Editora Uniesp

ADM
Administrando SABERES

Volume 8

Capa: Alessandro Pinon Leitão

Maíra Correia Lima e Vasconcelos
Marcelle Afonso Chaves Sodré
Alessandro Pinon Leitão
ORGs.

ISBN: 978-65-5825-037-1

ADMINISTRANDO SABERES

VOLUME 8

Maíra Correia Lima e Vasconcelos
Marcelle Afonso Chaves Sodré
Alessandro Pinon Leitão
(Organizadores)

CENTRO UNIVERSITÁRIO – UNIESP

Cabedelo - PB
2021

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIESP

Reitora
Érika Marques de Almeida Lima Cavalcanti

Pró-Reitora Acadêmica
Iany Cavalcanti da Silva Barros

Editor-chefe
Cícero de Sousa Lacerda

Editores assistentes
Márcia de Albuquerque Alves
Josemary Marcionila F. R. de C. Rocha

Editora-técnica
Elaine Cristina de Brito Moreira

Corpo Editorial
Ana Margareth Sarmento – Estética
Anneliese Heyden Cabral de Lira – Arquitetura
Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda
Érika Lira de Oliveira – Odontologia
Ivanildo Félix da Silva Júnior – Pedagogia
Jancelice dos Santos Santana – Enfermagem
José Carlos Ferreira da Luz – Direito
Juliana da Nóbrega Carreiro – Farmácia
Larissa Nascimento dos Santos – Design de Interiores
Luciano de Santana Medeiros – Administração
Marcelo Fernandes de Sousa – Computação
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante – Ciências Contábeis
Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia
Paula Fernanda Barbosa de Araújo – Medicina Veterinária
Rita de Cássia Alves Leal Cruz – Engenharia
Rogério Márcio Luckwu dos Santos – Educação Física
Zianne Farias Barros Barbosa – Nutrição

Copyright © 2021 – Editora UNIESP

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do(os) autor(es).

Designer Gráfico:
Alessandro Pinon Leitão

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado (UNIESP)

A238 Administrando saberes: volume 8 [recurso eletrônico] / Organizado por Maíra Correia Lima e Vasconcelos, Marcelle Afonso Chaves Sodré, Alessandro Pinon Leitão. - Cabedelo, PB: Editora UNIIESP, 2021.
596 p.

Tipo de Suporte: E-book
ISBN: 978-65-5825-037-1

1. Administração. 2. Aprendizagem - Multidisciplinar. 3. Atendimento ao público - Cliente. 4. Gestão. 5. Marketing. 6. Consumidor - Comportamento. 7. Clima organizacional. 8. Liderança. 9. Mídias sociais. 10. Inteligência emocional. I. Título. II. Vasconcelos, Maíra Correia Lima e. III. Sodré, Marcelle Afonso Chaves. IV. Leitão, Alessandro Pinon.

CDU: 005

Bibliotecária: Elaine Cristina de Brito Moreira – CRB-15/053

Editora UNIESP
Rodovia BR 230, Km 14, s/n,
Bloco Central – 2 andar – COOPERE
Morada Nova – Cabedelo – Paraíba
CEP: 58109-303

