidade, por exemplo, podem ter culturas diferentes,

---

pelo simples fato de residirem em bairros distintos. A cultura é também distinta nas famílias, regiões, cidades, países, empresas, e outros tantos grupos ou aglomerados de pessoas. Enfatiza-se que nesses diversos grupos de convívio ou também conhecidos como grupos de referência, tem-se sempre modos distintos de agir e pensar.

Para melhor compreensão, define-se cultura

como uma propriedade humana ímpar, baseada em uma forma simbólica, 'relacionada ao tempo', de comunicação, vida social, e a qualidade cumulativa de interação humana, permitindo que as ideias, a tecnologia e a cultura material se "empilhem" no interior dos grupos humanos. (MINTZ, 2009, p. 223).

Já Hall (1978, p. 80) afirma que a cultura "possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos". O autor finaliza dizendo que: "A cultura é o meio de comunicação do homem".

Nessa perspectiva, é possível compreender que os comportamentos são moldados a partir da cultura de determinado grupo de pessoas. Essa mesma cultura pode ser vista sob duas óticas. A primeira de fora para dentro, ou seja, um novo membro que adentra um grupo pode influenciá-lo pela sua cultura; e a segunda, de dentro para fora, quando o novo membro do grupo certamente sofrerá influências culturais dos demais indivíduos. É possível crer que a segunda age de modo mais contundente que a primeira.

Sendo assim, dentro do que se propõe neste estudo, torna-se mais cristalino o entendimento da cultura organizacional, e o quanto ela poderá influenciar o comportamento dos empregados nas suas atividades diárias e motivações. Desse modo, torna-se relevante conceituar a cultura organizacional, a fim de que se possa melhor compreendê-la sob o prisma teórico.

[...] conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (FLEURY; FISCHER, 1989, p. 20).

Cumprir assinalar que a cultura organizacional vai moldar o comportamento dos empregados dentro da organização, ditando a eles a "forma correta" de agir, pensar ou sentir, conforme explanam as autoras acima. Robbins (2004, p. 92) concorda, informando que "Os grupos de trabalho costumam fornecer a seus membros indicações precisas de quanta dedicação dispensar ao trabalho, como realizar as tarefas, os níveis de resultados, os canais adequados de comunicação e assim por diante".

Nesse cenário, a organização busca uma padronização de atitudes e comportamentos, para que ela possa continuar realizando suas atividades de forma rotineira, sem maiores problemas. Mas, caso eles ocorram, há sempre um modo certo de resolvê-los, ou pelo menos, é isso que os gestores esperam, dentro da lógica do comportamento organizacional.

Nesse prisma, é imperativo trazer ao texto a definição de comportamento organizacional, que segundo Bergue (2010, p. 13) "[...] pode ser compreendido como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações".

Robbins (2004, p. 02) complementa, afirmando que "O estudo do comportamento organizacional também se preocupa com a questão da *satisfação no trabalho*, que consiste em uma atitude".

---

A partir do momento que se tem certa heterogeneidade de culturas, afinal de contas, quanto maior o número de empregados numa organização, maior a diversidade de culturas e comportamentos, pode-se inferir que torna-se cada vez mais difícil realizar a previsão de comportamento humano dentro das organizações.

Nessa perspectiva, surgem algumas tentativas de padronizar o comportamento humano, o que torna mais simples e fácil prever como pensa e como vai agir cada empregado. Será que isso realmente pode acontecer?

Frederick Taylor, considerado o Pai da Administração Científica, de certa forma, tentou padronizar as atividades desenvolvidas pelo ser humano nas organizações. No seu pensamento, o trabalhador poderia produzir mais e em menos tempo, aumentando assim a sua produtividade. Taylor queria padronizar e tinha a míope visão do *homo economicus*, ou seja, que o trabalhador "sempre" realizaria o seu ofício almejando somente recompensas salariais, econômicas ou materiais.

Entretanto, foram os estudos de Hawthorne que possibilitaram um novo conhecimento na área do trabalho, a Teoria das Relações Humanas. Compreender que as pessoas interagem durante o trabalho e que podem responder a estímulos dos próprios colegas parece óbvio hoje, mas à época foi uma grande descoberta. Os empregados trabalham em grupo e são fortemente influenciados por eles. Robbins (2004, p. 92) confirma: "[...] os grupos pressionam seus membros a fim de que tenham seu comportamento moldado pelos padrões grupais. Se alguém desobedecer às normas estabelecidas, os demais membros agirão para corrigir ou até punir a violação".

Cumprido ressaltar que as teorias de Taylor foram muito úteis para a Administração, e muitas são até hoje praticadas pelas organizações, porém, no que diz respeito ao ser humano, elas pouco acrescentaram à busca do entendimento e da compreensão do comportamento do trabalhador dentro das empresas. Certamente, a padronização de máquinas, processos e atividades são mais simples que a moldagem de pessoas para o trabalho, ainda que se possam identificar indivíduos pensando e agindo de modo uniforme, tanto no trabalho quanto fora dele, influenciados não pelos gestores, e sim pelos grupos de trabalho.

A partir dos conceitos de cultura, comportamento e cultura organizacional, é possível inferir que o convívio ou o relacionamento entre pessoas é algo muito importante e que deve ser levado bastante a sério dentro das organizações. Conviver com pessoas diferentes, que pensam e agem de acordo com a sua cultura, podem gerar conflitos, principalmente quando se trata de relações hierárquicas distintas, como gestores versus funcionários. Da mesma forma, há a disputa pelo poder entre grupos de empregados, pertencentes a categorias ou classes distintas.

Nesse sentido, essa visão dicotômica obriga os gestores a estudar e entender mais as pessoas, e estas, por sua vez, buscam novas formas de viabilizar um trabalho que seja menos desgastante e mais prazeroso, se é que isso pode realmente ser alcançado. E ainda, formas de obter mais poder ou destaque dentro da organização, visando alcançar melhores condições no trabalho.

Para tanto, como o escopo deste estudo foi pesquisar o comportamento organizacional do serviço público, a partir dos conceitos supracitados e de uma breve revisão de literatura, foi necessário evidenciar os traços culturais relevantes no contexto da Administração Pública, destacando-se os aspectos que podem influenciar o trabalho dos gestores, bem como o alcance dos objetivos de uma instituição.

## **2.2 Aspectos culturais relevantes no serviço público**

Como se pôde notar, a cultura que o indivíduo carrega consigo pode ser identificada e verificada nos seus grupos de referência. Dessa forma, o trabalhador ao ingressar em uma nova empresa/instituição leva suas experiências, suas ideias e principalmente o seu comportamento.

---

Numa instituição pública não ocorre de maneira diferente. Após o ingresso pelo concurso público, o agora "servidor" e não mais empregado ou funcionário, levará àquela instituição o seu modo de pensar e agir e receberá da mesma algumas influências culturais presentes no ambiente de trabalho, que são compartilhadas pelos colegas. Bergue (2014, p. 20), salienta que "[...] alguns traços culturais de comportamento inerentes às organizações do serviço público podem ser generalizados, em maior ou menor nível de intensidade, [...]".

Esses aspectos culturais podem ser vistos no dia a dia das instituições públicas e moldam, até certo ponto, o comportamento dos servidores. Cumpre destacar que esses traços não funcionam como uma ciência exata, variando de intensidade no comportamento de cada indivíduo, mas que possuem uma forte influência no pensar e agir deles.

Para Bergue (2014) alguns aspectos mais gerais podem ser vistos no serviço público:

- a ênfase nas relações pessoais e de grupos;
- a reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulências;
- a constância no ritmo e dinâmica de trabalho;
- o reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade);
- a valorização seletiva dos padrões formais;
- o corporativismo; e
- a condescendência. (BERGUE, 2014, p. 20).

Os pontos elencados pelo autor, demonstram que, alguns em maior outros em menor intensidade, todos esses aspectos incidem diretamente na forma que os servidores desenvolvem o seu trabalho. Pode-se inferir também que a maior parte desses traços corroboram para que o trabalhador tenha um perfil resistente à mudança, ou pelo menos, que não tenha proatividade em resolver problemas ou mudar cenários.

Percebe-se, grosso modo, que as organizações de uma forma geral, buscam padronizar os comportamentos dentro do ambiente de trabalho. Uniforme e crachá, saber de cor a missão e visão da empresa, horários bem definidos de entrada e saída, importância do trabalho em equipe, de conhecer os processos e atividades, de participar de reuniões e confraternizações, cumprimento às normas e regras da instituição etc. Tudo isso carrega implicitamente o conceito de padronizar e a pseudo ideia de que todos são iguais, pelo menos no trabalho.

No serviço público torna-se perceptível essa padronização, especialmente a partir dos aspectos supracitados. No primeiro item, identifica-se a ênfase no pessoal ou num grupo de pessoas e não no coletivo, na organização como um todo. Nesse sentido, não há como pensar em mudança, especialmente se ela de alguma forma trazer prejuízos a um determinado grupo ou pessoa.

Ratificando o exposto acima, Bergue (2010, p. 72) concorda assinalando que "[...] as pessoas ou os grupos, em geral, resistem a qualquer movimento capaz de causar perturbação na ordem vigente em razão do risco potencial de que tal mudança possa comprometer suas conquistas já consolidadas ou em processo".

É possível notar que algumas instituições públicas, por exemplo, definem seus horários de atendimento de acordo com o que desejam seus servidores em cada setor de trabalho, e não visando atender o contribuinte, ou seja, aqueles usuários que necessitam do atendimento público.

Pires e Macêdo (2006, p. 105) concordam salientando que as organizações públicas "[...] não tem sido orientadas para o atendimento das necessidades dos cidadãos, ou para a eficácia e efetividade".

Quanto ao segundo item, pode-se verificar a influência cultural negativa da instituição sobre o servidor. *A reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulências* dá ao servidor a sensação de que não há necessidade de mudança, afinal de contas, uma crise econômica, por exemplo, só pode causar impactos à iniciativa privada, pois o serviço público está livre desse problema.

---

A pouca sensibilidade dos servidores quanto às turbulências que as instituições públicas podem passar, pode ser compreendida pela via da estabilidade no serviço público. Aconteça o que acontecer, o emprego estará garantido.

Essa visão é compartilhada por Matias-Pereira (2010, p. 80) quando assevera que "[...] as características existentes na cultura de organizações públicas [...] tendem a se refletir na forma de atuar e de comportar dos seus servidores".

No terceiro item, a *constância no ritmo e dinâmica de trabalho* ratificam a falta de interesse pelo que é novo, ou pela mudança. O ritmo constante no trabalho não causa ansiedade e leva o servidor a manter a mesma dinâmica em suas atividades. Muitas vezes é comum ouvir que o servidor público encontra-se permanentemente numa zona de conforto, pois as influências externas à organização são mínimas, mantendo o ambiente de trabalho constante, com mínimas possibilidades de mudança.

O *reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade)* assim como item anterior, pode ser resumido pela estabilidade que o serviço público proporciona aos trabalhadores, especialmente no tocante à legislação estatutária. Nesse prisma, pode-se inferir que há um contrassenso entre mudança e estabilidade. O próprio vocábulo mudança, em seus mais diversos significados, compreende transformação, mutação, alteração, movimento. Já a palavra estabilidade indica ou pressupõe segurança, firmeza, imobilidade e permanência.

Outra dimensão de perda a ser considerada pelas pessoas como ensejadoras de ações de resistência aos processos de mudança são os riscos de afetação das condições que conferem estabilidade (segurança) às pessoas em relação aos processos e ambiente de trabalho. (BERGUE, 2014, p. 47).

Desse modo, torna-se uma tarefa árdua para os gestores públicos falar de mudança ou tentar mudar algo quando o perfil cultural no serviço público é justamente o contrário, ou seja, de constância, rotina e tudo aquilo que tem a qualidade de ser estável.

Guimarães (2000, p. 139) concorda, dizendo que a mudança ou "[...] a transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento [...]".

Outro aspecto citado por Bergue (2014) trata da valorização *seletiva dos padrões formais*. Volta-se então à padronização de atos, processos e principalmente, de comportamentos. Contudo, nem sempre os "bons comportamentos" são padronizados, mas sim uma seleção (a critério de cada um) de padrões formais que são de interesse dos servidores.

Nesse ponto, é importante conhecer as teorias administrativas, especialmente a Teoria da Burocracia, pensada por Max Weber, sociólogo e economista alemão, que via em sua teoria algumas vantagens:

[...] racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização; precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres; rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem, e as ordens e papéis tramitam por meio de canais preestabelecidos; univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. [...] Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorecem a padronização, redução de custos e de erros; continuidade da organização por meio da substituição do pessoal que é afastado. (WEBER *apud* MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 55).

No entanto, o pensamento de Weber acerca da burocracia foi desvirtuado, transformando-se no que se conhece como "disfunções da burocracia", ou seja, onde na teoria deveria ocorrer rapidez nas decisões, a prática transformou em morosidade nos processos. A interpretação de informações recebidas que deveria ser única, passou a ser realizada de acordo com o entendimento

---

de cada servidor público e, por fim, a redução dos conflitos interpessoais não ocorreu, e sim, abriu a possibilidade de novos conflitos, especialmente entre gestores e servidores, uma vez que cada classe passa a ver a organização de forma distinta.

Dentre tantas disfunções burocráticas, Merton (1970) *apud* Bergue (2010, p. 70 e 71), cita duas importantes. A primeira trata do elevado apego às normas, ou seja, o indivíduo cria obstáculos para que as mudanças não ocorram, se agarrando às normas da instituição ou de alguma legislação específica, uma vez que ele é o "[...] detentor do conhecimento pormenorizado da estrutura normativa da organização, [...]", definindo o ritmo das transformações dentro da instituição.

A segunda disfunção refere-se ao excesso de formalização, onde os processos ocorrem de forma morosa, pois há um grande número de etapas, que envolvem "rotinas, despachos, encaminhamentos e controles" prolongando o tempo para finalização de uma determinada demanda. Essa disfunção, por vezes, acaba escoando em um outro problema, anteriormente citado, a resistência às mudanças. O apego às normas implica na possibilidade de não haver mudanças, afinal de contas, se elas (as normas) existem, devem ser cumpridas.

Para Guimarães (2000, p. 127) o grande desafio no serviço público "[...] é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras".

Há que se ressaltar, porém, que ao se tratar de mudanças e da resistência a elas, é importante observar que as mesmas podem ser aceitas pelos trabalhadores, desde que beneficiem a eles, como, por exemplo, a redução da jornada de trabalho. Nesse sentido, cumpre ainda esclarecer que as mudanças podem ser vistas como positivas ou negativas para determinados grupos dentro da mesma organização. Nessa mesma lógica, Bergue (2014, p. 72) afirma que "[...] sempre existirão indivíduos ou grupos demandando mudanças enquanto outros buscarão a manutenção das condições vigentes, com vistas a garantir, tanto quanto possível, suas condições de destaque".

Dentro dessa lógica de distinção de grupos de servidores e voltando aos aspectos culturais presentes no serviço público, destaca-se o penúltimo item, que trata do *corporativismo*. Grupos diferentes de trabalhadores "lutam" por melhores condições de trabalho dentro da mesma instituição ou buscam ocupar posições de destaque nela. E as mudanças serão bem-vindas desde que atenda aos interesses de determinado grupo.

Nas instituições públicas de ensino, por exemplo, é possível identificar essas "corporações", sendo uma composta por professores e outra composta por técnicos administrativos. Os membros de cada grupo agem como se fossem somente um e buscam realizar alguns objetivos em comum. E os objetivos da instituição? Para esses grupos acabam ficando em segundo plano.

Por fim, o último aspecto exposto é a *condescendência*. Pode-se dizer que um comportamento condescendente é consequência direta do corporativismo, ou seja, tolerar o erro ou a negligência do outro é bastante possível e comum no serviço público, especialmente se o colega de trabalho pertencer à mesma classe. Nesse cenário, o comportamento esperado seria o de agir conforme reza a lei, todavia, por questões de afinidade e outros interesses, acaba-se optando pela flexibilidade.

### **2.3 Desafios e oportunidades no comportamento organizacional**

Conforme já exposto, tratar o tema comportamento organizacional é bastante melindroso, pois está relacionado ao ser humano e sua cultura. Não como programar o indivíduo de um dia para o outro, para que ele realize suas atividades de forma mais competente e com qualidade.

---

No entanto, ignorar o problema não fará com que ele desapareça. É preciso pensar em estratégias e ações que possam criar um ambiente de trabalho mais agradável ao trabalhador, pois estando motivado, certamente a sua produtividade e qualidade nas tarefas desempenhadas será maior.

Essas ações e estratégias podem ser formuladas a partir dos desafios e oportunidades que Robbins (2004, p. 06) chama de "[...] assuntos mais críticos enfrentados pelos executivos [...]". Todavia, vale lembrar que o presente estudo trata do comportamento organizacional no serviço público, sendo assim torna-se necessário adequar essas teorias à realidade da Administração Pública, mormente no tocante às mudanças.

Na visão de Robbins (2004), ainda que os desafios sejam grandes para as organizações, algumas possibilidades surgem para que os gestores possam oportunizar um clima organizacional favorável ao trabalho, que inclui necessariamente a mudança no comportamento organizacional.

Um dos pontos levantados trata da produtividade e da qualidade das organizações. Empresas que se preocupam com a satisfação dos clientes, tendem a melhorar os seus processos, para produzir mais e melhor. Nesse sentido, os funcionários são envolvidos no processo de melhoria e ganham mais autonomia para alterar processos e resolver problemas, o que impacta diretamente no comportamento dentro da empresa.

Numa instituição pública, percebe-se primeiramente certa dificuldade em "enxergar" o cidadão que é atendido, como cliente. Ademais, atender bem ou não o usuário, não implica em nenhum tipo de punição, afinal de contas a estabilidade garante isso. No entanto, dar ao servidor público maior poder de decisão certamente trará benefícios, pois de alguma forma "quebra" o apego à formalização e às regras, como já tratado anteriormente.

O segundo desafio enfrentado pelas organizações, na visão de Robbins (2004, p. 08) "é a adaptação a pessoas que são diferentes entre si [...]". Ele chama esse desafio de "diversidade da força de trabalho". É preciso se ter a compreensão de que cada vez mais pessoas diferentes trabalham nas empresas, muitas vezes até de nacionalidades distintas. Além disso, jovens, adultos e idosos disputam espaço dentro das instituições, implicando em diversas culturas, pensamentos, modos de agir, costumes etc. Um exemplo claro está no aumento gradativo da participação feminina no mercado de trabalho, fato que deve ser estudado e mensurado pelas organizações, especialmente no tocante ao comportamento organizacional.

No entendimento de Robbins (2004) as organizações

[...] precisam modificar sua filosofia de tratar todo mundo do mesmo modo; é necessário reconhecer as diferenças e responder a elas com o objetivo de assegurar a permanência dos funcionários na empresa e gerar maior produtividade - sem cometer nenhuma discriminação. (ROBBINS, 2004, p. 08).

O autor considera a diversidade dentro organização importante, e assevera que ela "[...] quando bem administrada, pode aumentar a criatividade e a inovação nas organizações, bem como melhorar as tomadas de decisões [...]". (ROBBINS, 2004, p. 08).

Atualmente, no serviço público, essa diversidade ocorre de forma frequente e intensa. Os concursos públicos, por exemplo, além de disponibilizarem vagas para o público em geral, abrem oportunidades específicas para portadores de necessidades especiais e pessoas de raça negra, conforme a legislação vigente. O que fazer com a diversidade? Tratar cada indivíduo de forma distinta e não buscando a padronização como muitas organizações tentam fazer. Nesse cenário, é possível entender que as instituições que não souberem trabalhar a diversidade da força de trabalho, terão sérias dificuldades de comunicação e mais conflitos interpessoais, como assinala Robbins (2004).



---

Nessa perspectiva, Robbins (2004) define outro ponto importante, que é o "fortalecimento das pessoas". Muitas empresas já trabalham hoje com as chamadas *equipes autogerenciadas*, ou seja, grupos de trabalho que não possuem chefias, que possuem autonomia. Para tanto, os gestores necessitam trabalhar algo muito importante junto aos empregados: a delegação de poderes ou empowerment. É preciso confiar na equipe e crer que ela vá desenvolver um trabalho excelente, atingindo os resultados preestabelecidos. Segundo Robbins (2004, p. 09) os gestores precisam "aprender a delegar o controle e os funcionários, a ter responsabilidade sobre seu trabalho e a tomar decisões apropriadas".

No que tange à Administração Pública, os processos de treinamento e capacitação costumam ser bem desenvolvidos e bastante utilizados, a fim de que os servidores possam desenvolver melhor as suas atividades. Porém, esse autogerenciamento ocorre de maneira tímida, pois a figura do chefe, coordenador ou gestor ainda é bastante significativa. Há ainda o controle de informações por parte das chefias, bem como uma forte centralização na tomada de decisões. Contudo, com o avanço das tecnologias, tem-se verificado maior transparência tanto nos processos como nas decisões tomadas. É importante ressaltar que quanto maior o envolvimento das pessoas nas atividades e decisões, maior será o impacto positivo no comportamento organizacional.

Por fim, o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional é um dos tópicos apontados por Robbins (2004) como preponderante para um comportamento organizacional adequado. O desafio é não deixar o funcionário levar o trabalho para casa ou que a empresa não utilize as tecnologias visando monitorá-lo, como por exemplo, acontece com o uso de *smartphones*, redes sociais, e-mails etc. Cada vez mais o trabalhador busca qualidade de vida, e ela está associada a um trabalho que possa conciliar vida pessoal e vida profissional. Nas palavras de Robbins (2004, p. 11) os trabalhadores "[...] buscam empregos que lhes proporcionem maior flexibilidade de horário para que possam compatibilizar os assuntos profissionais e pessoais".

Nessa linha, algumas instituições públicas já adotaram a modalidade *home office*, onde o servidor realiza suas atividades laborais em casa. Não há a necessidade de se deslocar diariamente para a instituição. De um lado o empregado ganha em qualidade de vida, pois realiza suas tarefas em sua residência, além de reduzir os custos de deslocamento para a empresa. Esta, por sua vez, pode conseguir aumentar o nível de motivação dos seus trabalhadores, bem como consegue reduzir custos de energia, água, papel, impressão, telefonia, dentre outros.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O tema "comportamento organizacional no serviço público" é fascinante e ao mesmo tempo polêmico. O fascínio vem da possibilidade de estudar o ser humano, compreendendo suas atitudes, seus sonhos e perspectivas; todas elas a partir de uma visão organizacional. Já a polêmica surge quando é proposta uma discussão que suscita divergências e oposições.

Neste estudo pôde-se entender um pouco mais sobre o indivíduo, sua forma de pensar e agir, a partir do conceito de cultura. Da mesma forma, compreende-se que o ambiente organizacional, especialmente no serviço público, carrega muitas nuances que devem ser enfrentadas de modo a satisfazer três importantes elementos: o servidor público, que realiza seu trabalho diretamente junto à população; a sociedade, que recebe a prestação de serviços ou os produtos da Administração Pública; e os gestores públicos, que se encontram exatamente no meio dos dois, tentando equilibrar a balança, ora olhando para um lado ora atendendo o outro.

---

Sob a perspectiva da mudança, é possível notar que em algum momento ela acontecerá, mas não há uma data, uma fórmula ou uma ciência que possa controlar a sua efetivação. Desse modo, espera-se que o indivíduo mude seu comportamento dentro da organização, mas essa mudança vai acontecer a partir dele. O que a empresa ou instituição pode fazer é estimular essa transformação de pensamentos e ações.

Nessa ótica, percebe-se que o serviço público preconiza a mudança, ainda que de forma gradativa. Contudo, teoria e prática devem caminhar juntas para que essa mutação ocorra de forma satisfatória. Não há como mudar, se o pensamento é um e a ação é outra. A prática deve refletir o que foi exposto no discurso, para que não ocorra a incoerência.

A pergunta então é: o que fazer para resolver o dilema proposto? No setor privado, o remédio muitas vezes utilizado, visando melhorias no comportamento organizacional, é a punição, que geralmente ocorre através da demissão. Ou seja, muda-se o paciente, mas o problema permanece. Já no serviço público, o diagnóstico apresenta que a estabilidade traz imunidade, impossibilitando algum tipo de melhoria. No entanto, por se tratar da Administração Pública, talvez o mais indicado fosse uma terapia de grupo, onde servidores, gestores e sociedade pudessem sentar e dialogar, buscando possibilidades e oportunidades para que o serviço público possa ser efetivo e eficaz, alcançando seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescatro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 114p.:il.

\_\_\_\_\_. **Cultura e mudança organizacional**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 102p. : il.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Maria Sueli Viana. **Manual para Elaboração de Monografias e Projetos de Pesquisas**. 3. ed. Montes Claros: Ed. Unimontes, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAP - Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 34 (3): p. 125-140, Maio/Junho. 2000.

HALL, R. H. **Organizações: Estruturas e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1978.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

---

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZ, Sidney W. **Cultura**: uma visão antropológica. Traduzido por James Emanuel de Albuquerque. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tem/v14n28/a10v1428.pdf>. Acesso em 06 out. 2017.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP - Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 40(1): p. 81-105, Jan./Fev. 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

---

# CULTURA DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO

## Quality culture in service

Marcos Aurélio Soares<sup>1</sup>  
Marjule Merini Alberton<sup>2</sup>

**Resumo:** O trabalho tem como premissa avaliar uma amostra de protocolos finalizados e avaliados, com objetivo primário de identificar a cultura da qualidade do atendimento. Busca-se como plano secundário, a importância desta grande base de informação, instigando assim novas pesquisas, sobre estas informações dentro da instituição. Fundamentando-se na compreensão das relações de consumo dos clientes/alunos e a sua satisfação, dentro da perspectiva de crescimento e sustentabilidade do lucro. Estas bases de dados, administradas pelo marketing, na tentativa de entendimento da satisfação ou insatisfação dos clientes. Este conhecimento pode ser utilizado como fonte de consultas para o planejamento organizacional, para correções de estratégias. Métodos combinados descritivos e quantitativos foram utilizados. Após o detalhamento da amostra extraída da base de dados de uma Instituição de Ensino Superior (IES), identificou-se a cultura de atendimento de qualidade. Identifica-se ainda possíveis análises que podem ser elaboradas, a partir de um incentivo maior no processo de avaliações destes protocolos e também da utilização maior desta base de dados.

Palavras-chave: Cultura; Atendimento; Qualidade; Base de dados.

**Abstract:** The work has as premise to evaluate a sample of finalized and evaluated protocols, with the primary objective of identifying the culture of quality of care. As a secondary plan, the importance of this large information base is sought, thus instigating new research on this information within the institution. Based on the understanding of customer / student consumption relations and their satisfaction, within the perspective of profit growth and sustainability. These databases, managed by marketing, in an attempt to understand customer satisfaction or dissatisfaction. This knowledge can be used as a source of queries for organizational planning, for correcting strategies. Combined descriptive and quantitative methods were used. After detailing the sample extracted from the database of a Higher Education Institution (HEI), the culture of quality care was identified. It also identifies possible analyzes that can be elaborated, from a greater incentive in the process of evaluations of these protocols and also from the greater use of this database.

Keywords: Culture; Attendance; Quality; Data base.

## 1 INTRODUÇÃO

São muitos os desafios que assolam as organizações humanas, segundo Machado (2013, p.15-18): globalização, escassez de recursos, aumento de competitividade, piora das relações humanas no ambiente de trabalho, aliada a uma voracidade de lucratividade dos acionistas. Diante deste cenário desafiador, para entender o que acontece dentro e fora da empresa é preciso ter informações e aproveitar toda e qualquer fonte de dados. Além das questões econômicas em geral, ou de mercado, quando nos referimos a prestadores de serviços, acrescenta-se ainda a característica de intangibilidade do produto, e a relação desta característica com a percepção de qualidade do serviço pelo cliente, tornando este desafio ainda maior.

No mercado de serviços, estar à frente ou não no seu segmento, está diretamente relacionado ao nível de informações que se possuem sobre estas questões, e a forma como é tratado o nível de satisfação de clientes. As instituições de ensino superior (IES) privadas do Brasil, não estão a margem deste contexto. Machado (2013), ainda acrescenta a este cenário as dificuldades de posicionamentos mercadológicos, ocupação de todas as vagas oferecidas, falta

---

<sup>1</sup> Pós-graduado. Fundação Getúlio Vargas. E-mail: marcos.soares273@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração. Universidade Regional de Blumenau (FURB). E-mail: marjuliealberton@gmail.com

---

de relacionamentos e fidelização, falta de medições de desempenho, distâncias da comunidade e falta de pesquisas relevantes e a insatisfação interna, enfim, são muitos os desafios das IES nos tempos atuais. Neste segmento, outra característica do mercado de serviço, deve estar no radar das instituições de ensino, a interferência de outros indivíduos no resultado da satisfação.

Segundo Casas (2012, p.39), alguns clientes insatisfeitos passam a comentar e influenciar outros colegas. O presente trabalho foi elaborado a partir deste contexto, ou desta necessidade de obter informações relevantes sobre o nível de satisfação e percepção da qualidade. Pretende-se a partir da análise de uma amostra de protocolos avaliados, em uma instituição de ensino, identificar a cultura da qualidade do atendimento e instigar a utilização desta base informação dentro da instituição como um todo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir de 11 de março de 1991, o Brasil passou a integrar o grupo de países que defendem o consumidor (Lei nº 8.078/90). O Código de Defesa do Consumidor (CDC), estabelece a política nacional de relações de consumo, os direitos básicos do consumidor, a qualidade de produtos e serviços (SENAC, 2001, p.65). A partir deste episódio, o assunto qualidade passa a ser então, a realidade plena da satisfação do cliente, onde o cliente passa a ser divulgador da qualidade do serviço.

Podemos dizer que a qualidade de um produto ou de um serviço é medida pelo conjunto de características capazes de atender às necessidades implícitas e explícitas do cliente. As necessidades implícitas dizem respeito ao que o cliente espera ou deseja, portanto, não estão especificadas em nenhum documento. Elas se relacionam a aspectos subjetivos ligados ao modo de pensar e ao modo de ser de cada cliente, ao seu senso de observação e senso crítico, ao seu gosto e à sua realidade (SENAC, 2001 p.12).

As decisões de qualidades estão ligadas aos aspectos pessoais, próprios de cada indivíduo, ou de um grupo que reúne características comuns. A máxima de que uns bons preços satisfazem clientes, podem não ser verdadeiras, pois mesmo que tenha apelo forte, não podem por si só se sustentar diante deste novo mercado. Essa nova maneira de pensar em relação a nova definição de cliente, vem impulsionando as empresas, e as suas áreas de Marketing, em novas visões onde o cliente é foco principal para o sucesso e lucratividade da empresa.

Um sistema de avaliação é necessário, segundo Casas (2012, p.73) uma empresa de serviços deve estar preparada para desenvolver um sistema de avaliação constante a respeito de índices de reclamação de clientes, uma forma de se executar esta avaliação é ter vários canais para manifestação dos clientes. Qualquer que seja a fonte, esta deve ter toda a atenção dos administradores para as informações recebidas, tanto para corrigir os problemas apontados ou ainda manter os níveis de satisfação.

Para os autores Drügg; Ortiz (1994, p. 13), a qualidade total é filosofia adotada em diferentes organizações, buscando incorporar nas pessoas a postura de melhoria contínua. A qualidade evolui com o passar do tempo (OLIVEIRA, 2004, p. 4), a expressão de qualidade teve seu início no meio produtivo e se constituiu em três grandes fases: era da inspeção, era do controle estatístico e a era da qualidade total.

A evolução da qualidade começa com a importância a inspeção em loco, posteriormente a qualidade passa a avaliar por amostras, gerando o controle estatístico, e pôr fim a qualidade assume o controle total do processo, da compra do insumo, a produção, chegando até mesmo ao pós-venda.

---

Nos dias atuais todos segmentos em todos os setores da economia são influenciados pela qualidade e pela tecnologia. Nesta perspectiva, a educação passa por profundas reflexões sobre o ensino, sobre a qualidade oferecida, as formas de avaliações da aprendizagem e próprio processo pedagógico (KENSKI, 2013).

As novas tecnologias de informação e comunicação, caracterizadas como midiáticas, são, portanto, mais do que simples suportes. Elas interferem em nosso modo de pensar, sentir e agir, de nos relacionarmos socialmente e adquirirmos conhecimento. Criam uma nova cultura e um novo modelo de sociedade. (KENSKI, 2013, p. 23).

No ensino a distância (EAD) a qualidade é atrelada as determinações do Ministério da Educação (MEC), que regula seu funcionamento. Em Referências de Qualidade para a Educação Superior a Distância (MEC, 2007), as orientações contidas neste documento apresentam as referências de qualidade, tecnologia e a própria concepção teórico-metodológica da metodologia EAD no Brasil.

Para Moretti (2011, p.27) a educação não se reduz simplesmente a uma técnica ou transferência de conhecimento, a condição do ser, sua experiência de vida, deve ser levado em consideração, é este processo que efetuará a construção da inclusão e da identificação. A partir da inserção das tecnologias no processo de atendimento online, o tutor deixa de ser somente o sujeito que contribui para o processo de ensino e aprendizagem, ele passa assumir o papel de autor projeto pedagógico, (MEC/SEED, 2007, p.21), o papel antes, não menos importante, mas de coadjuvante, passa a ser de protagonista, agregando um valor maior, pois o tutor passa a ser um elemento que mais efetua o contato com o cliente/aluno, o tutor passa a ser o atendente da instituição de ensino.

### 3 METODOLOGIA

A realização deste trabalho se deu a partir da utilização de métodos combinados, assim, caracteriza-se como descritivo quanto ao objetivo do estudo e quantitativo no que se refere à análise dos dados. Livros e artigos científicos foram consultados para melhor compreensão acerca do tema, bem como, para desenvolvimento deste trabalho.

A análise dos dados deu-se a partir de uma base de dados sobre a qualidade de atendimento, fornecida por uma instituição de ensino superior, predominantemente EAD. Essa base de dados, com informações referentes aos protocolos de atendimentos mensais, foi extraída do ambiente virtual de aprendizagem (AVA) da instituição. A composição da amostra tem nível de confiança de 99% com margem de erro 1%, conforme cálculo efetuado pelo portal Calcular e Converter (2019).

Considerando o universo 650.457 protocolos com status finalizados total, no primeiro semestre 2019, a amostra necessária para atingir os índices desejados de confiança e margem de erro aceitáveis no universo de pesquisa, segundo calculadora do site, deve ser de 16.226 protocolos. Este trabalho contemplou o levantamento de 20.853 protocolos para análise, o que representa uma média de 3% de protocolos finalizados total no período. Ressalta-se que a avaliação dos protocolos é realizada de forma voluntária pelo agente atendido pela instituição.

A análise de qualidade dos protocolos foi efetuada sobre amostras aleatórias de protocolos com status finalizados e finalizados na abertura, considerando o primeiro semestre de 2019, passando a nos referir a partir deste momento como protocolos finalizados total. A amostra de dados foi extraída de forma aleatória, mês a mês, no qual se considerou o início, meio e o final de cada mês.

---

Buscou-se dessa forma, uma mescla dos dados, respeitando os ciclos temporais e pedagógicos da instituição, a exemplo: períodos de ingressos de alunos, ENADE, formaturas, etc. Após, algumas análises foram realizadas, por meio de agrupamentos de informações, tabelas e gráficos, buscou-se a segregação do agente atendido pelo protocolo, funcionário ou aluno, com intuito de evidenciar a cultura do bom atendimento independente da origem, apresentados no próximo tópico.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este tópico está subdividido em duas seções, o item 4.1 refere-se a análise dos protocolos e o item 4.2 apresenta as contribuições e evidências. Busca-se por meio das análises propostas a seguir, a identificação de um atendimento de qualidade inserido na cultura da instituição.

Para que as empresas continuem a existir, precisamos ter consciência de que o elemento final da nossa cadeia de processo deve estar satisfeito com aquilo que estamos lhe entregando, seja um produto ou um serviço; e a esse elemento final o mercado denomina: cliente. É com ele que devemos nos preocupar, quando estamos construindo um produto ou prestando um serviço, e, para isso, o atendimento a esse cliente é fundamental, ainda mais nos tempos atuais, quando as pessoas buscam vários fatores para a satisfação de suas necessidades, desde qualidade até preços (PROVESI, 2009, p.7).

### **4.1. Análise dos Protocolos**

Este trabalho utiliza-se de uma base de informações de uma IES, que tem como missão, ser a melhor solução de educação, em sua visão destaca a importância de ser líder e referência nas regiões de atuação. Para cumprir a missão e visão estabelecida, é evidente que a importância da qualidade deverá estar expressa na cultura da instituição. Todas as ações do dia-a-dia, executadas por todos os agentes da instituição, deverão apresentar a melhor qualidade no atendimento. Constituindo-se assim o maior desafio, de se impregnar a cultura do bom atendimento em todos os níveis.

Segundo Provesi (2009), para criar ou ganhar a confiança do consumidor, as práticas de bom atendimento devem estar presentes nas rotinas da empresa, fazer parte da cultura organizacional e ser o bem maior da empresa. Provesi (2009) acrescenta ainda que todos que fazem parte da empresa merecem estar preparados para que possam observar como o cliente/aluno vê a empresa, qual é o seu entendimento do produto, ou serviço ou ainda como ele é feito.

Esta pesquisa pretende demonstrar por meio da amostra utilizada, o nível de atendimento dos profissionais da instituição e fomentar a utilização desta grande base de dados que a instituição possui. Pode-se então, afirmar que esta base de dados é um campo fértil para extração de números e informações, podendo ser utilizados em treinamento de funcionários desta instituição. Incorporando-se assim, o que muitos autores mencionam, cada vez mais, a cultura de qualidade no atendimento, a partir das informações obtidas dos nossos clientes/alunos.



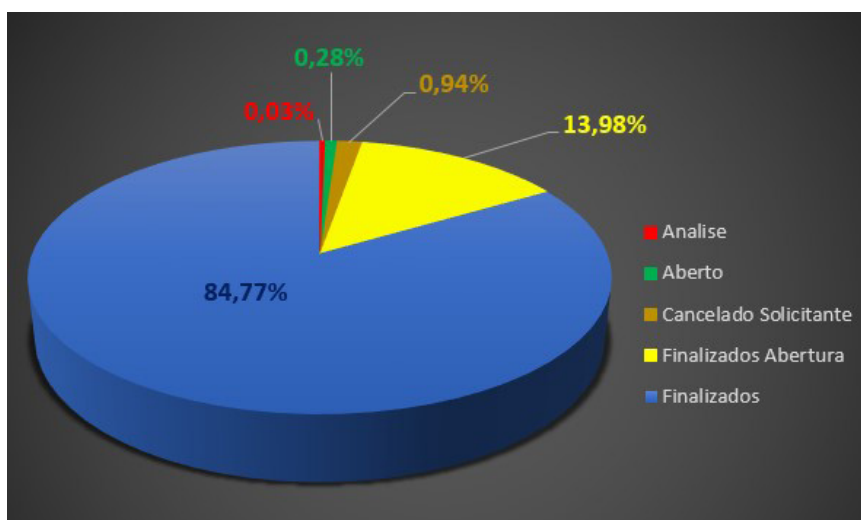
TABELA 1 – EXTRAÇÃO AMOSTRA POR SITUAÇÃO

1º Sem 2019	Em Análise	Em Aberto	Cancelado Solicitante	Finalizados Abertura (A)	Finalizados (B)	Total	Finalizados Total (A + B)	Amostra	% Amostra
Janeiro	-	-	732	13.846	76.078	90.656	89.924	2.750	3,1%
Fevereiro	-	1	857	15.586	90.341	106.785	105.927	3.201	3,0%
Março	1	4	1.006	13.334	85.173	99.518	98.507	2.950	3,0%
Abril	3	3	728	12.607	75.277	88.618	87.884	2.650	3,0%
Maiο	4	12	743	12.488	70.755	84.002	83.243	2.601	3,1%
Junho	16	11	891	10.438	68.115	79.471	78.553	2.801	3,6%
Julho	141	1.842	1.259	13.765	92.654	109.661	106.419	3.900	3,7%
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>1.873</b>	<b>6.216</b>	<b>92.064</b>	<b>558.393</b>	<b>658.711</b>	<b>650.457</b>	<b>20.853</b>	<b>3,2%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A tabela 1 demonstra de forma analítica o processo de elaboração da extração da amostra para a análise proposta no trabalho. Volume de protocolos finalizados na abertura (A) adicionados aos protocolos com status finalizados até momento da extração (B), referindo-se a este agrupamento como finalizados total (A + B). Com base no cálculo efetuado pelo site Calcular e Converter (2019), que define o tamanho da amostra para obter nível de confiança de 99% e margem de erro 1%, passamos a acessar e extrair de forma aleatória (respeitando início meio e fim de cada mês) da base de protocolos existentes, conforme descrito no item 3 Metodologia.

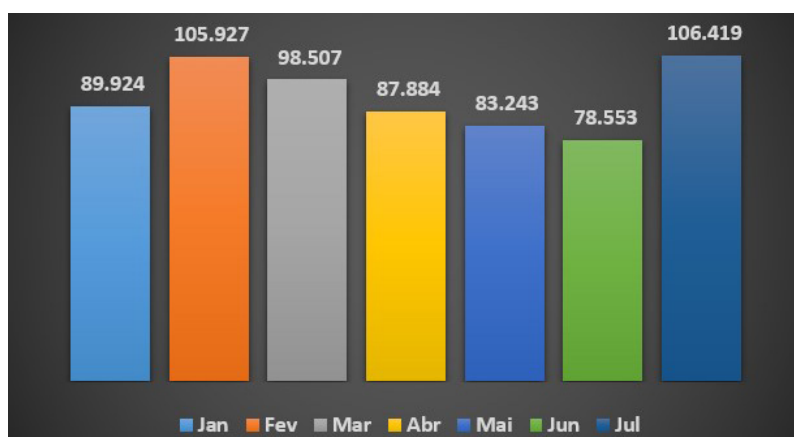
GRÁFICO 1 – TOTAL PROTOCOLOS POR SITUAÇÃO



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O gráfico 1 demonstra os percentuais dos protocolos registrados por situação no primeiro semestre, a elaboração da amostra foi gerada a partir de 98,7% dos protocolos do período. Identifica-se também uma performance em atendimento surpreendente, considerando que 1% é cancelado pelo solicitante, apenas 0,3% permanecem com status em análise ou em aberto, considerando aqui a data de extração, o final do primeiro dia útil após o fechamento do semestre 2019.

GRÁFICO 2 – PROTOCOLOS FINALIZADOS TOTAL



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Com base no gráfico 2, é possível demonstrar a volumetria mensal de registros de protocolos finalizados na instituição da modalidade EAD. Por ser este um dos principais meios de contato utilizado pelos alunos e funcionários, e também por ser o repositório de registros das demais formas de contato na instituição como o telefone 0800, e-mail, chats e mensagens, que são por padrão convertidos em registros de protocolos.