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	**07**
ANÁLISE DOS NÍVEIS DE DESPERDÍCIOS DE EMBALAGENS EM UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA. Alexssandro dos Santos Barbosa Odilon Carreiro de Almeida Neto	**08**
O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO ATENDIMENTO PÚBLICO NA DELEGACIA DE ARMAS E PRODUTOS QUÍMICOS DA POLÍCIA FEDERAL DA PARAÍBA NO MUNICÍPIO DE CABEDELO. Amanda da Silva Hilário Patrício José Guerra Cavalcanti	**31**
GESTÃO DE ESTOQUES: UMA ANÁLISE ENTRE A GESTÃO DE ESTOQUES E OS DESPERDÍCIOS DE MATÉRIA PRIMA GERADOS DURANTE O PROCESSO PRODUTIVO NA GRÁFICA JOÃO PESSOA LTDA. Ana KarollineMarculino Alves Tomaz Túlio Augusto A. Oliveira	**53**
ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UM DEPARTAMENTO DE VENDAS EM UMA LOJA DE VEÍCULOS NOVOS NA CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB. Carla Ribeiro de Jesus Eliabe Afonso de Sousa	**77**
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO JOGO FREE TO PLAY DOTA 2. Edson Santos de Andrade Maíra Correia Lima e Vasconcelos	**103**
INVESTIGAÇÃO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA RAVA. Graziele de Araújo Nunes Luciano de Santana Medeiros	**123**
LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UMA PESQUISA APLICADA AOS GESTORES DE ESCOLAS MUNICIPAIS DE CABEDELO. Iolanda Marques Macêdo Suelem Almeida Pinto	**147**
ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UM REGIMENTO DECAVALARIA MECANIZADA DO EXÉRCITO. Isaque dos Santos Silva Eliabe Afonso de Sousa	**169**

IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA DE UM BANCO PRIVADO NA CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB. 199
Jesimiel Correia de Menezes
Eliabe Afonso de Sousa

INSTAGRAM IMPULSIONANDO A PRÁTICA DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL: ESTUDO DE CASO NO ATELIER WELLEN MONTEIRO. 227
Joice de Sousa Mendes
Maíra Correia Lima e Vasconcelos

UM ESTUDO SOBRE O COMÉRCIO EXTERIOR NA PARAÍBA E O IMPACTO DO ACORDO DA UNIÃO EUROPEIA COM O MERCOSUL. 255
José Paulino Oliveira de Macena
Luciana Ribeiro Rabay Butcher

A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS EM UMA EMPRESA DE CONCESSÃO DE CRÉDITO NO ESTADO DA PARAÍBA. 283
Josemery Nascimento Costa
Ana Paula Ribeiro de Hollanda

ATENDIMENTO AO CLIENTE: SATISFAÇÃO DOS CLIENTES ATRAVÉS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO DA EMPRESA DIAMONDS NA CIDADE DE JOÃO PESSOA - PB 304
Josicleide Cirilo da Silva
Maíra Correia Lima e Vasconcelos

CAPACIDADE DE MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA DE EXTRAÇÃO DE MINÉRIOS. 326
Josivaldo Soares de Melo Filho
Luciano de Santana Medeiros

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: DAS CLASSES A, B1 E B2 NO PROCESSO DE COMPRA DE UM DETERMINADO SHOPPING EM JOÃO PESSOA – PB. 348
Linderson Raphael da Silva Lima
Rodrigo Gonçalves Lucena

GESTÃO DOS TREINAMENTOS EM SST PARA ATENDIMENTO AOS REQUISITOS LEGAIS DAS NORMAS REGULAMENTADORAS: ESTUDO DE CASO EM UMA CONSTRUTORA EM JOÃO PESSOA-PB. 376
Luís Henrique Gomes de Souza
Eduardo Albuquerque Sá

ESTUDO DAS MÍDIAS SOCIAIS: O INSTAGRAM COMO MEIO DE COMUNICAÇÃO QUE MAIS AVANÇA E GANHA ADEBTOS. 403
Marcos Antônio de França Segundo
Rodrigo Gonçalves Lucena

MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE SOBRE A FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES DA REDE ANJOS HOTÉIS. **426**
Nathanael Filipe dos Santos Bezerra
Rodrigo Gonçalves Lucena

O DESAFIO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA INDÚSTRIA 4.0: UMA ANÁLISE DOS ESTUDANTES DO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DO UNIESP. **447**
Ramon Granjeiro Lucena
André Gustavo da Silva

A GESTÃO DE PROJETOS COMO ESTRATÉGIA PARA A ORGANIZAÇÃO: UMA REVISÃO DE LITERATURA INTEGRATIVA **476**
Ricardo Maxwell Silva de Oliveira Sucupira
Túlio Augusto Andrade Oliveira

A ANÁLISE DA QUALIDADE DO SERVIÇO DE UMA OPERADORA DE PLANO ODONTOLÓGICO: UTILIZAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL NO MOMENTO PÓS- VENDA. **500**
Rubens Paulino Oliveira De Macena
Alessandro Pinon Leitão

EFICIÊNCIA E CONTROLE DE GASTOS DE ENERGIA ELÉTRICA NO MINISTÉRIO PÚBLICO DA CIDADE DE JOÃO PESSOA DO ESTADO DA PARAÍBA. **522**
Sergio Oliveira de Sousa
Vladyr Yuri Soares de Lima Cavalcanti

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING E SUAS TENDÊNCIAS NA INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO: ESTUDO DE CASO NA PADARIA BOM TRIGO. **550**
Vitória Regina Bezerra Fernandes de Carvalho
Luciana Ribeiro Rabay Butcher

ESTUDOS DAS FINANÇAS PESSOAIS – EDUCAÇÃO FINANCEIRA DE INGRESSANTES DOS BACHARELADOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DO UNIESP. **577**
Wallene Ramalho Martins
Vladyr Yuri Soares de Lima Cavalcanti

APRESENTAÇÃO

Esta obra destina-se a publicizar a produção científica produzida pelo curso de bacharelado em Administração, do Centro Universitário UNIESP. A comissão organizadora designada, semestralmente, utilizando-se dos critérios nota, rigor e relevância, seleciona os melhores trabalhos de conclusão de curso apresentados. Este livro é composto pelas produções referentes ao **semestre letivo 2019.2**. Os artigos aqui apresentados são resultado desta curadoria e, principalmente, do empenho do corpo docente e atuação do corpo discente no compartilhamento do conhecimento das ciências administrativas ao longo de todo o curso.

Há diversidade de temas abordados, metodologias utilizadas, contribuições acadêmicas e de mercado realizadas pelos artigos apresentados demonstram a rica e relevante variedade de conteúdo científico ofertado não só pata os estudiosos da área como para a fomentação do conhecimento em geral.

Marcelle Afonso Chaves Sodré

ANÁLISE DOS NÍVEIS DE DESPERDÍCIOS DE EMBALAGENS EM UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA

Alexssandro dos Santos Barbosa
alexssandrobarbosa4@gmail.com

Prof. Me. Odilon Carreiro de Almeida Neto
odilon@iesp.edu.br

RESUMO

É de conhecimento geral, que os processos produtivos precisam de inovação para atender a demanda do mercado, que a cada dia cobra mais por menos desperdício e mais eficiência. Na atualidade todas as organizações de pequeno, médio e grande porte, buscam minimizar os custos nas linhas de produção como um todo, dessa forma é fundamental a implementação de um controle de desperdício. Tendo em vista a redução do desperdício de embalagens como objetivo, a empresa pode se beneficiar em vários aspectos. Desse modo, o trabalho objetiva analisar o nível de desperdício de embalagens na linha de produção em uma empresa alimentícia. A metodologia utilizada é classificada como descritiva documental, dado que a através dos documentos fornecidos pela empresa foi possível realizar as análises, dessa forma, os dados foram analisados qualitativamente levando em consideração o que foi estabelecido nos objetivos específicos do trabalho. Os resultados do estudo mostraram que a empresa analisada utiliza como ferramentas de controle de produção formulários que controlam diariamente o empacotamento, análise de inspeção do laboratório de controle de qualidade e treinamento dos colaboradores, entretanto, pode-se observar que uma das maiores causas de desperdício é a quebra de maquinário. Por fim, observa-se que, apesar da existência de um sistema de controle, o sistema *just in time* (JIT) seria bastante útil para realizar uma organização e detecção de modo mais claro dos pontos de desperdício de embalagem.

Palavras chave: Controle de Desperdício. Gestão de Operações. Empresa Alimentícia.