Segundo Campos (1994), o garantidor da qualidade é aquele que executa as atividades da qualidade, todas as pessoas da empresa. A qualidade deve ser garantida em cada processo, onde o próximo processo é o seu cliente. A cultura de registrar todo e qualquer contato é de fundamental importância, tanto para consultas, e acompanhamentos de registros históricos, mas acima de tudo tornando uma forma de garantir o próprio nível de qualidade. De acordo com Kotler e Keller (2013), uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e a sua cultura corporativa.

O que é exatamente uma cultura corporativa? Alguns a definem como “experiências, históricas, convicções e normas compartilhadas que caracterizam uma empresa”. Basta entrar em qualquer empresa e a primeira coisa que se nota é a cultura corporativa – a maneira como as pessoas se vestem, como se dirigem umas às outras e como cumprimentam os clientes. (KOTLER; KELLER, 2013, pg.46).

Enquanto que a estrutura e a políticas de uma empresa podem ser alteradas, ainda que com dificuldade, a cultura é quase impossível de ser alterada, Kotler e Keller (2013) complementam ainda que, mudar a cultura corporativa é a chave do sucesso, pois a cultura centrada no cliente pode afetar todos os aspectos de uma organização, trazendo crescimento e lucros em troca.

A chave do sucesso é desenhar ou desenvolver produtos e serviços que atendam a demanda do seu mercado, se a equipe tem a cultura centrada no cliente o sucesso e a sustentabilidade da lucratividade será uma questão de tempo. Um exemplo deste conceito em prática nos tempos atuais, são as empresas startups que já nascem com a cultura centrada no cliente.

Monitorar a satisfação do cliente, é assegurar que a estratégia da cultura centrada no cliente, faça com que o crescimento e a sustentabilidade do lucro perpetuem na empresa. Para Casas (2010, p.119), os profissionais de marketing devem estar alertas as variáveis ambientais, estar municiado de informações atualizadas e precisas é fundamental para qualquer administrador mercadológico. Complementam Kotler e Keller (2013, p.150), os profissionais de marketing precisam conhecer seus clientes, precisam constantemente coletar e armazenar informações em bancos de dados para utiliza-los em ações de marketing.

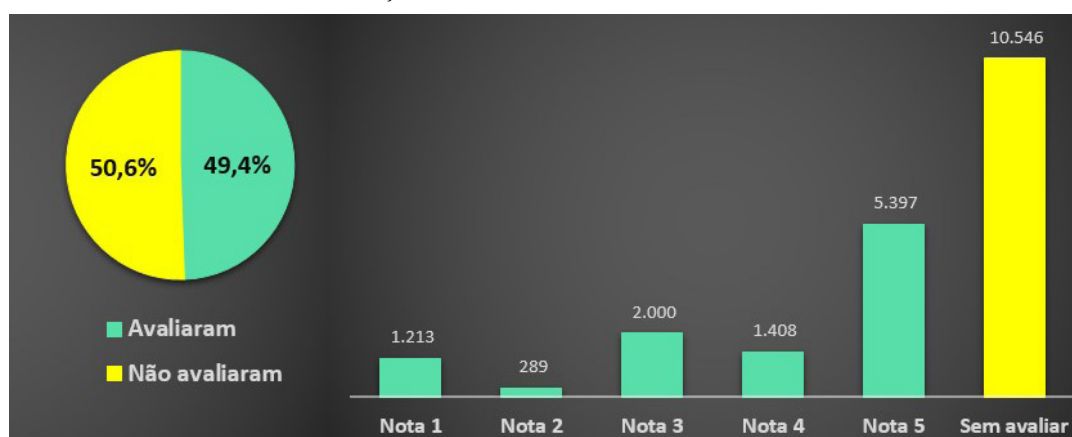
---

Kotler e Keller (2013) se referem a uma série de informações relacionadas ao cliente, de dados pessoais, lista de contatos a toda e qualquer informações, econômicos, tecnológicos, social, cultural, demográfico, outras, que possam dar subsídios de uma possível previsibilidade de comportamento e relacionamento do cliente com produto ou serviço a ser adquirido ou consumido.

Segundo Casas (2010, p.33 a 35), várias ferramentas são utilizadas para se implementar o marketing de relacionamento, fundamentais para uma constante satisfação das necessidades e desejos dos clientes, estabelecer uma cultura de aprendizado com as reclamações dos clientes, entender que o reclamar, é fonte de subsídio para reflexão e análise para melhoria contínua no relacionamento entre instituição e cliente.

O registro de protocolos, permite a construção de um banco de informações, tais como, principais problemas encontrados por determinados setores da instituição ou agrupamento de alunos em determinada fase da vida acadêmica, ter efetivamente o registro da solução encontrada para o problema e acima de tudo gerar uma base de avaliação para ser devidamente utilizada, na busca pela excelência da qualidade do atendimento.

GRÁFICO 3 – REGISTRO DE AVALIAÇÃO DA AMOSTRA

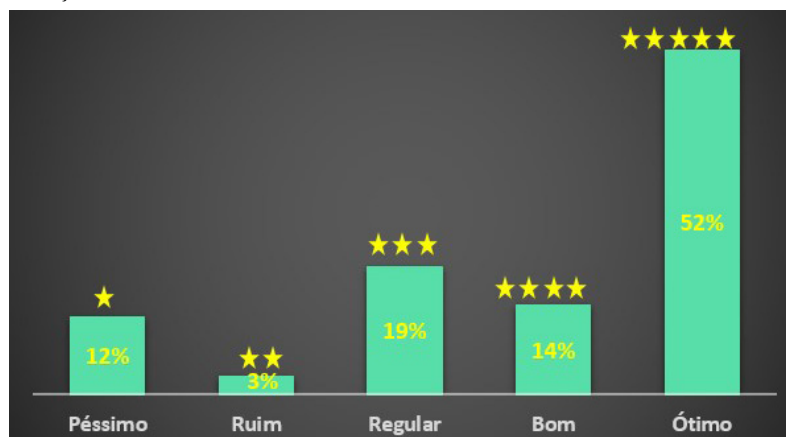


Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O gráfico 3 representa uma análise a partir da amostra de respostas de protocolos finalizados total. Percebe-se que 50,6% dos protocolos não são avaliados após a leitura das respostas ou do resultado final enviado, pois não existe uma obrigatoriedade imediata ou impositiva de fazer a avaliação, a necessidade de avaliar só ocorre quando se deseja abrir um novo protocolo.

Análise seguinte, apresenta o registro quantitativo da amostra por nota atribuída, considerando os protocolos avaliados que representam 49,4%. O objetivo do gráfico é demonstrar por meio da amostra, que o sistema de avaliação aplicado de forma voluntária, não permite a instituição usufruir do total potencial de análise. Apesar dos percentuais de avaliação nessa instituição serem considerados elevados, quando comparados com as médias de avaliações registradas no mercado em geral.

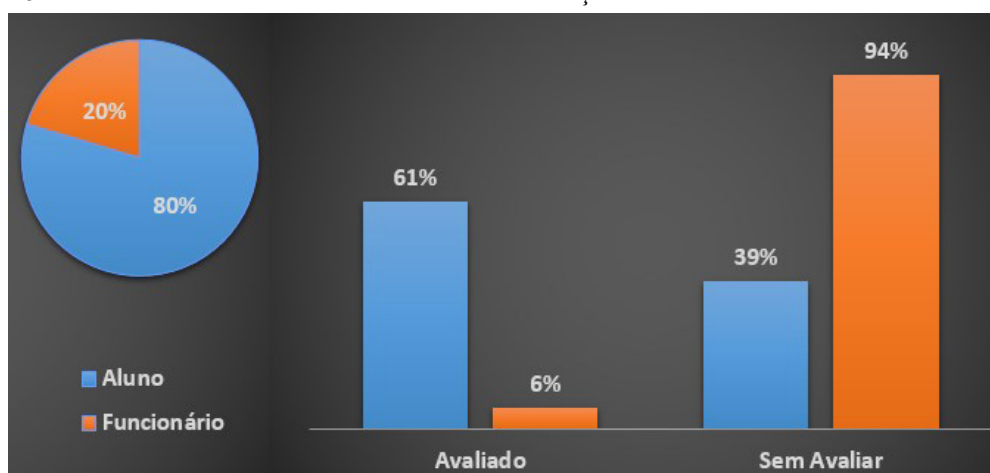
GRÁFICO 4 – AVALIAÇÕES ATRIBUÍDAS A AMOSTRA



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A análise do gráfico 4 demonstra o percentual de satisfação dos que avaliaram os protocolos, por meio da avaliação *star-rating php*, avaliação por atribuição de estrelas, comumente utilizada em pesquisas de satisfação. A avaliação *star-rating php* apresenta uma escala de 1 a 5, no qual o respondente atribui uma estrela para conceito péssimo, duas estrelas para conceito ruim, três estrelas para regular, quatro estrelas para conceito bom e o conceito ótimo possui atribuição de cinco estrelas. Os percentuais de insatisfeitos (considerando a atribuição de 1 e 2 estrelas) são de 15%. Evidencia-se pela amostra que 15% dos respondentes consideram o resultado apresentado como péssimo ou ruim, o mercado em geral tem como aceitável que o número deve ser próximo ou abaixo de 10% de insatisfeitos parciais e na sua totalidade, mas não existe uma unanimidade em relação a estes números, que pode variar em função dos mercados ou mesmo da concorrência existente que acabam por reestabelecer níveis e critérios mais rígidos de avaliação.

GRÁFICO 5 – AMOSTRA TOTAL POR ORIGEM E AVALIAÇÃO



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O gráfico 5 demonstra uma abertura da amostra utilizada, busca-se uma análise mais aprofundada, segregando protocolos que atenderam alunos ou funcionários e a decisão de avaliar ou não o resultado do protocolo. Dessa forma, verifica-se que 80% dos protocolos são abertos para atender alunos.

Observa-se no gráfico acima, que existe uma participação maior dos alunos no processo de avaliação em relação aos funcionários. Funcionários foi o termo utilizado para representar toda a gama de funções que fazem uso deste recurso, em sua grande maioria nos polos de apoio presenciais (Articuladores, Coordenador de Polo, Funcionários do Polo, Professor, Supervisor de Disciplina, Tutor Interno, Tutor Externo, Outras). O percentual de alunos que avaliaram os protocolos é de 61%, esta segregação é relevante pois conforme a amostra de forma consolidada o percentual dos que avaliaram é de 49,4% (gráfico 3).

Identifica-se que, de um total de 10.307 avaliações da amostra, 6,287 são alunos. Também se evidencia uma baixa participação de avaliação de protocolos por parte funcionários, apenas 6%.

A apresentação do percentual total do Gráfico 3, no qual identifica-se uma baixa participação no processo de avaliação, de forma geral 50,6% que não avaliaram, quando comparado com nova abertura (Gráfico 5), fica claro que a taxa de abstinência dos funcionários de 94% pressiona o número de abstinência de avaliação total. A não avaliação dos alunos, com percentual de 39% é considerada razoável, pois inexistente a obrigação imediata de avaliar o protocolo no momento do fechamento. Considera-se que o foco maior da busca de qualidade de atendimento seja para o aluno, não se desqualifica os demais registros, apenas busca-se uma segmentação para análise da qualidade de atendimento ao principal consumidor, que é o cliente externo ou aluno, segue próxima análise.

GRÁFICO 6 – AVALIAÇÕES DA AMOSTRA POR ORIGEM



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O gráfico 6 demonstra a participação ou ainda, o efeito protocolos analisado por funcionários, pois estes tendem a uma compreensão maior frente a possíveis problemas, no processo de atendimento. Este comportamento é compreensível, justificado pelo fato dessas pessoas terem o sentimento de pertencer a instituição, podendo assim terem tendências positivas de avaliação. A evidência deste comportamento é indicada pelo percentual elevado de 82,1%, dos funcionários atribuíram conceito ótimo ao finalizar os protocolos.

Isso pode gerar uma distorção de análise sobre a amostra dos protocolos avaliados por funcionários. Entretanto, a baixa participação dos funcionários nessas avaliações, somente 6% conforme gráfico 5, acaba por não interferir na análise final das avaliações, apesar da participação total na composição da amostra ser de 20% de funcionários (Gráfico 5). Mesmo com a existência de grande número de protocolos abertos por funcionários, a maioria não os avalia de imediato. Ressalta-se então os percentuais totais de avaliação próximos dos percentuais de avaliação dos alunos, por este serem a maioria na composição da amostra 80% e pelo percentual alto de avaliação dos alunos 61% (gráfico 5).

---

A relevância da segregação por origem está em saber os percentuais de insatisfeitos (14,8%) que atribuíram conceitos péssimos e ruim, 19,7% apresentam-se neutros ou regularmente satisfeitos e por fim, o percentual de satisfeitos somam 65,5%, no qual atribuíram conceitos bom e ótimos.

## 4.2 Contribuições e Evidências

No início deste trabalho tinha-se um grande volume de dados, dentro de um grande repositório AVA da instituição. Buscou-se assim, identificar a cultura de qualidade no atendimento, a partir da avaliação dos protocolos finalizados pelos alunos. A percepção do aluno é registrada após ter apresentado um problema, uma sugestão, ou mesmo uma reclamação sobre o produto ou serviço prestado. Com trabalho e pesquisa, por meio de recursos estatísticos de amostras, extraiu-se algumas informações relevantes.

Uma dessas informações, refere-se ao alto índice de satisfação pelo atendimento, que atinge 65,5%, ou seja, percentuais elevados de alunos atribuíram conceitos bom e ótimo ao atendimento prestado. Esta é uma constatação da cultura de atendimento, que se traduz na melhor resposta enviada, ou ainda na melhor solução apresentada ao aluno, frente ao seu problema registrado.

Constata-se pela amostra que 49,4% dos protocolos são avaliados, e que ainda 80% desta avaliação são dos clientes/alunos. Percebe-se aqui, uma oportunidade de melhoria, com incentivos à utilização do processo de avaliação, executado a custo muito baixo, por meio campanhas internas que envolvam recursos tecnológicos já disponíveis. A cultura de atendimento é caracterizada também, pela volumetria de registros existentes, o que demonstra o cuidado que a instituição tem com a informação que o cliente traz e o cuidado em registrar o retorno enviado.

Ainda, descriminou-se o efeito da avaliação dos funcionários dentro da amostra, com isso, foi constatada a baixa participação dos mesmos no processo de avaliação. Esse é outro ponto que poderia ser melhorado, pois o funcionário em determinado momento ou circunstância, é um cliente interno.

Diante dessas informações, destaca-se durante a pesquisa e reforça-se aqui, o quão importante é ter essa base de dados. Vários autores como, Kotler, Keller, Casas, entre outros autores de marketing, mencionam o quanto custa em valores ou quanto se gasta em tempo para elaborar uma pesquisa de mercado, que seja efetiva em conseguir obter com o resultado da pesquisa a informação de satisfação do cliente daquela empresa.

Estas são algumas evidências da transcrição dos números extraídos, apurados pela amostra, transformando-se por meio da fundamentação teórica em índices, conceitos, inserções de melhorias, constatando-se assim a cultura de atendimento estabelecida dentro da instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O entendimento de qualidade, se molda à medida que a sociedade evolui, ou ainda toma forma diferentes, a qualidade de uma empresa de serviços, não será a mesmo em uma produção de peças da indústria, ou ainda na produção de pães em uma padaria. Sendo então diferente os serviços, por sua intangibilidade, segundo Kotler e Keller (2012). Diante desta impossibilidade de ver, sentir, ouvir, cheirar ou ainda provar, gerando uma angustia maior antes da aquisição, a incerteza leva os clientes a buscar por sinais ou evidências, da qualidade do serviço. Os clientes deduzem a qualidade com base em instalações, equipamentos, preços e nas pessoas que produzem o serviço ou atendimento. O desafio dos profissionais das áreas de serviços é gerar evidências, deixar tangível o intangível.

---

Na tentativa de demonstrar a qualidade do atendimento dos seus serviços, em uma prova física, surge a necessidade de possuir informações, que possam traduzir os níveis de satisfação dos clientes, ou ainda, caracterizar uma cultura de atendimento que possa ser perceptível aos clientes.

A pesquisa teve como objetivo avaliar a partir de uma amostra de protocolos avaliados, identificar a cultura de qualidade no atendimento da instituição. Pretendendo-se também instigar e demonstrar que é possível a partir de uma base de dados internos, de registro de protocolos, derivar indicadores e conceitos de satisfação dos clientes/alunos. Identificou-se ainda que a metade dos protocolos encerrados não são avaliados, sem existir um esforço direto da instituição em alavancar a avaliação ao encerrar. Entretanto, o índice de satisfação dos clientes/alunos é superior a 60%, deixando claro o registro de uma cultura de bom atendimento.

A apuração da amostra foi feita manualmente, pois não existe uma forma automática de extração de dados em uma única base de dados. A possibilidade de cruzamento entre diferentes bases é relevante para a pesquisa, pois permite segmentações, derivações e agrupamentos. Esta foi a maior limitação desse estudo, que impossibilitou aberturas maiores, tais como: análises específicas por canal de atendimento (setor), por curso ou disciplina.

A contribuição desta pesquisa é demonstrar que é possível, mesmo diante de limitações, partir de uma constatação de percepção empírica, de uma cultura do bom atendimento, e a partir de uma amostra de protocolos, conseguir a comprovação estatística deste fato. Novas pesquisas, se incentivadas pela maior facilidade e disponibilidade de acessos, poderão extrair outras informações úteis a toda a estrutura corporativa, operacional, educacional e de marketing da instituição.

## 6 REFERENCIAS

CALCULAR E CONVERTER. **Cálculo Amostral Online (calculadora para tamanho da amostra)**. Disponível em: <<https://calculareconverter.com.br/calculo-amostal/>>. Acesso em 04 ago. 2019.

CAMPOS, Vicente F. **Controle da Qualidade Total** (No Estilo Japonês). 4.ed Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1994.

CASAS, Alexandre L. **Marketing de Serviços**. 6.ed São Paulo: Atlas, 2012.

CASAS, Alexandre L. **Administração de Marketing** – Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira 1.ed São Paulo: Atlas, 2010.

DRÜGG, Kátia I.; ORTIZ, Dayse D. **O desafio da educação: a qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KENSKI, Vani M. **Tecnologias e Ensino Presencial e a Distância**. 9. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14.ed. São Paulo, SP: Pearson, 2012.

MACHADO, Luís E. **Gestão Estratégica para Instituições de Ensino Superior Privadas** 1.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2013.

---

MEC. **Referência de Qualidade para EAD**. Brasília – DF: Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal/193-secretarias-112877938/seed-educacao-a-distancia-96734370/12777-referenciais-de-qualidade-para-ead>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

MEC/SEED. **Referências de Qualidade para a Educação Superior a distância**. Brasília, agosto de 2007.

MORETTI, Sergio L. A. **Ensino e Pesquisa em Administração II**: Novas Propostas para a Capacitação Docente e Tutoriais de Ensino. São Paulo: Ottoni, 2011.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade**: Introdução à História e fundamentos. In: OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Thonsom Learning, 2004. p. 3-20.

PROVESI, Alexandre J. **Atendimento ao Cliente**: Indaial: Uniasselvi, 2009.

SENAC - HARGREAVES, Lourdes; ZUANETTI, Rose; LEE, Renato; *et.al.* **Qualidade em Prestação de Serviços**: Edição atualizada e ampliada, 2ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2001.



# PREMISSAS PARA UM MODELO DE RETENÇÃO

## Premises for retention model

Marcos Aurélio Soares<sup>1</sup>  
Marjule Merini Alberton<sup>2</sup>

**Resumo:** A evasão de alunos é um dos grandes problemas que as instituições de ensino enfrentam nos tempos atuais. O objetivo do trabalho é estabelecer as premissas básicas que possam nortear um plano de retenção, no qual faz uma relação com modelo de ensino da instituição. Partiu-se do cenário atual da inseparabilidade da tecnologia com a educação de qualidade. Essa é uma condição que leva o aluno a buscar uma identificação com a instituição, constituindo-se em um fator de decisão de permanecer, de validar o modelo de ensino superior da instituição. Identificou-se também a questão econômica, as dificuldades financeiras como motivadores da evasão no ensino superior a distância. Métodos combinados descritivos e quantitativos, de bases de dados de instituições governamentais e reguladoras do mercado, foram utilizadas para o desenvolvimento deste estudo, bem como, um questionário aplicado a alunos evadidos da instituição analisada. Após uma análise comparativa entre resultados da pesquisa da IES com um modelo conceitual de qualidade e relacionamento, identificou-se a base de premissas sustentadas por informações e percentuais contextualizados, validando assim o modelo de ensino da instituição.

Palavras-chave: Ensino Superior; Evasão; Retenção; Tecnologia.

**Abstract:** The evasion of students is one of the major problems that educational institutions face in today's times. The objective of this work is to establish the basic premises that can guide a retention plan, in which it makes a relation with the teaching model of the institution. It started from the current scenario of the inseparability of technology with quality education. This is a condition that leads the student to seek identification with the institution, constituting a decision-making factor to remain, to validate the institution's higher education model. It was also identified the economic question, the financial difficulties as motivators of the evasion in the distance superior education. Combined descriptive and quantitative methods of databases of governmental institutions and market regulators were used for the development of this study, as well as a questionnaire applied to students evaded from the analyzed institution. After a comparative analysis of the results of the HEI research with a conceptual model of quality and relationship, we identified the basis of premises supported by information and contextualized percentages, thus validating the teaching model of the institution.

Keywords: Higher education; Evasion; Retention; Technology.

## 1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino conviveram com o cenário de índices crescentes de evasão ao longo das décadas, deixando-as de certa forma em uma posição confortável, mantendo os modelos de ensino e de administração das instituições. Junta-se a este cenário o grande volume de alunos ingressantes do ensino médio, uma demanda historicamente reprimida, frente ao número de instituições existentes, e assim, tem-se um período de convivência com o tema evasão de alunos.

O tema evasão ou abandono é evidenciado em todos os níveis educacionais, em instituições públicas e privadas, sendo recente o movimento de pesquisa com intuito de amenizar, buscar uma solução, ou ainda trazer os índices para níveis aceitáveis.

Assim, busca-se compreender a problemática em torno do assunto retenção, e para isso tem como base informações coletadas em uma instituição de ensino superior, por meio de um questionário direcionado aos acadêmicos desistentes. Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo estabelecer premissas básicas, que possam nortear um plano de retenção de acadêmicos.

---

<sup>1</sup> Pós-graduado. Fundação Getúlio Vargas. E-mail: marcos.soares273@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração. Universidade Regional de Blumenau (FURB). E-mail: marjuliealberton@gmail.com

---

Ao relacionar o modelo de ensino da referida instituição, com as questões que permeiam o contexto da desistência, a propensão dos alunos em mudar de instituição, ou mesmo desistir do ensino superior, pode-nos levar a algumas reflexões que venham a contribuir para o melhor entendimento acerca do tema.

Considera-se as mudanças de perfil do conhecimento necessário para o mercado de trabalho, os alunos/clientes, por meio dos índices de retenção estariam colocando em prova a qualidade dos diferentes métodos de ensino superior, ou a retração econômica atual estaria afetando as decisões financeiras dos alunos, levando-os à desistência.

Segundo TOMELIN (2013), o problema financeiro, está sempre presente quando o assunto é evasão, por ser um motivo que se justifica e simplifica a resposta, poderia por vezes distorcer os reais motivos da desistência. Considera-se também o fato compreensivo, da atitude do aluno de não querer se expressar, quando questionado sobre o motivo da desistência. Esta ação estaria então por revelar uma frustração relacionada a escolha equivocada do curso ou mesmo da instituição, bem como, a dificuldade de rendimento e de conciliar o estudo e o trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No ano de 2005, José Tafner, escreve, tal qual um profeta a frente do seu tempo, o quanto a questão financeira impactaria na gestão das universidades, seja pela falta de recursos das instituições, ou pelo empobrecimento das gerações.

Alguns Economistas preveem que, até o final desta década, o setor primário vai encolher, que vai haver decréscimo do mercado de trabalho, que vai haver redução industrial, que vai haver crescimento no setor de comércio e serviços. A esses fatores pode-se ainda acrescentar a escassez de recursos públicos destinados à educação e o fato de que as próximas gerações estão ficando mais pobres. Isto tudo leva qualquer administrador atento a pensar uma universidade diferente. (TAFNER, 2005, p. 25).

Os indicativos de um aumento da exigência do consumidor e do grau de facilidade de escolha, gerado pela inserção da tecnologia e o aumento da concorrência em função de mercados globalizados, apontados por TAFNER e KLOCK (2005, p.103), são evidenciados no dia a dia, trazendo uma nova realidade, para as instituições, onde o consumidor passa a ter (*upgrade*), uma atualização da flexibilidade de escolha.

O aumento da concorrência e a globalização elevaram a oferta de produtos que satisfazem às necessidades do consumidor final que, entusiasmado com as possibilidades e facilidades que o mercado lhe tem oferecido, vem se tornando mais e mais exigente. Com isso, o tempo passou a ser um fator crítico no mundo dos negócios: a rapidez na disponibilização do produto à comercialização, a agilidade em realizar mudanças no processo a fim de obter qualidade e baixos custos e a frequência com que são lançados produtos novos são itens que não podem ser desprezados na busca da competitividade. (TAFNER; KLOCK, 2005, p. 104).

A tendência deste grau de criticidade de qualidade e escolha apresentado pelos autores supracitados, aumentou na mesma velocidade em que a tecnologia expandiu a partir da criação dos *smartphones*. A preocupação antes restrita a monitorar os índices, cede lugar a um entendimento maior, dúvidas quanto ao compromisso das instituições de ensino superior estarem preocupadas com a taxa de evasão, considerando o mercado amplo e fértil de possíveis candidatos, que são arrebanhados com certa facilidade, por meio de ferramentas tecnológicas e políticas de preços atrativos, já não cabem mais diante do cenário atual. O tema evasão

---

passa a estar presente na pauta de reunião dos gestores, do grupo de estudos acadêmicos e administrativos das instituições.

Sem dúvida, a delegação do ensino superior ao setor privado fará com que a sua gestão venha a ser orientada, em grande parte, por questões mercadológicas. É inerente ao capitalismo a necessidade do lucro. Na atividade privada não existe espaço para a prática da benevolência pura e simples. Em outras palavras, nenhum empresário do setor privado irá oferecer produtos e serviços ao mercado que não tenham apelo comercial e capacidade de venda. Nenhum empresário abrirá uma empresa sabendo de antemão que seu novo negócio (apesar de atender a uma possível necessidade social) dará prejuízo. (MOSER; KOPELKE, 2005, p. 87).

Uma problemática também pertinente ao assunto evasão, se refere ao fato das instituições tratarem o tema graduação, sob a perspectiva de realização de um sonho do acadêmico, ou sob uma perspectiva de mercado de formação de graduados para o mercado de trabalho, com intuito de obterem lucros financeiros com a atividade.

Não se pode mais distinguir educação, qualidade e tecnologia. Mesmo que venhamos definir educação nos tempos atuais, faremos menções a tecnologia e a qualidade. A tecnologia deixou de ser algo paralelo ou a parte, para ser algo integrado, que vem redefinindo processos e conceitos. Segundo COSTA (2012, p.113) para poder oferecer educação, baixo custo com melhora na qualidade somente será possível por meio da tecnologia. A qualidade do ensino cruza com a tecnologia ao ponto de ser indissolúvel e a fidelidade é alcançada pela facilidade de acesso, em detrimento de uma qualidade maior. Não que a qualidade seja irrelevante, mas pouco adianta ser o melhor produto se não é acessível, este é um exemplo de uma mudança de conceito acentuada pela tecnologia.

Parece que não é mais tão importante se o produto é bom - não que a qualidade não seja fundamental, ela é essencial para se entrar no jogo do mercado-, mas para ser competitivo, a grande jogada consiste em conquistar a fidelidade do cliente. A relação do cliente com a marca – brand equity – se tornou economicamente crucial. (BERNHARDT, 2005, p. 34).

O mercado tecnológico de ensino superior, com a exploração maior da iniciativa privada, vem sofrendo grandes mudanças ao longo dos anos. Os cenários antes vistos como normalidade, passam por avaliações e neste contexto de visão de mercado o tema evasão ou abandono, se torna destaque com índices médios de evasão em torno 25% na última década conforme fontes do (INEP, 2017). O índice revela que cada 100 alunos, 25 efetivamente irão abandonar a instituição, sendo que este custo não é suprimido pelos demais alunos que permaneceram na instituição. Considera-se ainda que ajustes de valores em matrículas são cada vez mais restritos à exceção de uma possível reposição de inflação, prevista nos contratos, logo, as margens de lucro das instituições acabam por se reduzir cada vez mais.

No campo da educação, reter alunos (clientes) matriculados é tão importante quanto atrair e matriculá-los, KOTLER; FOX (1994, p.383). Segundo Blog da Plataforma Educacionais trata o tema boas práticas para melhorar a retenção de alunos, é preciso agir na matrícula do aluno.

O trabalho de retenção dos alunos inicia-se desde o momento da captação e da matrícula. Ao ingressar em uma instituição de ensino, é natural que o estudante deseje concluir o percurso em questão. Porém, no decorrer dos anos letivos, pelas mais diferentes questões, ele pode optar por encerrar o seu relacionamento com a escola. (VIEGAS, 2018).

---

No seu percurso o aluno terá o seu momento de dificuldade, podendo ser acadêmica, administrativa ou financeira, sendo nesses momentos que o acadêmico considera a possibilidade de desistir.

As premissas para retenção de alunos, não se distingue em muito do modelo de retenção de talentos em uma empresa, ou ainda de retenção de clientes em uma loja de comércio ou prestação e serviços. Para Kotler e Fox (1994, p.385), a retenção de clientes é importante por diversas razões, pois uma instituição orientada para o mercado deseja atingir um nível máximo de satisfação, em que pragmaticamente é menos provável que clientes satisfeitos a abandonem.

O ser humano tende a querer ficar em lugares onde possuem referências. O maior ponto de retenção de alunos, na modalidade EAD, está na unidade educacional também conhecida como Pólo de apoio presencial, é neste ambiente onde o acadêmico faz o contato com o ator pedagógico, que é representado pelo coordenador, articulador, tutor, atendente, onde estão as pessoas na sua forma presente.

A referência se constitui pela admiração a pessoa, ao profissional. HOFFMAN, BATESON, IKEDA, CAMPOMAR (2010, p.36), refere-se ao conceito de inseparabilidade do mercado de serviços que se aplica também as instituições de ensino, as interlocuções que ocorrem entre o provedor do serviço e o cliente que recebe o serviço e ainda outros clientes que compartilham a mesma experiência. Não existe a separação entre o prestador de serviços durante o processo de prestação e da presença física do consumidor. HOFFMAN, BATESON, IKEDA, CAMPOMAR (2010, p.37), afirma ainda que esta interação entre cliente e provedor define um “incidente crítico”, que representam oportunidades maiores tanto para ganhos como para perdas da satisfação e retenção de clientes.

As instituições EAD possuem ainda outras estruturas a distância, a analogia do aluno é a mesma, assim a afirmação não exclui a responsabilidade das demais pessoas que estão a distância dentro deste processo, pelo contrário, os desafios destes profissionais a distância são ainda maiores, pois a humanização ocorre por intermédios dos aparatos tecnológicos. Segundo COBRA e BRAGA (2004, p.125), por mais incrível que pareça, o professor em sala de aula é o melhor divulgador das qualidades educacionais de uma IES.

### **3 METODOLOGIA**

A realização deste trabalho se deu a partir da utilização de métodos combinados, assim, caracteriza-se como descritivo quanto ao objetivo do estudo e quantitativo no que se refere à análise dos dados.

Livros e artigos científicos foram consultados para melhor compreensão acerca do tema, bem como, para desenvolvimento deste trabalho. Buscou-se ainda as leituras, E-book, posts e sites de empresas de Tecnologia da Informação, que já perceberam a tendência da problemática no mercado de ensino superior, e passaram a ofertar conteúdos e ferramentas tecnológicas, dentro dos seus interesses comerciais. Buscou-se dados de pesquisas de anuários elaborados e apresentados por instituições governamentais como MEC, INEP, IBGE, de associações de representações das instituições de ensino como ANACEU, ABED e institutos de pesquisas. Compõe também os dados quantitativos deste estudo de caso, uma base de dados sobre evasão gerada e fornecida pela instituição de ensino superior, predominantemente EAD, alvo central de estudo nesse trabalho.

A composição da base de dados se constitui a partir de três questões direcionadas aos alunos desistentes. O primeiro questionamento é, qual é o motivo da sua decisão de parar o processo de graduação, com indicação de possíveis causas a serem selecionadas. Na sequência

questiona se o aluno pretende retornar ou não à instituição, no caso de negação selecionar um dos motivos apresentados, caso venha responder sim o aluno deve responder o tempo que pretende retornar em uma escala temporal apresentada. Por último a instituição apresenta uma escala de avaliação de 1 a 10, apurando o grau de recomendação a outra pessoa, que se traduz em uma nota direta a instituição e ao seu modelo de ensino utilizado.

A partir dessa base de dados, efetuou-se algumas análises, por meio de agrupamentos de informações, tabelas e gráficos, com intuito de compreender os motivos pelos quais os alunos trocam de instituição ou ainda desistem da realização da graduação definitivamente.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

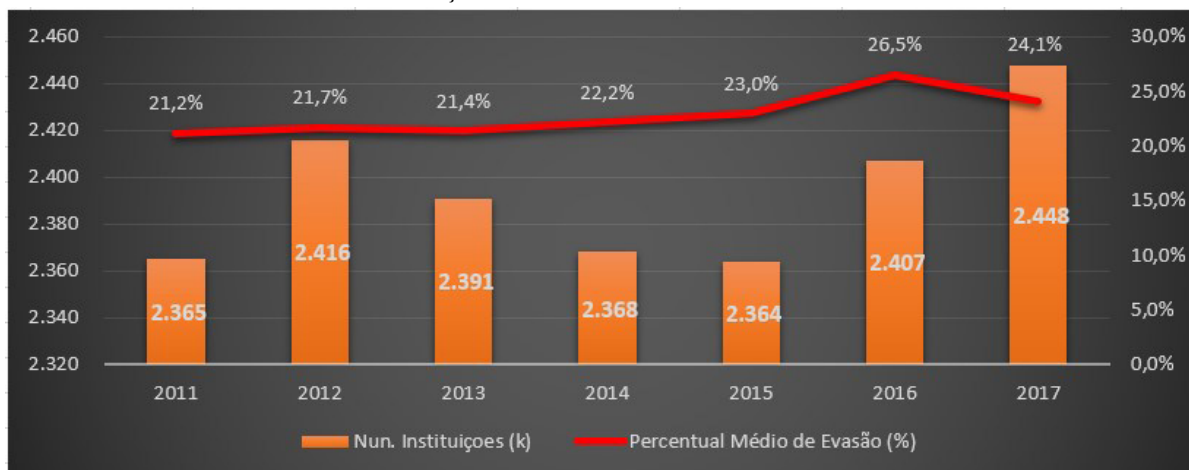
Essa seção está dividida em três subseções, sendo composta pelo item 4.1 que explora os números da base INEP, o item 4.2 que trata sobre a evasão no EAD e o item 4.3 que apresenta as premissas básicas essenciais para retenção de acadêmicos no ensino superior.

##### 4.1. Explorando os números base Sinopse Educação Superior INEP

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), realiza a cada ano um “Raio X”, com objetivo de medir e qualificar o ensino superior no Brasil. Este estudo utiliza os dados publicados pelo INEP, entre os anos 2011 a 2017, sendo que o corte de tempo aplicado se deu em função da qualidade dos dados e por estar na mesma formatação e estrutura de dados. Após, efetuou-se o cruzamento do número de instituições e calculou-se um percentual médio de evasão. O cálculo da média de evasão anual, foi elaborado especificamente para efetuar uma análise de tendência da média de evasão deste trabalho.

Foram utilizadas as planilhas item 1.11 - Total de Matrículas nos Cursos de Graduação Presenciais e a Distância, e item 1.1 - Número de Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica e Localização (Capital e Interior), segundo a Unidade da Federação e a Categoria Administrativa das IES – 2011 a 2017. O percentual médio de evasão é um cálculo simplificado e consolidado, das (Matrículas Desvinculadas + Alunos Transferidos para outro curso na mesma IES) dividido por Alunos Matriculados, o cálculo foi efetuado por unidade da Federação e Brasil, apresentado no gráfico de forma consolidada.

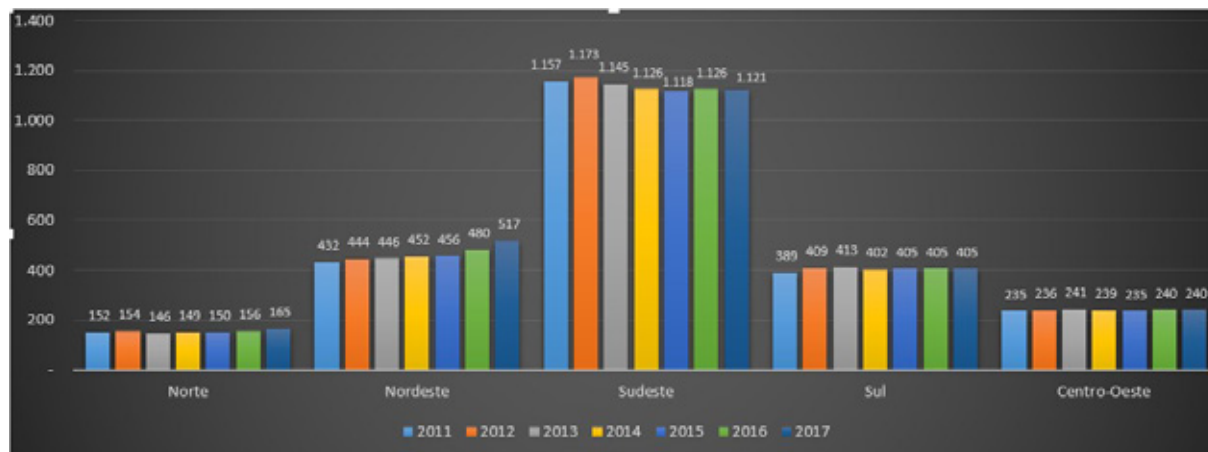
GRÁFICO 1 - NÚMERO DE INSTITUIÇÕES x PERCENTUAL MÉDIO DE EVASÃO.



Fonte: INEP (2019)

A partir do gráfico 1, observa-se um incremento no número de instituições de 2,2% de 2011 a 2012 e nos anos seguintes reduções, voltando a ter índices de crescimento somente no ano 2016/17. O Percentual Médio de Evasão se mantém no período de 2011 a 2015, em 21,5% apresentando um crescimento maior no período de 2016/17. O crescimento acumulado de instituições no período é de 3,5%, enquanto o nível de crescimento médio acumulado do percentual de evasão é de 13,7%, o número de instituições não parece influenciar no percentual médio de evasão calculado, ao ponto de reverter o crescimento do percentual quando o número de instituições entra em queda.

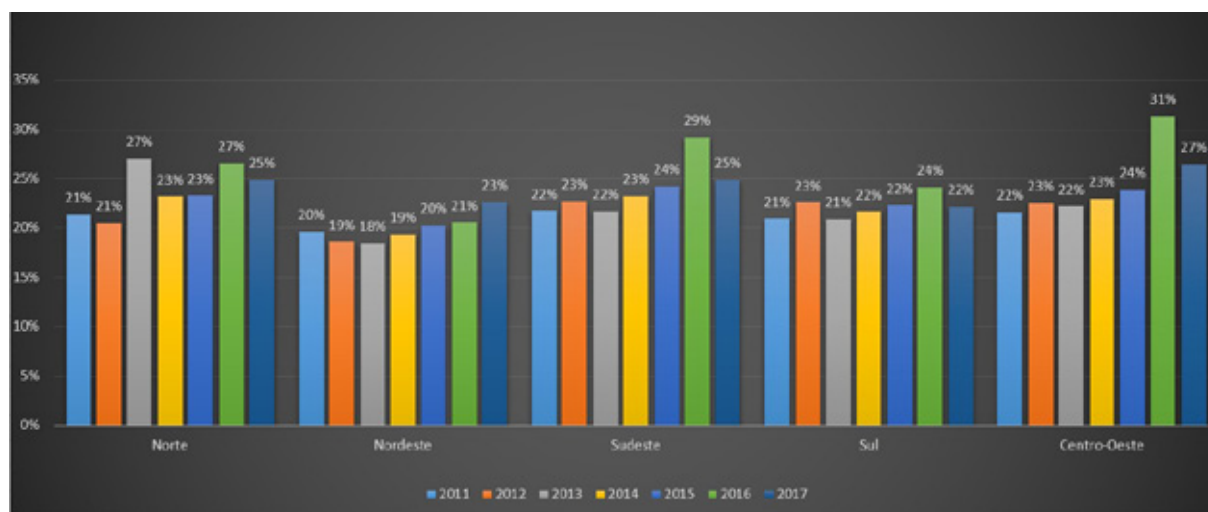
GRÁFICO 2 - NÚMERO DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR POR REGIÃO.



Fonte: INEP (2019)

Com base no gráfico 2, percebe-se que a distribuição do número de instituições por região no período de 2011 a 2017, demonstra que a região Sudeste, com o maior número de instituições, apresentou queda -3,1%, enquanto as regiões Norte (8,6%) e Nordeste (19,7%) apresentaram índices de crescimento, e as regiões Sul (4,1%) e Centro-Oeste (2,1%) mantiveram os números de crescimento de instituições mais tímidos.

GRÁFICO 3 - PERCENTUAL MÉDIO DE EVASÃO POR REGIÃO



Fonte: INEP (2019)

---

A análise do percentual médio de evasão por região no período 2011 a 2017, revela que todas as regiões apresentaram crescimento, sendo que a região Centro-Oeste apresentou o maior médio de 24,6%, fica evidente também que todas foram afetadas pelo aumento do índice nos últimos dois anos 2016 e 2017. A crise econômica que se estabeleceu no 2015 com agravamento no ano 2016 e 2017, segundo periódicos trimestrais disponíveis em meio digital na Biblioteca IBGE, o período estabeleceu uma série histórica de índices de crescimento negativos anuais, nas contas nacionais, certamente com impactos nos índices de desemprego impactando diretamente os índices médios de abandonos crescentes neste mesmo período.

#### 4.2. A Evasão no EAD

Vivemos tempos de mudança, há quem prefira dizer que vivemos uma mudança dos tempos, é fato que o ser humano sempre promoveu o dinamismo do crescimento. A tecnologia traz um dinamismo ainda maior e a inevitável imersão em todas as áreas. A educação é um destes segmentos do setor de serviços que se reinventou a partir da educação a distância. Todo conhecimento produzido de forma científica, técnica, cultural ou mesmo o conhecimento popular é reproduzido e está disponível online ao alcance de um click e na sua grande maioria, disponível de forma gratuita.