ABSTRACT

It is well known that production processes need innovation to meet market demand, which every day demands to reduce waste and have more efficiency. Today all small, medium and large organizations seek to minimize costs on production lines as a whole, so implementing waste control is fundamental. With a view to reduce packaging waste as an objective, the company can benefit in many aspects. Thus,

the work aims to analyze the level of packaging waste on the production line in a food company. The methodology used was documentary research with a descriptive method, given through the documents provided by the company made possible to perform the analyze, thereby, the data were qualitatively analyzed taking into account what was established as specific objectives of work. The results of the study showed that the analyzed company uses as a management tool production control forms that control daily packaging, inspection analysis of the quality control laboratory and training of employees, however, it can be seen that one of the major causes of waste is machinery breakdown. Finally, it was observed that, despite the existence of a control system, the Just In Time (JIT) system It would be very useful for clearer organization and detection of packaging waste points

Keywords: Waste Control, Operations Management, Food Company.

1 INTRODUÇÃO

O perfil do consumo alimentar sofreu modificações nas últimas décadas, a cada dia a procura por alimentos industrializados cresce, e assim, as exigências em relação a qualidade destes produtos também aumenta (PROENÇA,2010). Sendo assim, as empresas buscam cada vez mais manter a satisfação dos clientes e assegurar o controle de qualidade, as embalagens possuem a função primordial de manter os alimentos estáveis, e assim, contribuir para qualidade do produto.

Entretanto, um dos maiores problemas enfrentados pelas grandes indústrias é o alto índice de desperdício de embalagens, que afeta negativamente os custos de produção e pode diminuir qualidade do produto final.

É de conhecimento geral, que os processos produtivos precisam de inovação para atender a demanda do mercado, que a cada dia cobra mais por menos desperdício e mais eficiência. Na atualidade todas as organizações de pequeno, médio e grande porte, buscam minimizar os custos nas linhas de produção como um todo, dessa forma é fundamental a implementação de um controle de desperdício. Tendo em vista a redução do desperdício de embalagens como objetivo, a empresa pode se beneficiar em vários aspectos.

Uma maneira eficiente de reduzir o desperdício demasiado, é gerar um plano de ação que identifique o principal fator responsável por estar impactando negativamente o processo. Através desse controle, reduzir-se-á os gastos e consequentemente aumentaria a qualidade do produto final, pois diminuiria a quantidade de produtos não conforme gerados durante o processo.

Este tipo de trabalho é fundamental, pois possibilita visualizar o nível de desperdício de uma empresa, evidenciar se o sistema de controle implementado é eficaz e se o mesmo acarreta em gastos devido ao desperdício gerado, sabendo que a redução de desperdício com embalagens em uma linha produtiva é um fator de extrema importância para organização da empresa, desse modo, o presente trabalho pode contribuir para encontrar um método capaz de reduzir os gastos gerados pelo desperdício e, assim, melhorar o sistema produtor.

Assim, a pesquisa tem a seguinte questão problematizadora como ponto principal: **Qual a eficácia do controle de desperdício no sistema de embalagens plásticas, já implementado, no setor de empacotamento de uma empresa alimentícia?**

O presente trabalho foi realizado em uma empresa produtora de alimentos processados e integrais, localizada na cidade de Cabedelo. Sua produção atende toda a região do nordeste e alguns estados do sul do país, apresentando uma variedade de produtos.

Desse modo, a pesquisa objetiva analisar os níveis de desperdício de embalagens em uma empresa alimentícia e propor iniciativas para reduzir este desperdício aumentando, assim, a produtividade e lucratividade da empresa, tendo em vista, a melhoria que o processo passará a ter através do controle de desperdício adotado no processo.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o nível de desperdício de embalagens na linha de produção em uma empresa alimentícia.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as quantidades de embalagens desperdiçadas por um período de tempo.
- Descrever os principais motivos que levam ao desperdício de embalagens na empresa analisada.

- Apontar melhorias, visando minimizar os níveis de desperdício de embalagens.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 QUALIDADE NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

A qualidade dos produtos alimentícios, no contexto atual, não é apenas um diferencial de mercado, mas uma exigência dentro dos parâmetros aceitáveis de produção e uma das condições para se manter no mercado. Seguindo a lógica de que, quanto maior a qualidade do produto, maior o consumo e, consequentemente, dos lucros, assim a empresa deve priorizar a organização e o processo de produção, para garantir a qualidade final e se manter atuante dentro do mercado. Desse modo, o sistema organizacional de uma empresa passou a tomar um aspecto de maior importância, e estratégias administrativas fortes começaram a ser procuradas e implementadas em grandes comércios (BERTOLINO, 2009).

Através do maior interesse por diversos processos administrativos implementados em empresas, é possível observar que o controle de qualidade não é feito apenas através do produto pronto e acabado no final do processo, mas pode ser feito através de um rigoroso controle de tudo que é gasto, desperdiçado e reprocessado durante a linha produtiva (BERTOLINO, 2009). Dentro de uma empresa alimentícia, torna-se bastante complexo analisar de forma individual cada produto, desse modo, identificar os pontos de falha e de gastos pode reduzir de modo considerável os defeitos do produto (BERTOLINO, 2009). Assim, o desperdício de embalagem se coloca como um fator de extrema importância para garantir uma administração

dos recursos de modo mais efetivo e de alta qualidade.

2.2 ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÕES

As estratégias de operação são baseadas em técnicas de melhoramento da linha de produção e para isso é necessário que haja um planejamento e um controle de todo o processo. Para atender a demanda do mercado, que a cada dia cobra mais eficiência e baixo custo de produção, o método de operações enxutas e *just-in-*

time (JIT) é aplicado em empresas de grande porte (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Este método consiste em eliminar todos os desperdícios para assim gerar produtos de qualidade, mais confiáveis, uma operação eficiente e de baixo custo. O termo JIT possui um conceito bem amplo, pois também pode se definir por “produzir os bens de acordo com sua necessidade”, isso significa que os produtos não são produzidos com antecedência para que não haja estocagem desnecessária, e não são produzidos de forma tardia para que o cliente não tenha que esperar, com isso minimiza o desperdício e diminui os custos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Segundo Moreira (2009), a base dessa filosofia é a eliminação planejada e sistemática do desperdício, levando a um melhoramento contínuo da produtividade. A expressão *Just in Time, em* português, pode ser traduzida como “apenas tempo”, “justamente a tempo” ou, preferivelmente, “na hora certa”. *Just in time* refere-se a uma das tentativas básicas de eliminar o desperdício, produzindo sempre a peça (ou produto, em geral) certa, no lugar certo, “na hora certa”. Muitos autores falam apenas em *Just in Time*, enquanto outros se referem à “manufatura *Just in Time*”, assumindo desde o início uma ligação da filosofia *Just in Time* com as atividades das indústrias.

A abordagem adotada nesta metodologia é mais integrada, em comparação a abordagem tradicional, e isso proporciona uma interligação e ininterrupta, que é necessária para que tudo funcione em ordem e de forma mais harmoniosa. Entretanto, essa interdependência pode, também, causar malefícios ao sistema, pois se um dos estágios enfrentar problemas ele estará interligado ao próximo estágio e isso pode ir se acumulando sem ser notado, pois não há uma parada entre as etapas (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

O trabalho consistirá na aplicação do método de operações enxutas *just-in-time*, que consiste em planejamento das práticas, mas que tem sua base em uma filosofia, e esse planejamento visa o aperfeiçoamento da produção para evitar, especificamente, o desperdício de embalagens (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

> Um dos sistemas mais populares que incorpora os elementos genéricos dos sistemas de produção enxuta é o sistema *Just-in-time*. A filosofia Just-in-time (JIT) é simples, mas eficaz elimina o desperdício reduzindo o excesso de capacidade ou estoque e removendo atividades que não agregam valor. As metas são gerar serviços e produto quando necessário e aumentar continuamente os benefícios de valor agregado das operações.