Segundo INEP (2019), é neste cenário que a rede privada ofertou em 2017, 92,4% de todas as vagas de graduação, no qual a modalidade EAD está inserida.

No panorama atual do Ensino Superior privado, dois fatores ameaçam a estabilidade financeira das IES: o excesso de oferta de vagas decorrente da expansão do número de instituições, de um lado, e os impactos negativos sobre as receitas e resultados como consequência da evasão e da inadimplência, de outro. (MARTINS, 2007, p. 215).

O tema Evasão passa a ter novos olhares em busca de novas soluções dentro das instituições EAD. Estas soluções passam por melhorias de qualidade de ensino e da visão da identificação do aluno com a instituição, como parceira da sua formação profissional e do sucesso da sua carreira, com grande envolvimento tecnológico e com geração e resultado para instituições. A evasão e a inadimplência têm impactos devastadores, pois geram perdas no fluxo de caixa com a consequência direta no resultado financeiro da instituição.

Martins (2007, p. 215), afirma que, a perda de receita por evasão tem efeito devastadores no fluxo de caixa das IES privadas, em função da “relação entre custos marginais e receitas marginais”. A perda da receita, por não vender um produto, em uma atividade comercial, gera também um efeito de redução no custo total daquele estabelecimento. Nas instituições educacionais o mesmo não acontece, pois, a perda da receita pelo cancelamento de uma matrícula reduz a receita total sem provocar a redução nos custos totais, afetando assim diretamente o lucro líquido das IES.

Este efeito pode comprometer a saúde financeira das IES privadas, neste sentido é preciso criar indicadores próprios da instituição e monitorar constantemente, estabelecer níveis aceitáveis, ou ainda alertas que devem estar disponíveis a todos os gestores da instituição.

Esta problemática sempre existiu, porém diante de demandas reprimidas de possíveis alunos ingressantes e do uso de tecnologias que facilitam a captação em massa, a busca por novos alunos passou a ser soluções mais fácil, para recompor receitas diante da evasão existente, porém a ação não se traduziu como duradoura em função do mercado que se ajustou trazendo também uma crescente oferta de instituições concorrentes, o que elevou os custos de captação.

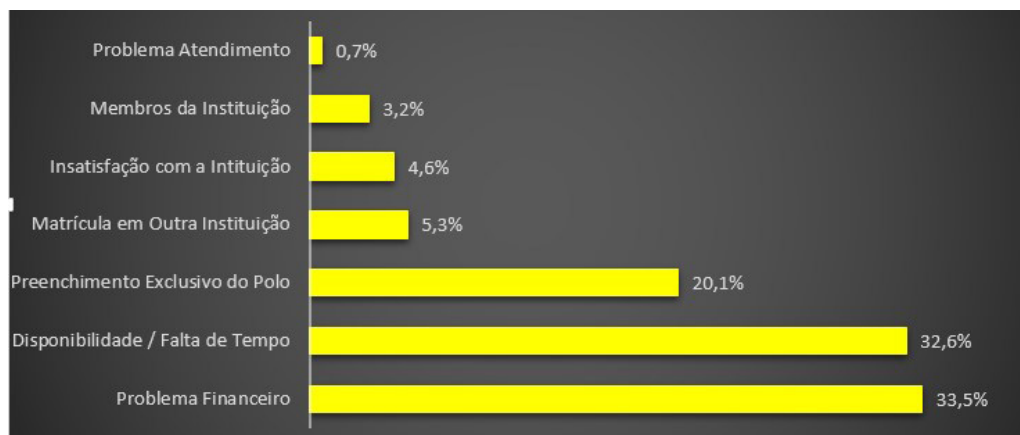
Segundo PINTO (2017), quanto mais alunos na instituição, mais fácil será a diluição dos custos e ganho de escala e complementa captar novos alunos pode ser mais difícil e mais caro do que criar ações para não o deixar evadir.

A partir das informações existentes, a instituição deve gerenciar a retenção dos estudantes. Kotler e Fox (1994, p.394), indicam que um “Programa de Retenção” é ferramenta essencial, os que se desligam voluntariamente devem ser entrevistados ou pesquisados para determinar suas razões de abandono. A partir deste cenário as instituições passaram aplicar questionários, com intuito de captar informações, buscando entender o tema evasão de alunos na instituição,

Este trabalho utiliza uma destas bases de informações de uma IES estabelecida na região sul do país, com 20 anos de experiência e que se constitui com o DNA do ensino a distância. A instituição que inclui na sua missão, ser a melhor solução de educação, seja pelo alcance territorial, pelo custo acessível, ou ainda por se integrar a cada região onde se estabelece, tem como meta buscar compreender este universo de alunos, fortalecendo suas estratégias de melhorias contínuas com intuito de evitar, minimizar, ou ainda trazer a índices aceitáveis os indicadores de evasão, buscando preservar a saúde financeira da instituição e reafirmando sua visão de ser referência de ensino para a melhoria de vida dos alunos.

O questionário tem como base três perguntas. A primeira busca identificar o motivo da decisão de parar o processo de graduação, com indicação de possíveis origens a serem selecionadas. O segundo questionamento refere-se à pretensão do acadêmico em retornar ou não à instituição, em caso de negação, o acadêmico indica um dos motivos apresentados e em caso afirmativo, o acadêmico deve mencionar o tempo que pretende retornar aos estudos, em uma escala temporal apresentada. Por último, a instituição apresenta uma escala de avaliação de 1 a 10, no qual apura o grau de recomendação a outra pessoa, que se traduz em uma nota direta a instituição e ao seu modelo de ensino utilizado. A partir dos dados e informações apresentadas pela IES, têm-se as seguintes representações gráficas pertinentes a cada questionamento.

GRÁFICO 4 - RESULTADO MOTIVO DA DESISTÊNCIA.

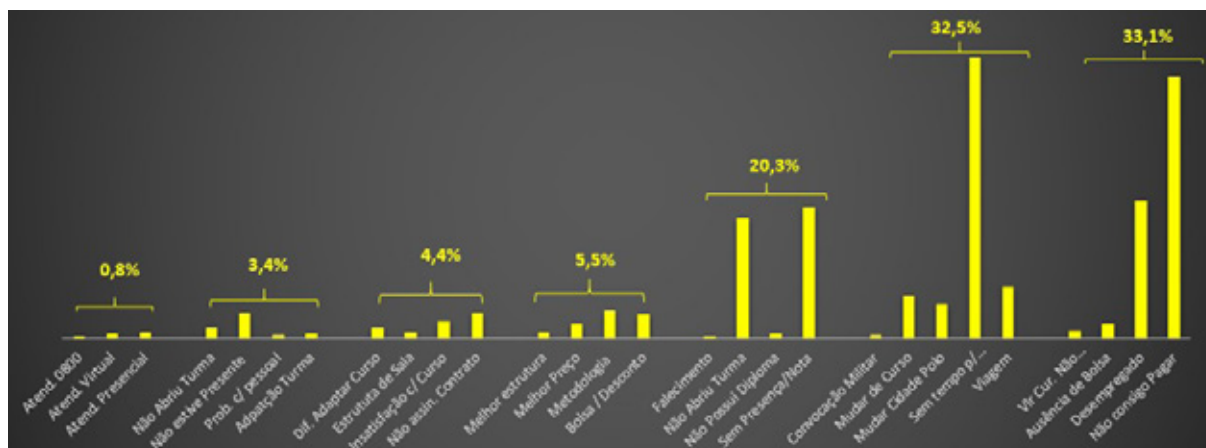


Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

O Gráfico 4 representa em percentual o resultado do primeiro questionamento direcionado ao aluno, sendo as respostas agrupadas em um primeiro nível. O ensino a distância é inclusão em sua essência, que se confirma por permear nas faixas de menor poder aquisitivo, onde pessoas passam a ter oportunidades de aprendizagem, tornando-os alunos do ensino superior.



GRAFICO 5 – DETALHAMENTO DOS MOTIVOS



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

O Gráfico acima demonstra uma abertura maior das 7 possíveis respostas da primeira pergunta, se traduz em segundo nível de respostas a partir da primeira resposta. Pode-se assim fazer uma melhor análise a partir do complemento da resposta. Ocorre uma pequena variação nos percentuais totais entre os dois gráficos, em função de arredondamentos uma vez que a base é maior nesta segunda etapa de respostas. Menos de 10% apresentam motivos relacionados a questão de insatisfação geral com a instituição, problema de relacionamento com algum membro da instituição, com algum tipo de problema de atendimento. Este indicador está relacionado ao perfil do aluno de EAD, que segundo o Censo EAD Brasil 2016, vem diminuindo a média de idade ao longo da década, a barreira da tecnologia ou mesmo no processo a distância de ensino não são mais um problema para as novas gerações.

O censo EAD Brasil (2016), menciona que a partir do aprofundamento da crise econômica dos anos 2016/17, um novo perfil de alunos passa a considerar o EAD como opção natural de continuidade para o ensino universitário, rompendo a noção histórica de que a EAD atenderia apenas excluídos do ciclo natural de escolarização.

Apenas 5,5% dos alunos indicaram o movimento para outra instituição, sendo a questão dos descontos oferecidos por concorrentes e a não adaptação a metodologia a distância as maiores motivações dentro deste índice apurado.

A dinâmica do ensino EAD por mais inclusivo que seja, buscando sempre criar novos cursos a cada edital, com intuito de oferecer a melhor solução, tem suas limitações. Devido à falta de uma demanda mínima de acadêmicos, determinados cursos acabam por não se concretizar no primeiro momento. Esta realidade é representada pelo indicador de 20,3% preenchimento pelo polo. A restrição quase sempre em é função de custos, considerando quantidade mínima de interessados, é mais evidente nos cursos que demandam algum tipo de estrutura física, aulas práticas ou ainda restrições de parcerias.

As questões financeiras e disponibilidade de tempo compõem 65,6% e certamente está relacionado a questão econômica de uma forma geral, pela necessidade de trabalhar e estudar, as restrições financeiras são traduzidas na sua maioria pela realidade do desemprego e pela dificuldade de pagar que juntamente com a falta de tempo, representado por duplas jornadas de trabalho, ou ainda buscar oportunidades de emprego fora da sua área de convívio.

---

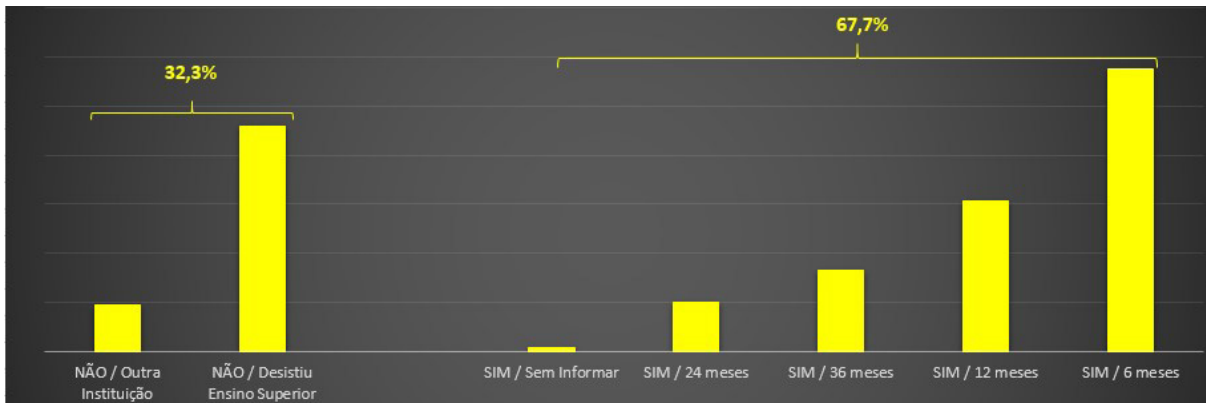
O Censo EAD.BR 2016 revelou que a maioria dos alunos de todas as modalidades de cursos estudam e trabalham, característica muito acentuada na EAD. Em 30% das instituições, mais de 75% dos alunos de cursos regulamentados totalmente a distância estudam e trabalham. Já nos cursos semipresenciais e presenciais, esse percentual é de 24%. (Censo EAD Brasil, 2016).

Os alunos da instituição da base de pesquisa, estão na sua grande maioria nas classes C e D, o fator econômico e a redução de financiamento públicos ou privados são fatores limitantes perversos, que traduzem a dura realidade dos acadêmicos.

QUASE 50% DOS ALUNOS DAS PRIVADAS TEM ALGUM TIPO DE BOLSA OU FINANCIAMENTO - Falando em financiamento estudantil, 609 mil estudantes em 2017 foram atendidos pelo PROUNI (Programa Universidade para Todos) e 1.070 milhão pelo FIES (Financiamento Estudantil). Isto significa que 46% dos alunos da rede privada possuem algum tipo de benefício (bolsa ou financiamento) gerado pelo governo. O governo federal permanece sendo o maior financiador da educação superior mesmo dentro da rede privada, em razão do PROUNI e FIES. (Hoper Educação, 2017).

Evidencia-se claramente que as questões financeiras e registro de falta de tempo, são os maiores motivadores. Os indicadores de insatisfação com a instituição, tais como, problemas de atendimento, adaptação com a metodologia, falta infraestrutura, são muito baixos, considerando a tamanho e a amplitude de atuação da instituição pesquisada. Avaliar e detalhar os motivos do abandono é importante e ajuda a compreender o cenário e buscar soluções. Saber se o aluno tem o interesse de voltar, é uma informação primordial pois revela um índice de qualidade e satisfação em estudar na instituição.

GRAFICO 6 - PRETENSÃO DE VOLTAR - % Acumulado



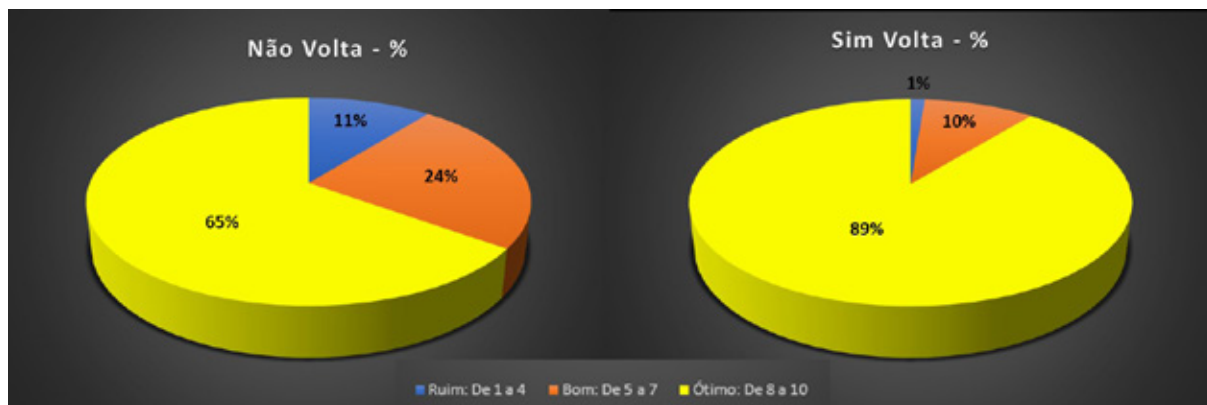
Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

O percentual de alunos que declaram a pretensão de não voltar é de 32,3%, em sua maioria informam desistir do ensino superior. Isso ocorre porque a necessidade de se recolocar com maior rapidez no mercado de trabalho, efetutando um investimento de valor menor, leva ao abandono de um curso superior que possuem durações maiores de tempo e conseqüentemente valores superiores.

O percentual de alunos que declaram voltar ao ensino superior é de 68%, pretendendo na sua grande maioria voltar no prazo de 6 meses. Com isso, evidencia-se que o aluno espera uma recuperação financeira, ou um emprego, ou ainda fonte de financiamento, para voltar ao sonho da realização de uma formação superior.

A pesquisa ainda busca saber se o acadêmico recomendaria a instituição a outra pessoa. Intrinsecamente objetivo desta pergunta, é também avaliar o conceito que o aluno atribui em relação a instituição, considerando uma régua de avaliação de 1 a 10. Para melhor representar esta informação, definiu-se e agrupou-se a régua em conceitos: ruim de 1 a 4, bom de 5 a 7 e ótimo de 8 a 10.

GRAFICO 7 - CONCEITO DOS ALUNOS DESISTENTES



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

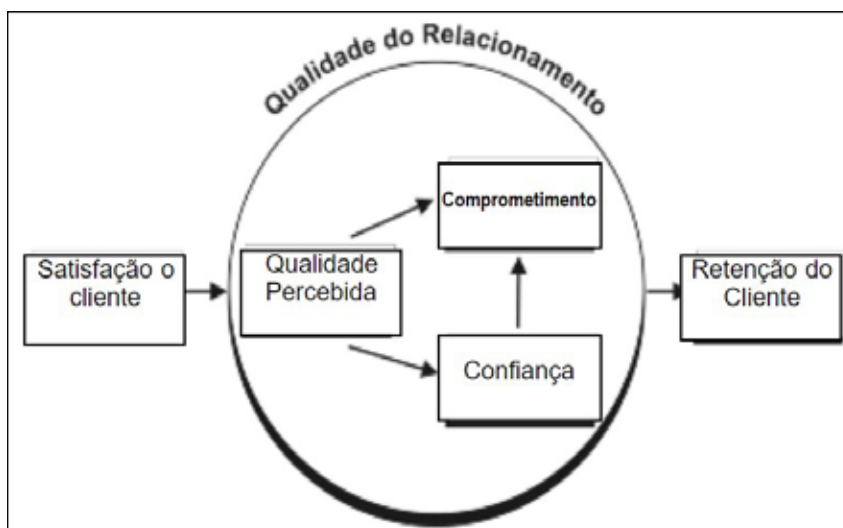
Por meio do Gráfico 7, percebe-se que o índice dos alunos que recomendariam a instituição e que atribuem um conceito ótimo são elevados, mesmo dentre aqueles que responderam que não voltam, 65% avaliam a instituição com notas atribuídas de 8 a 10, considerando que recomendariam a instituição.

O percentual de alunos que alegam voltar é de 89%. A avaliação apresentada neste gráfico está diretamente relacionada a qualidade da instituição e a forma como a mesma apresenta o ensino a distância, que tem como referência a presença de um tutor em sala de aula. O modelo adotado pela instituição tem um percentual de aceitação de 94% quando consideramos os conceitos ótimo e bom, considerando a informação de retorno ou não do aluno como um todo. O método e modelo de ensino, apresentado pela instituição dentro do universo de acadêmicos que abandonam é muito bem avaliado.

#### 4.3 Premissas básicas essenciais para retenção de acadêmicos

A pesquisa revela alguns conceitos que o aluno tem em relação a instituição, constituindo-se assim a base das premissas para um plano de retenção. Com base na figura 1 modelo conceitual de retenção apresentada por BERGAMO, GIULIANI, GALLI (2011, p. 47), buscamos no resultado da pesquisa evidências que venham validar estas premissas.

FIGURA 1 - MODELO CONCEITUAL – QUALIDADE DE RELACIONAMENTO



Fonte: Adaptado de Henning-Thurau e Klee (1998)

Segundo TWAIN (2002, p.467), as estratégias de retenção e relacionamentos são inseparáveis, todas as empresas gostam de pensar que o cliente é para toda a vida, para que este desejo se torne realidade o foco das empresas prestadoras de serviço deve ser o relacionamento.

QUADRO 1- QUALIDADE DO RELACIONAMENTO - RETENÇÃO

Evidências da Pesquisa	Premissas / Modelo
O percentual de alunos desistentes é de 95% EAD e 5% presencial.	Lealdade, Confiança.
Apenas 5,3% dos alunos responderam, escolher outra instituição para estudar, no primeiro questionamento.	Lealdade, Confiança.
Apenas 8,5% dos alunos responderam, ter um problema de insatisfação geral com a instituição como um todo, no primeiro questionamento.	Qualidade Percebida.
A condição financeira e necessidade de trabalhar e estudar juntas representam 66% do motivo de afastamento dos alunos.	Comprometimento.
No detalhamento do primeiro questionamento, na abertura do indicador de insatisfação, menos de 1% alegam especificamente problemas com atendimento.	Qualidade Percebida, Confiança.
O percentual de alunos que pretendem retornar a instituição é de 68%, apenas 32%, alegam não voltar a instituição.	Qualidade Percebida, Confiança.
50% dos alunos que desejam voltar a instituição, pretendem fazer no prazo de seis meses, outros 26% pretendem voltar no prazo de doze meses.	Lealdade, Confiança.
Do total de alunos que não voltam, apenas 17% alegam buscar outra instituição, os demais 83% informam desistir do ensino superior.	Qualidade Percebida.
99% dos alunos que desistiram e pretendem voltar recomendariam a instituição a outra pessoa, considerando os conceitos ótimo e bom a instituição.	Comprometimento, Qualidade Percebida, Lealdade.
89% de alunos que desistiram e não pretendem voltar recomendariam a instituição a outra pessoa, considerando os conceitos ótimo e bom a instituição.	Comprometimento, Qualidade Percebida.
Apenas 4% do total de alunos desistentes, não recomendariam a instituição a outra pessoa, considerando o conceito ruim a instituição.	Qualidade Percebida.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

---

No Quadro 1 evidencia-se as condições extraídas da pesquisa e relaciona-se com as premissas do modelo conceitual. Considerando que o resultado é partir de uma base de alunos que decidiram desistir da jornada acadêmica, temos uma correlação positiva de relacionamento da instituição com estes alunos.

Os Centros Universitários, pelas condições da sua concepção, no decorrer das décadas da sua implementação e fortalecimento, têm historicamente o DNA de renovação e superação, seja em função dos mecanismos rígidos e de controles burocráticos, ou ainda pela volatilidade e incertezas políticas da educação.

A autonomia dos Centros Universitários, ainda que tenha causado um certo clima de incertezas quando do seu surgimento, acabou por se constituir em possibilidades muito concretas de oferecer uma educação superior comprometida tanto com a formação profissional, quanto com o desenvolvimento humano. Um fator que reforça este argumento é a constatação de que vivemos em um país gigante em suas dimensões, constituído por regiões extremamente diversas, que enfrentam diferentes tipos de problemas. (FERREIRA; SOARES. 2007, p. 54).

A estrutura educacional, deve ser capaz de buscar soluções adequáveis as diferentes características regionais, por meio de pesquisas e discussões a respeito do tema evasão e retenção, buscando sempre o saber ouvir o aluno, orienta-lo, conduzi-lo ao melhor caminho a melhor solução ou ainda o melhor recurso dentro da instituição.

Criar uma atmosfera de oportunidades e aprendizado, gerando uma percepção de qualidade, comprometimento, lealdade e confiança, seja na região da unidade educacional, seja nos processos online, válida o modelo de ensino da instituição.

O aluno deve ser encorajado a falar a expor suas dúvidas, suas inquietações, o processo de admiração vem quando o que foi dito foi considerado, ouvido e foi aproveitado na instituição. HOFFMAN, BATESON, IKEDA, CAMPOMAR (2010 p.151 a 163) o cliente é parte integral do processo, dentro de um sistema interativo de serviços, o cliente não é desassociado do serviço prestado, os profissionais de uma unidade educacional, devem trabalhar juntos, no sentido de gerar uma atmosfera aberta a comunicação ao aluno/cliente. Deve-se evitar ao máximo o repasse de responsabilidade, o problema do aluno, é problema da instituição. KOTLER; FOX (1994, p.391), todas as unidades que entram em contato com os alunos devem ser parte da solução. Onde o problema está é o local onde será tratado e resolvido, mesmo que a solução passe por decisões administrativas, fora do âmbito da unidade educacional, o sentimento do acadêmico ao final de um processo deve ser: “o pessoal da unidade educacional local me ajudou. ”

O mundo atual carece de elogios e incentivos, um aluno que participou de uma atividade ou que realizou um processo com afinco, deve ser elogiado. Fazer uma graduação não é tarefa fácil, segundo pesquisa PNAD/IBGE (2017) apenas 15% dos brasileiros possuem ensino superior completo. Os acertos devem ser exaltados o reconhecimento através do elogio, geram vínculos de afetividade e compromisso com o fazer melhor.

No caso das instituições de ensino, junta-se as estratégias e ao relacionamento a questão do ambiente físico, o espaço físico tem que ser sempre pensado no aluno, ambientes agradáveis tendem a gerar satisfação e sensação de bem-estar. HOFFMAN, BATESON, IKEDA, CAMPOMAR (2010 p.11 a 15), em função das características de intangibilidade do mercado de serviços, gera nos clientes a dificuldade em avaliar qualidade, desta forma os clientes procuram evidências físicas que envolvam o serviço para ajudá-lo a avaliar. Neste contexto as unidades educacionais devem buscar o melhor ambiente físico, precisam ser funcionais, atrativas, decorados que proporcionem aconchego e bem-estar ao aluno.

---

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de ensino apresentado pela instituição é validado a partir da análise das informações coletadas pelo questionário direcionado aos alunos desistentes. Sendo assim possível a partir destas análises, atingir o objetivo do trabalho de estabelecer premissas básicas com intuito de formar subsídios para a elaboração de um modelo de retenção. Evidencia-se pelo resultado da pesquisa, a qualidade percebida, o grau de confiança na instituição e a satisfação percebida pelo aluno desistente, o comprometimento de voltar em curto espaço de tempo. Evidenciou-se que o acadêmico do ensino superior da modalidade EAD, tem exigência de consumidor com um grau maior de facilidade de escolha, inserido pelo contexto da inseparabilidade da tecnologia da qualidade do ensino. A identificação do aluno com a instituição ou com o modelo de ensino é estabelecida a partir do contexto acessibilidade e qualidade do ensino, a análise do tema retenção do aluno deve estar fundamentada nestes princípios.

A questão econômica, fortemente evidenciada tem sua solução limitada aos programas de financiamento públicos, que por efeito espiral, sofrem restrições de disponibilidade por consequência da própria crise economia. Frente a redução da renda da família onde o aluno está inserido, ou pelo próprio desemprego relatado pelo aluno, não existe uma solução fácil, financiamento a fundo perdido, ao ainda, uma amplitude de financiamento a longo prazo, com taxas acessíveis para alunos das classes econômicas do ensino a distância.

Limitou-se a utilização das informações disponíveis, já que há uma restrição, na liberação de outras informações que pudessem ser cruzadas com a base de alunos desistentes, situação compreensível em função do no mercado de alta competitividade e concorrência acirrada.

Como sugestões para futuras pesquisas, pode-se fazer outras análises detalhadas, buscando outras relações, como por exemplo, cada curso e seus principais motivos de abandono, de modo a identificar situações pontuais e determinar ações corretivas e/ ou preventivas em relação a evasão de acadêmicos desses cursos. O trabalho contribui para um melhor entendimento do tema evasão sobre a referida instituição, a medida que transforma informações qualitativas extraídas a partir de um questionário e formata em percentuais contextualizados dentro de um modelo conceitual de qualidade de relacionamento e retenção de alunos.

Conclui-se por meio da pesquisa que a evasão de alunos de forma simplificada tem duas origens. A primeira está relacionada a questão econômica e a segunda, pelo grau de crescente da percepção de qualidade dos alunos. As instituições de ensino superior privadas devem concentrar-se na questão da qualidade do seu modelo de ensino, pois além de estar no âmbito alcançável de solução possível, é ainda fonte de melhoria das receitas financeiras e da sustentabilidade do negócio.

## 6 REFERENCIAS

ABED - **Censo EAD Brasil: O caráter Inclusivo do EAD**. 2016. Disponível em <[http://www.abed.org.br/site/pt/midiатеca/censo\\_ead/1449/2017/09/censoeadbr\\_-\\_2016/2017](http://www.abed.org.br/site/pt/midiатеca/censo_ead/1449/2017/09/censoeadbr_-_2016/2017)>. Acesso em 02 mai. 2019.

BERGAMO, Fabio V. M.; GIULIANI, Antônio C.; GALLI, Lesley C. L. A. Modelo de lealdade e retenção de alunos para instituições do ensino superior: um estudo teórico com base no marketing de relacionamento. **Brazilian Business Review**. Vitória – ES, abr. - jun. 2011. p. 43–67. Disponível em: <<http://gabrielfernandes.pro.br/docs/CRSMR%20Caso%20IES.pdf>>. Acesso em 5 de jun. 2019.

---

BERNHARDT, Aroldo. **O Capital Intelectual na Gestão do Ensino Superior**. In: MOSER, Giancarlo; TAFNER, Malcon A. (Orgs.). *Novos Cenários no Ensino Superior Brasileiro*. 1.ed. Indaial: Asselvi, 2005.

COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional - Ferramentas de Gestão para Instituições**. São Paulo: Hoper e Cobra, 2004.

COSTA JR, Hélio L. In: **Tempos Digitais - Ensinando e Aprendendo com Tecnologia**. 1.ed. Porto Velho: Edufro/Ebook, 2012.

FERREIRA, Paulo N. P.; SOARES, Astrélia B. **Situação Geográfica e Contextos Regionais dos Centros Universitários: A Região Sudoeste**. In: ANACEU. *O impacto dos Centros Universitários no Ensino Superior Brasileiro 1997 – 2007*. 1. ed. Brasília - DF: Qualitas, 2007.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.; IKEDA, Ana A.; CAMPOMAR, Marcos C. **Princípios de Marketing de Serviços**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

HOPER EDUCAÇÃO. **Bússola Educacional Informativo Quinzenal – O que diz o Censo da Educação Superior**. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2Ubrdpt>>. Acesso em 23 de mai. 2019.

IBGE - BIBLIOTECA. **Contas Nacionais Trimestrais**. 2015. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=72121>>. Acesso em 29 mai. 2019.

IBGE – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?edicao=20636&t=sobre>>. Acesso em 10 mai. 2019.

INEP. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2017**. Brasília: Inep, 2018. Disponível em: <<http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em 22 abr. 2019.

INEP. **Metodologia de Cálculo e Indicadores de Fluxo da Educação Superior**. Diretoria de Estatísticas Educacionais DEED. Brasília – DF: Disponível em: [http://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/indicadores\\_educacionais/2017/metodologia\\_indicadores\\_trajetoria\\_curso.pdf](http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2017/metodologia_indicadores_trajetoria_curso.pdf). Acesso em: 15 abr. 2019.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, José P. **Financiamento Estudantil para a Sustentabilidade**. In: ANACEU. *O Impacto dos Centros Universitários no Ensino Superior Brasileiro 1997 - 2007*. 1.ed. Brasília - DF: Qualitas, 2007.

MOSER, Giancarlo; KOPELKE, André L. **As Concepções Sobre o Ensino Superior: Um Breve Olhar Analítico**. In: MOSER, Giancarlo; TAFNER, Malcon A. (Orgs.). *Novos Cenários no Ensino Superior Brasileiro*. 1.ed. Indaial: Asselvi, 2005.

---

PINTO, Diego O. **Ensino Superior - Quanto Custa um aluno**: 2019. Disponível em: <[https://blog.lyceum.com.br/como-calculer-o-valor-do-custo-aluno/#Como\\_calcular\\_o\\_custo\\_aluno](https://blog.lyceum.com.br/como-calculer-o-valor-do-custo-aluno/#Como_calcular_o_custo_aluno)>. Acesso em 25 mai. 2019.

TAFNER, José. **Gestão da Educação Superior: Novos Desafios**. In: MOSER, Giancarlo; TAFNER, Malcon A. (Orgs.). *Novos Cenários no Ensino Superior Brasileiro*. 1.ed. Indaial: Asselvi, 2005.

TAFNER, Marlon J.; KLOCK, Hermínio. **Tecnologia da Informação – Fator Diferencial na Gestão das Instituições de Ensino Superior**. In: MOSER, Giancarlo; TAFNER, Malcon A. (Orgs.). *Novos Cenários no Ensino Superior Brasileiro*. 1.ed. Indaial: Asselvi, 2005.

TOMELIN, James F.; TOMELIM, Karina N. **Estratégias Psicopedagógicas para Retenção de Alunos no Ensino Superior**. Disponível em: <[www.abed.org.br/congresso2013/trabalhos/207.doc](http://www.abed.org.br/congresso2013/trabalhos/207.doc)>. Acesso em: 11 abr. de 2019.

TWAIN, Mark. **Estratégias de Retenção e Relacionamento**. In: KOTLER, Philip; HAYES Thomas; BLOOM, Paul N. *Marketing de Serviços Profissionais. – Estratégias Inovadoras para impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros*. 2.ed. São Paulo: Manole, 2002.

VIEGAS, Amanda. **Gestão Escolar - Boas Práticas para melhorar a retenção**: 2018. Disponível em: <<https://www.somospar.com.br/veja-boas-praticas-para-melhorar-a-retencao-de-alunos/>>. Acesso em: 05 abr. 2019.



# SIMBOLISMO DA MARCA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UMA COMPARAÇÃO ENTRE ACADÊMICOS INGRESSANTES E CONCLUINTES

**Symbolism of the brand of higher education institutions: a comparison between ingressing and complete academics**

Bianca Aparecida Grubert Gonçalves de Araújo<sup>1</sup>

Keitty Aline Wille Becker<sup>2</sup>

Edson Roberto Scharf<sup>3</sup>

**Resumo:** A marca é o meio pelo qual os clientes conseguem identificar o produto e diferencia-los da concorrência. Tanto em bens quanto em serviços a gestão da marca é de fundamental importância. Em se tratando de serviços voltados a educação, como é o caso do ensino superior, o gerenciamento da marca se torna cada vez mais importante, visto que a oferta de cursos de ensino superior por diversas IES e de diversas modalidades está crescendo rapidamente. Sendo assim, este artigo tem como objetivo identificar o simbolismo da marca para acadêmicos de graduação da universidade em que estudam. Para alcançar este objetivo realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. A partir das análises conclui-se que há diferença na percepção simbólica entre os acadêmicos ingressantes e concluintes da IES estudada. Nos acadêmicos de primeiro semestre, as variáveis emocionais possuem maior impacto; já para os acadêmicos dos últimos semestres, a representatividade da marca se torna um fator de maior impacto.

Palavras chaves: Simbolismo; Marca; Consumidor; Emoções; Universidade.

**Abstract:** The brand is the means by which customers are able to identify the product and differentiate them from the competition. In both goods and services, brand management is of fundamental importance. When it comes to education services, as is the case with higher education, brand management becomes increasingly important, as the offer of higher education courses by different HEIs and in different modalities is growing rapidly. Therefore, this article aims to identify the symbolism of the brand for undergraduate students of the university where they study. To achieve this objective, a descriptive research with a quantitative approach was carried out. From the analysis it is concluded that there is a difference in the symbolic perception between the freshmen and graduating students of the studied HEI. In the first semester students, emotional variables have a greater impact; for academics from the last semesters, the representativeness of the brand becomes a factor of greater impact.

Keywords: Symbolism; Brand; Consumer; Emotions; University

## 1 INTRODUÇÃO

Com a expansão das Instituições de Ensino Superior (IES) as pessoas têm a oportunidade de ingressar em um curso superior com mais facilidade, sendo estes cursos presenciais ou a distância. Como consequência deste aumento de oportunidade para os consumidores, a concorrência entre as IES aumentou, tanto em cursos presenciais como à distância (SCHARF; SCARPIN, 2014).

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração. Professora no Centro Universitário Leonardo Da Vinci, Indaial – SC bianca.goncalves@uniasselvi.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração Professora no Centro Universitário Leonardo Da Vinci, Indaial – SC, keitty.wille@uniasselvi.com.br

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

---

Com o aumento dos cursos de graduação e conseqüentemente da concorrência, realizar a gestão da marca torna-se necessário independentemente do tipo de atividade desempenhada pela organização. Essa gestão busca estabelecer perante seus consumidores, a sua identidade e a diferenciação de seus produtos de outras organizações no mercado, auxiliando assim no processo competitivo da organização (AAKER; KELLER, 1990; AAKER 2003).

A marca refere-se a associação que o cliente faz a um bem ou serviço. Assim ela pode se tornar a representação deste bem ou serviço. Essa representação pode simbolizar a qualidade, confiabilidade e status de valor (WOLF, 2002). A marca também pode fornecer os principais pontos de diferenciação entre os concorrentes, podendo ser um fator crítico para o sucesso das organizações (WOOD, 2000).

Os seres humanos simbolizam suas vivências e experiências tornando-as referências para relacionarem-se com a realidade que os cercam. Isso acontece também na questão de produtos e marcas, na qual o simbolismo influencia o consumidor em diversos aspectos do seu comportamento. O comportamento do consumidor como, por exemplo, lealdade, intenção de recomendar a marca e até mesmo a disponibilidade de pagar a mais por ela, sofre influência tanto a emoção quanto a satisfação com marca (WOLFF, 2002).

Os papéis simbólicos das marcas representam o que elas significam para os consumidores e o que querem dizer deles (MELLO et al, 2008). O significado atribuído pelo consumidor a um bem ou serviço é o resultado das emoções ou sentimentos que este consumidor adquiriu a partir da experiência com o objeto (NEPOMUCENO; TORRES 2005). O relacionamento emocional do cliente com a marca tem como consequência o encantamento do cliente por meio da experiência.

Em se tratando as emoções relacionadas ao comportamento do consumidor, Hooge (2014) destaca o fator emoção é um dos principais fatores se impacto no momento da escolha do consumidor por determinadas marcas. Essas emoções podem ser classificadas como positivas ou negativas dependendo da experiência inicial do consumidor com a marca (SCHMITT, 2012).

As pesquisas encontradas sobre simbolismo da marca, em sua maioria estão voltadas a identificar o simbolismo da marca de bens, como nos trabalhos de Wolf (2002), Lima et.al (2013) e Bhat Reddy (1998). Porém, diante do aumento na oferta de ensino superior entre diversas IES, trabalhar a marca da instituição, torna-se uma ferramenta para que as IES facilitem a escolha do estudante (SCHARF, 2012).

Tendo em vista o cenário atual, o objetivo do presente estudo é identificar o significado da marca da IES para os acadêmicos, sendo assim a pergunta de pesquisa é: O que representa a marca da IES para os acadêmicos que nela estudam? Para isso, foi utilizada a escala apresentada no artigo de Wolf (2002), aplicada primeiramente para marca de bens, em marca de serviços, no caso, instituições de ensino superior, identificando assim o simbolismo da marca da IES para os acadêmicos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão abordados os principais conceitos do estudo, como o simbolismo da marca e as emoções relacionadas ao comportamento do consumidor.

### 2.1 SIMBOLISMO E MARCA

A *American Marketing Association* (AMA) apresenta duas definições para marca. A primeira define a marca como nome, termo, design, símbolo ou qualquer outro recurso que identifique o bem ou serviço de um vendedor diferente dos de outros vendedores. A segunda definição descreve marca como uma experiência por parte do cliente por meio de uma coleção

---

de imagens e ideias que refere-se a um símbolo como um nome, logotipo, slogan e esquema de design. As marcas podem ser usadas para representar um indivíduo, um grupo, uma sociedade ou cultura. Os símbolos culturais podem representar nações, como no caso da marca McDonald's, gerações, como a marca Gap e valores culturais, como o caso da marca Marlboro e Harley-Davidson (SCHMITT, 2012).

O consumidor contemporâneo depara-se todos os dias com centenas de produtos de diferentes marcas. Cada marca precisa passar conceitos e emoções capazes de fazer com que o consumidor se identifique com ela (FEIJÓ, 2012). As marcas com as quais os consumidores se relacionam são selecionadas em razão da capacidade que possuem de comunicar seus valores, para a satisfação das necessidades dos consumidores (MELLO et al, 2008).

As necessidades dos consumidores podem ser classificadas como funcionais, simbólicas e experienciais. As necessidades funcionais são encadeadas pela busca por produtos que solucionem problemas relacionados ao consumo, com base no desempenho funcional, utilitário ou físico. As simbólicas estão relacionadas com a valorização do ego, com a posição ou com a identificação do indivíduo como membro de um grupo, sendo assim, elas refletem valores sociais e valores emocionais. Já as necessidades experienciais estariam relacionadas com estímulo cognitivo que o produto acarreta, como o prazer sensorial (MELLO et al, 2008).

Os consumidores não consideram apenas a questão da funcionalidade, uma vez que seu comportamento é afetado também pela interpretação do simbolismo da marca, ou seja, eles julgam a marca em um nível mais emocional. O papel simbólico das marcas representa o que elas significam para os consumidores e o que querem dizer deles (MELLO et al, 2008). Levy (1959) declara que os consumidores não compram produtos apenas pelos aspectos funcionais do mesmo, mas também pelo que os produtos significam, visando a satisfação de seus desejos e também de sentimentos, ou seja, os produtos são comprados por seus aspectos simbólicos e não somente econômicos.

Deste modo, pode-se afirmar que o consumidor tende a consumir tanto bens como serviços a fim de questões mais ligadas a emoções e sentimentos relacionados a esses produtos. O cenário do consumismo na atualidade apresenta um papel diferente do que há alguns anos. O consumo de determinados bens e serviços, está diretamente ligado a questões de imagem social do que realmente a questão funcional desses produtos. Assim, a marca que o consumidor julgar lhe trazer melhor imagem perante o grupo ao qual está inserido será sua escolha (SANTOS, 2011).

Os seres humanos simbolizam suas vivências e experiências tornando-as referências para relacionarem-se com a realidade que os cercam. O simbolismo está intimamente ligado ao processo de informação do consumidor e também as suas repostas afetivas aos estímulos, ou seja, relaciona-se com vários aspectos do comportamento do consumidor. O simbolismo presente em produtos e marcas, influencia o consumidor em diversos aspectos do seu comportamento, como por exemplo preferências e decisões, sendo assim o simbolismo torna-se também parte essencial na compreensão do comportamento do consumidor (WOLFF, 2002).

A importância atribuída pelo consumidor a um bem ou serviço é o resultado das emoções ou sentimentos que este consumidor adquiriu a partir da experiência com o objeto. A representatividade simbólica ou utilitária que é atribuída ao produto, tem o poder de influenciar a preferência do consumidor por determinadas marcas (NEPOMUCENO; TORRES, 2005).

Os consumidores passam a atentar-se ao que as diversas marcas que os cercam simbolizam. Com isso, o consumidor tenta se identificar com a marca relacionando-a com seu estilo de vida, e se é possível por meio de uma determinada marca, expressar sua personalidade, e até que ponto elas se sentem bem a usando. A escolha por parte dos consumidores por uma determinada marca, envolve a avaliação das características práticas e funcionais e a relação entre estes atributos e a imagem à qual o consumidor deseja estar associados (MELLO et al, 2008).

---

Desta maneira a imagem da marca também reflete a imagem que indivíduo tem sobre ele mesmo, pois é necessária uma identificação entre a marca e consumidor para que a compra aconteça. Pode-se assim, sugerir que o simbolismo de uma marca atribuído pelo consumidor facilite o vínculo a determinadas marcas ou produtos (WOLFF, 2002).