(KRAJEWSKI, *et al*, 2009, p. 288)

Com amplo mercado as embalagens plásticas atendem principalmente aos setores: farmacêuticos, industriais, cosméticos, alimentícios, de higiene e limpeza, e são divididas em: flexíveis, rígidas e sacaria de ráfia. De acordo com o mercado consumidor e o tipo de produto acondicionado, a importância da embalagem para a comercialização do produto será diferente, embora, no geral, ela tenha as funções de descrever as características do produto, atrair a atenção, criar confiança do consumidor e reproduzir uma impressão global vantajosa (PADILHA; BOMTEMPO, 1999).

Alguns clientes demandam embalagens que priorizam o caráter de proteção ao produto, como é o caso das embalagens industriais com barreira de gases, sacaria e containers. Neste caso inovador, tanto no produto quanto no processo, visa sempre a atender às necessidades dos seus clientes no que tange às características físicas, químicas e mecânicas da embalagem. A escolha do produto inovador é baseada em atender às exigências do cliente em relação ao desempenho da embalagem, preço e qualidade (PADILHA; BOMTEMPO, 1999).

As falhas devem ser tratadas como desperdícios, visto que insumos consumidos de forma ineficiente e ineficaz, sendo materiais ou produtos defeituosos bem como atividades desnecessárias, são desperdícios (BORNIA, 2002).

Em uma linha produtiva as falha operacionais ou equipamentos sem manutenção são alguns dos principais fatores que mais contribuem para o aumento do desperdício de embalagem, como também o material utilizado para o envase do produto que podem estar ligados diretamente ao problema se houver falhas no processo de transporte no manuseio do material e se está sendo acondicionamento em local adequado.

2.3 PLANEJAMENTO DE OPERAÇÕES

Para delimitar as funções gerenciais de uma empresa é necessário, primeiramente, ter como base os objetivos que intencionam, muitas vezes de modo genérico, as intenções mais gerais do negócio e os objetivos mais específicos, que orientam como serão executadas as tarefas. Cada objetivo deve ser bem pensado para atender as particularidades de cada estabelecimento e para acelerar o

processo de gerenciamento, logo, a escolha de cada objetivo se coloca como algo de extrema importância. Assim, faz-se necessário pré-estabelecer de modo claro e detalhado cada objetivo, para que então as funções gerenciais sejam criadas e seguidas (MOREIRA, 2009).

a) As Funções Gerenciais

A administração da Produção e Operações preocupa-se com o Planejamento, a Organização a direção e o Controle das operações produtivas de forma a se harmonizarem com os objetivos da empresa.

O Planejamento serve como uma base para todas as atividades gerenciais futuras ao estabelecer linhas de ação, que devem ser seguidas para satisfazer objetivos estabelecidos, bem como estipular o momento em que essas ações devem ocorrer.

A Organização é o processo de juntar (combinar) os recursos produtivos: pessoal (mão- de -obra), matérias-primas, equipamentos e capital. Os recursos são essenciais à realização das atividades planejadas, mas devem ser organizados coerentemente para um melhor aproveitamento.

A Direção é o processo de transformar planos que estão no papel em atividades concretas, designando tarefas e responsabilidades específicas aos empregados, motivando-os e coordenando seus esforços.

O Controle envolve a avaliação do desempenho dos empregados, de setores específicos da empresa e dela própria como um bloco, e a consequente aplicação de medidas corretivas se necessário.

Segundo Moreira (2009), o planejamento e as tomadas de decisões que lhe são inerentes podem ser classificados em três grandes níveis, segundo a abrangência que terão dentro da empresa, afetando fatias maiores ou menores da companhia:

b) Níveis de Planejamento

- Nível estratégico

Neste nível, planejamento e tomada de decisões são mais amplos em escopo, envolvendo políticas corporativas (grandes políticas da organização), escolha de linha de produtos, localizando novas fábricas, armazéns ou unidades de atendimento, projetos de processos de manufaturas etc. os níveis estratégicos

envolvem necessariamente, horizontes de longo prazo e consequentemente, altos graus de risco.