## 2.2 EMOÇÕES E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Vários estudos foram conduzidos a fim de verificar o impacto das emoções relacionadas a ações de marketing, como a propaganda nos estudos de Holbrook e Batra (1987), ou ainda, o julgamento e formação da decisão do consumidor como nos estudos de Westbrook e Oliver, (1991). Os estudos relacionados as emoções na tomada de decisão do consumidor em relação a escolha da marca vem crescendo nos últimos anos. Principalmente quando se trata de estudo relacionados ao comportamento do consumidor (HIRSCHMAN; HOLBROOK, 1982; LADHARI; SOUIDEN; RUTH, 2001; SAUERBRONN; AYROSA; BARROS, 2009; DUFOUR, 2017).

Segundo De Hooge (2014), décadas de pesquisas relacionadas a compreensão da emoção no comportamento do consumidor, mostram que o fator emoção é essencial na influência da escolha por uma determinada marca. Deste modo, surge a necessidade de criar marcas cada vez mais fortes, para que possam atuar em mercados competitivos (AKGÜN; KOÇOĞLU; İMAMOĞLU, 2013). Este fato não se limita somente a empresas de bens, mas também a empresas de serviços, como no caso das instituições de ensino superior.

As emoções acompanham o ser humano a todo tempo, qualquer que for o estado emocional do indivíduo pode afetar de forma substancial seu comportamento e suas decisões (SAUERBRONN; AYROSA; BARROS, 2009). Um dos fatores que pode ser influenciado pela emoção é a avaliação dos bens ou serviços. De modo geral, no momento da avaliação os clientes tendem a ser leais a suas emoções (RUTH, 2001; LADHARI; SOUIDEN; DUFOUR, 2017).

As emoções podem ser definidas como estados mentais que estão sempre de prontidão, ato esse que sucede de avaliações de situações do próprio pensamento (AKGÜN; KOÇOĞLU; İMAMOĞLU, 2013). Podem também ser identificadas como sentimentos multidimensionais que podem refletir o relacionamento do consumidor com o ambiente físico e social e suas interpretações quanto a essa relação (ACHAR et al., 2016). Ou ainda, as emoções podem ser consideradas como fatores que ajudam a compreender as escolhas feitas pelos consumidores (SAUERBRONN; AYROSA; BARROS, 2009).

As respostas emocionais para serviços apresentam um papel a ser considerado, pois auxiliam a compreensão da experiência do cliente com o serviço (LADHARI; SOUIDEN; DUFOUR, 2017). Dado que, as ligações emocionais do cliente com a marca trazem como resultado um maior comprometimento e cria lealdade entre cliente e marca. O cliente só estará emocionalmente ligado a marca se estiver satisfeito com ela (AKGÜN; KOÇOĞLU; İMAMOĞLU, 2013). A lealdade à marca pode ser estabelecida em função da confiança, emoções e laços afetivos estabelecidos (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001).

O relacionamento emocional do cliente com a marca tem como consequência o encantamento do cliente por meio da experiência. Com isso, o cliente integra a marca a sua vida bem como a sua identidade. Para que isso aconteça, as empresas devem criar vínculos emocionais, que sejam fortes e significativos, a fim de fazer parte efetivamente da vida dos consumidores (AKGÜN; KOÇOĞLU; İMAMOĞLU, 2013). Esses vínculos podem ser estimulados por meio do marketing como propagandas, forma e design de embalagem dos bens, promoções e eventos. Essas ações podem fazer com que emoções sejam despertadas e assim incitam resposta de desejo no consumidor (ACHAR et al., 2016).

---

Além das marcas fornecerem estímulos considerados sensoriais essas podem despertar emoções negativas ou positivas no comportamento do consumidor (SCHMITT, 2012). As positivas estão relacionadas com a questão de beleza, ser atraente, forte, interessante, seguro além da sensação de alegria e felicidade. Já as emoções que expressam um sentimento de negativo podem estar relacionado com o sentimento de ser feio, inseguro, pobre, malsucedido e sem vitalidade, ou ainda sentimento de tristeza e raiva (LAROS; STEENKAMP, 2005; SCHMITT, 2012). Cada emoção específica está vinculada a uma junção de avaliações cognitivas feitas pelo consumidor, que servem como incentivo na tomada de decisão (ACHAR et al., 2016).

Em se tratando das emoções positivas e negativas, cada uma delas influenciam o cliente de forma diferente. As emoções positivas tendem a gerar um compromisso do cliente com a marca e pode torna-lo leal a ela, trazendo benefícios para ambos os lados, consumidor e empresa. Já as emoções negativas tendem a gerar insatisfação dos clientes, que além de deixarem de consumir bens ou serviços dessa marca, divulga sua experiência negativa, podendo prejudicar a marca (RICHINS, 2008).

Os estudos relacionados ao comportamento do consumidor que buscam identificar as emoções relacionadas com as marcas e o consumo como no caso de Hirschman e Holbrook, (1982), Ladhari, Souiden e Dufour, (2017), Ruth, (2001) e Sauerbronn, Ayrosa e Barros, (2009), estão voltados aos consumo e bens. O mesmo acontece quando relacionado o fator simbólico da marca como nos estudos de Wolff (2002) e Nepomuceno e Torres (2005). Sendo assim esse estudo tente a contribuir para compreensão do comportamento do consumidor com relação aos fatores emocionais e simbólicos da marca para serviços.

### **3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O delineamento desta pesquisa se enquadra em descritiva com abordagem quantitativa. A pesquisa se enquadra em pesquisa descritiva em função de apresentar planos estruturados que tem por objetivo medir as características da amostra selecionada para que assim possam ser descritas por meio de uma questão de pesquisa (HAIR, et al., 2005). Ou seja, busca caracterizar a diferença do simbolismo que a marca da universidade representa para os acadêmicos ingressantes e concluintes.

Com relação à abordagem da pesquisa enquadra-se em quantitativa em razão de ser um meio para testar teorias objetivas e verificar a relação que existe entre as variáveis do estudo em questão. Com isso, essas variáveis podem ser medidas por meio de instrumentos que permitam que os dados possam ser estatisticamente testados (CRESWELL, 2010).

O universo da pesquisa refere-se a todos os acadêmicos matriculados no ensino superior de uma universidade do sul do Brasil. Já a amostra, são os acadêmicos que se encontram no primeiro semestre e nos semestres finais dos cursos de Administração, Educação Física e Engenharias. Tendo em vista que o comportamento do consumidor tende a variar dependendo do perfil e realizada a qual cada um está inserido (SANTOS, 2011), a escolha dos cursos citados justifica-se pelo diferente perfil dos cursos e conseqüentemente dos alunos, o que pode resultar em diferentes percepções simbólicas da marca. Dado que, cada um desses curso apresentam realidades diferentes entre si, e assim, a experiência com a marca em questão pode apresentar-se de formas diferentes.

Quanto aos procedimentos para a coleta de dados foi realizada em corte transversal, ou seja, em um determinado período, com dados coletados uma única vez (HAIR et al., 2005). A coleta realizou-se do dia 25 de setembro de 2017 até o dia 13 de outubro de 2017. O formato da coleta foi aplicação de questionário em forma física. A ferramenta utilizada para coleta de

---

dados, foi uma adaptação da escala desenvolvida por Wolff (2002). A autora criou uma escala para medir o simbolismo da marca a partir dos estudos de Kleine III e Kernan (1988) e da escala MOCOM (Measure of Consumer Object Meaning) de Bhat e Reddy (1998).

A análise dos dados foi realizada por meio do software SPSS 21©. A amostra foi dividida entre os acadêmicos ingressantes e concluintes possibilitando a comparação dos dois grupos. Para isso, realizou-se uma Análise Fatorial, afim de verificar qual fator apresenta maior peso para os acadêmicos com relação ao significado da marca, comparando as duas amostras e verificando as diferenças. Segundo Corrar (2005) a Análise Fatorial é indicada para identificar um conjunto de variáveis que possam formar um fator, afim de simplificar e melhorar a compreensão dos dados.

#### 4 ANÁLISE, RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para o alcance do objetivo proposto para este estudo, as análises foram realizadas em três etapas. A primeira delas está direcionada a caracterização da amostra, no segundo momento a amostra foi dividida em dois grupos, os ingressantes e os concluintes. Assim, foi possível realizar uma análise fatorial para cada grupo, afim de identificar as diferenças que existem entre os dois grupos de amostra.

Com relação aos dados coletados foram obtidas 174 respostas. No entanto, foram eliminados 6 questionários pelo fato de apresentarem ausências de respostas e serem preenchidos de forma incorreta, totalizando assim uma amostra de 168 respondentes válidos. A amostra foi composta por 58,1% de acadêmicos do sexo masculino e 41,9% do sexo feminino. Em sua maioria, cerca de 53,8% dos acadêmicos, estão entre os 18 e 25 anos e cursando o último semestre (69,7%). O tempo de utilização da marca, que busca identificar quanto tempo o acadêmico está estudando da instituição, ou seja, quanto tempo de fato ele está consumindo a marca, ficou entre 1 a 5 anos (63,5%) e 88% da amostra apresenta como estado civil solteiro.

Com a divisão da amostra em dois grupos, a amostra dos acadêmicos ingressantes totalizou 51 respondentes, já a amostra dos acadêmicos concluintes, finalizou com 116 respondentes. A partir de então foram realizadas duas Análises Fatoriais. Iniciando em primeiro momento com os acadêmicos do primeiro semestre.

Na Análise Fatorial do primeiro grupo, a primeira observação feita foram os testes KMO e Bartlett, a fim de verificar se os dados viabilizam a utilização desta análise, conforme Corrar (2005). Os resultados dos testes acima mencionados podem ser verificados na Tabela 1.

Tabela 1: Teste KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,757
	Qui-quadrado aprox.	677,97
Teste de esfericidade de Bartlett	df	210
	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados destes testes indicam que o grau de explicação dos dados a partir dos fatores identificados foi de 0,757, medido pelo teste KMO. O que segundo Corrar (2005), indica um forte grau de explicação. Já o teste de esfericidade de Bartlett indica o quanto de

relação existe entre as variáveis dos fatores, assim para que seja possível a Análise Fatorial, é preciso que a significância seja  $<0,05$ . Sendo assim, como pode ser observado na tabela 1, a significância para essa amostra é de 0,000, com isso pode-se dar continuidade às análises.

Para a execução da Análise Fatorial foi aplicada às cargas fatoriais um valor mínimo, afim de considerar os valores que apresentam significância estatística para cada amostra. Segundo Hair (2005), dependendo tamanho da amostra a carga fatorial a ser considerada se altera, para que assim se torne significativa. Considerando a amostra dos acadêmicos do primeiro semestre, 51 respondentes, a carga fatorial indicada é de 0,75. Ou seja, só serão consideradas variáveis com significâncias as que apresentarem cargas fatoriais acima deste valor. As demais serão desconsideradas, como pode ser observado na tabela 2.c

Tabela 2: Análise Fatorial do Primeiro Semestre.

	Matriz de componente rotativa			
	Fatores			
	1	2	3	4
12. Atraente	0,839			
15. Glamour	0,808			
13. Beleza	0,779			
7. Diferenciada		0,811		
2. Um produto elaborado		0,800		
21. Vitalidade			0,880	
20. Segurança			0,835	
19. Força			0,806	
17. Sucesso			0,757	
10. Gosto da possibilidade de poder usar esta marca repetidas vezes				0,768

Fonte: Dados da pesquisa

Com a rotação Varimax utilizada, para a amostra do primeiro semestre, foram identificados quatro fatores, porém serão considerados somente os três primeiros fatores. Isso porque o fator 4 apresentou uma única variável, sendo assim este não foi considerado com um fator.

No primeiro fator estão agrupadas as variáveis que identificam a emoção no comportamento do consumidor. Nesta seção do questionário, buscava-se identificar como o acadêmico se sentia com relação à marca da universidade. Sendo assim as questões 12. Atraente, 15. Glamour e 13. Beleza são as variáveis que mais representam as emoções dos acadêmicos com relação a universidade. No fator dois estão agrupadas as variáveis 7. Diferenciada e 2. Produto Elaborado, que corresponde ao que a marca representa para os estudantes. E no terceiro fator estão agrupadas as variáveis relacionadas ao sentimento, 21. Vitalidade, 20. Segurança, 19. Força e 17. Sucesso. Tendo as variáveis separadas em fatores, foi possível nomear os fatores conforme tabela 3.

Tabela 3: Fatores do primeiro semestre

Nomeação dos Fatores	
Emoção	12. Atraente
	15. Glamour
	13. Beleza
Representação da Marca	7. Diferenciada
	2. Um produto elaborado
Segurança	21. Vitalidade
	20. Segurança
	19. Força
	17. Sucesso

Fonte: Dados da pesquisa

A partir deste resultado, tendo em vista que esta amostra contém apenas alunos do primeiro semestre, ou seja, alunos que tiveram seu primeiro contato com a marca, percebe-se que o fator emocional e de encantamento com a marca é o fator mais importa. Segundo Mello et al. (2008) este fato pode ser explicado em função dos alunos considerarem não apenas as questões funcionais da marca e sim o que ela representa. Ou seja, consideram o simbolismo da marca em questão. Assim, pode-se afirmar que a amostra dos alunos iniciantes, tendem a consumir a marca da universidade em questão de acordo com as emoções e sentimentos ligados a ela (SANTOS, 2011).

Ao apresentar a Emoção como maior fator de importância simbólica da marca, os acadêmicos do primeiro semestre tendem a integrar a marca em seu dia a dia. Sugere-se que a experiência inicial com a marca da universidade traz um encantamento para o acadêmico, sendo este uma consequência do relacionamento emocional com a marca em primeiro momento, como destacam Akgün, Koçoğlu e İmamoğlu, (2013).

As emoções destacadas neste primeiro grupo, são emoções consideradas positivas, de acordo com o que apresenta Laros e Steenkamp (2005). Tendo em vista essas emoções, sugere-se que esses alunos, de modo inicial, tendem a desenvolver um compromisso com a marca e uma maior lealdade de acordo com a experiência positiva identificada inicialmente.

Outro fator de destaque é a questão de representatividade da marca, que como demonstrado na tabela 3, é o segundo fator de impacto para os alunos do primeiro semestre. Esse fator está relacionado ao que a marca representa para esses alunos, desta forma destaca-se a imagem que a marca passa para os consumidores. Segundo Mello et al, (2008), a questão simbólica da marca, está relacionada com questões de ego e com o posicionamento do consumidor do grupo no qual está inserido. Desta forma, entende-se que os alunos acreditam que a marca da universidade em questão é uma marca que traz como simbolismo questões relacionadas a diferenciação dentre outras marcas.

Partindo para o segundo grupo a ser analisado, o mesmo procedimento de análise foi utilizado para o a amostra dos alunos concluintes. Primeiro foi observado o teste KMO e Bartlett. Como resultado, para esta amostra, o grau de explicação para os fatores identificados foi de 0,829, o que indica novamente um forte grau de explicação. O teste de esfericidade de Bartlett indica uma relação também significativa para essa amostra, sendo Sig <0,05. Os resultados podem ser observados na tabela 4.



Tabela 4: Teste KMO e Bartlett para segunda amostra.

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,829
	Qui-quadrado aprox.	1295,540
Teste de esfericidade de Bartlett	df	210
	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Levando em consideração as cargas fatoriais, para a amostra dos acadêmicos concluintes a carga fatorial é de 0,55. Isso por que, é uma amostra maior, 116 respondentes. Como no procedimento anterior, também só foram considerados as variáveis que apresentassem a carga fatorial dentro do nível de significância para a amostra, ou seja, nesse caso acima de 0,55. Como apresentado na tabela 5.

Tabela 5: Análise Fatorial do Último Semestre

	Matriz de componente rotativa			
	Componente			
	1	2	3	4
6. Marcante	,790			
5. Forte	,777			
3. Confiável	,750			
7. Diferenciada	,733			
1. Uma marca de prestígio	,732			
2. Um produto elaborado	,698			
4. Atraente	,686			
15. Glamour		,822		
16. Sofisticada		,768		
14. Interessante		,722		
13. Beleza		,710		
12. Atraente		,692		
19. Força			,804	
21. Vitalidade			,798	
20. Segurança			,763	
17. Sucesso			,662	
18. Riqueza			,652	
10. Gosto da possibilidade de poder usar esta marca repetidas vezes				,784
9. Sinto-me encantado com a marca				,778
11. Tenho boas lembranças				,608

Fonte: Dados da pesquisa

Diferentemente do resultado dos acadêmicos do primeiro semestre, nesta análise a única variável que não apresentou significância foi a questão 8, que tratava da marca ser um símbolo de status para os acadêmicos. Outra diferença aqui apresentada é a divisão em quatro fatores, agrupando as variáveis conforme descrito na tabela 4. Para os acadêmicos do último semestre no fator de maior relevância, (Fator 1) estão as variáveis 6. Marcante, 5. Forte, 3. Confiável, 7. Diferenciada, 1. Uma Marca de Prestígio 2. Um Produto Elaborado e 4. Atraente. Com isso, os fatores foram nomeados conforme tabela 5.

Tabela 6: Fatores do Último Semestre.

	Nomeação dos Fatores
Representação da marca	6. Marcante
	5. Forte
	3. Confiável
	7. Diferenciada
	1. Uma marca de prestígio
	2. Um produto elaborado
	4. Atraente
Emoção	15. Glamour
	16. Sofisticada
	14. Interessante
	13. Beleza
	12. Atraente
Segurança	19. Força
	21. Vitalidade
	20. Segurança
	17. Sucesso
	18. Riqueza
Experiência	10. Gosto da possibilidade de poder usar esta marca repetidas vezes
	9. Sinto-me encantado com a marca
	11. Tenho boas lembranças

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode-se perceber os fatores apresentaram diferença entre o primeiro e o último semestre. Para os alunos do primeiro semestre, o fator de maior importância é o fator Emoções. Isso reflete o papel considerável que as emoções apresentam na tomada de decisão do consumidor, como destacado nos estudos de Westbrook e Oliver, 1991 e Ladhari, Souiden e Dufour, (2017). A continuação desses acadêmicos na universidade em que escolheram, pode ser explicada pelo fato de que, a satisfação dele com a marca da universidade fará com que ele possa criar vínculos emocionais e continue consumindo a marca como afirmam Akgün, Koçoğlu e İmamoğlu, (2013).

---

Em primeiro momento, o contato com a marca apresenta-se com uma escolha influenciadas pelas emoções, como destaca De Hooze (2014). No entanto com o passar do tempo, o consumo da marca na universidade a longo prazo, acaba se tornando um fator de representatividade, no qual a Emoção se torna o segundo fator de impacto. Como pode ser identificado nas análises, é o resultado que apresentou os acadêmicos dos últimos semestres. Isso sugere que o consumo passa a ser muito menos emocional com o passar do tempo. Sendo assim sugere-se que o consumo da marca passe a ser uma forma de solucionar um determinado problema, satisfazendo as necessidades funcionais do consumidor destacadas por Mello et al. (2008).

Entende-se, a partir dos resultados que, como afirma Akgün, Koçoğlu e İmamoğlu, (2013), a escolha pela marca estão relacionadas a questões emocionais e com sentimentos positivos que determinada marca pode ocasionar como experiência para ao consumidor. Já com o passar dos anos, o que mais é levado em consideração é a questão do simbolismo da marca, o que ela de fato representa para quem a utiliza e que imagem será passada para a sociedade. A questão de imagem social faz com que o consumidor continue consumindo determinadas marcas, em função do status social (SANTOS, 2011).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar o simbolismo da marca para acadêmicos de graduação da universidade em que estudam e verificar se existe diferença no simbolismo da marca para os acadêmicos que estão ingressando para os que estão concluindo. Respondendo a pergunta de pesquisa proposta: O que representa a marca da IES para os acadêmicos que nela estudam? Pode-se identificar que para os acadêmicos do último semestre, a marca representa um símbolo de força, confiança, diferenciação, prestígio, produto sofisticado além de ser marcante. O que indica fatores positivos com relação a representação da marca da universidade com o passar dos anos.

Para o grupo do primeiro semestre, o fator de maior impacto está relacionado a variáveis emocionais em primeiro momento. No entanto, o segundo fator de maior importância, está relacionado à representação da marca. Assim, como destacado para o grupo dos últimos semestres, as variáveis diferenciação e produto elaborado é o que a marca representa para ambos os grupos.

A tomada de decisão no comportamento do consumidor está relacionada com a emoção, tanto para o consumo de bens como destacados nos estudos de Westbrook e Oliver, 1991 e Ladhari, Souiden e Dufour, (2017), quanto de serviços, como pode ser observado no resultado obtidos neste estudo. Em um primeiro momento, a decisão de consumir a marca de determinada universidade está na relação emocional que o acadêmico identifica com a universidade. Assim, com o passar do tempo, o fator emocional passar ser o segundo fator de impacto e a representatividade da marca acaba por se tornar um fator de maior impacto.

Outro ponto de destaque, principalmente quanto observado a amostra do último semestre é que a universidade em questão é uma instituição que apresenta uma marca respeitada perante a sociedade na qual está inserida. Deste modo, sugere-se que os alunos que finalizam seu curso nesta universidade acreditam que a marca desta instituição tem um simbolismo de prestígio e de representatividade positiva perante a sociedade, assim os alunos acreditam que também terão essa mesma imagem.

Atendendo o objetivo proposto, a partir das análises pode-se concluir que existe diferença entre a percepção simbólica da marca entre os acadêmicos do primeiro e do último semestre. A marca da universidade em questão está atrelada a fatores como diferenciação e produto elaborado para ambas as amostras, no entanto com um grau de importância diferentes entre ambos.

---

Este estudo possui algumas limitações identificadas pelos autores. A primeira delas é questão da escolha de alguns cursos para a realização da pesquisa. Apesar de terem sido escolhidos cursos com perfis acadêmicos distintos, não é possível generalizar os resultados para a percepção de todos os alunos na universidade em questão. Outra limitação que pode ser destacada é a realização da pesquisa em apenas uma universidade. O que também impede a generalização dos resultados para outras IES. Isso porque a percepção dos acadêmicos de outras IES pode apresentar diferenças significantes com relação ao consumo da marca.

O que se sugere como pesquisas futuras é a aplicação da pesquisa em diferentes universidades, para que assim possam ser realizadas comparações entre as diferentes marcas das IES. Pode-se também utilizar um maior número de acadêmicos, tentando totalizar todos os cursos ofertados de cada IES. Além destas sugestões, pode-se ainda cruzar os fatores emocionais da marca com a satisfação do cliente, para identificar se essas duas variáveis apresentam alguma relação.

## 5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Em se tratando das pesquisas acadêmicas relacionadas ao simbolismo da marca, em sua maioria estão relacionadas ao simbolismo da marca de bens. Tendo como objetivo identificar o que a marca de bens representa para quem a consome e o que faz com que os cliente e consumidores optem por determinada marca. Portanto as implicações acadêmicas para este estudo estão relacionadas a contribuir para análises voltadas para serviços, abrindo possibilidade para mais pesquisas futuras nesta área.

## 5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Quanto tratado das implicações gerenciais deste estudo, objetiva-se que a partir dos resultados desta pesquisa, os gestores de Marketing das universidades possam trabalhar para melhorias no simbolismo de sua marca para seu público alvo. Assim, como consequência é possível conseguir atrair mais acadêmicos para suas universidades, além reter os estudantes por meio do significado que a marca tem para cada aluno. Como resultado destas ações, pode-se alcançar um aumentando na competitividade das IES, aumentando as chances dos acadêmicos continuarem na IES ao longo da sua vida acadêmica. Isso já que, como destacado nas análises, o consumidor que estabelece um relacionamento emocional com a marca tende a criar um alto grau de lealdade com a mesma. Com isso a chance consumo de outros serviços disponibilizada pela IES, na qual ele se identifica se torna maior.

## REFERÊNCIAS

ACHAR, C. et al. What we feel and why we buy: the influence of emotions on consumer decision-making. **Current Opinion in Psychology**, v. 10, n. Supplement C, p. 166–170, 2016.

AAKER, D. A.; KELLER, K. L. Consumer evaluations of brand extensions. **The Journal of Marketing**, p. 27-41, 1990.

AAKER, D. The power of the branded differentiator. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n. 1, p. 83, 2003.

- 
- AKGÜN, A. E.; KOÇOĞLU, İ.; İMAMOĞLU, S. Z. An Emerging Consumer Experience: Emotional Branding. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 99, n. Supplement C, p. 503–508, 2013.
- AMA - American Marketing Association Dictionary. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>>. Acesso em 11 out 2017.
- BHAT, S.; REDDY, S. K. Symbolic and functional positioning of brands. **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 15, 1998.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. [s.l.] Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. B. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 2, p. 81–93, 2001.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; FILHO, J. M. D. **Análise Multivariada**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2010.
- DE HOOGE, I. E. Predicting consumer behavior with two emotion appraisal dimensions: Emotion valence and agency in gift giving. **International Journal of Research in Marketing**, v. 31, n. 4, p. 380–394, 2014.
- FEIJÓ, V. C. **Branding Digital: o desafio das marcas na atualidade**. Intercom, Chapecó-SC, 2012.
- HAIR, J., JOSEPH F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HIRSCHMAN, E. C.; HOLBROOK, M. B. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 3, p. 92–101, 1982.
- HOLBROOK, M. B.; BATRA, R. Assessing the Role of Emotions as Mediators of Consumer Responses to Advertising. **Journal of Consumer Research**, v. 14, n. 3, p. 404–420, 1987.
- KLEINE III, R. E.; KERNAN, J. B.. **Measuring the meaning of consumption Objects: An empirical investigation**. Advances in Consumer Research, Vol. 15, 1988.
- LADHARI, R.; SOUIDEN, N.; DUFOUR, B. The role of emotions in utilitarian service settings: The effects of emotional satisfaction on product perception and behavioral intentions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 34, n. Supplement C, p. 10–18, 2017.
- LAROS, F. J. M.; STEENKAMP, J.-B. E. M. Emotions in consumer behavior: a hierarchical approach. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 10, p. 1437–1445, 2005.
- LEVY, S. **Symbols for Sale**. Harvard Business Review, 37, 1959 In: Brands, Consumers, Symbols and Research: Sidney J. Levy on Marketing, Sage Publications, 1999.
- LIMA, *et al.* Marcas de Perfume Simbólicas na Percepção das Consumidoras. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 251-265, junho 2013.

---

MELLO, *et al.* Efetividade da propaganda na comunicação de marcas com diferentes graus de funcionalidade e simbolismo. **REGE - Revista de Gestão**. v. 15, n. 1, 2008.

NEPOMUCENO, M. V.; TORRES, C. V. Validação da escala de julgamento e significado do produto. Universidade de Brasília. **Estudos de Psicologia**, v.10 (3), p. 421-430, 2005.

RICHINS, M. L. CONSUMPTION EMOTIONS BT - Product Experience. In: San Diego: Elsevier, p. 399-422. 2008.

RUTH, J. A. Promoting a Brand's emotion benefits: The influence of emotion categorization processes on consumer evaluations. **Journal of Consumer Psychology**, v. 11, n. 2, p. 99-113, 2001.

SANTOS, C. **O simbolismo das marcas no discurso publicitário contemporâneo. O capital simbólico da YORN**. Comunicação e Sociedade, n. 19, p. 215-226, 2011.

SAUERBRONN, J. F. R.; AYROSA, E. A. T.; BARROS, D. F. Bases sociais das emoções do consumidor: uma abordagem complementar sobre emoções e consumo. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 7, n. 1, p. 169-182, 2009.

SCHARF, E. R.; SCARPIN, M. R. S. A Importância da Marca da Instituição de Ensino Superior na Escolha de um Curso de Pós-Graduação Lato Sensu. **Revista Cesumar-Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 19, n. 2, 2014.

SCHARF, E. R. A proposta de valor e o capital humano: práticas estratégicas de marketing. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, 2012.

SCHMITT, B. The consumer psychology of brands. **Journal of Consumer Psychology**, v. 22, n. 1, p. 7-17, 2012.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. ed. [s.l.] Bookman Editora, 2002.

WOOD, L. Brands and brand equity: definition and management. **Management Decision**, v. 38, n. 9, p. 662-669, 2000.

WOLFF, F. **Simbolismo no comportamento do consumidor: A construção de uma nova escala**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul., 2002.

WESTBROOK, R. A.; OLIVER, R. L. The dimensions of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. **Journal of Consumer Research**, v.18, p.84-91, 1991.

# SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS – ESTUDO DE CASO DE IMPLANTAÇÃO DE PROJETO DE UM DOS 17 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL SEGUNDO A ONU

**Sustainability in business - project implementation case study of one of the 17 sustainable development objectives according to the un**

Marcio Luz da Conceição<sup>1</sup>  
Dayanne Cavalcante Saldanha<sup>2</sup>

**Resumo:** Em setembro de 2015, durante a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável realizada em Nova Iorque-EUA, a Organização das Nações Unidas [ONU] propôs que os seus 193 países membros assinassem um plano global composto por 17 objetivos de desenvolvimento sustentável [ODS], que visam transformar o mundo até o ano de 2030. Diante desta vertente, empresas buscam se adequar a esse novo cenário de sustentabilidade com foco na redução de custos, conscientização dos colaboradores, para alcançar melhores resultados com produtividade refletindo também na percepção positiva do cliente. O objetivo deste trabalho é estudar como uma empresa montou seu projeto para contribuir com os 17 ODS, tendo como foco o item 12 do objeto. Para isso, realizamos estudo de caso em uma empresa varejista com atuação no norte e nordeste, que tem 150 filiais e atualmente emprega mais de três mil colaboradores. Foi aplicado questionário aos gestores de áreas envolvidas no projeto e também pesquisa bibliográfica sobre o assunto para embasar a análise do planejamento e ações práticas de sustentabilidade. O projeto teve início em 2016, momento que a empresa passou a adotar um plano de ação que contribua para um menor impacto ambiental, levantando as ações e os resultados alcançados após implementá-las que se mostrou muito positivo. Houve engajamento dos colaboradores, redução de consumo de itens produzidos a partir de impactos ambientais, redução de lixo e redução de custos de aquisição de materiais. Desta forma, considera-se que este possa ser um modelo para as demais empresas interessadas em contribuir com os 17 ODS's, embasando-se neste propósito.

Palavras Chave: meio ambiente; sustentabilidade; consumo consciente.

**Abstract:** In September 2015, during the New York-USA Summit on Sustainable Development, the United Nations [UN] proposed that its 193 member countries sign a global plan composed of 17 sustainable development objectives [SDG], which aim to transform the world by the year 2030. In view of this aspect, companies seek to adapt to this new sustainability scenario with a focus on cost reduction, employee awareness, to achieve better results with productivity, also reflecting on the positive perception of the customer. The objective of this work is to study how a company set up its project to contribute to the 17 SDGs, focusing on item 12 of the object. For this, we carried out a case study in a retail company with operations in the North and Northeast, which has 150 branches and currently employs more than three thousand employees. A questionnaire was applied to the managers of the areas involved in the project and also bibliographic research on the subject to support the analysis of the planning and practical actions of sustainability. The project started in 2016, when the company started to adopt an action plan that contributes to a lower environmental impact, surveying the actions and results achieved after implementing them, which proved to be very positive. There was employee engagement, reduced consumption of items produced from environmental impacts, reduced waste and reduced material acquisition costs. Thus, it is considered that this could be a model for other companies interested in contributing to the 17 SDGs, based on this purpose.

Keywords: environment; sustentaibility; conscious consumption.

---

<sup>1</sup> Professor-Tutor na Uniasselvi. Especialista em Varejo e Mercado de Consumo pela Universidade de São Paulo – USP; Avenida Abdias Neves Nº 1850 – Teresina/PI. Brasil. comercial@marcioluzconsultoria.com

<sup>2</sup> Professora especialista em marketing da Universidade Federal de Rondônia. Rodovia Isaac Bennesby, s/n. Guajará-Mirim/RO. Brasil. dayanne@unir.br

---

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento sustentável é aquele que consegue atender às necessidades da geração atual sem comprometer a existência das gerações futuras. Segundo a ONG PLAN Internacional (2017), sabendo que os indicadores econômicos, sociais e ambientais dos últimos anos eram pessimistas quanto ao futuro das próximas gerações, a Organização das Nações Unidas (ONU), em setembro de 2015, propôs na Assembleia Geral da Instituição realizada em sua sede, na cidade de Nova Iorque-EUA, que os seus 193 países membros assinassem a Agenda 2030, um plano global composto por 17 objetivos (ODS) e 169 metas para que esses países alcancem o desenvolvimento sustentável em todos os âmbitos até 2030.

Ainda segundo a PLAN (2017), cada objetivo e suas respectivas metas abordam aspectos diferentes que convergem pelo fato de serem essenciais para a viabilidade de uma sociedade sustentável. Todos os países membros da ONU assinaram a agenda 2030 e agora têm o compromisso de alcançar as metas dos 17 objetivos.

Um destes objetivos foi identificado e tomado como base para o projeto, o 12º, focado em assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT] (2004), impacto ambiental é qualquer mudança no ambiente, quer adversa ou benéfica, inteira ou parcialmente resultante das atividades, produtos ou serviços de uma organização.

O ano de 2015 a economia brasileira enfrentou a maior recessão de sua história recente, gerada pela instabilidade política e falta de ética que abalaram a credibilidade do país e que teve, como consequência, um altíssimo índice de desemprego, abalando de forma profunda o consumo e a confiança do consumidor, dois fatores essenciais para as vendas do varejo (Trajano, 2018). O faturamento de maior parte dos varejistas caiu bruscamente, levando inclusive, à redução de postos de trabalho e deixa até hoje um saldo negativo deveras pesado para a economia do país. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2018), o número de desempregados no Brasil no segundo trimestre de 2018 chegou à marca de 13 milhões de pessoas, representando assim, 12,4% da população.

Não obstante todo esse cenário hostil, contudo, a empresa alvo deste estudo de caso, ainda se mostrou preocupada também com outra vertente: a necessidade de se engajar na causa do meio ambiente. A empresa então definiu um plano de ação para o Projeto que foi intitulado de Saúde Ambiental. Dividido em três etapas de implementação, iniciando em janeiro 2016, o projeto tem pouco menos de quatro anos de aplicabilidade e os resultados são mostrados nesta pesquisa.

Portanto, o objetivo deste trabalho é demonstrar a implantação de projeto sustentável por orientação do item 12 dos 17 ODS, através de ações práticas e que gerem impacto na conscientização sobre a importância do tema nas pessoas que compõem o quadro funcional. Como objetivos secundários, destacam-se demonstração da promoção da conscientização dos colaboradores da empresa para a causa do meio ambiente; a redução o consumo de produtos que são produzidos através de agressão ao meio ambiente (papel, cola, plástico, energia, água, combustível), o lixo gerado que agride o meio ambiente e o seu descarte consciente; e a obtenção de ganho para o caixa da empresa, reduzindo os custos com aquisição de materiais ou serviços e/ou vendendo produtos para reciclagem.



---

## **METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foi utilizada a metodologia de estudo de caso. A escolha dessa metodologia é respaldada pelo fato do objeto de pesquisa se embasar em condições contextuais que podem ser pertinentes ao fenômeno analisado (Yin, 2015). Essa escolha se justifica pela característica de investigação empírica de um fenômeno real e com os limites entre os fenômenos analisados não definidos claramente entre si. Trata-se de uma análise aprofundada de um objeto, para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (Berto, 2000; Gil, 2002; Nakano, 2000). Seu objetivo é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (Mattar, 1996), visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria.

O presente estudo de caso pode ser classificado, como exploratório, quanto ao seu conteúdo e objetivo final, e único, quanto à quantidade de casos estudados (Voss et al., 2002; Yin, 2015). É uma tendência em todos os tipos de estudo de caso, que estes tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais resultados alcançados ainda segundo (Yin, 2015).

Para preservar sua identidade, a empresa não autorizou a divulgação de seu nome, porém autorizou que os dados fossem divulgados sem que atrelasse à sua imagem, contudo, são dados reais.

### **Instrumento de coleta de dados**

A metodologia de coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica em livros, artigos, periódicos de varejo, sites especializados e artigos acerca do tema sustentabilidade. O critério de escolha desta amostra se deu pelo fato de um dos autores ter laborado na referida empresa durante onze anos. Com o intuito de analisar as ações praticadas pela instituição, foi usado também um questionário padronizado, construído especificamente para esta pesquisa.

Gil (2002) define questionário como um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisador. Marconi e Lakatos (2003) definem questionário como sendo um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Conforme Marconi e Lakatos (2003) e Gil (1999) pode-se apontar vantagens no uso de questionários. Entre elas pode-se destacar, entre outras: abrange uma extensa área geográfica; economiza tempo e dinheiro; não exige o treinamento de aplicadores; proporciona maior liberdade e segurança nas respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que entenderem mais conveniente; não expõe o entrevistado à influência do pesquisador; obtém respostas mais rápidas e mais precisas.

O instrumento foi composto por dez questões acerca das ações executadas, dos investimentos, do engajamento dos colaboradores e dos resultados obtidos.

### **A empresa estudada**

O estudo foi realizado em uma holding familiar, com sede administrativa em São Paulo-SP, que administra um grupo empresarial de capital fechado, de grande porte, reconhecido como um dos 50 maiores grupos empresariais do varejo brasileiro, conforme o Ranking IBEVAR-FIA (2018). Dentre as empresas do grupo, há uma loja de departamentos que tem mais de 150 lojas com atuação nos Estados do Pará, Tocantins e Maranhão. Atualmente, emprega mais

de 3 mil colaboradores distribuídos entre as operações de revenda de produtos como móveis, eletrodomésticos/eletrônicos, celulares, informática, confecções, calçados, tecidos e cama, mesa e banho. O plano de ação foi denominado de “Projeto Saúde Ambiental” e envolveu todos os departamentos e colaboradores da companhia, conforme se mostra mais adiante.

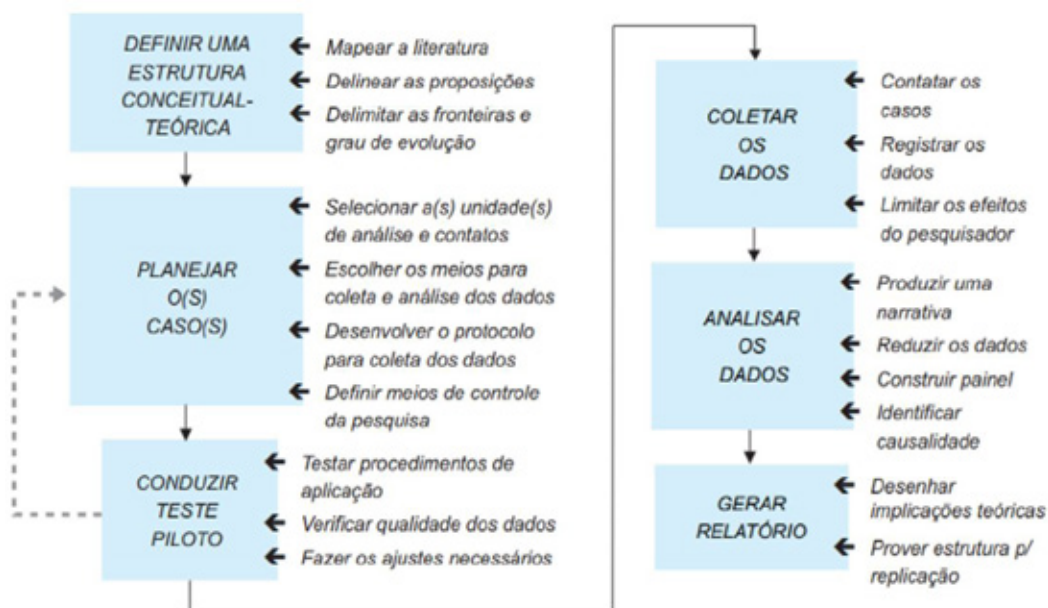
### Coleta e processamento dos dados

Os questionários foram aplicados a três gestores da empresa: a gerente de comunicação, o coordenador administrativo e a coordenadora do projeto, entre os meses de agosto e setembro de 2018 nas cidades de Belém-PA e São Paulo-SP. As respostas dos questionários foram transcritas e enviadas por e-mail. As respostas dos questionários foram revisadas, sendo o armazenamento dos dados realizado por meio do programa Word. Os problemas identificados foram solucionados através de contato com os pesquisados, também por e-mail.

### Análise dos dados

Os dados e informações coletados foram tratados e organizados para padronizar a análise e facilitar a interpretação dos dados. Em seguida foi elaborado o estudo de caso embasado em Yin (2001), conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1. Condução do Estudo de Caso



Fonte: Adaptado de Yin (2001)

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O plano de ação foi denominado de “Projeto Saúde Ambiental” e envolveu todos os departamentos e colaboradores da companhia. Sua implantação foi dividida em três etapas: Lançamento, Estruturação e Aplicação. O projeto finalizou em resultados positivos e não estimados inicialmente.

---

Algumas dificuldades encontradas na implantação do projeto foram: a) por atuar nas regiões norte e nordeste, há uma grande distância territorial entre as filiais, provocando deslocamentos da equipe de implantação; b) resistência inicial por parte de alguns colaboradores; c) problemas de caixa para fazer os investimentos necessários na implantação do projeto.

## O projeto Saúde Ambiental

O objetivo principal do projeto era executar um plano com ações sustentáveis no intuito de preservar e reduzir a agressão ao meio ambiente.

Como objetivos secundários, destacaram-se três:

- Promover a conscientização dos colaboradores da empresa para a causa do meio ambiente;
- Reduzir o consumo de produtos que são produzidos através de impacto ao meio ambiente (papel, cola, plástico, energia, água, combustível) e o lixo gerado que agride o meio ambiente e o seu descarte consciente;
- Obter um ganho para o caixa da empresa, reduzindo os custos com aquisição de materiais ou serviços e/ou vendendo produtos para reciclagem.