- Nível tático

Este nível é mais estreito em escopo que o anterior e envolve basicamente a alocação e a utilização de recursos, em indústrias o planejamento tático ocorre em nível de fábrica, envolve médio prazo e moderado grau de risco. O chamado planejamento agregado da produção, que será posteriormente estudado, é um bom exemplo de atividades conduzidas no nível gerencial médio da organização.

- Nível Operacional

O planejamento e a tomada de decisões operacionais têm lugar nas operações produtivas envolvendo curtos horizontes de tempo e risco relativamente menores. Tarefas rotineiras como a alocação de carga aos departamentos produtivos e a programação da produção são exemplos, assim como o controle de estoques.

c) A função do PCP

O PCP (Planejamento e controle de produção) é uma atividade da administração da produção de alta importância, pois ele controla o “ritmo de produção” e o atendimento das encomendas dos clientes, consumidores e distribuidores na qualidade e na quantidade contratada, no prazo negociado (VERRI, 2015).

2.4 TIPOS DE DESPERDÍCIO

A filosofia JIT e TQC, normalmente, são apresentadas de forma individual, entretanto, apesar das diferenças aparentes, compartilham propósitos que podem trazer inúmeros benefícios para um sistema que visa melhorias no sistema de produção. A filosofia JIT é voltada para a otimização da produção e envolve uma produção focalizada, nivelamento de produção, redução de *lead times*, fabricação de pequenos lotes, redução de *setups*, manutenção preventiva, polivalência e integração interna e externa; em contrapartida, a filosofia TQC visa identificar, analisar e solucionar os problemas do sistema de produção, tem como base a produção orientada pelo cliente, lucro pelo domínio de qualidade, priorizar as ações, agir com base em fatos, controle de processo, padronização e operação a prova de falha. Sendo assim, ao integrar essas duas filosofias, pode-se obter um sistema produtivo

bem mais efetivo que visa satisfazer às necessidades do cliente, eliminar desperdícios, melhorar de modo contínuo, envolver totalmente as pessoas, organização e visibilidade (TUBINO, 2000).

Identificar e eliminar desperdícios na linha de produção é de extrema importância para que melhorias sejam desenvolvidas no sistema produtivo. A retirada de tudo aquilo que não adiciona valor ao produto consiste na identificação do que acrescenta valor para o cliente e, em seguida, avaliar aquilo que não acrescenta valor. Sendo assim, Shingo (*apud* Tubino, 2000) classifica esses desperdícios em sete categorias:

a) Desperdício de superprodução – É considerada a matriz de todos os outros tipos de desperdício, pois, a superprodução gera o acúmulo de estoque, deslocamento e maior consumo da capacidade produtiva. Cada etapa deve produzir o necessário para o nível seguinte, de modo a evitar excessos ou faltas.

b) Desperdício de espera – Esse tipo de desperdício está ligado a ineficiência ou improdutividade de equipamento ou pessoal. É bastante comum encontrar em algum local comercial filas de espera, e isso se dá pela falta de fluxo na linha de produção, instabilidade e desbalanceamento entre etapas.

c) Desperdício de movimentação e transporte – A movimentação de matéria prima pode trazer muitos gastos na produção, desse modo, é de extrema importância observar como acontece o fluxo de movimentação de materiais, para evitar translações desnecessárias ou ineficientes.

d) Desperdício de função processamento – O processamento elevado pode causar um gasto demasiado de tempo e dinheiro, pois, normalmente, é causada pelo uso de técnicas inadequadas, equipamentos superdimensionados, e execução de tarefas que não são exigidas pelo cliente. É bem mais prático, e econômico o uso de pequenas máquinas que sejam realmente necessárias na linha de produção e o uso de técnicas ou procedimentos, realmente, efetivos.