Para alcançar os objetivos propostos, foram definidas as ações do projeto, bem como sua etapa de execução, conforme demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1. Ações do projeto e suas etapas de implementação

Ação	Etapa
Realização de palestras com os temas de sustentabilidade	1
Inclusão do logo da Campanha Saúde Ambiental, nas assinaturas de e-mail	1
Elaborar o “Manual de consumo de energia elétrica, água e telefone”	1
Aquisição de caneca de alumínio para todos os colaboradores do escritório	2
Aquisição de secador de mãos para os banheiros	2
Troca de lâmpadas fluorescentes convencionais por lâmpadas de LED	2
Reutilização de papelão recebido de embalagens e redução do lixo	2
Venda de papel e papelão não reutilizado para cooperativas de reciclagem	2
Levantamento, catalogação e venda de lixo eletrônico	3

Fonte: Resultados originais da pesquisa

## As ações desenvolvidas

### Realização de palestras com os temas de sustentabilidade

Realizadas na primeira sexta-feira de cada mês nas dependências da empresa, as palestras foram chamadas de Bom Dia Empresa. No ano de 2016, que compreendeu a primeira etapa do projeto, foram realizadas doze edições, com os mais variados temas. Na ocasião, não se tratavam assuntos apenas de cunho ambiental, mas também de qualidade de vida e saúde do trabalhador. A lista com os temas das doze palestras realizadas, é demonstrada na Tabela 2:

Tabela 2. Temas das palestras realizadas, mês de realização e número de participantes

Ordem	Mês	Tema da palestra	Nº participantes
1	jan	O que é sustentabilidade?	2.035
2	fev	Gastar energia? Só se for na academia!	2.149
3	mar	É preciso usar água como se não houvesse amanhã?	2.212
4	abr	Nosso estoque de vento já tá cheio, pode usar	2.393
5	mai	No mês das noivas: uma caneca procura um amor	2.265
6	jun	Olimpíada da sustentabilidade	2.091
7	jul	Dê férias pra impressora	1.843
8	ago	Nada de desgosto comigo, pode me usar por muito tempo	2.200
9	set	5S na prática	2.301
10	out	Outubro rosa é um direito seu	2.219
11	nov	Novembro azul, preconceito não	2.098
12	dez	Um presente de Natal pro nosso meio ambiente	1.744

Fonte: Resultados originais da pesquisa

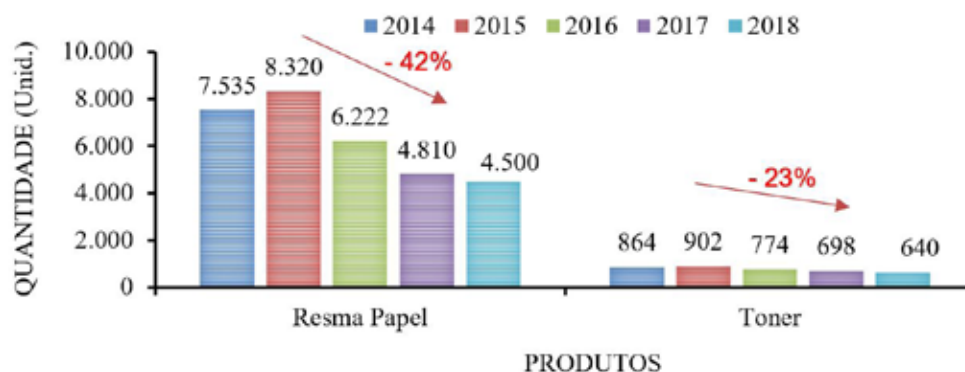
As palestras foram desenvolvidas pela equipe de coordenação do projeto enviada previamente para as filiais. Os responsáveis por multiplicar o conhecimento e debater os assuntos eram os líderes da filial ou pessoas indicadas por eles. Pode-se perceber um engajamento das pessoas na tarefa, sendo alguns se disponibilizando para serem multiplicadores.

Por serem realizadas nas dependências da empresa, e os parceiros profissionais que fizeram algumas palestras não cobraram honorários, o custo para a realização das palestras foi apenas o de compra de lanche a ser servido no final da palestra, orçado em R\$ 2,00 (dois reais) por participante.

### Inclusão do logo da Campanha Saúde Ambiental

Foi desenvolvida uma arte com logomarca do projeto e inserida nas assinaturas de e-mail, alertando para que seja observada a real necessidade de impressão de arquivos. Esta ação, aliada à ação anterior (realização de palestras) provocou engajamento dos funcionários e fez o consumo de papel Oficio 9, utilizado para impressão cair 42% em 2 anos e o consumo de toner de tinta cair 23% no mesmo período, conforme demonstrado na Figura 2:

Figura 2 – Consumo de papel e tonner de 2014 à 2018



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: \*Os dados de 2018 são uma estimativa

---

Estas reduções de consumo proporcionaram ao caixa da empresa uma economia de R\$ 122.760,00. Considerando que o único investimento financeiro para estas duas ações, foi para a compra de lanches das palestras, pode-se dizer que esta a economia no consumo proporcionou ao investimento um payback de 10 meses.

A estimativa para 2018 era otimista e os resultados poderiam melhorar ainda mais. Depois de 2017, a empresa decidiu trocar as palestras presenciais e enviar lembretes divertidos por email para os colaboradores, mantendo assim o debate sobre o tema. Não foi possível apurar a eficiência desse método e se a decisão de não realizar as palestras mensalmente teve impacto nos resultados.

## **O Manual de Consumo**

Ainda na etapa 1, foi elaborado um manual intitulado de Manual de Consumo de Energia Elétrica, Água e Telefone. Nele continham dicas práticas de consumo eficiente e sustentável da energia, bem como orientações sobre utilização de equipamentos na empresa e de eletrodomésticos e eletrônicos em casa. Tinha dicas de reaproveitamento de água e alerta sobre o tempo no banho e torneiras abertas. Também atentava sobre optar por consumir sms, chat online (intranet) para comunicação entre as filiais, evitando assim usar o telefone. Foram distribuídos exemplares digitais em formato .pdf para todas as filiais e colaboradores, para que pudessem aplicar as atividades em casa.

O manual foi elaborado à partir de pesquisas do grupo de trabalho do projeto e não foi autorizada a divulgação do mesmo pela empresa, com alegação de que havia o interesse de preservar o direito autoral e os dados sigilosos da empresa que lá continham. Entretanto, no material bibliográfico foi encontrada uma cartilha desenvolvida pelo SEBRAE, listada nas referências.

Mensalmente foram divulgados por email o consumo de energia elétrica, água e telefone por filial e geral, gerando um engajamento dos colaboradores na causa. No final dos anos de 2016 e 2017, a filial que obteve a maior redução de custos com energia, água e telefone, foi premiada com o troféu sustentabilidade do ano, criado como estratégia para motivar o engajamento dos colaboradores.

Houve redução de 4% no consumo de energia, 5% no consumo de água e 16,9% no consumo de telefone.

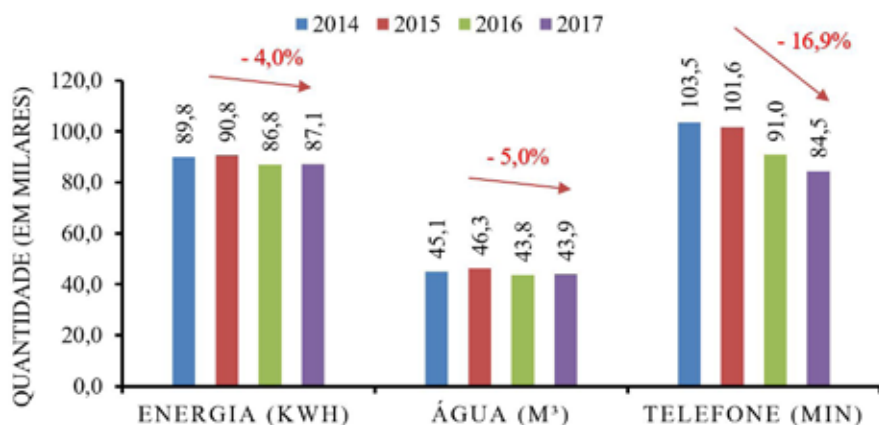
Para efeito de comparação, a Empresa de Pesquisa Energética [EPE] divulga anualmente um relatório com o Consumo Anual de Energia Elétrica por classe, levantado pela Diretoria de Estudos Econômico-Energéticos e Ambientais [DEA]. De 2015 à 2017, as empresas comerciais consumiram -2,9% de energia e a empresa estudada -4,0%, o que demonstra uma redução real no consumo da empresa.

Já o consumo de água apresentou uma redução ainda maior, de 5,0%. Não foi encontrada na bibliografia dados de consumo de água das empresas comerciais para comparar.

Na categoria telefone aconteceu a maior redução de consumo, que foi de 16,9% em dois anos. Segundo a ANATEL, na pessoa física houve redução de 15% no consumo de minutos, enquanto que nas empresas a redução foi de 9,5%, o que demonstra uma redução real no consumo da empresa.

A Figura 3 mostra o consumo de energia elétrica, água e telefone nos anos de 2014 e 2015 (antes do projeto) e nos anos de 2016 e 2017 (depois do projeto):

Figura 3. Consumo de energia elétrica, água e telefone de 2014 à 2017



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: \*Os dados de 2018 não foram estimados

Na soma dos três serviços, a média de redução foi de 9,7% e não é possível comparar devido a falta comparativo do mercado de consumo de água em empresas comerciais. Sabe-se porém, que estes serviços por serem básicos e pouco substituíveis, pequenas reduções como essa são importantes. A empresa considerou satisfatório o resultado para o meio ambiente e ainda gerou uma economia de aproximadamente R\$ 138.000,00, em dois anos.

A empresa também reportou que muitos funcionários informaram redução dessas despesas em casa e uma satisfação dos mesmos com o manual. Porém, não houve pesquisa que comprovasse essas informações.

### Caneca de alumínio

A etapa 2 iniciou com a aquisição de 500 canecas de alumínio. O objetivo era substituir os copos descartáveis utilizados pelos funcionários do escritório pelas canecas. Cada caneca custou R\$12,50. O investimento total em 2 anos de projeto foi de R\$ 12.500,00, pois as canecas foram trocadas por novas no outro ano.

O consumo de copos descartáveis representou -16,6% em 2 anos, e foi possível deixar de comprar 321 caixas de copos descartáveis, conforme demonstrado na Tabela 3:

Tabela 3. Consumo de copos descartáveis de 2014 à 2017

Ano	Consumo (caixa)	Comparativo ano anterior (quantidade)	Comparativo ano anterior (%)	Comparativo 2015 à 2017 (%)
2014	986			
2015	998	12	1,2%	
2016	843	-155	-15,5%	
2017	832	-11	-1,3%	-16,6%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Essa redução de consumo proporcionou uma economia de R\$ 25.680,00 em dois anos, por não precisar comprar copos descartáveis. Isto permite afirmar que o “payback” do investimento em canecas de alumínio foi de 12 meses. Esta ação além de reduzir os impactos ao meio ambiente gerou economia de custos para a empresa.

---

Segundo a WWF-Brasil (2008) todos os plásticos são derivados do petróleo, um recurso natural não renovável e altamente poluente. A reciclagem do plástico economiza até 90% de energia. 100 toneladas de plástico reciclado evitam a extração de 1 tonelada de petróleo.

### **Secador de mãos para banheiros**

O objetivo dessa ação era substituir as toalhas de papel por um secador elétrico. Implementá-la poderia ter um efeito contrário ao que se propõe um projeto de sustentabilidade: consumir mais energia, no contexto ambiental e aumentar o custo da fatura da concessionária, podendo tornar o projeto financeiramente inviável.

Porém pôde-se perceber que a solução encontrada pela empresa, da marca dyson, modelo “airblade”, foi uma excelente opção do mercado nos quesitos consumo de energia e eficiência no secar mãos.

A pesquisa constatou que o secador de mãos instalado consegue secar as mãos em até 10 (dez) segundos, gerando eficiência na tarefa, haja vista que, segundo Redway e Fawdar (2016) muitos secadores não secam o suficiente. Além da eficiência, o equipamento também gera economia de energia pelo modo “stand by” de energia de espera e baixo impacto ambiental através do cálculo da quantidade de carbono (CO<sup>2</sup>) emitido pelo mesmo, 81% menor que um secador comum que não utiliza a tecnologia “airblade”, embarcada no equipamento. O produto tem garantia de cinco anos, oferecendo ao cliente uma segurança quanto à durabilidade. Foram adquiridos 200 secadores de mãos, com custo unitário em torno de R\$ 550,00.

A empresa gastava em torno de R\$ 40.000,00 com papel toalha todos os anos. Considerando apenas os custos de aquisição do equipamento e a economia com a extinção de compra de papel toalha, pode-se dizer que o investimento tem um “payback” de 33 meses. Portanto, levando em consideração o tempo de vida útil estimado em dez anos, a garantia de peças e de mão de obra de 60 meses, conclui-se que é o investimento é lucrativo.

A Figura 4 demonstra o produto instalado:

Figura 4. Secador de mãos *dyson airblade* instalado em banheiro da empresa



Fonte: Resultados originais da pesquisa

## Troca de lâmpadas fluorescentes convencionais por lâmpadas de LED

As trocas das lâmpadas fluorescentes pela de LED estão sendo feitas à medida que as antigas deixam de funcionar. O modelo comprado é a Tubular Power LED 20W T8 Branca Fria Elgin. Até o mês de junho de 2018, foram trocadas 4.312 lâmpadas, o que equivale a um investimento total de R\$ 51.312,80. Devido a tecnologia LED ter ganho escala de produção, atualmente paga-se menos em uma lâmpada dessa tecnologia, que na convencional. No estudo não foi possível apurar qual a participação desta ação na redução do consumo de energia.

## Reutilização de papelão recebido de embalagens e redução do lixo

Antes de implantar esta ação, a empresa produzia muito lixo e percebeu-se que o principal motivo era a baixa reutilização dos materiais, sobretudo o papelão, que representava o maior montante, devido as embalagem de mercadoria vinda dos fornecedores.

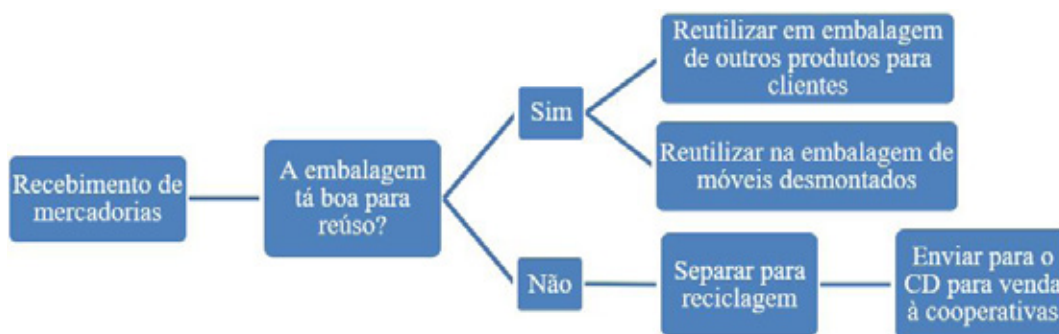
Embalagens produzem impactos ambientais que podem ser significativos. Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais [ABRELPE] (2012), a quantidade de resíduos sólidos produzidos pelo consumo das famílias brasileiras cresceu mais de 200% em trinta anos, chegando a cerca de 1.500 gramas por dia por pessoa. Deste total, cerca de metade corresponde a resíduos de papel, papelão, vidro, metálicas ou madeira. Importante fração desta parte corresponde a embalagens. Outra parcela de tamanho considerável é produzida por embalagens descartadas na indústria.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos [PNRS] é uma lei (Lei nº 12.305/10) que procura organizar a forma com que o país lida com o lixo e exigir dos setores públicos e privados transparência no gerenciamento de seus resíduos. Segundo o PNRS (2012), o consumo de matérias-primas para a confecção de embalagens em 2008 foi de 4.154 mil toneladas de papel e papelão.

Considerando que menos de 2% dos resíduos sólidos são retornados por cooperativas, sendo o restante destinado a aterros sanitários, o consumo de embalagens no Brasil tem impacto ambiental significativo. Em síntese, o uso de embalagens descartáveis gera grande quantidade de resíduos e contribui para a saturação de aterros e para a escassez de novos materiais (NUNES, et al., 2014).

Buscando solucionar esse problema, foi desenhado um fluxograma para que as áreas envolvidas executassem a separação dos produtos conforme o estado do material. Houve treinamento com os responsáveis pela tarefa de recebimento das mercadorias vindo dos fornecedores. A Figura 5 mostra o fluxograma do procedimento que passou a ser adotado:

Figura 5. Fluxograma do processo de separação de embalagens para reuso ou reciclagem



Fonte: Resultados originais da pesquisa



---

A Tabela 4 demonstra como era a produção de lixo antes do projeto (2014 e 2015) e os resultados depois do projeto (2016 e 2017):

Tabela 4. Produção de lixo e sua composição de 2014 à 2017

Ano	Lixo total (kg)	Papelão (kg)	Papéis (kg)	Outros (kg)	Papelão %	Papéis %	Outros %
2014	27.640	16.955	3.316	7.380	61,3%	12,0%	26,7%
2015	24.588	15.490	3.215	6.196	63,0%	13,1%	25,2%
2016	7.540	1.287	118	6.135	17,1%	1,6%	81,4%
2017	7.291	1.199	301	5.791	16,4%	4,1%	79,4%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

De 2015 à 2017, mais de 28 toneladas de papelão não foram destinados ao lixo, e foram reutilizadas ou vendidas para reciclagem, retornando ao uso posterior sem que novas árvores sejam derrubadas, o que representou uma redução de 92,3%. Quando considerado todo o lixo produzido e descartado, houve redução de 70,3% no mesmo período.

Outro aspecto importante a se destacar foi a composição por tipo de lixo, antes e depois do projeto: antes, 63% do lixo produzido correspondia à papelão e depois 16,4%; antes, 13,1% à outros tipos de papéis e depois 4,1%; antes 25,2% à outros tipos de materiais e depois 79,4%.

### **Venda de papel e papelão não reutilizado para cooperativas de reciclagem**

A grande quantidade de lixo produzido na empresa era motivada pela não separação dos papéis e conseqüente falta de venda desse papel para cooperativas de reciclagem. Foram compradas lixeiras de cor azul para uso exclusivo de papéis e utilizadas nas lojas e escritórios. Com a coleta seletiva, a geração de lixo caiu, principalmente pela destinação diferente do papel e papelão que não servem mais para uso, que ao invés de ir para o lixo, passaram a ser vendidos para cooperativas de reciclagem.

Foi cobrado um valor abaixo do mercado pelo quilo dos produtos, R\$ 0,20 (vinte centavos de reais) o papel branco e R\$ 0,15 (quinze centavos de reais) o papelão. Foram vendidas aproximadamente 35 toneladas de papéis e papelão e arrecadados R\$ 6.430,00 em dois anos de projeto.

Segundo a WWF-Brasil (2008), a produção de uma tonelada de papel novo consome de 50 a 60 árvores (eucaliptos), 100 mil litros de água e 5.000 KW/h de energia. Já uma tonelada de papel reciclado consome 1.200 Kg de papel velho, 2 mil litros de água e 2.500 KW/h de energia. A produção de papel reciclado dispensa processos químicos e evita a poluição ambiental: reduz em 74% os poluentes liberados no ar, entre eles, a emissão de 2,5 toneladas de dióxido de carbono na atmosfera e em 35% os despejados na água.

O impacto ambiental desta ação é comparado à preservação de 840 árvores.

---

## Levantamento, catalogação e venda de lixo eletrônico

Segundo Pringger e Fox (2010), lixo eletrônico, ou e-lixo, é um conglomerado de aparelhos eletrônicos que deixam de ser úteis, por estar com defeito ou obsoletos. A cada ano são produzidas 40 milhões de toneladas de lixo eletrônico no mundo. Se forem descartados de qualquer maneira podem vir a causar riscos para a saúde e para o planeta com impactos ambientais significativos.

O lixo eletrônico é produzido por materiais de origem inorgânica, por exemplo, cobre, alumínio, metais pesados (mercúrio, cádmio, berílio e chumbo). Eles podem comprometer o meio ambiente visto que são compostos por elementos muito poluentes os quais são absorvidos pelo solo e pelos lençóis freáticos comprometendo o equilíbrio ecológico. Além de poluir o ambiente, o contato com esses produtos pode acarretar em diversas doenças para os animais e os seres humanos.

Pensando nisso, a empresa decidiu levantar e catalogar todos os equipamentos eletrônicos para posterior venda à cooperativas de reciclagem.

Esta ação fez parte da etapa 3 do projeto, justamente por ser mais trabalhosa a catalogação, que depende de testes dos equipamentos, transferência dos materiais para um único local e posterior venda. Após quase dois anos de trabalho, os equipamentos estavam prontos para a venda.

Após a conclusão da catalogação dos produtos para a venda, iniciou-se a etapa de buscar no mercado empresas que tratassem o lixo eletrônico. Dentre as opções encontradas, foi firmado contrato com a empresa Resell, que além de oferecer a melhor proposta de compra, comprovou certificações ISO 9001, IBAMA MMA, CADRI e AVCB que garantem o reúso (de todo ou de peças), correto manejo e descarte ecologicamente correto do lixo.

Todos os equipamentos foram vendidos por R\$ 95.000,00. A Tabela 5, apresenta os equipamentos catalogados e vendidos:

Tabela 5. Lixo eletrônico catalogado para a venda

Item	Equipamento	Quantidade	Item	Equipamento	Quantidade
1	Aparelhos de Som	4	10	Leitor de código de barras	39
2	Baterias	16	11	Monitores	52
3	Carregadores	84	12	Mouses	109
4	Celulares	259	13	Pilhas	7
5	Computadores (PC)	23	14	Rádios de comunicação	11
6	Impressoras de crachá	3	15	Tablets	4
7	Impressoras de etiqueta	21	16	Teclados	212
8	Impressoras Matriciais	101	17	Telefones	43
9	Impressoras Multifuncionais	42	18	Televisores	31
Total					1.061

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Entre os ganhos ambientais podem-se destacar a redução de 42% no consumo de papel para impressão, de 23% no consumo de “toner” de tinta, de 4% no consumo de energia, 5% no consumo de água, 16,9% no consumo de telefone, 16,6% no consumo de copos descartáveis, 70,3% de redução do lixo produzido. Extinção do uso de papel toalha, mais de 28 toneladas de papelão separadas para reúso ou reciclagem e 1.061 equipamentos de lixo eletrônico foram vendidos e descartados de forma ecologicamente correta.

---

Entre os ganhos econômicos podem-se destacar a economia de R\$ 122.760,00 com a redução de compras de papel e toner; R\$ 138.000,00 com redução das contas de energia, água e telefone; R\$ 25.680,00 com a redução de compras de copos descartáveis; R\$ 40.000,00 com a extinção de compra de papel toalha; receitas de caixa de R\$ 6.430,00 com a venda de papel e papelão para reciclagem e de R\$ R\$ 95.000,00 com a venda de lixo eletrônico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as formas que as empresas podem contribuir, destacam-se o estímulo à redução de impressão de documentos, à economia de energia e água, à adoção de copos laváveis, ao reúso, reaproveitamento e reciclagem de materiais como papel, plástico, vidro e metal, gerando assim menor quantidade de lixo possível, sempre envolvendo as pessoas neste processo gerando engajamento. A pesquisa demonstrou que cuidar do meio ambiente além de fazer bem à sociedade como um todo, também faz bem para o caixa da empresa. A análise foi fundamentada em dados fornecidos pela empresa, através de aplicação de questionário à gestores da empresa envolvidos no projeto. A quantidade de colaboradores da empresa impactada pelo projeto indica a força com a qual uma ação de sustentabilidade pode ser replicada para fora dos portões das empresas. Futuras pesquisas podem incluir o nível de satisfação e engajamento dos colaboradores com ações de sustentabilidade promovida pela empresa e os impactos ambientais e financeiros que sua aplicabilidade em residências podem gerar.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS [ABRELPE]. **Panorama de resíduos sólidos no Brasil**. São Paulo. 2012.

Disponível em: <<http://www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2012.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS [ABNT].. NBR ISO 14001: **Sistemas de gestão ambiental, especificação e diretrizes para uso**. Rio de Janeiro. 2004.

AGENCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES [ANATEL]. **Consumo de internet móvel aumenta no Brasil e minutos em ligações caem**. 2018. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2017/12/consumo-de-internet-movel-aumenta-no-brasil-e-minutos-em-ligacoes-caem.html>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

BERTO, R.M.S., Nakano, D. N. **A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa**. Produção, v. 9, 2000, São Paulo, SP, Brasil.

CORPORATE KNIGHTS. **As 100 empresas mais sustentáveis do mundo**. 2018. Disponível em: <[https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/as-cinco-empresas-brasileiras-que-estao-entre-as-mais-sustentaveis-do-mundo->](https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/as-cinco-empresas-brasileiras-que-estao-entre-as-mais-sustentaveis-do-mundo-) Acesso em 2 nov. 2018.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA [EPE] **Consumo Anual de Energia Elétrica por classe**. 2018. Disponível em: <<http://www.epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/Consumo-Anual-de-Energia-Eletrica-por-classe-nacional>> Acesso em 9 nov. 2018.

---

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil. 2002.

GONZÁLEZ-TORRE, P.; Adenso-Díaz, B.; Artiba, H. Environmental and reverse logistics policies in European bottling and packaging firms. **International Journal of Production Economics**. 2004. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00181-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00181-6)>. Acesso em: 2 nov. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE VAREJO & MERCADO DE CONSUMO [IBEVAR]; **Fundação Instituto de Administração [FIA]**. 2018. Ranking IBEVAR-FIA 2018. São Paulo, SP, Brasil.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **Desemprego recua para 12,4% em junho, mas ainda atinge 13 milhões de pessoas, diz IBGE**. 2018. Disponível em: <<https://glo.bo/2UHCsGd>>. Acesso em: 21 set. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **PIB varia 0,2% no segundo trimestre de 2018**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/22403-pib-varia-0-2-no-2-trimestre-de-2018/>>. Acesso em: 19 set. 2018.

MELETI M.L., Fadel M., Smith M. **Perspectiva sistêmica da sustentabilidade nas organizações sob a ótica da cultura organizacional e sua repercussão no desenvolvimento regional**. 2012. Disponível em: <[https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1\\_8cbs/15.pdf](https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/15.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2018.

NUNES F.L., Dias V.F, Sellitto M.A. Reutilização de embalagens de papelão: estudo de caso em distribuição de suprimentos. **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos**, São Leopoldo, RS, Brasil. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/2015nahead/0104-530X-gp-0104-530X1426-14.pdf>>. Acesso em: 3 nov. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS [ONU]. **Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 18 set. 2018.

PLAN Internacional. **Conheça os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável**. 2017. Disponível em: <<https://plan.org.br/blog/2017/02/conheca-objetivos-desenvolvimento-sustentavel/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

PRIGGEN E.; Fox L. Video Story of Electronics. Produção de Erica Priggen, direção de Louis Fox. **The Story of Stuff Project**. 2010. Disponível em: <<http://www.storyofstuff.org/movies-all/story-of-electronics/>> Acesso em 7 nov. 2018

REDWAY K., Fawdar S. **A comparative study of three different hand drying methods: paper towel, warm air dryer, jet air dryer** School of Biosciences, University of Westminster London. 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/3wIdjZo>> Acesso em 13 nov. 2018.

---

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE]. **Práticas sustentáveis viram vantagens para empresas e meio ambiente.** 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/3eiW4ri>>. Acesso em 7 nov. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS empresas [SEBRAE]. **Cartilha sustentabilidade para sua empresa.** 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/3kmrsZK>> Acesso em 7 nov. 2018.

WINTER, A.R. **Investimentos estratégicos em sustentabilidade.** Disponível em: <<http://www.ecodesenvolvimento.org/noticias/investimentos-estrategicos-em-sustentabilidade>>. 2010. Acesso em: 5 nov. 2018.

WWF Brasil. **Benefícios da coleta seletiva.** Disponível em: <<https://www.wwf.org.br/?uNewsID=14001>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5ª ed. Bookman, Porto Alegre, RS, Brasil. 2015.

---

# TREINAMENTO COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL NO TRABALHO: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

## Training as a motivational tool at work: a bibliographic research

Marília Carvalho Teles<sup>1</sup>  
Marcio Luz da Conceição<sup>2</sup>

**Resumo:** Esta pesquisa trata sobre a importância do treinamento como ferramenta fundamental para que os funcionários sejam capacitados a exercerem melhor sua função, sempre motivados, uma vez que o desenvolvimento de uma empresa está no compromisso e desempenho de seus colaboradores. Este trabalho tem como Objetivo Geral: Avaliar o treinamento como ferramenta motivadora do trabalhador na empresa. E os Específicos estão em: Observar os aspectos importantes do treinamento e capacitação; Caracterizar questões relacionadas à importância do relacionamento dos colaboradores nas empresas. Assim, foram analisados, inicialmente, conceitos e dados bibliográficos para relacionar com os resultados obtidos em observações e uma pesquisa direta realizada. Como sustentação teórica, usou-se estudos feitos por teóricos da área, entre eles: Gretz (2000); Richardson (2009); Handy (1978). Outrossim, como resultado da pesquisa, observou-se que o treinamento e a motivação beneficiam a gestão das pessoas, mostrando, assim, informações importantes para o sucesso quantitativo e qualitativo dos colaboradores.

Palavras chave: treinamento; motivação; empresa.

**Abstract:** This research deals with the importance of training as a fundamental tool for employees to be trained to perform their function better, always motivated, since the development of a company is in the commitment and performance of its employees. This work has as its General Objective: To evaluate training as a motivating tool for workers in the company. And the Specifics are in: Observe the important aspects of training and capacity building; Characterize issues related to the importance of employee relationships in companies. Thus, bibliographic concepts and data were initially analyzed to relate to the results obtained in observations and a direct research carried out. As theoretical support, studies by theorists in the field were used, among them: Gretz (2000); Richardson (2009); Handy (1978). Furthermore, as a result of the research, it was observed that training and motivation benefit the management of people, thus showing important information for the quantitative and qualitative success of employees.

Keywords: training; motivation; company.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas estão investindo muito em treinamento e motivação de pessoal. É válido salutar que esta preocupação tem como fundamento, dentre outros, o crescimento intelectual do trabalhador, pois somente desta forma é que as empresas serão beneficiadas, como um todo (BERGAMINI 1997).

Assim, dentro da atualidade, e de grandes mudanças advindas do progresso científico e tecnológico, as empresas vêm buscando maneiras de se destacar no mercado e, para que isso aconteça, elas precisam fazer investimentos no capital humano, pois nem sempre é possível encontrar profissionais com perfil esperado, estas não tem outra alternativa a não ser treinar seus colaboradores para poder sustentar-se no mercado competitivo em que se encontram.

Este trabalho tem como objetivos: Avaliar o treinamento como ferramenta motivadora do trabalhador na empresa; Observar os aspectos importantes do treinamento e capacitação e Caracterizar questões relacionadas à importância do relacionamento dos colaboradores nas

---

<sup>1</sup> Professora-Tutora na Uniasselvi. Mestre em Educação e Pedagogia; Teresina/PI. Brasil. mariliacteless@gmail.com

<sup>2</sup> Professor-Tutor na Uniasselvi. Especialista em Varejo e Mercado de Consumo pela Universidade de São Paulo – USP; Avenida Abdias Neves Nº 1850 – Teresina/PI. Brasil. comercial@marcioluzconsultoria.com

---

empresas. A problemática define-se na ideia do quanto pode ser relevante e importante para uma empresa, investir em treinamento para que seus colaboradores venham a ser motivação e, conseqüentemente, terem sucesso como profissionais e como pessoas.

Foi nesse sentido que surgiu uma preocupação com a autoestima, bem estar físico e mental dos colaboradores, principalmente na qualidade de vida de todos aqueles que compõem a empresa sendo, este ponto, de suma importância para que a produtividade dentro de uma organização venha do trabalho harmonioso da equipe, considerada feliz e capaz de produzir com atenção suas funções, o que justifica a construção deste trabalho (GRETZ, 2000).

Ademais, para que se tenha produtividade e resultado no trabalho, as empresas devem valorizar seus colaboradores, oferecendo condições adequadas para que sua produtividade aumente, estimulando o seu desempenho através de treinamento que busque incentivos motivacionais no trabalho, onde esta pesquisa teve como foco o estudo das contribuições da relação do treinamento como ferramenta motivacional no trabalho.

## **TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO NO TRABALHO**

O departamento de Recursos Humanos de uma empresa deve ter grande destaque porque cabe a este o papel fundamental dentro da organização de administrar, planejar, recrutar e selecionar pessoas, e principalmente treinar, objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas. Neste caso, o treinamento deve ser voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições. Atualmente é tido como peça-chave no processo de desenvolvimento organizacional (BERGAMINI, 1997).

Entretanto, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento do mesmo seja bem elaborado para garantir o alcance dos objetivos a que se destina, com eficácia. Assim, Chiavenato (2002, p.136) define o treinamento como sendo: “o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada”.

Já Milkovich e Boudreau (2000, p.321) afirmam que: “o processo de treinamento em longo prazo para aperfeiçoamento das habilidades e aptidões pessoais e profissionais”. Desse modo, “Ou seja, quando se pensa em treinamento, logo se lembra da imagem de uma sala de aula, aonde volta-se ao tempo de escola, com um professor e provas para verificar o aprendizado, porém, o ato de treinar pode assumir várias formas, além da convencional (MILKOVICH, BOUDREAU, p. 15, 2000).

Qualquer instrução de trabalho já é considerada um treinamento e inclusive é importantíssimo que se passe a efetuar essas instruções de maneira habitual. As pessoas com o passar do tempo em qualquer atividade que exerçam, tornam-se acomodadas e adquirem vícios em nome da pressão que sofrem, do estresse que sentem e também por não saberem executar suas atividades de outras formas, além das que aprenderam em outros empregos. Por isso mesmo, é preciso que muitas vezes, informalmente, os líderes ajustem comportamentos e atitudes que considerem divergentes às recomendáveis nas suas empresas (CHIAVENATO, 2002).

Verificar periodicamente se os profissionais estão atuando com ética, com respeito às normas estabelecidas, de maneira coerente e com eficiência é uma tarefa que deve ser executada pelos gestores ou responsáveis. A partir disso, deve-se estabelecer planos de ação para moldar e melhorar a produtividade.

O treinamento deve servir para melhorar a produtividade das pessoas, para que elas realizem seus trabalhos e abracem suas cabeças para o novo, para a criatividade e a eficiência em suas atividades. Treinar com consciência é tarefa de muito valor e ótimos resultados (BERGAMINI, 1997).



---

Para as grandes empresas, o treinamento não é somente despesa, mas sim um precioso investimento e é por esse motivo que treinar e motivar pessoas vêm se tornando cada vez mais vitais para a organização, devido às profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que caracterizam o cenário atual (CHIAVENATO, 2002).

Desta forma, o treinamento e a motivação são maneiras de agregar valores às pessoas, à empresa e aos clientes. Eles enriquecem o patrimônio humano da empresa e são também responsáveis pelo capital intelectual das organizações.

### **A importância do treinamento e da motivação**

A propagação da capacitação e do treinamento do trabalhador pode vir a ser um diferencial na empresa tendo em vista que pode servir como motivação para o colaborador (CHIAVENATO, 2002).

A motivação humana passou a ser vista como uma fórmula mágica capaz de solucionar a maioria dos problemas organizacionais, conseqüentemente, um grande número de pessoas passaram a interessar-se pelo assunto e as confusões e distorções tornaram-se generalizadas.

Porém, como adverte, Handy (1978, p.17):

Se pudéssemos compreender e então prever os modos como os indivíduos são motivados, poderíamos influenciá-los, alterando os componentes desse processo. Tal compreensão certamente levaria à obtenção de grande poder, uma vez que, permitiria o controle do comportamento sem as armadilhas visíveis e impopulares do controle... Talvez devêssemos sentir alívio quanto ao fato de que não foi encontrada qualquer fórmula garantida de motivação.

A referente citação acima trata de como funciona os modos pelos quais os indivíduos são influenciados, ou seja, moldados com a motivação. Desse modo, a grande dificuldade deste assunto reside no fato de que:

Não há uma única motivação capaz de determinar como todos os operários se conduzirão com relação às tarefas e, conseqüentemente, não há uma estratégia específica que faça todos em todas as partes terem um moral elevado. ... As generalizações fáceis e frequentes com respeito às motivações – isto é, considerá-las como universais e, portanto, comuns nas realizações de todos no trabalho - não resistem de modo algum à análise. Temos de levar em conta as desigualdades humanas (ou para exprimir a mesma coisa, em outras palavras, as peculiaridades individuais), quer isso nos pareça conveniente ou não sob o ponto de vista administrativo, que sua concepção seja ou não fácil de compreender. Na realidade, não é (GELLERMAN, 1976, p.163).

Atualmente, um dos maiores impasses administrativos é o de que, primeiro: de um lado a empresa tem necessidade de buscar a qualidade, aumento da produtividade, diminuição dos custos, como fonte de modernização, flexibilidade e competitividade; e, por segundo, a empresa tem necessidade de treinar, investir e motivar seus recursos humanos, pois é um precioso diferencial e deles depende o seu sucesso (CHIAVENATO, 2002).

Ao defrontar-se com este impasse, a maioria das empresas tende a optar pelo primeiro aspecto em detrimento ao segundo. Ou seja, a percepção de que as pessoas constituem o maior diferencial no alcance e manutenção de elevados padrões de qualidade é bem mais propagada no discurso do que operacionalizada na vivência (CHIAVENATO, 2002).

Mas não basta ao indivíduo ter necessidades, motivos e objetivos. Para que a motivação leve à concretização dos objetivos é necessário que o indivíduo escolha uma entre as diversas

---

alternativas e tenha a capacidade de guiar seu comportamento, agindo de forma que possa satisfazer suas necessidades eliminando o motivo que emergiu.

Conforme Gretz (2000, p.19): “Toda empresa funciona como um sistema, que tem componentes históricos e técnicos. Esses subsistemas – técnico e humano- são como pratos de uma balança. O equilíbrio desta balança é fundamental para que toda a organização tenha um bom desempenho”.

Ou seja, muitos empresários pensam em melhorar o lado técnico da empresa e, por fim, o dos funcionários, fato este que pode comprometer o rendimento qualitativo destes últimos. Assim, Gretz (2000), afirma que existem três pontos importantes em um negócio: finanças, qualidade e relacionamentos, onde se um destes itens faltar, a relação deixará de ser satisfatória.

Assim, a globalização dos mercados, a consciência ecológica, as mudanças culturais, o nível de existência dos consumidores, tudo isso está afetando o mercado e abrindo espaços para o surgimento de uma nova empresa voltada para uma maior qualificação. Desse modo, conforme Gretz (2000, p.11): “De fato, as empresas devem buscar equipamentos novos, tecnologias e utensílios para uso dos funcionários em prol da execução de tarefas a qualificar a empresa e melhorar suas condições de finanças”

A força competitiva das empresas está concentrada por sua capacidade de adaptação a novos paradigmas, dos quais envolvem questões de marketing voltado ao cliente, onde o atendimento é fundamental para ambas as partes, clientes e empresa. Gretz (2000, p.42) afirma que de nada adianta adquirir máquinas que agilizam a produção e melhorem a qualidade dos produtos, se a empresa não se lembrar dos responsáveis pela operação de tais equipamentos. O sucesso ou fracasso de qualquer negócio pode depender de mil fatores, mas acima de tudo está nas pessoas.

No entanto, o que se observa é a questão de produzir qualidade em dois abordagens, onde a primeira está nas pessoas das quais se comprometem com a empresa e vice e versa. Ou seja, deve haver reciprocidade entre as partes –funcionários e empresa com relação ao bem estar desta última. No entanto, Gretz (2000, p.105) afirma: A qualidade está nos detalhes. Por exemplo: a qualidade da relação entre o fornecedor e o comprador está presente em muitos pontos de contato: no atendimento feito em cada parte da empresa, desde o porteiro e a telefonista, até o pessoal da entrega e a equipe de assistência técnica.

Em outras palavras, a referente citação mostra a satisfação do cliente, onde ele se sente importante em estar sendo tratado da melhor maneira possível, onde as empresas oferecem ao mercado o mesmo tipo de produto e qualidade para um atendimento voltado ao mercado atual. As empresas, diante da concorrência, das mudanças tecnológicas e da internacionalização do conhecimento e da informação, se veem diante de uma situação onde devem estar totalmente atualizadas e preparadas para o mercado competitivo.

Como a empresa, o homem observa o seu desenvolvimento econômico e, conseqüentemente, a elevação de seu nível social. Isto, por sua vez, não será possível sem aumentar as nossas habilidades, sejam elas intelectuais ou técnicas. Logo, aumentar a capacitação e as habilidades das pessoas é função importantíssima de um treinamento (GRETZ, 2000).

Estes treinamentos são de responsabilidades gerenciais de maior importância atualmente, pois o fim de toda a empresa é ter lucro. Assim, para se ter lucro, uma empresa precisa ter clientes satisfeitos que comprem seus produtos e/ou serviços e, divulguem sua satisfação para outras pessoas, garantida assim uma penetração de mercado mais elevada. Mas, para ter clientes satisfeitos, a empresa deve produzir e/ou fazer algo com qualidade que venha a saciar os desejos e as necessidades do consumidor (GRETZ, 2000).

Para ter qualidade em tudo o que se faz, devem-se ter pessoas qualificadas produzindo, e para ter estas pessoas, a empresa deve investir na preparação das mesmas através de treinamentos. É importante observar que o aumento da competitividade aliado ao contínuo

---

e assustador avanço da tecnologia, faz com que as empresas passem a se preocupar com frequência o aperfeiçoamento de seus funcionários, ou seja, não se pode ficar esperando as coisas acontecerem e simplesmente agir diante delas. Será necessário antecipar os fatos e proteger-se com barreiras que nos possibilitem visualizar cada vez mais longe o nosso destino (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Nesse sentido, a empresa, através do treinamento, prepara seus colaboradores para atuarem de forma motivada. Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização. “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (CHIAVENATO, 2002, p. 145).

Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização.

Já Bergamini (1997), em virtude do destaque da literatura administrativa tem-se os mais diversificados conceitos e aplicações da motivação no ambiente de trabalho, porém o sentido da palavra motivação provém do latim, onde Maximiliano (2004 p. 14) enfatiza como: “A palavra motivação derivado latim *motivus, movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”. Desse modo, o autor analisa a motivação como sendo uma mola propulsora que contribui para a realização de um determinado desejo, sendo o motivo e a emoção o segredo do entusiasmo na realização de algum objetivo.

Assim, Bergamini (1997, p.54) afirma que:

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. Ou seja, a mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural onde cada um expõe ao seu trabalho, do significado que lhe é atribuído a cada atividade e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e autoidentidade.

Portanto, fica clara a ideia de que motivação é pessoal, mas pode ser influenciada por objetivos e interesses coletivos. Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. “Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico” (BERGAMINI *apud* CHIAVENATO, 1982, p. 414).

Ou seja, é através desta citação que se pode observar como o ser humano precisa de algo que o estimule para então começar a agir em busca de um determinado objetivo. Sabe-se, pois, que a motivação humana ao longo dos anos serviu de objeto de estudo, para tentar tornar claro o que estimula o ser em questão a objetivar algo, portanto assim como que o ser humano é estimulado através de uma recompensa é desestimulado para um comportamento primitivo, ou seja, o impulso leva as pessoas a agirem por necessidades reais direcionadas por suas expectativas de vida.

Bergamini *apud* Montana (1999, p. 203) ratifica que motivação é “o processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”. Ou seja, a motivação é a base para a ação e a partir daí o ser humano busca satisfazer suas necessidades, onde é notório que o estágio atual do ser humano conta com uma

---

constante busca por tudo o que possa lhe servir de melhoria de vida em relação ao desempenho profissional, familiar, financeiro e tudo aquilo que melhore sua vida em termos qualitativos.

As teorias da motivação incluem as relações humanas, onde estas mostram as necessidades humanas que são infinitas, uma vez que os homens de um modo geral sempre estarão sentindo falta de algo, que será visto como necessidade para a sua autorrealização. Os seres humanos estão a todo o momento procurando motivos para continuar a viver, e isso vai depender sempre de um estímulo que seja direcionado por um desejo, por algo que possa favorecer suas aspirações. Assim, tem-se a ideia de que:

As pessoas que demonstram forte necessidade de realização são particularmente responsáveis por seu ambiente de trabalho nos quais podem atingir o sucesso através de seus próprios esforços, ou seja, a motivação pela realização é, em grande parte, uma teoria para empreendedores (BERGAMINI, p.19, 1997).

Ou seja, esta autora confirma como sendo um sentimento que pode ser apreciado em crescimento profissional, qualidade de vida, ambiente propício para a ampliação de talentos e reconhecimento, entre outras características. Essa forma de agir deve estar incutida na cultura organizacional e deve ser responsabilidade tanto da organização quanto a dos profissionais. Assim, a importância em se estudar a motivação dentro do ambiente da organização focaliza as qualidades do trabalho desenvolvido e os objetivos desse comportamento do colaborador.

No entanto, esta autora aborda que:

Sob a ótica da teoria humanista como foco formal, sua atenção volta-se para a organização informal com um conjunto de relações sociais não previstas em regulamentos, ofícios ou paralelas à hierarquia formal, onde mais a diante, estudiosos viram que não era permitido confirmar a ideia de que os empregados satisfeitos eram mais produtivos do que os insatisfeitos. (BERGAMINI, 1997, p. 19).

Em outras palavras, sempre se teve a ideia de que o colaborador que tem motivação dentro da empresa consegue trabalhar com maior produtividade e qualidade em aspectos plurais, e o que não se evidencia que se envolver com treinamentos retêm-se no seu profissionalismo.

## **Relação entre treinamento e motivação**

O treinamento pode ser muito importante no resultado da empresa. Entende-se que o treinamento deve incentivar ao funcionário a se auto desenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

De acordo com Chiavenato (2002, p. 294) “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”. É importante lembrar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento das pessoas. Entende-se que o treinamento tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções. Já o desenvolvimento de pessoas tem o foco voltado a novos cargos a serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado.

Entende-se que a empresa deve priorizar as suas necessidades para avaliar o treinamento a ser realizado. Essas necessidades serão descobertas de acordo com a atividade de cada uma, onde em uma empresa, são alteradas as normas de trabalho de um dos seus contratos. Assim, a empresa vai treinar apenas os empregados lotados naquela empresa, pois eles são os responsáveis pelo serviço prestado. Sabe-se que o treinamento será realizado conforme os procedimentos

---

alterados para a realização adequada e correta do serviço. Ocorreu, assim, a verificação de quem e o que deveria ser treinado. Comenta-se que o treinamento deve possibilitar a aprendizagem do treinado, pois este leva a motivação e deve ser observado todo o seu processo (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

É importante observar que a motivação gera resultados positivos quando aplicada da forma que consiga movimentar com os funcionários positivamente. Essa atenção se deve pelo fato de que a motivação é um processo que exige cuidados em sua aplicação, pois os indivíduos são diferentes entre si, e cada um tem um jeito próprio de ser motivado, por isso a empresa tem que conhecer os seus funcionários e conceitos e aplicações sobre a motivação, para que se possa adequar o jeito certo de motivar a cada indivíduo por meio da informação e treinamento.

Motivar pessoas não é tarefa fácil, ou seja, para uma empresa é algo bastante complexo, uma vez que cada pessoa tem pensamentos, ideias e gostos diferentes, e não adianta estas pessoas serem motivadas se as mesmas não despertarem interesse.

A informação é fator imprescindível na motivação dos funcionários, por isto necessita ser feita de forma correta, por uma comunicação de qualidade. Neste sentido, a comunicação age como uma ferramenta de integração da qual faz com que todos os setores possam desempenhar suas tarefas de forma eficiente (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Para se conseguir uma comunicação interna com qualidade é necessário que esta tenha prioridade na empresa, que a cúpula administrativa forneça informações a todos os setores na organização, como os objetivos, metas e resultados. A criação de um banco de dados onde o funcionário possa buscar as informações que necessita deve haver, acima de tudo, veracidade nas informações, elas devem ser autênticas, verdadeiras e transmitidas com rapidez a todos os setores da organização. Também é necessária uma adequação dos recursos tecnológicos para que as informações sejam transmitidas de forma eficiente e precisa (PENNA, 2001).

Conforme a construção da referida pesquisa, observou-se que treinamento é uma das responsabilidades gerenciais de maior importância nos dias de hoje, pois a finalidade de toda a empresa é a obtenção do lucro e que para se ter, uma empresa precisa de clientes satisfeitos que comprem seus produtos e/ou serviços e, principalmente divulguem a sua satisfação para outras pessoas, garantido assim, uma penetração de mercado mais elevada. Para ter clientes satisfeitos, a empresa deve produzir e/ou fazer algo com qualidade que venha a saciar os desejos e as necessidades do consumidor.

Desse modo, ao treinar um empregado, este pode se sentir prestigiado perante sua empresa, pois desta forma ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. O ato de treinar o funcionário, pode trazer outras vantagens a empresa, como: aumento de produtividade; redução de custos; melhoria da qualidade; redução na rotatividade de pessoal (PENNA, 2001).

O diferencial competitivo para as empresas se constitui de seu capital humano e intelectual, uma vez que o capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas compõem a riqueza e o poder das organizações.

O treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo de desenvolver nas pessoas a aprendizagem de novas habilidades, quanto a ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões socioculturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas e se adaptam às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente no capital humano (PENNA, 2001).

Assim, através da concretização desta pesquisa observou-se que treinamento auxilia o colaborador a melhorar sua eficiência no trabalho através de habilidades, conhecimentos e atitudes, constituindo-se um grande motivador.

---

## METODOLOGIA

A pesquisa é um dos pilares da atividade universitária no meio acadêmico, em que os pesquisadores visam produzir conhecimento para o avanço da ciência, da tecnologia e para o desenvolvimento social (OLIVIERA, 2007).

Ademais, optou-se pela pesquisa qualitativa, onde nesta abordagem, todos os sujeitos participantes, seja investigador e investigado, influenciam na construção do conhecimento. A esse respeito, tem-se:

Por sua vez, todas as que vivenciam a mesma época histórica tem alguns traços comuns, dado o fato de que vivemos num mundo marcado pelo influxo das comunicações. Igualmente, as sociedades vivem o presente marcado por seu passado e é com tais determinações que constroem seu futuro, numa dialética constante entre o que está dado e o que será fruto de seu protagonismo (MARCONI; LAKATOS, 2001, p.12).

Em consonância, a pesquisa proposta possui essencialmente abordagem qualitativa do tipo descritiva, fundamentada, sobretudo nos pressuposto apresentado por Flick (2009), Oliveira (2007), Bortoni-Ricardo (2008), pois tais autores enfatizam as características de uma pesquisa descritiva como estudos que descrevem a realidade, fornecendo subsídios para conhecer seus diversos aspectos e então poder interpretá-los.

Realizar uma pesquisa qualitativa, a partir do enfoque descritivo requer técnicas e instrumentos adequados. Portanto, pela natureza desta investigação terá como ponto de partida a revisão literária, para reunir subsídios teóricos sobre o objeto de estudo desta investigação, no sentido de buscar fundamentação coerente aos propósitos delineados.

A metodologia adotada, também condiciona-se a característica de bibliográfica e documental, onde para Marconi e Lakatos (2013) para que seja feita uma boa seleção de fontes, documentos ou bibliográficas, “toma-se como imprescindível para a não-duplicação de esforços, a não ‘descoberta’ de ideias já expressas, a ‘não-inclusão’ de lugares-comuns no trabalho”.

A coleta de dados seguiu-se de acordo com os seguintes processos: leitura exploratória do material selecionado seguida por uma leitura seletiva (Leitura mais aprofundada para avaliar a parte de interesse para ser inclusa no trabalho) e por fim, registro das informações coletadas da bibliografia. Desse modo, foi realizada leitura analítica a fim de ordenar as informações de acordo com o propósito do trabalho para que as ideias extraídas pudessem trazer corpo ao objetivo proposto.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as considerações conclusivas desta pesquisa é válido salutar que o treinamento do colaborador da empresa funciona como um processo psicológico, ou seja, propicia a motivação ao trabalho por meio dos componentes técnicos, afetivos e emocionais, embora as pessoas possuam diferentes tipos de motivação para um determinado assunto. Desse modo, o que se observou através da construção da referente pesquisa é que a motivação é a energia para a aprendizagem, o convívio social, os afetos, o exercício das capacidades gerais do cérebro, da superação, da participação e da conquista.

Assim, fica entendida a importância de se investir em treinamentos de colaboradores dentro de uma empresa que estão diretamente relacionados com a qualidade de serviços prestados, e principalmente, quando esse investimento privilegia todas as pessoas cujos resultados decorrem principalmente do coletivo.

---

Em suma, obteve-se como resultado a realização de uma pesquisa satisfatória voltada para a percepção de colaboradores no que se refere ao treinamento no trabalho, ficando claro que este, traz motivação para as pessoas que valorizam seus serviços e que procuram, de alguma forma, melhorar suas condições qualitativas e quantitativas de sucesso em termos trabalhistas. Assim, o treinamento auxilia a dinamizar a relação social, afetiva e cognitiva dos funcionários para que os mesmos estejam cada dia mais qualificados para este mercado de trabalho tão competitivo, como o atual. Assim, fica entendida a importância de se investir em treinamentos dentro de uma empresa que estão diretamente relacionados com a qualidade de serviços prestados, e principalmente, quando esse investimento privilegia todas as pessoas cujos resultados decorrem principalmente do coletivo.

Ademais, a realização desta pesquisa foi satisfatória, uma vez que enfatiza a dinâmica da motivação para as pessoas que valorizam seus serviços e que procuram, de alguma forma, melhorar suas condições qualitativas e quantitativas de sucesso em termos trabalhistas. Ou seja, o treinamento auxilia a dinamizar a relação social, afetiva e cognitiva dos funcionários para que os mesmos estejam cada dia mais qualificados para este mercado de trabalho tão competitivo, como o atual.

## REFERÊNCIAS

ANDRE, Maria Margarida De. **Introdução á metodologia do trabalho científico**. In: São Paulo em perspectiva; Elaboração de trabalhos na graduação. 5ª edição. Editora Atlas, 1988.

ASSOCIAÇÃO BRASIEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação: Referência e elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

BOOG, Gustavo Grunerberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Mac Graw, 1980.

BOTONI-RICARDO, S. M. **O ser pesquisador**: introdução a pesquisa qualitativa. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

BRASIL. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. São Paulo: Editora do Brasil S/A, 1998.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos** ed, São Paulo Atlas, 2002.

GELLERMAN, A. P. **Etiqueta Empresarial**. São Paulo, 1976

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRETZ, João Roberto. **É Óbvio! Qualidade real ao alcance de todos**. Florianópolis, 2000.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações?** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001

---

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

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PENNA, Antonio Gomes. **Introdução a motivação e emoção**. Rio de Janeiro-RJ, 2001.

PHRONESIS, J. M. **Tesouro dos remédios da alma**. São Paulo: Jardim dos livros, 2006



# UM ESTUDO DA PRÁTICA EDUCACIONAL

## A study of educational practice

Raquel Di Paula Mesquita Lima de Oliveira<sup>1</sup>

José Gomes Veloso<sup>2</sup>

Alexandre Freire de Oliveira<sup>3</sup>

**Resumo:** O presente artigo propõe analisar a perspectiva conceitual, histórica e prática do trabalho realizado por autores e estudiosos sobre o tema, fazendo uma explanação de sua gênese, elucidando os avanços e dificuldades enfrentadas e o que pensam as comunidades escolares. A consciência sobre a qualidade da emancipação educacional exposta pelos seguintes teóricos SAVIANI (2013), ZAGURY (2018), FREIRE (1994), GADOTTI (2006), LIBÂNEO (2005) entre outros. Nos leva a interagir sobre como exercer o papel social da comunidade e implementar sua participação. A pesquisa opta por questões relevantes sobre a democracia e o ensino. A metodologia utilizada se apoiou nos fundamentos da pesquisa-ação. Foram realizadas entrevistas com membros do núcleo gestor, conselho escolar e grêmio estudantil, seguindo um roteiro baseado nos parâmetros da gestão democrática, que constatou o principal avanço e anseio geral pela democratização. Percebe-se, portanto, que a educação só terá um resultado positivo, quando for exercida de forma coletiva e com a soberania popular, para que possam sentir-se pertencentes ao processo educativo, não apenas para cobrar e reclamar, mas ajudar nas tomadas de decisões, criticar, opinar, sugerir e lutar nas realizações que venham enriquecer a escola e a comunidade. Sabe-se que a luta pela democratização da educação é grande e os avanços ainda estão aquém do necessário, assim como as mudanças e transformações, para que a educação alcance os aspectos igualitário e transformador em uma realidade melhor.

Palavras-Chaves: Autonomia; democracia; gestão escolar.

**Abstract:** This article proposes to analyze the conceptual, historical and practical perspective of the work carried out by authors and scholars on the theme, explaining its genesis, elucidating the advances and difficulties faced and what the school communities think. The awareness about the quality of educational emancipation exposed by the following theorists SAVIANI (2013), ZAGURY (2018), FREIRE (1994), GADOTTI (2006), LIBÂNEO (2005) among others. It leads us to interact on how to exercise the social role of the community and implement its participation. The research opts for relevant questions about democracy and education. The methodology used was based on the fundamentals of action research. Interviews were conducted with members of the management group, school council and student union, following a script based on the parameters of democratic management, which found the main advance and

---

<sup>1</sup> Doutoranda e Mestra (2019) Em Ciências da Educação pela Universidade Interamericana (PY), Dispõe da Especialização em LETRAS (2018), Licenciada em Pedagogia (2001) e Especialista em Educação Infantil (2011) ambas pela Universidade Estadual Vale do Acaraú –UVA, Gestão –Escolar (2013) pela Universidade Darcy Ribeiro, Cursando Ciências Biológicas, Especialização em Docência no Ensino Superior e tutora em EAD do Curso de Pedagogia pela Uniasselvi (2020). Professora efetiva da rede Municipal de Caucaia e Técnica da Secretaria Municipal de Educação de Caucaia. E-mail: raqueldipaula@gmail.com

<sup>2</sup> Diretor de Gestão Escolar da Secretaria Municipal de Educação Ciências e Tecnologia de Caucaia Licenciado em Letras/Português pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2009) e Pedagogia pelo Instituto Superior de Educação Programa SEPRO/Universidade Iguazu (2014). Formação em Psicanálise. Especialista em Gestão Escolar pela Universidade Federal do Ceará-UFC (2012). Ensino de língua Portuguesa e Literatura pela Faculdade IEDUCARE (2014). Psicopedagogia Institucional pela Faculdade Latino Americana de Educação- FLATED (2015). Psicopedagogia Institucional pela Faculdade Latino Americana de Educação- FLATED (2018). Especialização em Atendimento Educacional e Espectro do Autismo pela Faculdade Única/ Grupo PROMINAS (2020).

<sup>3</sup> Auditor Interno e Instrutor da Caixa Econômica Federal, Diretor Regional da Associação de Auditores Internos da CAIXA, Engenheiro Eletricista pela Universidade Federal do Ceará (2000), MBA em Gestão Bancária pela Faculdade Integrada do Ceará (2010), MBA em Data Ware House e Business Intelligence pela Unyleya (2020), Certificação Profissional Séries 10 e 20 pela Associação Brasileiras das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capital (ANBIMA). E-mail: alexfreire1000@gmail.com.

---

general desire for democratization. It is perceived, therefore, that education will only have a positive result, when it is exercised collectively and with popular sovereignty, so that they can feel they belong to the educational process, not only to charge and complain, but to help in making decisions. Decisions, criticize, opine, suggest and fight for the achievements that will enrich the school and the community. It is known that the fight for the democratization of education is great and the advances are still less than necessary, as well as the changes and transformations, so that education reaches the egalitarian and transforming aspects in a better reality.

Keywords: Autonomy; democracy; school management.

## 1 INTRODUÇÃO

A reflexão dentro das instituições e o diálogo é a forma mais condizente e transformadora de conhecer os significados educativos que atribuem às mudanças e perspectivas nas relações democráticas que podem contribuir na construção histórica.

Diante dos pensamentos de (ZAGURY, 2018, p.151), “essas razões políticas educacionais de Estado bem-sucedidas incluem crianças mais cedo na escola. A estimulação precoce já é comprovadamente o arcabouço da construção de futuras aprendizagens”. Que vise o educando e suas condições reais que prevaleça seus aspectos socioemocionais sobre os resultados priorizados para os setores populares da sociedade.

O homem é o sujeito do processo educativo e do conhecimento de mudanças na educação, sendo a insatisfação dos profissionais um problema que se apresenta para a gestão democrática, que em alguns casos não é tratado como deveria. Resignado (FREIRE, 1994, p. 27-28) O “homem é o sujeito de sua própria educação e não objeto dela. Por isso, ninguém educa ninguém”.

Aos interlocutores das ações pedagógicas cabem os debates no interior da escola, proporcionando uma conscientização e contribuição concreta para o avanço que pretende demonstrar que a teoria não se dissocia da práxis, é fundamental que as duas andem juntas, buscando o aperfeiçoamento nos campos educativos.

Após o advento da LDB<sup>2</sup> nº 9.394/96, em seu Art. 3º inciso VIII, foi realizado o processo seletivo para gestores de escolas públicas cearenses, esta ação pode potencializar aspectos velados de um autoritarismo. Para (SAVIANI, 2013) o processo democrático só se dá de forma coerente e espontânea quando gestores trabalham com direito de expressão, podendo tomar decisões sem ter que ser submisso as esferas políticas superiores.

## 2 JUSTIFICATIVA

Buscou-se investigar como concebem a seleção/eleição de diretores, como percebem os fatores de avanço do administrar, visto que, no quadro funcional encontra-se uma rotatividade colossal, tanto no cargo de gestor, como para os funcionários temporários<sup>3</sup>.

Segundo os (Orgs.) (QUERLUZ & ALONSO, 1999, p. 68), “é certo, ainda, que os resultados obtidos foram alcançados também em função da prática de gestão interna e da supervisão compartilhada, porque ocorreu a divisão do poder, o compartilhamento dos saberes, a quebra da hierarquização de cargos e posicionamentos”.

---

<sup>3</sup> LDB- Define e regulariza o sistema de educação brasileiro com base nos princípios presentes na Constituição de 1934.

<sup>4</sup> Funcionários temporários- é aquele que por intermédio de empresa de trabalho temporário, presta serviço a uma determinada empresa para atender à necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou acréscimo extraordinário de serviço. O que caracteriza um trabalhador.

---

Neste novo paradigma educacional, no qual fomenta uma cidadania emancipadora, autônoma e capaz de integrar-se aos processos de deliberações na escola. Adequado aos (Orgs.) (FARIAS; SALES; BRAGA & FRANÇA, 2011, p.60) “neste âmbito o professor se desenvolve e reconhece sua identidade profissional e o diferenciá, pois suas experiências são singulares, o tornará semelhante ao grupo que pertence”.

Um novo processo educativo adquire dimensão articuladora, burocráticos e financeiros, com o cumprimento da essência da educação: “fazer da educação, tanto formal, quanto não formal, um espaço de formação crítica”, tão logo, “formação de mão de obra para o mercado” (GADOTTI, 2006, p.52).

A efetivação implica repensar a lógica da organização e participação nas relações dinâmicas e discussão dos mecanismos de participação, as finalidades, à definição de metas consciente e coletiva para alcançar o Projeto Político Pedagógico de compleição prospectivo as temáticas históricas, políticas e culturais das instituições educativas.

A gestão participativa necessita não apenas criar espaços e atitudes autônomas, mas elaborar e sustentar processos e posições independentes. Nesse sentido, torna-se imprescindível repensar o cotidiano, pela vontade, autonomia e objetivos definidos coletivamente, em benefício da instituição.

Ensejamos o olhar humanístico em que o diretor, não é o único circunspecto pelas falhas, a Escola por ser uma instituição integradora, cabe aos colegiados a discussão e as decisões sobre práticas educativas, dentro dos segmentos das unidades estão professores, funcionários, pais, alunos, Núcleo Gestor e Grêmios Estudantil, formando o Conselho Escolar que devem participar e contribuir nos papéis e responsabilidades.

É extremamente relevante que a Escola trabalhe de forma democrática e que ela busque atingir resultados positivos. Diante das indagações de (LIBÂNEO, 2005, p.301) “a organização e a gestão são meios para se atingir as finalidades do ensino” e não fins, de atitudes estanques em si mesmas.

### **3 METODOLOGIA**

Buscou-se investigar sobre os fundamentos antiautoritário nas instituições públicas, analisando-a sobre a perspectiva descentralizada, para fomentar o despertar da consciência para favorecer a atuação direta nas escolas, atendendo a repercussão positiva, com o embasamento dos profissionais, que intencionalmente aderem a uma democracia educacional, inovando para o engrandecimento de todos como cidadãos.

Baseados nesse pressuposto, iremos direcionar nosso olhar à trajetória histórica, buscando através do passado compreender as nuances do contexto atual.

Como práticas metodológicas utilizadas na pesquisa foram realizadas observações diretas da prática da gestão escolar, entrevistas, aplicação de questionários com questões objetivas e subjetivas, além da análise de Projetos Político Pedagógicos, tudo sobre a contextualização ao longo da história recente no Brasil e da literatura educacional.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **4.1 GERENCIAMENTO INSTITUCIONAL: Um breve olhar ao longo da historia do Brasil**

No Brasil, ao longo das duas ultimas décadas, o gerenciamento e/ou gestão participativa encontram-se entre os temas debatidos e estudado pelos educadores e pesquisadores. Contudo, fazendo uma retrospectiva ao período da ditadura militar essa meta foi efetivamente suplantada na escola, onde uma das estratégias foi à oficialização da tendência pedagógica Tecnicista.

---

Para (LIRA, 2016, p.31), baseado no modelo americano. O professor passa a ser um técnico com eficiência e eficácia no elemento para quem o material “didático” é preparado”.

Segundo (KUENZER E MACHADO, 1982) complementam que a pedagogia tecnicista tem sua oficialização, no Brasil, no final do decênio de 1960, no contexto da consolidação da fase monopolista do desenvolvimento capitalista para a baixa produtividade (altos índices de evasão e repetência) que impediam ou dificultavam o “desenvolvimento econômico com segurança”.

No período, subseqüente ao golpe militar de 1964, a vivência e a valorização da industrialização e do desenvolvimento econômico, para a formação de mão-de-obra buscava atender a esse novo modelo premente.

Com base no tecnicismo, as instituições passam a equalizar aos aspectos estruturais de uma empresa, devendo cada profissional fazer a sua parte, sem haver integração, consolidando um sistema fragmentado que buscava apenas a eficiência profissional, baseado no quantitativo, sem um adequado nível de qualidade; nos moldes do Taylorismo, a escola, era um empregador e o gestor o gerente. Taylor estabeleceu o controle de gerência, produzindo a organização em que havia um trabalhador responsável pelo controle das atividades: o administrador cuja ação passou a garantir ao capitalista um poder maior sobre os trabalhadores. (HORA, 1994, p.36).

Foi nessa perspectiva que a Reforma Universitária, empreendida pela ditadura militar de 1964, a Lei nº 5.540/1968 estabeleceu em seu Art. 30 que a formação de professores para o ensino de 2º grau e a preparação de especialistas do planejamento, supervisão, administração, inspeção e orientação dos sistemas escolares, far-se-ia em nível superior.

Apesar desse reforço na formação técnica do administrador as práticas que prevaleceram foram as teorias tradicionais, critérios clientelistas, através dos quais, muitas vezes, alocavam-se pessoas sem formação adequada para a direção de escolas, inclusive profissionais de outras áreas para os cargos em nível dos órgãos da administração superior. (PRAIS, 1994).

Percebe-se então, o autoritarismo da época, onde o gestor não tinha condições de ser um profissional realizado, pois tinha um cargo por indicação política, cabendo a esse apenas seguir todas as suas orientações e imposições. (DOURADO, 2000).

No final de 1970, o inconformismo frente a essa realidade opressora e autoritária, veio à tona a divisão: político, social, econômico e cultural. E no ápice dessa insatisfação, os educadores mobilizaram-se e retomaram seu processo de organização, percebendo-se enquanto sujeitos uma nova função, exercendo seu real social.

A sistematização do saber conduziu as pessoas ao exercício da cidadania com consciência e criticidade. Entretanto, os professores não se sentiam seguros para lutar pelo que queriam. Nesse sentido, (PRAIS, 1994), ressalta que a

[...] insegurança é, sobretudo, resultado da condição funcional dos professores convocados, considerada juridicamente ilegítima, por não se enquadrar em nenhum dos regimes de contrato de trabalho existente... A convocação rege-se por decretos especiais, não se enquadrando, portanto, nem no regime estatutário, nem na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). A situação do “convocado” existe, portanto, sem amparo legal, gerando insegurança. (PRAIS, 1994, p. 56)

O autor também destaca como exemplo, o Estado de Minas Gerais, em 1980, a Secretaria de Educação contava com 48% de seus professores trabalhando neste regime, passando um período decenal consecutivo sem concursos públicos. Já no governo de Geisel houve uma abertura exigida pelos interesses da política de “distensão”, ocorrendo efetivações, classificações e enquadramento.

---

Lamentavelmente, os professores deixaram que algumas sequelas deste sistema servissem para obstruir a tão desejada luta por eles enfrentada. Podendo ser destacadas as atitudes de repúdio a diretores de escolas, como se esses fossem os únicos responsáveis pelos traumatismos educacionais sofridos na escola pública. (PRAIS, 1994).

Os gestores serviam, com raras exceções, somente como “operários” dos governantes que ditavam as normas, regras e ordens, sendo esses obrigados a obedecer, prestando contas do resultado de suas tarefas, por que dependiam do emprego para garantir a sua sobrevivência. Viviam amordaçados, frustrados e angustiados, cultivando o anseio por mudança que crescia a cada dia.

O Estado de Minas Gerais foi um dos protagonistas do movimento de reformas, no sentido, onde, em 1983, foi realizado o I Congresso Mineiro de afabilidade, com a disposição de reivindicarem eleições diretas de diretores das escolas públicas.

Frente as preocupação do ensino, outro estado entra em transição na busca descentralizada, o estado de Mato Grosso, passando a realizar em 1987, de forma simultânea denominado de Gestão Democrática, vindo assim, a substituir o modelo tradicional caracterizado pelo autoritarismo, passando a ter uma gestão descentralizadora.

A consideração desse modelo de gestão levou a montagem de um Projeto Integrado, ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiam a formulação de políticas educacionais, na determinação de objetivos e fins da educação, no planejamento, na definição sobre alocação de recursos, na necessidade de investimento, na execução das deliberações, bem como nos momentos de avaliação.

Nessa conjuntura de conscientização e adesão ao exercício do poder na Escola, vem acontecendo de forma lenta, isso porque, ocorrem eleições para diretores das escolas dos estados, enquanto que, os municípios ainda não aderiram a essa forma de ingresso nas instituições escolares, o mesmo acontece por provas de seleção e/ou por indicação política.

Nessa perspectiva de mudança, a Constituição Federal de 1988 instituiu o descerramento do ensino, para que a comunidade pudesse organizar gerir e conduzir o sistema educacional, para que todos fossem possibilitados a pensar, criar e participar, recolocando a valorização dos profissionais do magistério em pauta, conforme Art. 206 (incisos V e VI).

- V- Valorização dos profissionais do ensino, garantindo a lei, planos e carreira para o magistério público, como piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso publico de provas e títulos, assegurando e títulos, a regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela união;
- VI -Gestão democrática do ensino público da política educacional, o estado do Ceará e a Lei nº 12.442, de 18 de maio de 1995, que dispõe sobre os diretores de Escolas Publicas Estaduais do Ensino Basico, em cumprimento ao disposto no inciso V do artigo 220 da Constituição Estadual e dá outras providencias. (BRASIL, 1988).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96, veio reforçar no Art. 206 da democracia no ensino público. A LDB abre portas, ofertando a autonomia, mediante está disposta no Art. 3º, inciso VIII.

“O ensino público será ministrado com base no principio da gestão democrática, mediante as profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica” bem como, a “participação das comunidades locais, tais como: conselhos escolares ou equivalentes” (art. 14º. incisos I e II); mediação assegurada “às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira”. (art. 15º.) (BRASIL, 1996).

---

Segundo (MAIA E BOGONI, 2003) compreende o sistema democrático pelo qual as pessoas que compõem os quadros da escola estão inseridas, sendo que, nesse princípio elas podem dialogar, deliberar, discutir, planejar e resolver os problemas da própria escola, isso podendo acontecer mediante a participação efetiva de todos.

Para (SILVA, 2007, p. 3) a perspectiva democrática, “passa pela natureza social, não se restringindo exclusivamente aos processos transparentes e democráticos ligados à função administrativa”.

Nesta perspectiva, duas dimensões internas e externas ocorrem, a primeira refere-se a organização interna da escola, englobando os “processos administrativos, e projetos pedagógicos, políticos e administrativos”, enquanto a segunda dimensão propõe à função social da escola, sua dimensão democrática que divulga o conhecimento e a socialização.

As dificuldades externas enfrentadas pela escola na gestão democrática compreendem a “pequena vontade política; e a contrariedade à ideia de participação política”. As dificuldades internas permeiam a “resistência à socialização do poder e a visão patrimonialista”. As dificuldades gerais se concentram na “cultura democrática ainda pouco consolidada nos diversos segmentos da sociedade” e nas “dificuldades em entender o Controle Social”. (MAIA & BOGONI, 2008, p. 7)

Baseado na discussão acima, as unidades sociais como organismos vivos e dinâmicos, que atuam em benefício do social determina a direção sob um novo tipo de organização. A dinâmica das interações, decorrente do trabalho como prática social. Assim sendo, a escola defronta-se com um sistema contraditório na qual a força da tutela ainda está presente e a mesma assume ações que não desenvolveu as competências necessárias.

Nesse sentido, (LUCK, 2000, p. 15) afirma “mudar a fundamentação teórica e mitológica inerente à orientação e compreensão do trabalho é entendido como um processo em equipe, associado à participação social”.

## 4.2 PARADIGMAS DA DIREÇÃO ESCOLAR

Em 25 de maio de 1995, o governo Tasso Ribeiro Jereissati e o Secretário de Educação Antenor Naspolini criam o Decreto nº 23.689, que regulamentam a lei nº 12.442 de 18 de maio de 1995, que trata da Escolha dos Diretores das Escolas Públicas Estaduais.

A primeira eleição de diretores no Estado do Ceará aconteceu em 1995, com base no princípio, “só se educa para democracia, educando-se pela democracia”, avanço significativo no processo consolidação do pleito de 1988, o qual perdura de forma brilhante até os dias atuais. Em 2001, o processo seletivo dos diretores foi realizado nos mesmos moldes de 1988, sendo em 2018, a última eleição, com urnas eletrônicas.

Em 2004, houve o aperfeiçoamento do processo seletivo com a Lei nº 13.513, de 19/07/04, que revogou a Lei nº 12.861, de 18/11/98. Trazendo algumas inovações, tais como, o mandato do diretor de três para quatro anos, a seleção específica de coordenadores e de secretários, bem como, foi instituído o sistema anual de avaliação do Núcleo Gestor. (CEARÁ, 2004, p.14).

Em 2008, outro passo importante rumo à democratização do ensino. Na gestão do governador Cid Ferreira Gomes e da Secretária de Educação Maria Izolda Cela Arruda Coelho, sob o Decreto Nº 29.451, de 24 de setembro do ano supracitado, revogam a Lei nº 13.513 de 19 de julho de 2004. O momento torna-se histórico porque veio oportunizar aos gestores, uma gestão pautada na participação.

---

Com base nesse pressuposto (GANDIM, 2000, p. 16) “Para que a mudança aconteça, é necessário, respectivamente, que se realize uma ação capaz de vivenciar uma concepção teoricamente viável e eticamente justificada”.

O processo seletivo para Núcleo Gestor das escolas estaduais do Ceará se dá obedecendo às competências e habilidades necessárias a legislação em vigor estabelecida pela SEDUC, essa acontece em duas etapas, conforme descrição a seguir.

- Primeira etapa: prova escrita e avaliação de títulos para os cargos de diretor, coordenador pedagógico, coordenador escolar (gestão e administração - financeiro) e secretário, realizado por instituição credenciada pela SEDUC, geralmente ficando a cargo das Coordenadorias da Educação – CREDE. Neste caso fica aptos a segunda etapa candidatos que obtiverem 60%. No caso dos candidatos a coordenadores e secretários que além de obterem o perfil de 60% na primeira fase, forem classificados no limite do dobro de vagas oferecido por todas as CREDE. (CEARÁ, 2004, p.21).
- Segunda etapa: É também coordenada pela SEDUC e constituída dos seguintes procedimentos. (CEARÁ, 2004, p.21).
  - a) No caso dos candidatos ao cargo de diretor, isto se dá obedecendo ao registro do candidato junto a Comissão Escolar da Unidade na qual o candidato pretende atuar, sendo esse submetido à eleição.
  - b) Já os candidatos aos cargos de Coordenador e Secretário Escolar esses são entrevistados de forma individual para formação de lista tríplice por escola, que após eleito o diretor faz suas escolhas para compor o Núcleo Gestor, e logo após o Governador do Estado da posse de poder para atuarem em suas respectivas escolas. (CEARÁ, 2004, p.21).

A relação nas escolas hoje é vivenciada mesmo enfrentando grandes obstáculos, tal fato é importante, porque tem um peso substancial na função social e política da escola seja concretizada, global, permanente e efetivo sendo um órgão, quando descentraliza o poder, percebe-se a produção e qualidade.

A Escola Pública é capaz de formar cidadãos preparados para uma sociedade marcada pela diversidade. Tendo como parâmetro difundir valores cívicos e democrática é a inclusão social dos jovens, proporcionando a esses o direito de expressão.

A busca pela escolaridade tornou-se requisito fundamental para a empregabilidade. Logo as escolas devem garantir uma educação gratuita de qualidade para todos, trabalhando com ética, compete à Escola Pública proporcionar vivências, respaldada pela democracia com situações lúdicas e prazerosas, oferecendo inovações e competências técnicas, integrando os conhecimentos para formar verdadeiros cidadãos.

A interatividade pode ser a chave que obtenha resultados positivos em qualquer nível de ensino, propiciando aos atores envolvidos alcançarem o sucesso profissional. Isso ocorre porque, quanto maior for o número de pessoas participando, maior a probabilidade de “estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar”.

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber como seria um bom atendimento, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências (MAIA; BOGONI, 2008, p. 23).

As decisões no tocante à escola devem ser estabelecidas em conjunto, onde todos participem das discussões, as mesmas acontecendo em condições de igualdade e com liberdade para cada um expor suas opiniões, ainda que muitas vezes contrárias aos demais, isso porque, ao tratar-se de

---

situações desse tipo qualquer privilégio destinado a determinados grupos ou interesses pessoais, podem interferir e gerar situações que perpetuem ou façam renascer o autoritarismo, ocasionando o “mascaramento” do processo, dos seus problemas e de suas dificuldades.

Em pleno século XXI é notório que ainda existam, de forma rara, situações por parte de pessoas do corpo funcional da escola, sentirem-se proprietárias dessa, sentindo-se ameaçadas na sua autoridade pedagógica.

Nesse sentido é importante frisar que não aceitar socializar o poder no qual lhes foi confiado; sejam as famílias dos alunos, a sociedade e inclusive aos demais profissionais, o respectivo sujeito não se encontra preparado para gerir o patrimônio.

### **4.3 A ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA E A CONTEMPORANEIDADE**

Vivenciamos uma época de “pluralismo político” torna-se um valor universal, com intensa atividade político-educacional permeada por leis e normatizações federais, estaduais e municipais, que atingem as instituições escolares. (GADOTTI, 1994)

Tal desejo de melhoria não pode depara-se com duas possibilidades: encontrar realização dentro do campo do trabalho ou modificar as leis que rege. Para (GAIARSA, 1990, p. 53) “a lei que vale para todos é a regra gramatical e o significado do dicionário. Se eu não respeitar as leis, ninguém me compreenderá; provavelmente, ninguém me aceitará”.

Em 19 de janeiro de 2001, foi aprovado o PNE- Plano Nacional de Educação Lei de nº 10.172/2001. Com o recorte temporal de (2001 a 2010) tem como principal missão elevar o nível de escolaridade de jovens e adultos, melhorar o ensino público em seus aspectos, erradicar as desigualdades sociais e proporcionar o ensino na escola.

O PNE dispõe democratizar o ensino público, ofertando aos profissionais plenos direito de participação do Projeto Pedagógico, não restringindo apenas equipe gestora, mas, aos segmentos e/ou equivalente. (LIBANEO, 2005).

O PNE 2011-2020 foi instituído sob o Projeto de Lei de nº 8.035/2010, apontando para dois aspectos de fundamental importância: o caráter que deve assumir estado e não de governo, como deveria ter acontecido com o anterior, além da dimensão democrática que deve marcar sua elaboração. Mas é importante destacar que, um dos maiores desafios a ser enfrentado na formulação e implementação do PNE diz respeito ao pacto federativo.

Concretizar as expectativas mais caras aos que militam no campo educacional um efetivo Sistema que propicie a colaboração e articulação entre as entidades federativas e que haja às suas respectivas autonomias. (ANDES-SN, 2007).

Conforme (OLIVEIRA, 2004), a educação no Brasil, ganhou grande prestígio ao longo dos anos e todas essas conquistas são “fruto da luta pela democratização do ensino como um direito social”, ou mesmo um reconhecimento da educação como um direito subjetivo em sua singularidade.

O direito a educação não se esgota na escolarização, “hiato real” entre as leis e normatizações (política educacional) e sociedade e da instituição. Essa discussão leva a perceber a instituição pública como vital para que haja mais justiça social, possibilitando a todos usufruir desse bem comum produzido em benefício o que anseia por uma política democrática.

É bem verdade que (BARBIER, 2004) ao falar da pesquisa-ação reconhece que os problemas existentes nascem em um contexto preciso, de um grupo em crise. Sendo assim, o pesquisador não provoca o problema, mas constata que seu papel é ajudar os envolvidos de forma coletiva, para tomarem consciência do assunto numa ação coletiva.



---

Com isso, o processo da pesquisa-ação não deve ter caráter punitivo, mas de resolver situações, cabendo ao pesquisador efetuar práticas, onde os envolvidos como: Núcleo Gestor, Conselho Escolar e Grêmios, participem efetivamente das mudanças e acordos estabelecidos, nos quais se definam os objetivos, as finalidades, as ações, e realização entre outras

[...] a pesquisa clássica instrumenta racionalmente e descreve o modo de coletar os dados, de levar em consideração as fontes, os instrumentos de investigação, de escolher uma amostra... Para a pesquisa-ação, as questões são da coletividade inteira e não as de uma amostra representativa. Os instrumentos de pesquisa podem ser semelhantes aqueles da pesquisa clássica; mas, em geral, são mais interativos e implicativos (discussões de grupo, desempenho de papéis, conversas aprofundadas). (BARBIER, 2004, p. 54).

Esboçar as formas pelas quais os dados serão coletados, quais permitirão o êxito da investigação, ao passo que também responderão às exigências do problema escolhido para o estudo.

Desta forma, utilizou-se de um questionário, onde cada membro do Núcleo Gestor, respondeu com perguntas objetiva e subjetiva, em uma escola da rede estadual de ensino, localizada na Região Norte do Ceará, subordinada tecnicamente a CREDE -5. Englobando os jovens do Ensino Médio. A pesquisa deu-se sobre objetivo de captar mais informações dos pesquisados ao tema em foco. Foi utilizada para subsidiar essa pesquisa a análise documental do Projeto Político (PPP). As unidades escolares foram e são vistas como lugar que representam a esperança, lugar esse que concentra o desejo do ser humano de aperfeiçoar seus conhecimentos, fazendo-se inserir no meio social o lugar, no qual a expectativa de mudanças é o traço mais marcante (SILVA, 1996, p. 52).

Visando compreender o universo de significados que detêm sobre gestão democrática, foram pesquisados o diretor da Escola, dois coordenadores, quatro membros titulares do conselho escolar e cinco membros titulares do grêmios estudantil.

Tais aconteceram pelo interesse do pesquisador em compreender como vem acontecendo a descentralização da gestão na referida escola. Os aspectos mais importantes abordados na pesquisa dizem respeito ao tema: gestão democrática, englobando suas temáticas no cotidiano.

Como ressalta (MATOS & VIEIRA, 2001, P. 62) existem algumas exigências e cuidados, requeridos em qualquer tipo de pesquisa.

Em qualquer procedimento de pesquisa é importante lembrar a cordialidade nos contatos inicial e final entre pesquisador e respondente. Além da atenção aos horários de início e final da conversa, como deve ter sido marcado com antecedência. Alguns pontos devem ser combinados antes do início da entrevista: explicação de como as informações serão utilizadas; se as pessoas aceitam ser identificadas; se é possível usar gravador para o registro da conversa.

Nesse sentido, o questionário é um instrumento de coleta de dados, podendo ser elaborada com um número considerável de perguntas, que abordarão o problema proposto, devendo ser respondidas na presença do próprio pesquisador, deixando claro aos participantes que não terá nenhum tipo de benefícios pelas respostas. E que é de livre acesso recebendo o mesmo um termo de consentimento especificando todos os detalhes, no caso dos menores necessita também da autorização dos responsáveis legais.

Procurou-se analisar coerentemente os dados coletados fazendo as reflexões fundamentadas no diálogo com os autores participantes. Os dados da pesquisa constituem-se como instrumentos a ser ulteriormente realizado e que tenham como preocupação os rumos da democracia no contexto brasileiro.

---

Guiada reflexivamente por caminhos suscitados por possíveis conscientizações, tentando minimizar fatores que incidam ao fracasso, baseados pela vertente sócio histórica, devem suprir práticas que emergem por vias negativas. Esses são procedimentos percorridos pela escola diante das transposições.

Sobre o que compete o conselho na escola, dentre as resposta de maior incidência foi o não conhecimento das funções que esse desempenha, ou não procuram se inteirar das ações desse importante órgão. É interessante saber que muitos se esquivam a participarem das reuniões não querendo assumir compromissos, esquecendo que só existe quando o movimento atende o coletivo.

O Conselho Escolar como o órgão responsável pelo estudo e planejamento, debate e deliberação, acompanhamento, controle e avaliação das principais ações da escola, tanto no campo pedagógico, como no administrativo e financeiro. Segundo (MAIA; BOGONI, 2007, p.10), “há uma ausência desse no desempenho.”

Na escola pesquisada existe um Grêmio Estudantil, porém, encontra-se esquecido, até porque muitos de seus membros terminaram o Ensino Médio, e não aconteceram novas eleições, para compor o colegiado.

Vale ressaltar que o Grêmio é o órgão máximo de representação dos estudantes a serviço da ampliação da democracia na escola, sua importância nas instâncias e funções de representação e organização dos alunos, o grêmio contribui para a efetivação de uma educação emancipatória e transformadora (MAIA; BOGONI, 2007).

O Movimento Estudantil é uma organização sem fins lucrativos, cuja representação defende os interesses dos estudantes, favorecendo a participação cívica, cultural, educacional, desportivas e sociais.

Por se tratar de um órgão representativo sem fins lucrativos, muito não se sentem vistos como membros de importância para escola, mas como meros frequentadores dessa, esquecendo seu papel ativo do processo educativo.

O diretor atualmente no cargo é competente, eficaz e vem esforçando-se em cumprir a missão que lhes foi confiada. Na visão do gestor, o que impulsiona o exercício de uma boa gestão, são as reuniões, mas para alguns membros pesquisados, essas têm deixado muito a desejar, pois, são mais de cunho informativo, esses gostariam que fossem mais atuantes.

Os Membros pesquisados caracterizam a gestão exercida nesta escola, como democrática e participativa, no entanto, há uma contradição em suas respostas, isso porque, alguns desconhecem as suas funções. O distanciamento entre a teoria e exercida na prática. Como ressalta (HORA, 1994), é necessária uma ação administrativa na perspectiva de construção coletiva exige as decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das relações que se desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo-pedagógico.

A postura do gestor desta escola é definida na seguinte ordem: preocupa-se em fazer cumprir as orientações administrativas, pedagógicas e financeiras advindas do órgão central do sistema educacional, que esta vinculada; sabe ouvir as pessoas e se considera rigoroso na cobrança de tarefas e de horários dos membros.

O gestor possui sensibilidade e diplomacia para resolver conflitos e fazer encaminhamentos; apresenta habilidade para construir parcerias dentro e fora da escola; preocupa-se com o bem público e conscientização na conservação; e, tem compromisso com a comunidade na escola.

Esta postura foi assim assumida pelo gestor, pelo conselho e pelo grêmio, havendo contradição em apenas um ponto, isso porque, o grêmio questiona que deveria ter uma maior participação na escola, não sendo apenas parte do processo.

A prioridade maior desta gestão é a aprendizagem com autonomia suficiente para dirigir a seus trabalhos, desde que seja para o bem do aluno e não venha a infringir nenhuma lei, haja vista, que autonomia é conquistada através do trabalho coletivo, como mostra (SILVA, 1996, p.

---

6), escola autônoma será aquela que tenha sujeitos coletivos interessados em sua manutenção democrática e pluralista que elaborem o próprio projeto educacional que, submetidos às autoridades, seja aprovado.

É louvável afirmar que a prioridade maior desta escola seja focada em conceitos e valores a formação integral do estudante, preparando-o com bases sólidas, teóricas e práticas, de profissionais competentes, mais humanos e conscientes de sua atuação no mundo.

Nesse sentido, a escola pesquisada, amparada pelo Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento Interno, promove um ensino que visa ao desenvolvimento das competências e habilidades como elencadas na BNCC - Base Nacional Comum Curricular, com aulas planejadas e técnicas de ensino variadas e modernas, adequadas aos diferentes níveis de idades e realidade. A Unidade trabalha com o foco nos documentos norteadores DCRC- Documento Curricular Referencial do Ceará, buscando a permanência do aluno e suas aprendizagens.

O currículo semiaberto, apresentado como conteúdos mínimos pré-estabelecidos pela matriz curricular expedida anualmente pela Secretaria de Educação Básica – SEDUC, conforme os PCN's de 1999, contemplando conteúdos que capacitem o ser humano nos três domínios da ação humana: a vida em sociedade, o mundo produtivo e a experiência subjetiva, incorporando como diretrizes gerais e orientadoras as quatro premissas apontadas pela UNESCO<sup>5</sup> como eixos estruturais da sociedade contemporânea: Aprender a aprender, a fazer, a conviver e a ser.

O sucesso pleno só será atingido quando os envolvidos na educação tiverem a real consciência da necessidade do trabalho coletivo e efetiva de todos, já que, é partido dessa concepção que metas e ações bem planejadas são executadas, como coloca (SILVA, 1996, p. 6): “O projeto educativo da escola, fruto da decisão coletiva existente e aprovada pelos órgãos competentes do sistema como condutor das atividades desempenhadas pela unidade”.

Existe uma boa convivência, baseada no respeito ao próximo, obedecendo às regras de convivência definidas no Projeto Político Pedagógico - PPP e Regimento, embora essa seja uma escola de grande porte, existindo muitos funcionários e alunos, isso nem sempre é fácil.

Muitos ainda creem que o diretor manda e os outros obedecem, acreditam que, fala do professor é lei, se o diretor não estiver e surgir alguma necessidade a ser resolvida na escola em decidir atitudes como estas devem ser repensada, pois a coletividade é responsável e é relevante interagir, cabe assim, quebrar o paradigma de culpar pelos fracassos apenas o diretor.

Sabemos o quão difícil é gestar um novo jeito de fazer escola, democraticamente. Mas, isso será possível quando começarmos a ouvir as pessoas, ouvir as opiniões, garantir a palavra a todos, respeitar os grupos, submeter o trabalho desenvolvido e avaliações dos órgãos colegiados ou tornar o espaço aberto à comunidade local, fazendo dessa sua segunda casa.

Para alcançar os resultados almejados foram propostos alguns procedimentos de fundamental contribuição para alcançar tais objetivos:

- Reflexão sobre as práticas efetivas e participativas no contexto sócio educacional;
- Atender aos desafios e necessidades formativas da clientela para a inserção ativa em sociedade;
- Propor ambientes prazerosos, nos quais todos se sintam instigados a cumprir com suas obrigações;
- Trabalhar com temas que norteie o desenvolver e integrar os conteúdos realizados na escola, visando uma maior compreensão dos fenômenos abordados.

---

<sup>5</sup> UNESCO- Organização das Nações Unidas para a Educação.

---

Assim, é importante lembrarmos que já é hora de aprendermos, na prática, a construirmos uma gestão participativa com o envolvimento e abertura ao diálogo, ouvindo as diferentes opiniões, respeitando as divergências.

É necessário o bom senso para avaliar propostas, propiciar decisões do coletivo, oportunizar a fala do outro, embora discorde inicialmente das ideias e pensamentos, porque a partir das discordâncias podem nascer a sintetização de ideias ainda melhores, dentro do processo dialético, bem como fomentar novas posturas nas decisões pedagógicas, administrativas, financeiras e de gestão das escolas brasileiras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização dessa pesquisa fez emergir importantes reflexões sobre o contexto nas unidades escolares, por questões histórico-culturais, não internalizadas no real sentido da democracia. Cobra-se demasiadamente, sem se ter a consciência de que para haver uma verdadeira democracia, necessita que cada um faça a sua parte e sinta-se responsável por esse processo.

É necessário que se encontrem saídas para que essa teoria penetre no universo, cujas comunidades a qual atendem são constituídas por crianças, jovens e adultos, cujos pais, na sua maioria não têm nenhuma escolaridade, assim sendo, com poucas condições, de sozinhos terem acesso tais conhecimentos.

É salutar que profissionais interessados nesta temática comecem a colaborar na conscientização, através de seminários, debates, palestras no interior e fora da escola, utilizando-se de linguagens claras e atraentes essa classe mais humilde possa vir a interessar-se em conhecer às escolas.

Destaca-se como pontos negativos na escola pesquisada a falta de interesse na participação das atividades propostas, precisam propor alguns procedimentos de fundamental contribuição para alcançar tais objetivos, tais como:

- Conscientização faz a comunidade escola a assumirem o exercício da cidadania;
- Reuniões, seminários e palestras, sobre atos de democracia, para os segmentos e colegiados;
- Intensificação do elo comunicativo entre, Diretor, Conselho Escolar e Grêmios Estudantil, a fim de obterem mais resultados.

Nessa perspectiva, a escola guia-se reflexivamente por caminhos suscitados para possíveis soluções, através da conscientização, tentando minimizar fatores do fracasso escolar, precisando buscar maior compreensão da realidade na qual está inserida, a estabelecer novas teias de relações, trabalhando com as contradições, perplexidades e ambiguidades.

O maior desafio está em mudar a nossa maneira de pensar e agir, na busca constante de aprender, desaprender e reaprender; porque, o sucesso na educação depende de todos os membros da comunidade escolar e social, enquanto que o sucesso de cada membro depende do sucesso do todo, dessa forma consideramos que os resultados desta pesquisa podem incentivar a continuidade de um processo educativo democrático nas escolas, propondo ações que beneficiem e ampliem continuamente este processo.

## REFERÊNCIAS

ANDES-SN – **Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior.** As Novas Faces da Reforma Universitária do Governo Lula e os Impactos do PDE sobre a Educação Superior. Cadernos ANDES. nº 25. Brasília, ago., 2007.

---

BARBIER, René. **A Pesquisa-Ação**. V.3, Brasília: Liber Livro, 2002.

BRASIL. **Constituição Federal – 1988**: Câmara dos Deputados, 1994.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acessado em: 12 jan. 2020.

CEARÁ. **Gestão democrática**: escolha de dirigentes escolares/Secretaria da Educação Básica. – Fortaleza: Secretaria da Educação Básica, 2004.

Didática e docência: aprendendo a profissão / Isabel Maria Sabino de Farias...[*et.al*] – ed., nova ortografia – Brasília: LiberLivro, 2011.

DOURADO, L.A escolha de dirigentes escolares. *In*: FERREIRA, N. (Org.) **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. São Paulo: Vozes, 1979.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Esperança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

GADOTTI, Moacir. **O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DA ESCOLA na perspectiva de uma educação para a cidadania**. Disponível em: <[http://www.paulofreire.org/Moacir\\_Gadotti/Artigos/Portugues/Escola\\_Cidada/Projeto\\_Politico\\_Ped\\_1998.pdf](http://www.paulofreire.org/Moacir_Gadotti/Artigos/Portugues/Escola_Cidada/Projeto_Politico_Ped_1998.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2011.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

GAIARSA, J.A. Respiração e circulação. 2º ed., São Paulo, Brasiliense, 1990 *apud* SILVA, J.M. A autonomia da Escola Pública. 3ª ed. – Campinas/SP. Papirus, 1996. – (Coleção Práxis).

GANDIM, Danilo. **Escola e transformação social**. 6ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola**. Campinas, SP: Papirus, 1994.

KUENZER, A. Z.; MACHADO, L. R. S. Tecnicismo: a pedagogia tecnicista. *In*: MELLO, G. N. (Org). **Escola Nova, Tecnicismo e Educação Compensatória**. São Paulo: Edições Loyola, 1986.

KUENZER, Acácia Z. As Mudanças no Mundo do Trabalho e a Educação. Novos Desafios para a Gestão. *In*: **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 2ª edição. São Paulo, Cortez, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2005. (Coleção Docência em Formação).

LIRA, Bruno Carneiro. **Práticas pedagógicas para o século XXI**: a sociointeração digital e o humanismo ético/ Bruno Carneiro Lira. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

---

LÜCK, Heloisa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MACHADO, L. M. Novos Padrões de Gestão Educacional: a Lógica do Mercado e a Lógica do Direito à Educação. *In*: QUAGLIO, P; MAIA, G. Z. A; MACHADO, L. M. (orgs). **Interfaces entre política e administração da Educação: Algumas Reflexões**. – Marília/SP: Fundepe Publicações, 2006.

MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D'angelis. Gestão Democrática. **Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP**. 2008. Disponível em: <[http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao\\_democratica.ppt#312,2,Slide 2](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao_democratica.ppt#312,2,Slide 2)>. Acesso em: 02 fev. 2020.

MAIA, G. Z. A; LIMA, M. R. C.de. Descentralização do Ensino e Administração da Educação: Perspectivas Diante do Cenário Atual. *In*: QUAGLIO, P; MAIA, G. Z. A; MACHADO, L. M. (orgs). **Interfaces entre política e administração da Educação: Algumas Reflexões**. – Marília/SP: Fundepe Publicações, 2006.

MATOS, Kelma Socorro Lopes de & VIEIRA, Sofia Lerche. **Pesquisa Educacional: O prazer de conhecer**. Fortaleza: edições Demócrito Rocha, UECE, 2001

OLIVEIRA, D.A. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. *In*: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da S (orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos** – 4. ed. – São Paulo: Cortez. 2004.

O Trabalho docente: teoria e prática/Ana Gracinda Querluz (Orientação): Myrtes Alonso. (Organização): - São Paulo; Primeira Thomson Learning. 2003.

PRAIS, M. L. M. **Administração colegiada da escola pública**. 3ª edição. Campinas: Papirus, 1994.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia Histórico-Crítica: primeiras aproximações/ Dermeval Saviani**- 11. Ed. Ver – Campinas, SP: Autores Associados, 2013.

SILVA, J.M. **A autonomia da Escola Pública**. 3ª ed. – Campinas/SP. Papirus, 1996. (Coleção Práxis).

ZAGURY, Tania. **Pensando educação (com os pés no chão)** / Tania Zagury, - 1º ed. – Rio de Janeiro. Bicicleta Amarela, 2018.

# VALOR PERCEBIDO, SATISFAÇÃO, CONFIANÇA E REPUTAÇÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE NO SETOR DE SAÚDE

Perceived value, satisfaction, confidence and consumer reputation: an analysis in the health sector

Vinicius Zanchet de Lima<sup>1</sup>  
Antônio Jorge Fernandes<sup>2</sup>  
Daniela Baggio<sup>3</sup>  
Larissa da Silva Santos<sup>4</sup>  
Deise Taiana de Ávila Dias<sup>5</sup>  
Nédio Antônio Andreolli<sup>6</sup>

**Resumo:** Na atualidade as empresas prestadoras de serviços devem buscar entender fatores que levam o cliente a ter experiências positivas. Nesse contexto, o estudo, visou avaliar as experiências em relação ao relacionamento existente entre os clientes e uma operadora de plano de saúde. O método utilizado foi uma pesquisa quantitativa com corte transversal com 100 usuários de uma operadora de plano de saúde localizada na Serra Gaúcha, para a análise foi utilizado o software SPSS statistics. Procurou-se identificar o valor percebido pelo cliente, a satisfação em relação ao provedor de serviço, a relação depositada a confiança, e a reputação deste provedor. Os resultados indicam que o valor percebido é um dos fatores que mais ficou elevado, em relação a prestadora de serviço, ou seja, os clientes percebem o valor do serviço prestado como sendo essencial para a continuação do uso do mesmo serviço. Foi possível evidenciar que o cliente percebendo um maior valor consequentemente a satisfação aumenta.

Palavras-chave: Valor Percebido; Satisfação; Confiança; Reputação.

**Abstract:** Currently, service companies should seek to understand factors that lead the customer to have positive experiences. In this context, the study aimed to evaluate the experiences in relation to the existing relationship between clients and a health plan operator. The method used was a quantitative cross-sectional survey with 100 users of a health insurance operator located in Serra Gaucha. We sought to identify the value perceived by the customer, satisfaction with the service provider, the relationship placed on trust, and the reputation of this provider. The results indicate that the perceived value is one of the factors that was higher in relation to the service provider, ie, customers perceive the value of the service provided as being essential for the continued use of the same service. It was possible to evidence that the customer perceiving a higher value consequently the satisfaction increases.

Keywords: Perceived Value; Satisfaction, Confidence; Reputation.

## 1 INTRODUÇÃO

Para que as empresas de serviços possam adotar estratégias de retenção de clientes, é essencial que conheçam o processo pelo qual seu cliente passa nos encontros de serviço e saibam como ele avalia o desempenho dos serviços prestados (BANSAL; VOYER, 2000; MATOS; ROSSI, 2008; LIMA, 2015; MILAN, *et al.*, 2017a). A partir desses pressupostos

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, e-mail [vinizanchet@gmail.com](mailto:vinizanchet@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor na Universidade de Aveiro/Portugal, e-mail [afer@ua.pt](mailto:afer@ua.pt)

<sup>3</sup> Mestra em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, e-mail [vinizanchet@gmail.com](mailto:vinizanchet@gmail.com)

<sup>4</sup> Bacharela em Administração pelo Centro Universitário da Serra Gaúcha, e-mail [vinizanchet@gmail.com](mailto:vinizanchet@gmail.com)

<sup>5</sup> Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, e-mail [deiset.dias@gmail.com](mailto:deiset.dias@gmail.com)

<sup>6</sup> Mestre em Educação pela Universidade de Caxias do Sul, e-mail [nedio.andreolli@fsg.br](mailto:nedio.andreolli@fsg.br)

---

teóricos, esta pesquisa teve por objetivo analisar o valor percebido, a confiança, e a reputação do cliente em relação a uma provedora de serviço na área da saúde.

No desenvolvimento desta pesquisa, o primeiro construto testado foi o valor percebido como sendo um construto antecedente da reputação, da confiança e da retenção de clientes (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; GREWAL *et al.*, 2003). Segundo Hidalgo *et al.* (2008), o valor percebido pelo cliente pode afetar suas percepções, consequentemente, influenciar a imagem e a reputação da empresa e de sua marca.

Na literatura a satisfação dos clientes são identificados por diversos estudos, os quais têm descoberto que níveis mais elevados de satisfação levam à maior retenção e lealdade de clientes e que, com o aumento da lealdade, a satisfação de clientes pode ajudar a assegurar receitas ao longo do tempo, a reduzir custos de transações futuras, a diminuir a elasticidade de preços e a minimizar a probabilidade de os clientes trocarem de fornecedor caso haja uma queda no nível da qualidade (CHIU *et al.*, 2005; JONES; DACIN; TAYLOR, 2011).

Segundo Sirdeshmukh *et al.*, 2002, a confiança oferece uma garantia quanto ao desempenho consistente e competente da empresa, garantindo que o consumidor continue a obter valor em negócios futuros com o mesmo fornecedor, reduzindo o risco nas trocas, a confiança contribui para dar continuidade à relação e criar sentimentos de lealdade. Assim, quanto maior a confiança do consumidor na empresa, maior a probabilidade de manter um relacionamento de longo prazo (EBERLE; MILAN; DE TONI, 2017).

Outro determinante considerado nesta pesquisa foi a reputação do provedor de serviços, sendo que diversos autores, destacam que este construto possui um efeito positivo e direto para se construir a confiança inicial entre uma empresa e seus clientes. (JONES; MOTHERSBAUGH; BEATTY, 2003; MILAN, 2006; EBERLE; MILAN; DE TONI, 2017).

O presente artigo procura discutir inicialmente alguns elementos teóricos que auxiliaram na construção do estudo, como uma descrição sobre valor percebido, satisfação do consumidor, confiança do consumidor, e reputação. Seguindo, detalha-se o método de pesquisa, a análise dos resultados, e por fim as considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção estão abordados os temas que fundamentaram este estudo, sendo: o valor percebido; satisfação do consumidor; confiança do consumidor; e reputação.

### VALOR PERCEBIDO

Conceituar valor percebido mostra-se um desafio para muitos estudiosos. Ciências como Economia, Política e Filosofia tratam com percepções muito distintas a noção de valor (MILAN, *et al.*, 2017b). YU *et al.* (2014) propõem que percepção de valor passava pelo uso, isto é, a capacidade de um produto oferecer alguma atividade funcional. Quanto a abordagem filosófica de Dewey (1931) expressa que a compreensão de valor percebido não pode ser totalmente objetiva, nem totalmente subjetiva mas como algo determinado pela interação do sujeito com o objeto.

Para Zeithaml (1988), valor percebido pode ser definido como um conceito que representa a estimativa global do produto ou serviço com base nas percepções do que foi recebido com o que foi dado em troca, ou seja, o valor representa o equilíbrio percebido. Com base no exposto, o valor percebido é a relação entre os benefícios totais obtidos e os esforços ou sacrifícios exercidos pelos clientes (HANSEN; SAMUELSEN; SILSETH, 2008).



---

Por outro lado, o valor percebido compreende os padrões, as regras, os critérios, as normas ou ideias que servem como base para o julgamento preferencial dos clientes em relação às empresas prestadoras de serviços (BOKSBERGER; MELSEN, 2011). Além disso, o valor percebido também é conceituado a partir de uma perspectiva utilitária, a qual faz um intercâmbio entre a utilização versus a obtenção de um serviço (IACOBUCCI; OSTROM; GRAYSON, 1995; OVERBY; GARDIAL; WOODRUFF, 2004).

Na visão de Woodall (2003) valor percebido é formado por um conjunto de formar primarias que atuaram na mente do consumidor contingencialmente a cada situação vivida ou conjuntamente. São formar distintas para notar valores distintos de acordo com a necessidade momentânea do próprio cliente.

Wu *et al.* (2012), destacam que o valor percebido inclui benefícios relacionais e sacrifícios e os custos de troca incluem os esforços avaliativos necessários para procurar informações antes da recompra, evitando fazer investimentos que não apresentem resultados satisfatórios, visando ampliar a intenção de se envolver em relacionamentos contínuos. Ao se referir ao valor percebido em serviços de saúde, Eberle (2014), descrevem que este significa proporcionar um maior nível de qualidade dos serviços prestados com menor valor monetário gasto, definindo esta relação como sendo o valor em saúde.

## **SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR**

Por mais de uma década, estudos americanos situaram a satisfação do consumidor como o verdadeiro caminho para a obtenção da lealdade do cliente (RATANAVILAIKUL, 2018). Segundo Neal (1998) satisfação do consumidor é uma atitude resultante da relação entre o que o consumidor espera mentalmente (expectativas) e do que ele recebeu da interação com o provedor (percepção quanto a performance).

Em continuidade Oliver (1997), define satisfação como a resposta ao contentamento do consumidor, o julgamento de que uma característica do produto ou serviço, em si, ofereceu (ou está oferecendo) um nível prazeroso de contentamento relativo ao consumo, incluindo níveis maiores ou menores de contentamento. De maneira geral, satisfação é o julgamento formado durante o uso ou consumo de produto ou serviço de determinado fornecedor, ou depois dele; portanto constitui uma reação ou sentimento em relação a uma expectativa (PRAYAG, 2017).

Bloemer e Kasper (1994), ressaltam tanto aspectos cognitivos quanto emocionais da satisfação, que se constitui num sentimento que surge como resultado da avaliação subjetiva de que a alternativa escolhida atende ou excede as expectativas. Em complemento Ewald (1993), destaca que a formação ou operacionalização da satisfação do consumidor ocorre em ambiente dinâmico, que exige constante atualização e enriquecimento da teoria e da prática que lidam com este construto tão relevante para o marketing e para o comportamento do consumidor. Alguns alotes mencionam que a satisfação do consumidor com um produto leva à repetição de compra, aceitação de outros produtos na mesma linha de produto, bem como ao boca-a-boca favorável (LADHARI; SOUIDEN; DUFOUR, 2017).

## **CONFIANÇA DO CONSUMIDOR**

Na nova realidade competitiva em que vive as organizações a busca pela lealdade dos consumidores passou a ser um fator decisivo e determinante da sua existência (SCHAITL; CHAVES; DA SILVA, 2017). A confiança passa a ter um papel de grande importância para o fortalecimento dessa relação atuando como elemento-chave para a formulação de uma sustentável e sólida participação de mercado (WEISS; FULFORD-JONES; VOLPE, 2017).

---

Reichheld e SASSER (1990) propõem, que para se ganhar lealdade dos consumidores é preciso, primeiramente, ganhar a confiança. Essa perspectiva também é compartilhada por MANDEL *et al.*, (2017), ao acentuar que a confiança é um fator crítico que encoraja o compromisso entre clientes e fornecedores mais o nível de comprometimento e está diretamente relacionado ao nível de confiança. A confiança é confiança individual para com o outro com intenções, motivos e sinceridade nas pessoas em geral (MANDEL *et al.*, 2017).

Sheppard e Sherman (1998), definem de modo geral a confiança, como um ato de fé em pessoas, relacionamentos e organizações, o qual pode ser gerenciado, mesmo não sendo racional. Descrevem ainda que, a confiança pode ser definida como a aceitação dos riscos associados à profundidade e a interdependência entre as partes envolvidas em um relacionamento, salientando que confiar é, parcialmente, o resultado da capacidade de alguém avaliar a confiabilidade de um parceiro potencial.

Entretanto, Perin *et al.* (2004), contextualizaram que a confiança pode ser analisada sob duas perspectivas. A primeira, relaciona-se com as expectativas positivas em relação às intenções e ou comportamentos dos parceiros de troca, baseando-se na previsibilidade de comportamentos (GRÖNROOS, 2000), no relacionamento em si (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002) e na crença da integridade das partes envolvidas.

Johnson, Herrmann e Huber (2006), examinaram a proposição de que a confiança em empresas prestadoras de serviços possui distintas dimensões cognitivas, afetivas e comportamental, que atuam como determinantes e consequências. Os autores definem confiança cognitiva como a vontade de um cliente contar com a competência de um prestador de serviços, sendo que ela surge a partir de um conhecimento acumulado que permite fazer algumas previsões em relação a um parceiro focal, e é formada a partir de um conhecimento acumulado adquirido pela observação do comportamento e da reputação relatada em outros relacionamentos (MANDEL *et al.*, 2017).

Já a confiança afetiva é gerada por uma base de sentimentos gerados pelo nível de cuidados demonstrados nas interações ou nos encontros de serviços, ou seja, é baseada nas emoções dos indivíduos envolvidos. Além disso, há também a confiança comportamental, que constitui as ações que fluem de um estado cognitivo e afetivo da confiança (LEWIS; CHAMBER, 2000).

## REPUTAÇÃO

Falar em reputação significa falar em algo mais duradouro, em um reflexo dos traços de identidade da empresa (PICH; ARMANNSDOTTIR; SPRY, 2018). Segundo Tavares (1998), as relações implícitas na reputação requerem que a empresa ofereça bons serviços aos clientes e que também seja uma boa empresa para a sociedade.

Um dos grandes desafios da atualidade tem sido entender como a reputação - uma imagem de longo prazo, pode ser construída, como lidar com ela na rotina da organização e como sustentá-la durante anos (ALMEIDA, 2005). A reputação indica como os produtos, empregos, estratégias e clientes potenciais de uma determinada empresa estão se comparados com os mesmos de empresas concorrentes (PROSERPIO; ZERVAS, 2017; KIM; YOUN; LEE, 2017). A reputação pode estar ligada a consequência favoráveis às organizações de ordem até econômica. Existem evidência para apoiar uma ideia de que uma reputação corporativa favorável proporciona vantagem competitiva a organização (KIM; YOUN; LEE, 2017), além de servir como uma arma estratégica (SUKI; SUKI, 2017).

Para Ryan e Casidy (2018), a reputação é uma percepção ou uma síntese mental, constituída em uma representação mais consolidada ou uma leitura aprofundada, nítida e intensa de uma organização. Deephouse e Carter (2005), definem que o conceito de reputação recai na posição

---

relativa da organização entre as outras empresas do ramo, ou seja, a posição relativa da companhia é determinada através da comparação com outras empresas. “Para duas organizações quaisquer, elas terão a mesma reputação ou, mais provavelmente, uma terá melhor reputação que a outra”.

Davies, Chun e Da Silva (2001), por exemplo, afirmaram que reputação é um termo coletivo referente às visões de todos os stakeholders sobre a reputação corporativa — incluindo identidade e imagem —, segundo as quais a identidade representa a percepção dos empregados agentes internos e a imagem a percepção dos agentes externos. Para Argenti e Forman (2002), a reputação depende da identidade da organização, da coerência estabelecida entre as imagens percebidas pelos diferentes grupos que se relacionam com a organização stakeholders e também do alinhamento entre a identidade e a imagem percebida.

Ampliando o assunto, Gotsi e Wilson (2001), apresentaram a reputação como sendo uma avaliação geral de uma organização feita por um *stakeholder* ao longo do tempo, baseada nas suas experiências diretas com ela e com qualquer forma de comunicação e simbolismo que forneça informação sobre as suas ações e/ou na comparação com as ações dos principais concorrentes. Ademais, a reputação é considerada como sendo uma representação do passado das ações e dos resultados de uma organização, que representam a capacidade que tem para criar valor para os seus *stakeholders* (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997; DIAS, 2019).

No ponto de vista de Caixeta (2008), a reputação sinaliza aos diversos públicos os elementos constituintes da atividade da empresa como os produtos, estratégias e perspectivas de uma organização em comparação com os outros competidores, entre outros. Além disso, percebe-se que as empresas com maior visibilidade e melhor reputação possuem vantagem competitiva em seus respectivos setores, pois suas marcas reconhecidas adicionam valor aos seus produtos e serviços, portanto, a reputação pode ser considerada um fator de vantagem competitiva, no sentido de inibir ações dos competidores (RYAN; CASIDY, 2018).

## **METODOLOGIA**

O método de pesquisa utilizado no desenvolvimento da presente pesquisa é de natureza quantitativa, sendo caracterizada como uma pesquisa descritiva (HAIR Jr., 2010; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Assim, o instrumento de coleta, foi elaborado com base nas contribuições extraídas da revisão bibliográfica, ou seja, escalas todas validadas na literatura. Em relação às escalas, para o construto Valor Percebido foi utilizada uma escala de quatro itens, adaptada de Perin et al. (2004), os quais se basearam no estudo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). Para a satisfação, foi empregada uma escala adaptada de Cronin Jr., Brady e Hult (2000), composta por 4 itens.

Em relação ao construto confiança, a escala foi estruturada com nove itens, sendo adaptada de Doney e Cannon (1997) nos itens 1 a 7 e 9. Já o item 8 foi considerado nos estudos de Hewett, Money e Sharma (2002) e de Morgan e Hunt (1994). Em relação ao construto Reputação do Provedor de Serviços, por sua vez, a escala foi composta por seis itens, sendo que os itens (1 a 4 e 5) foram adaptados de Ganesan (1994) e de Doney e Cannon (1997). Já o item 6 foi baseado em Milan (2006).

Os questionários foram estruturados com perguntas fechadas, no qual utilizou-se uma escala do tipo *Likert* de sete pontos, tendo em seus extremos “1. Discordo Totalmente” à “7. Concordo Totalmente”. Quanto ao método de coleta dos dados foi utilizada a abordagem pessoal mediante a técnica de autopreenchimento (MALHOTRA, BIRKS, WILLS, 2012). Salienta-se, portanto, que a seleção dos consumidores foi por amostragem não-probabilística por conveniência (HAIR Jr., 2010; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

---

A amostra foi composta por cem (100) usuários de um plano de saúde na cidade de Bento Gonçalves, RS, sendo que 48 (48%) dos participantes da pesquisa são do gênero feminino e 52 (52%) do gênero masculino.

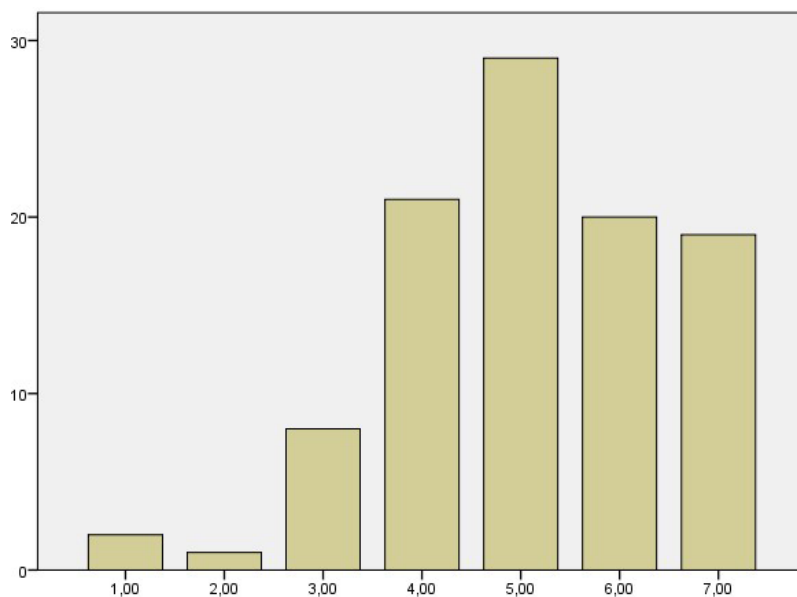
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção estão apresentados os resultados alcançados por esta investigação, bem como a sua discussão. Sendo abordados: o valor percebido pelos clientes em relação a empresa em estudo; a satisfação dos clientes; a confiança dos clientes; e por fim a reputação da prestadora de serviço mediante o ponto de vista dos usuários.

### VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE EM RELAÇÃO A PRESTADORA DE SERVIÇO

O valor percebido pelo cliente em relação a prestadora de serviço, foi medida por cinco questões. A primeira variável questionou se o preço pago pelos serviços, é um ótimo ou um péssimo negócio. Verificou-se que 19% dos respondentes acreditam que seja um ótimo negócio manter um relacionamento com essa prestadora de serviço. Apenas 2% acredita que não seja um ótimo negócio ser cliente desta prestadora de serviço, conforme Figura 1.

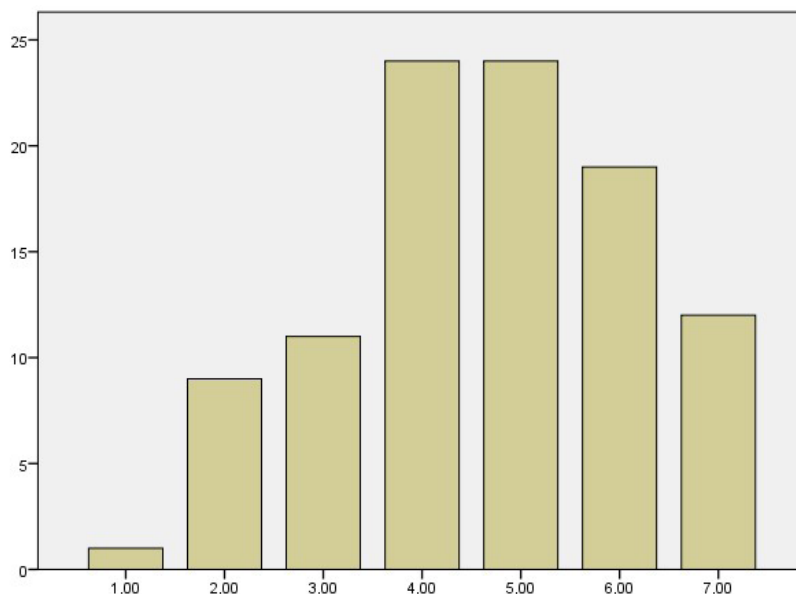
Figura 1 - Preço pago pelo serviço



Fonte: Elaborada pelos autores.

A segunda variável mediu se o tempo necessário para efetivar negócios com este provedor de serviços é ótimo ou um péssimo negócio. A Figura 2 ilustra que a grande maioria 12%, acredita que o tempo necessário para efetivar o negócio é ótimo. O número de clientes que não concorda e nem discorda é de 24%.

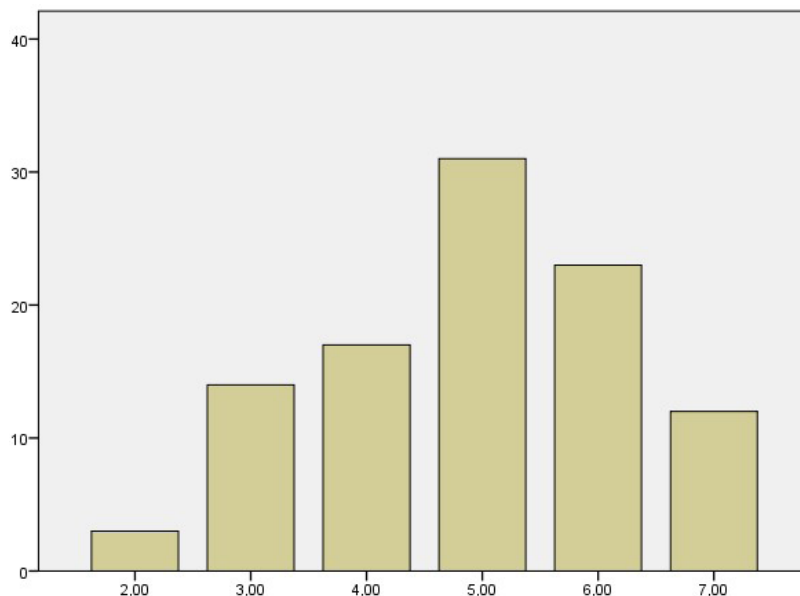
Figura 2 - Tempo para efetivar o negócio



Fonte: Elaborada pelos autores.

A terceira variável questionou se pelo esforço envolvido ao efetivar a negociação, optar por esse serviço realmente vale a pena ou não. Verificou-se que 12% dos respondentes acreditam que realmente vale a pena optar por esse provedor de serviço, e 2% acredita que não vale a pena adquirir esse serviço, conforme Figura 3.

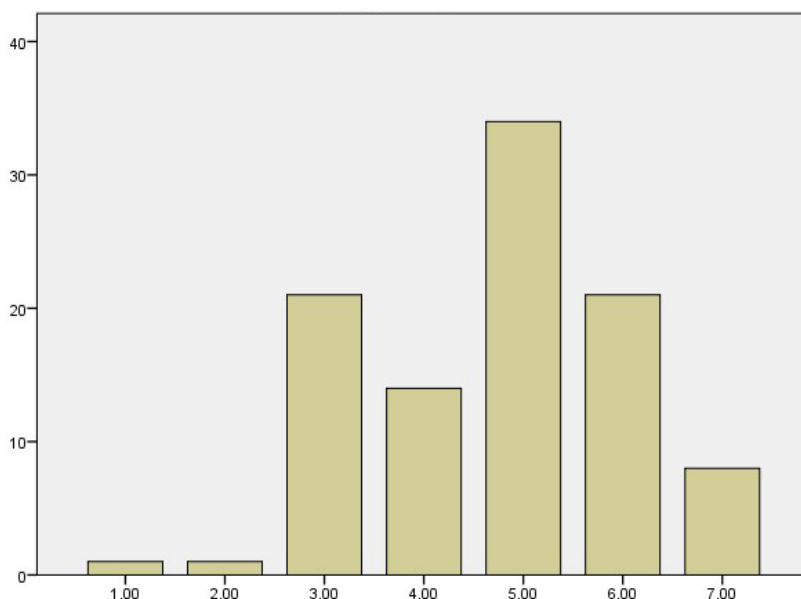
Figura 3 - Esforço para efetivar o negócio



Fonte: Elaborada pelos autores.

A quarta variável avaliou a experiência da compra ao longo do tempo junto a este plano de saúde se é extremamente sem valor ou de extremo valor. A Figura 4 representa que 8% dos clientes acredita que seja de extremo valor a compra do serviço. O número de clientes que não concorda e nem discorda é de 34%.

Figura 4 - Experiência da compra

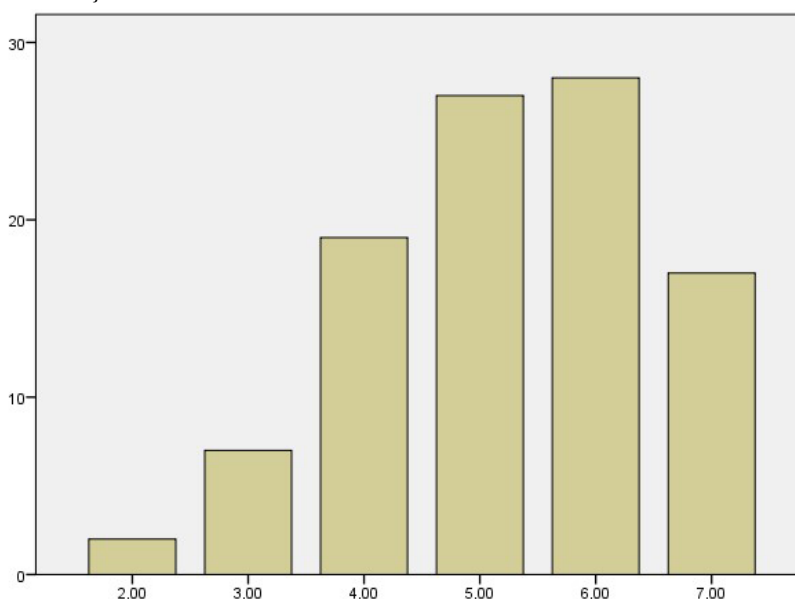


Fonte: Elaborada pelos autores.

### SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM RELAÇÃO A PRESTADORA DE SERVIÇO

A satisfação do cliente em relação a prestadora de serviço, foi medida por quatro questões. A primeira afirmativa questionou se a escolha do serviço deste provedor foi boa ou não. Verificou-se que o maior número de respostas concentrou-se entre os números 5 e 6, ou seja 28% responderam que concordam integralmente e 17% concorda com a afirmativa. Apenas 7% não concordam nem discordam, conforme Figura 5.

Figura 5 - Escolha do serviço

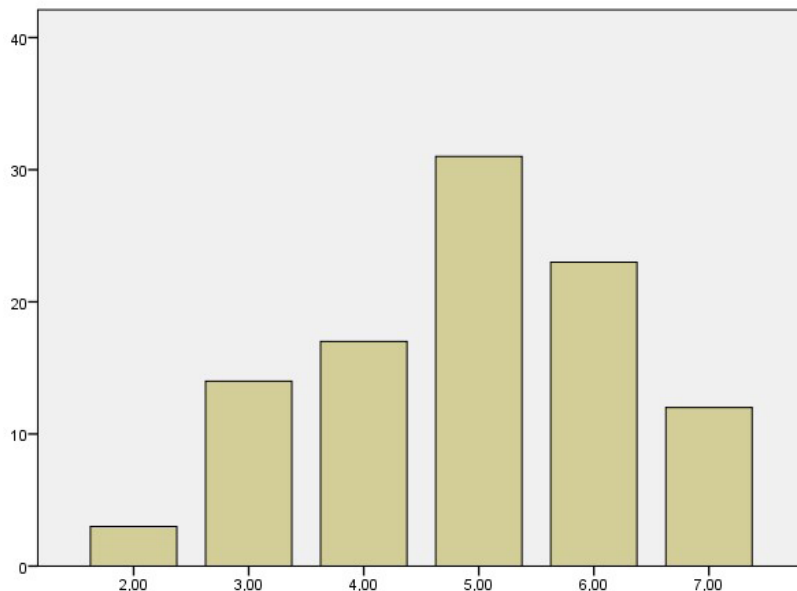


Fonte: Elaborada pelos autores.

---

A segunda pergunta, questionou se o provedor ofereceu o serviço que realmente os clientes esperavam receber. A Figura 6 ilustra que 12% concorda com afirmativa, 17% concorda. Entre os números 3 e 2, 14% não concordam nem discordam.

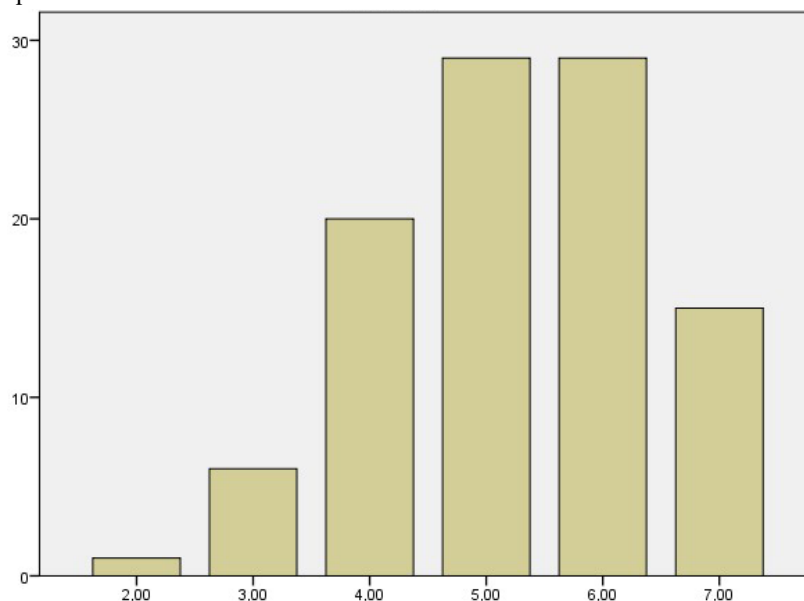
Figura 6 - Clientes esperavam receber



Fonte: Elaborada pelos autores.

A seguinte pergunta aborda se o cliente está satisfeito com o serviço que recebeu em um modo geral. Nota-se que o maior número de respostas concentrou-se entre os números 5 e 6, ou seja 29% responderam que concordam integralmente e 15% concorda com a afirmativa. Apenas 6% não concordam nem discordam, conforme Figura 7..

Figura 7 - Serviço que recebeu

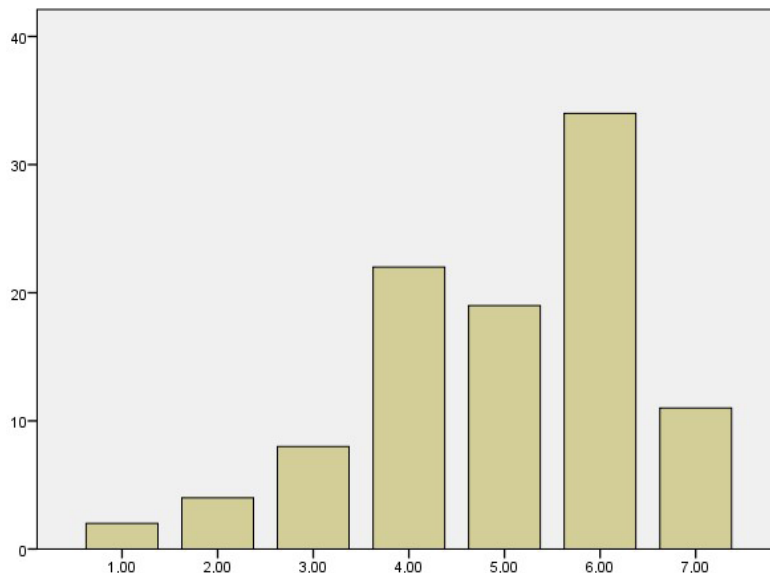


Fonte: Elaborada pelos autores.

---

A oitava variável questionou os clientes se o serviço recebido pelo provedor superou suas expectativas. Percebe-se que o serviço recebido superou a expectativa de 11% dos seus clientes com afirmativa. Uma média de 22% concorda, integralmente, e 2% não concorda nem discorda, conforme Figura 8.

Figura 8 - Expectativas

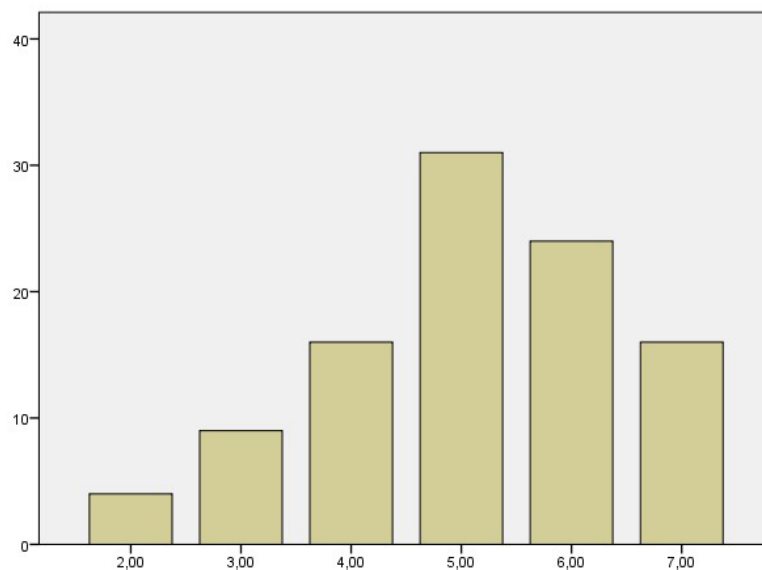


Fonte: Elaborada pelos autores.

## CONFIANÇA DO CLIENTE EM RELAÇÃO A PRESTADORA DE SERVIÇO

A confiança do cliente em relação a prestadora de serviço foi medida por nove questões. Seguindo a ordem do questionário a nona pergunta questionou se o provedor de serviço cumpre com as promessas feitas, estima que 16% dos clientes concordam com afirmativa que sim. Apenas 4% não concorda nem discorda, conforme Figura 9.

Figura 9 - Cumpre com as promessas feitas



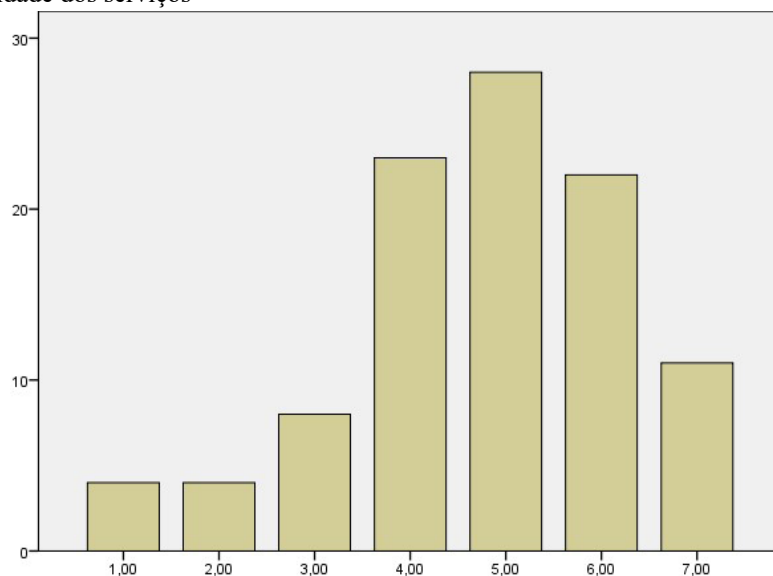
Fonte: Elaborada pelos autores.



---

A décima variável questionou se o provedor de serviço sempre é honesto com os clientes. Percebe-se uma concentração maior na questão de número 5, tendo 28% dos clientes concordando integralmente. Uma afirmativa de 11% e 4% não concordam não discordam, conforme Figura 10.

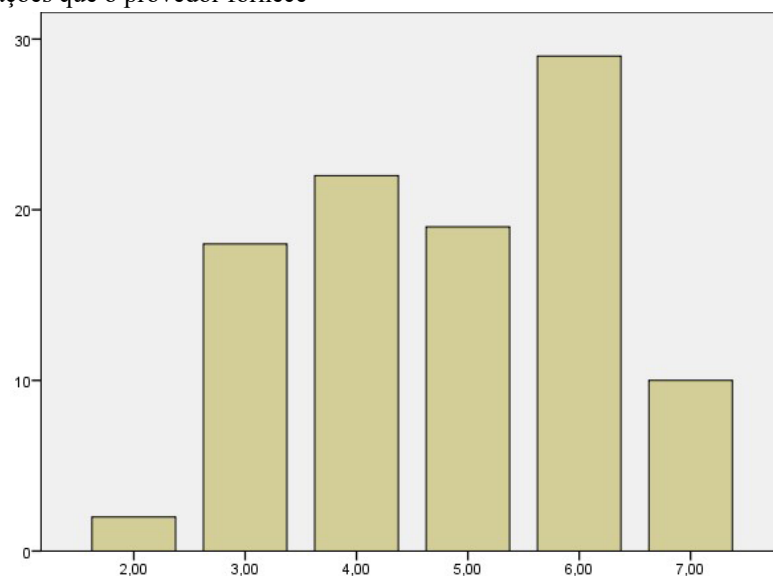
Figura 10 - Honestidade dos serviços



Fonte: Elaborada pelos autores.

A décima primeira pergunta questionou se os clientes acreditam nas informações que o provedor fornece. Percebe-se que 10% dos clientes confirmam acreditar nas informações recebidas pelo provedor de serviço. Apenas 2% não concordam nem discordam, conforme Figura 11.

Figura 11 - Informações que o provedor fornece

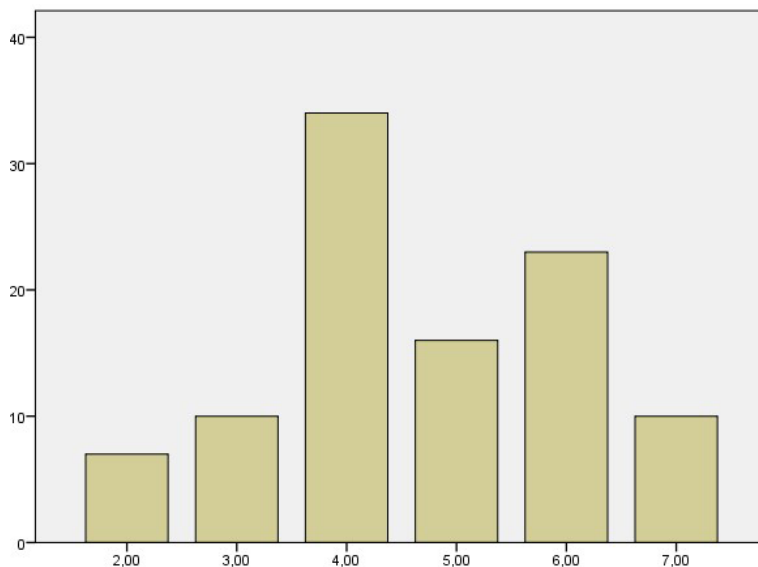


Fonte: Elaborada pelos autores.

---

A seguinte pergunta questionou se o provedor de serviço está verdadeiramente preocupado com que o nosso negócio seja bem sucedido. Verifica se que o número maior concentra se no número 4, sendo que 34% concorda integralmente. Uma afirmativa de 10% e 7% não concordam nem discordam, conforme Figura 12.

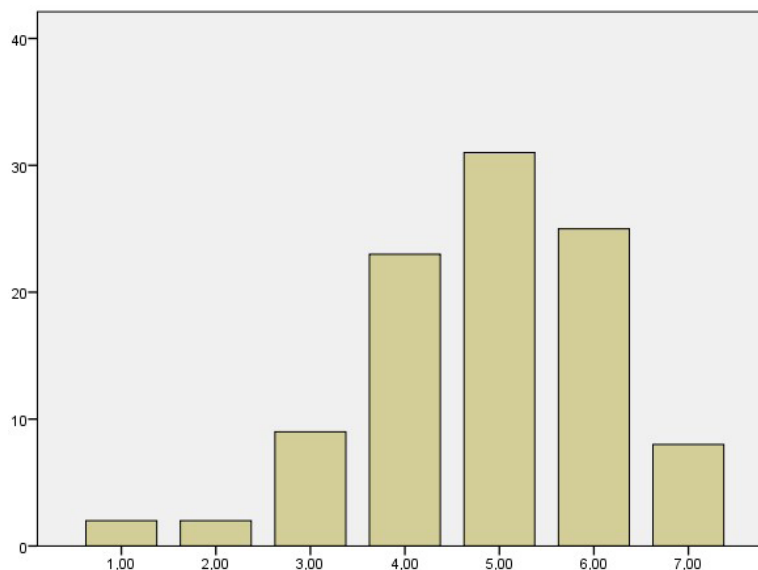
Figura 12 - Negócio bem sucedido



Fonte: Elaborada pelos autores.

A pergunta de número treze questionou se quando decisões importantes são tomadas este provedor de serviços considera o bem-estar do cliente e também o seu próprio bem estar. Analisando percebe se que 8% concorda com afirmativa que o provedor se importa com o bem estar de ambos, e 2% não concordam nem discordam, conforme Figura 13.

Figura 13 - Bem-estar do cliente

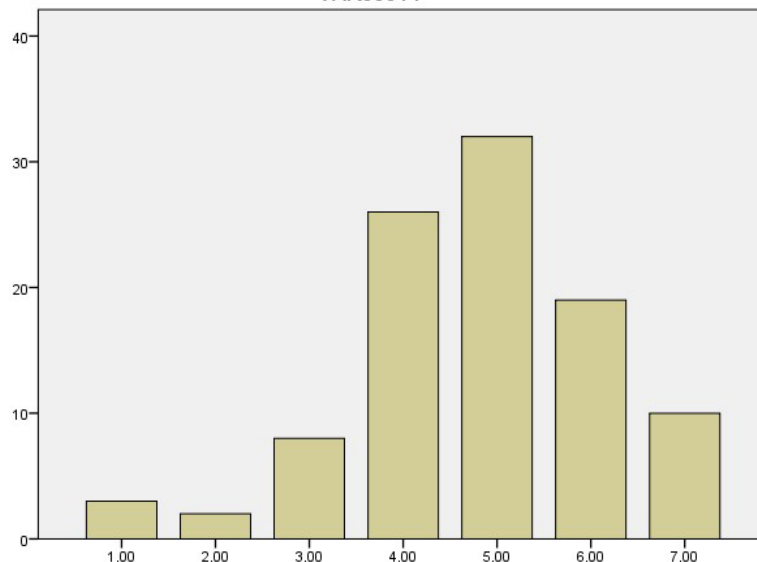


Fonte: Elaborada pelos autores.

---

A seguinte variável questionou se confiamos que este provedor de serviço considere nossos melhores interesses. Percebe-se que 10% afirmam que sim, não concordam nem discordam 3% dos clientes, conforme Figura 14.

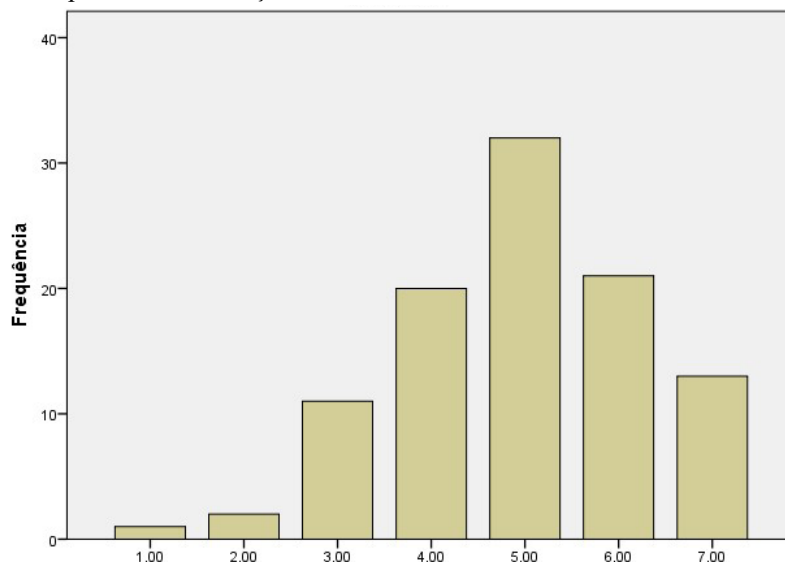
Figura 14 - Melhores interesses



Fonte: Elaborada pelos autores.

É considerado confiável este provedor de serviço, questionou a variável de número quinze. Observa-se que 32% concorda integralmente, tendo uma afirmativa de 13% achar confiável e 1% não concordam nem discordam, conforme Figura 15.

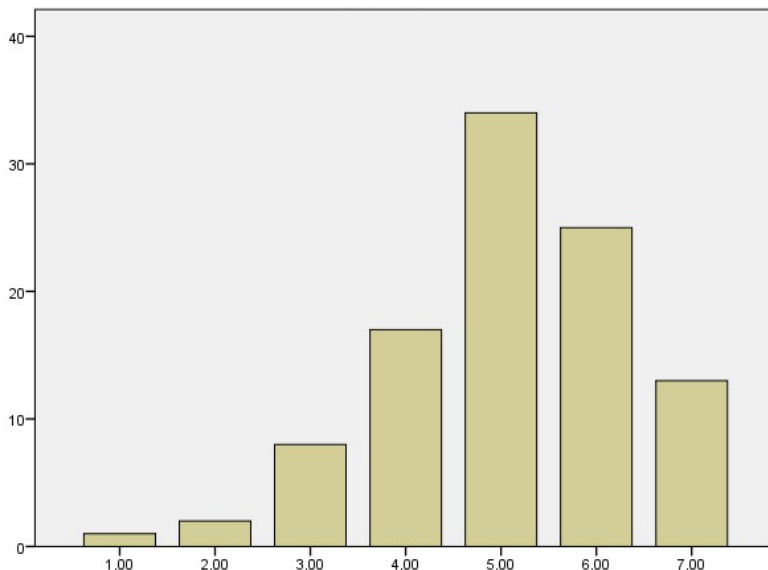
Figura 15: Confiável este provedor de serviço



Fonte: Elaborada pelos autores.

A seguinte variável argumentou se no relacionamento, o provedor de serviço demonstra ter elevada integridade. Nota-se que 13% afirma que sim e apenas 1% não concorda nem discorda, conforme Figura 16.

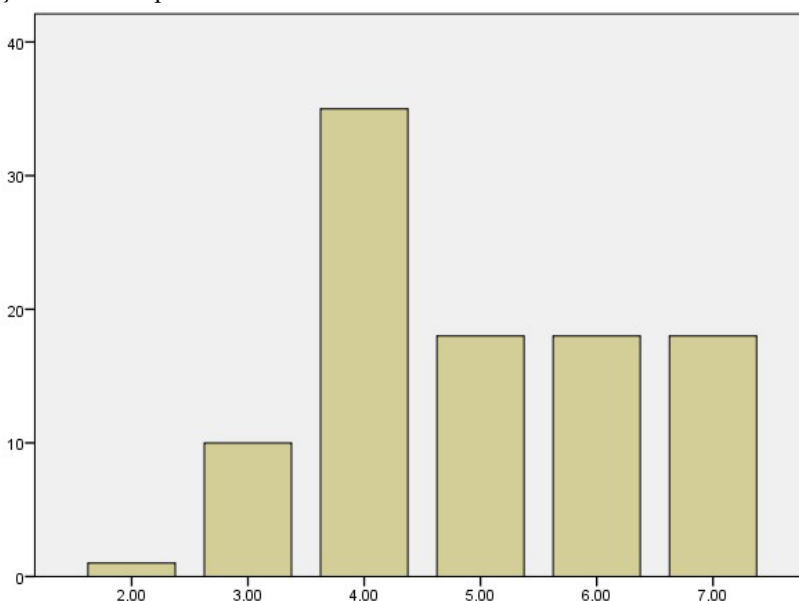
Figura 16 - Integridade



Fonte: Elaborada pelos autores.

Seria necessário os clientes tomarem certas precauções com este provedor de serviço questionou a seguinte variável. Verifica-se que 8% acredita que é necessário tomar certas precauções. Apenas 1% não concorda nem discorda, conforme Figura 17.

Figura 17 - Precauções com este provedor

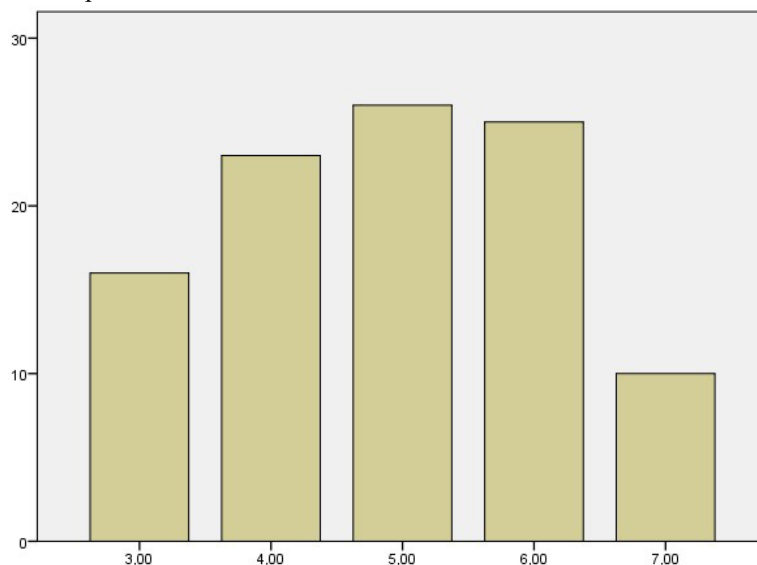


Fonte: Elaborada pelos autores.

## REPUTAÇÃO DA PRESTADORA DE SERVIÇO

A reputação da prestadora de serviço foi medida por seis questões. A pergunta de número dezoito questionou se o provedor tem a reputação de ser honesto. Percebe-se que 16% dos clientes não concordam nem discordam. Apenas 10% concorda com afirmativa e 26% concorda integralmente, conforme Figura 18.

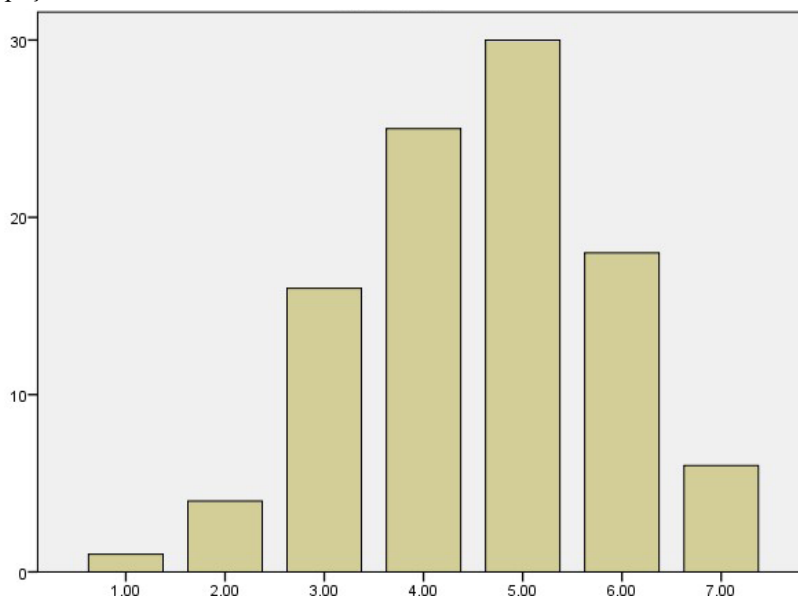
Figura 18 - Honestidade do provedor



Fonte: Elaborada pelos autores.

A décima nona variável questiona se o provedor de serviço tem a reputação de se preocupar com seus clientes. Nota-se uma concentração maior no número 5, onde 30% concorda integralmente. Uma afirmativa de 6%, e apenas 1% não concorda nem discorda, conforme Figura 19.

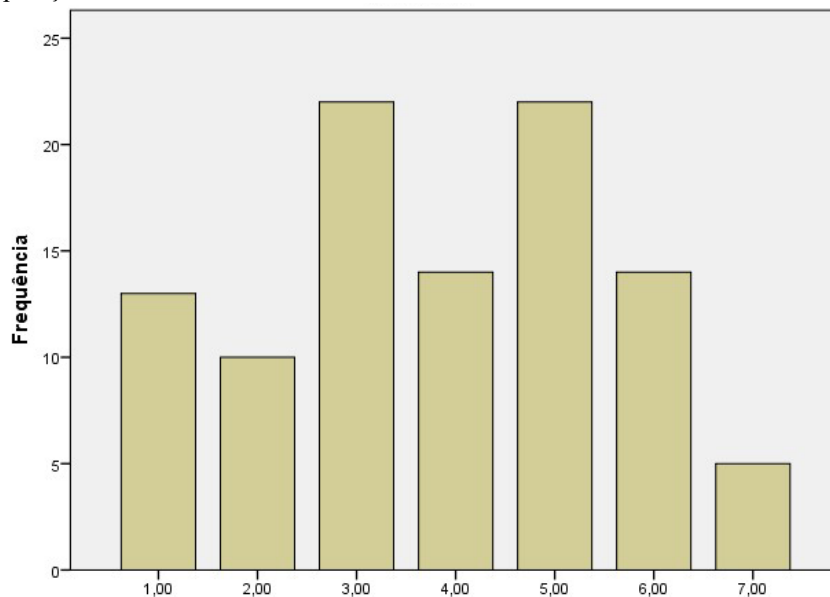
Figura 19 - Preocupação com os clientes



Fonte: Elaborada pelos autores.

A seguinte variável mediu se o provedor de serviço tem uma má reputação no mercado. Verifica-se que 5% dos clientes concordam com afirmativa. Uma média de 14% concorda integralmente, e não concordam nem discordam 13% dos clientes, conforme Figura 20.

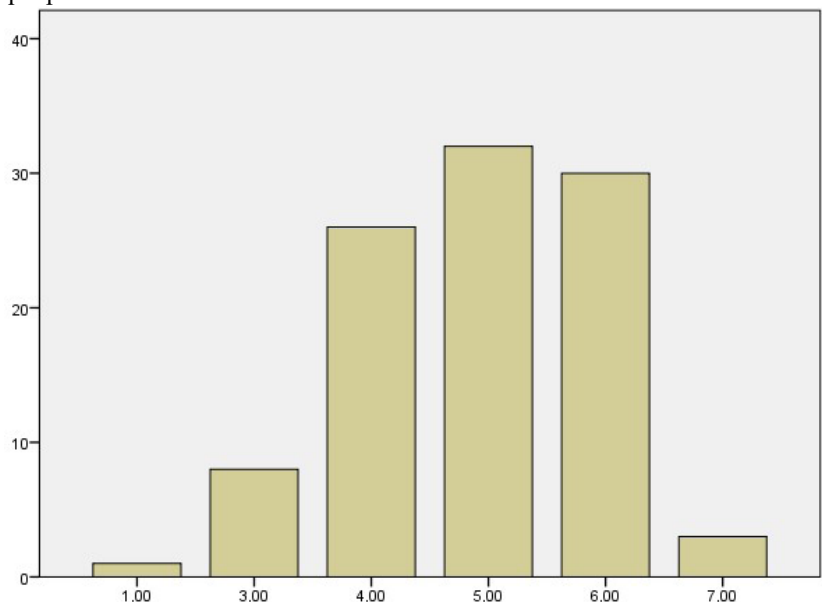
Figura 20 - Má reputação



Fonte: Elaborada pelos autores.

O provedor de serviço tem uma reputação destacada perante o mercado, questionou a seguinte variável. Percebe-se uma concentração maior no número 5, tendo 32% dos clientes concordando integralmente. Uma afirmativa de 3%, e apenas 1% não concordam nem discordam, conforme Figura 21.

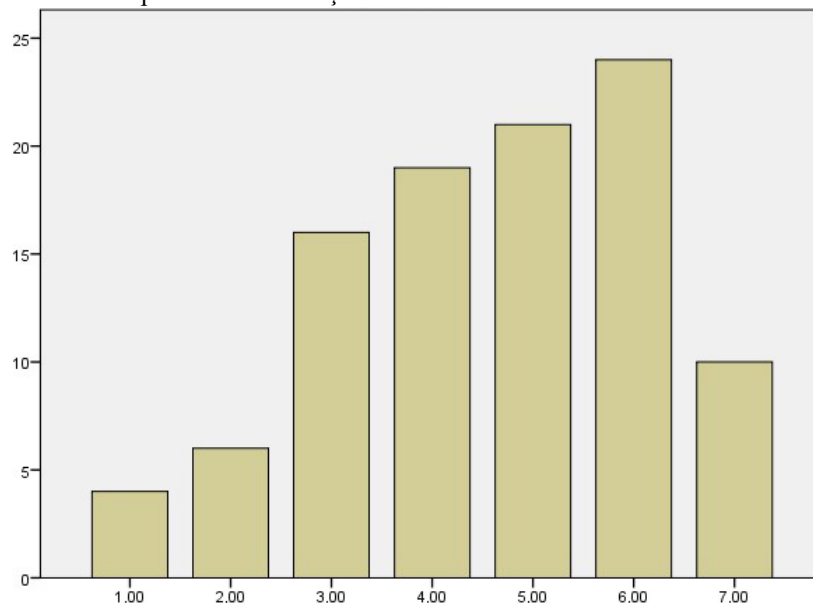
Figura 21 - Destaque perante o mercado



Fonte: Elaborada pelos autores.

A seguinte pergunta questionou se a maioria das pessoas gostariam de negociar com este provedor de serviços. Verifica-se que 10% concorda com afirmativa, sendo que 19% concorda integralmente, e 4% não concordam nem discordam, conforme Figura 22.

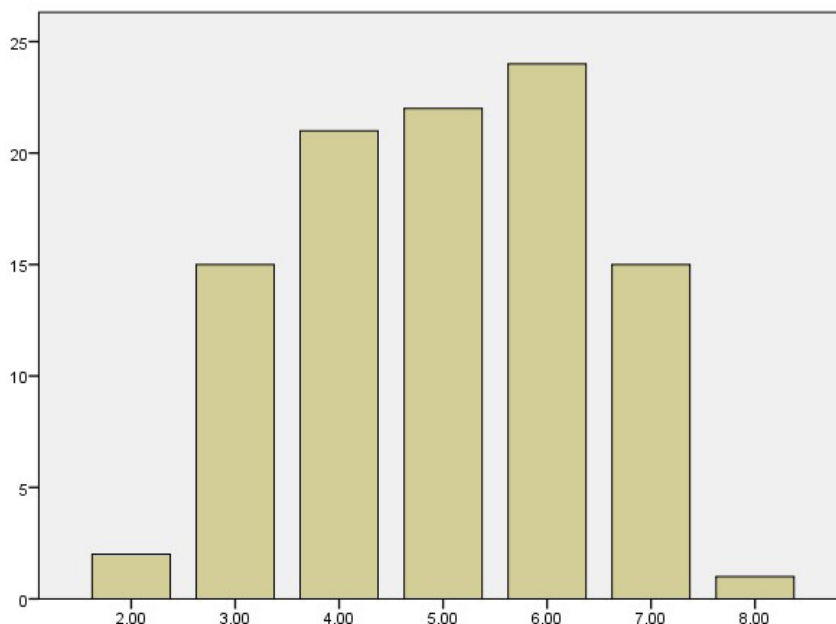
Figura 22 - Negociar com este provedor de serviços



Fonte: Elaborada pelos autores.

Por fim, a última variável questionou se a reputação é um fator motivador para permanecer no relacionamento com este provedor de serviço. Percebe-se que 15% concorda em que a reputação é um fator motivador para assegurar o relacionamento. Apenas 2% não concordam nem discordam, conforme Figura 23

Figura 23 - Permanecer no relacionamento



Fonte: Elaborada pelos autores.

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que o objetivo desta pesquisa foi identificar a percepção do consumidor de uma operadora de plano de saúde, compreendeu-se que o valor percebido é um dos fatores que mais ficou elevado, em relação a prestadora de serviço, ou seja, os clientes percebem o valor do serviço prestado como sendo essencial para a continuação do uso do mesmo serviço. No entanto, pode-se verificar que o cliente percebendo um maior valor consequentemente a satisfação aumenta.

Outro achado importante é a reputação da prestadora de serviço, de fato, o cliente busca cada vez mais serviços, onde a prestadora tenha uma boa reputação. Isso incide no contexto, no qual, quanto melhor a reputação da prestadora de serviço, muito mais confiança o cliente vai ter e consequentemente estará positivamente ligado a intenção de recompra.

Em relação as implicações gerenciais, o estudo relata que a importância do campo da satisfação para as empresas está ganhando cada vez mais atenção por parte dos gestores e administradores, pois, é notável em pesquisas realizadas nos últimos tempos o quanto esse fator gera de valor ao cliente, e o quanto o próprio trabalha em benefício da empresa indicando e realizando marketing boca a boca.

Em se tratando de limitações do estudo, como em qualquer pesquisa científica, alimenta-se a aplicação desta pesquisa com uma amostra maior, e também em outro contexto de prestação de serviços.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. d. C. A influência da identidade projetada na reputação organizacional. **Belo Horizonte (MG): Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais**, 2005. ARGENTI, P., E FORMAN, J. (2002), *The Power of Corporate Communication. Crafting the Voice and Image of your Business*. Nova Iorque, McGraw-Hill.

BANSAL, H. S.; VOYER, P. A. word-of-mouth processes within a services purchase decision context. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 2, p. 166-177, 2000.

BARLOW, R. G. Frequency marketing: what's next? **Direct Marketing**, v. 62, n. 9, p. 2-4, 2000.

BLOEMER, J. M. M.; KASPER, H. D. P. The impact of satisfaction on brand loyalty: urging on classifying satisfaction and brand loyalty. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v.7, p.152-160, 1994.

BOKSBERGER, P. E.; MELSEN, L. Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. **Journal of Services Marketing**, v. 25, n. 3, p. 229-240, 2011.

CAIXETA, C. G. F. Competitividade brasileira: um estudo da reputação de empresas nacionais por meio das dimensões governança, desempenho e produtos e serviços. 128 f. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) **Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração**, Belo Horizonte, 2008

CARDOZO, R. N. An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 2, p. 244-249, 1965.



---

CHIU, H. C.; HSIEH, Y. C.; LI, Y. C.; LEE, M. Relationship marketing and consumer switching behavior. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 16, p. 81-1689, 2005.

CRONIN, Jr., J. J.; BRADY, M. K.; HULT, G. T. M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 2, p. 193-218, 2000.

CZEPIEL, J. A.; ROSENBERG, L. J.; SURPRENANT, C. The development of thought, theory, and research in consumer satisfaction. In: LAMB JR., C. W.; DUNNE, P. M. Theoretical developments in marketing. Chicago, IL: **American Marketing Association**, p. 216-219, 1980.

DAVIES, G.; CHUN, R.; DA SILVA, R.; ROPER, S. The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 2, p. 113-127, 2001.

DEWEY, J. **The development of American pragmatism**. In H. S. Thayer (Ed.) (1989), *Pragmatism: The classic writings* (pp. 23-40). Indianapolis, IN: Hackett. 1931.

DIAS, D. T. Á., 2019. **Os efeitos da gestão dos recursos, da orientação empreendedora e das capacidades no desempenho organizacional: um estudo no setor metalmeccânico da Serra Gaúcha**. 263 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul.

DONEY, P. M.; BARRY, J. M.; ABRATT, R. Trust determinants and outcomes in global B2B services. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 9/10, p. 1096-1116, 2007.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.

EBERLE, L. Valor percebido, reputação, confiança e custos de troca como determinantes da retenção de clientes. Caxias do Sul, 2014. Tese (Doutorado em Administração), **Programa de Pós-Graduação em Administração**, Universidade de Caxias do Sul, 2014.

EBERLE, L.; S. M. Gabriel; DE TONI, D. Relações entre valor percebido, confiança e retenção de clientes: a comparação entre um modelo teórico e um modelo aninhado. **Revista de Administração da Unimep**, v. 15, n. 2, 2017.

EWALD, R. Satisfação do consumidor: integração entre teoria e prática. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) - **Escola de Administração de Empresas de São Paulo**, Fundação Getúlio Vargas, 1993.

FOMBRUN, C., E VAN RIEL, C. The reputational landscape. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 2, p. 5-13, 1997.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1-19, 1994.

GOTSI, M., E WILSON, A. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications: an International Journal**, 6, 1, pp. 24-30, 2001.

- 
- GREWAL, D.; BAKER, J.; LEVY, M.; VOSS, G. B. The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores. **Journal of Retailing**, v. 79, n. 4, p. 259-268, 2003.
- HAIR Jr., J. F.; WOLFINBARGER, M.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HANSEN, H.; SAMUELSEN, B. S.; SILSETH, P. R. Customer perceived value in B-t-B service relationship: investigating the importance of corporate reputation. **Industrial Market Management**, v. 37, p. 206-217, 2008.
- HEWETT, K.; MONEY, R. B.; SHARMA, S. An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 3, p. 229-239, 2002.
- IACOBUCCI, D.; OSTROM, A.; GRAYSON, K. Distinguishing service quality and customer satisfaction: the voice of the consumer. **Journal of Consumer Psychology**, v. 4, n. 3, p. 277-304, 1995.
- JOHNSON, M.; HERRMANN, D. A.; HUBER, F. The evolution of loyalty intentions. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 2 p.122-132, 2006.
- JONES, T.; DACIN, P. A.; TAYLOR, S. F. Relational damage and relationship repair a new look at transgressions in service relationships. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 3, p. 318-339, 2011.
- JONES, M. A.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEATTY, S. E. The effects of location convenience on customer repurchase intentions across service types. **Journal of Services Marketing**, v. 17, n. 7, p. 701-712, 2003.
- KIM, H.; YOUN, S.; LEE, D. The effect of corporate social responsibility reputation on consumer support for cause-related marketing. **Total Quality Management & Business Excellence**, p. 1-26, 2017.
- LADHARI, R.; SOUIDEN, N.; DUFOUR, B. The role of emotions in utilitarian service settings: The effects of emotional satisfaction on product perception and behavioral intentions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 34, p. 10-18, 2017.
- LEWIS, R. C.; CHAMBERS, R. E. **Marketing leadership in hospitality**. 3rd edition. New York: Wiley, 2000.
- LIMA, V. Z. Relações entre valor percebido, comprometimento, propaganda boca a boca e intenção de recompra. Caxias do Sul, 2015. Dissertação (Mestrado em Administração), **Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul**, 2015.
- MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research: applied approach**. 4th edition. New York: Pearson, 2012.
- MANDEL, N.; RUCKER, D. D.; LEVAV, J.; GALINSKY, A. D. The Compensatory Consumer Behavior Model: How self-discrepancies drive consumer behavior. **Journal of Consumer Psychology**, v. 27, n. 1, p. 133-146, 2017.

- 
- MATOS, C. A.; ROSSI, C. A. V. Word-of-mouth communications in marketing: a metaanalytic review of the antecedents and moderators. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 36, n. 4, p. 578-596, 2008.
- MILAN, G. S. A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). **Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Engenharia**, 2006.
- MILAN, G. S.; DE TONI, D. DE LIMA, V. Z.; EBERLE, L. Papel Moderador da Marca e Mediação do Valor Percebido na Intenção de Recompra. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 3, p. 347, 2017a.
- MILAN, G. S.; LIMA, V. Z. D.; EBERLE, L.; DE TONI, D. Antecedentes da intenção de recompra de uma marca de smartphones. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, n. 3, p. 147-172, 2017b.
- OLIVER, R. **Satisfaction**: a behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw Hill, 1997.p 13.
- OVERBY, J. W.; GARDIAL, S. F.; WOODRUFF, R. B. French versus American consumers attachment of value to a product in a common consumption context: a cross-national comparison. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 4, p. 437-460, 2004.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; BREI, V. A.; PORTO, C. de A. As relações entre confiança, valor e lealdade: um estudo intersetorial. In: XXVIII ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- PICH, C.; ARMANNSDOTTIR, G.; SPRY, L. Investigating political brand reputation with qualitative projective techniques from the perspective of young adults. **International Journal of Market Research**, p. 14-32, 2018.
- PORTER, C. E.; DONTU, N. Cultivating trust and harvesting value in virtual communities. **Management Science**, v. 54, n. 1, p. 113-128, 2008.
- PRAYAG, G.; HOSANY, S.; MUSKAT, B.; DEL CHIAPPA, G. Understanding the relationships between tourists' emotional experiences, perceived overall image, satisfaction, and intention to recommend. **Journal of Travel Research**, v. 56, n. 1, p. 41-54, 2017.
- PROSERPIO, D.; ZERVAS, G. Online reputation management: Estimating the impact of management responses on consumer reviews. **Marketing Science**, v. 36, n. 5, p. 645-665, 2017.
- RATANAVILAIKUL, Boonthida. Customer perceived value, satisfaction, and behavioral intentions in the logistic industry. **AU Journal of Management**, v. 10, n. 2, p. 63-71, 2018.
- REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., W. E. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.
- RYAN, J.; CASIDY, R. The role of brand reputation in organic food consumption: A behavioral reasoning perspective. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 41, p. 239-247, 2018.

---

SCHAITL, M.; CHAVES, M. R.; DA SILVA, A. V. Comportamento do consumidor na conservação de energia: investigação de tendências em artigos de duas fontes de pesquisa. **Blucher Education Proceedings**, v. 2, n. 1, p. 110-121, 2017.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.

SOLOMON, M. R. **Consumer Behavior: buying, having and being**. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

SUKI, N. M.; SUKI, N. M. Correlations Between Awareness of Green Marketing, Corporate Social Responsibility, Product Image, Corporate Reputation, and Consumer Purchase Intention. *In: **Green Marketing and Environmental Responsibility in Modern Corporations***. IGI Global, p. 183-197, 2017.

TAVARES, M. C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo Harbra, 1998.

WEISS, E. H.; FULFORD-JONES, T. R. F; VOLPE, A. **Electronically capturing consumer location data for analyzing consumer behavior**. U.S. Patent, n. 9, 2017.

WU, L.; CHEN, K.; CHEN, P.; CHENG, S. Perceived value, transaction cost, and repurchase-intention in online shopping: a relational exchange perspective. **Journal of Business Research**, Article In Press, 2012.

YANG, Y.; LIU, X.; JING, F.; LI, J. How does perceived value affect travelers' satisfaction and loyalty? **Social Behavior and Personality**, v. 42, n. 10, p. 1733-1744, 2014.

YU, H. S.; ZHANG, J. J.; KIM, D. H.; CHEN, K. K.; HENDERSON, C.; MIN, S. D.; HUANG, H. Service quality, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intention among fitness center members aged 60 years and over. **Social Behavior and Personality**, v. 42, n. 5, p. 757-768, 2014.

ZEITHAML V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22, 1988.