e) Desperdício de estoque – Os produtos são feitos, normalmente, para serem consumidos, logo, acúmulo de mercadorias em estoque significa que há algum problema no processo ou no consumo final. O custo financeiro que permanece parado é um dos desperdícios mais evidentes e um dos melhores indicativos de um sistema com problemas.

f) Desperdícios de movimentos improdutivos – Os movimentos improdutivos

são ações que dispensáveis na linha de produção. Esse tipo de desperdício é comum quando se altera as condições, mas a metodologia da linha produtiva permanece a mesma, assim, algumas atividades são facilmente removíveis sem trazer nenhum tipo de prejuízo ou atraso para a produção de determinado produto.

g) Desperdícios de produtos defeituosos – Esse desperdício é de difícil detecção, e pode ser que chegue primeiramente ao cliente. Causa prejuízos em diversas esferas, pois, além da substituição, que gera desperdício de matéria prima e trabalho da equipe, há uma possível perda de clientes.

2.5 DESPERDÍCIOS DE EMBALAGEM

Para Brimson (1996) desperdícios constituem-se de atividades que frente ao cliente não agregam valor, mas geram gastos de tempo e dinheiro, adicionando custos desnecessários aos produtos. Exemplos dessas atividades são aquelas que, se eliminadas, não causam prejuízo ao desempenho da empresa.

Os desperdícios nos processos produtivos além de gerar custos desnecessários para as empresas geram também um retrabalho de produtos defeituosos e consequentemente perda de tempo com mão- de –obra para reprocessar todo produto com falhas, essas falhas se não forem bem tratadas, podem gerar gradativamente a perda de clientes fiéis daquele produto, onde cada vez mais os consumidores estão ficando mais exigentes e um dos fatores que levam os consumidores a efetivação da compra é a confiança no produto com isso está agregado às condições em que o produto se encontra sem defeitos (amassados, rasgados, danificados).

O sistema *Just in time* (JIT) é um sistema de Administração da Produção que objetiva atender a demanda instantaneamente, sem desperdícios. Em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à montagem alcançam a linha de montagem no momento em que são necessários e somente na quantidade necessária, assim uma empresa que estabeleça esses princípios do JIT pode chegar a maiores níveis de qualidade contribuindo assim com a embalagem desejada dos produtos (OHNO, 1997).

De acordo com Moreira (2009), o JIT utiliza um sistema denominado “puxado”. A lógica de um sistema puxado é simples: a comunicação no JIT começa ou com a última estação de trabalho na linha de produção ou com o cliente, e posteriormente

trabalha para trás por meio do sistema. Cada estação de trabalho requisita da estação adjacente à quantidade precisa de produtos e/ou componentes que é necessária. Se os produtos não são requisitados, não são produzidos, não originando estoque em excesso. Para puxar a produção utiliza-se uma ferramenta extremamente importante na filosofia JIT, o Kanban, que consiste em um objeto utilizado para medir o estoque, o uso dessa ferramenta bem como filosofia JIT requer um comportamento dos colaboradores para pôr em prática as atividades implementadas e a sua execução.

Devido à maior demanda do mercado em relação a redução do desperdício de embalagens, atualmente, muitas empresas adotam sistemas que se mostram capazes de reduzir essas perdas e os motivos vão além da redução de custos, pois, a partir da tomada de medidas que reduzem a produção de lixo, a empresa se coloca como um contribuinte para a preservação do meio ambiente e isso adiciona qualidade ao produto final. Entretanto, para que essas mudanças possam ser feitas é preciso capacitar cada vez mais os colaboradores, que são peças fundamentais nos processos produtivo e adotar ferramentas capazes de controlar e reduzir esses desperdícios, garantindo a qualidade final do produto (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Além disso, outros fatores que estão relacionados diretamente com o desperdício de embalagens, e que muitas vezes passam despercebidos, são estoque muito alto, produtos defeituosos, quebra de máquinas, erros na qualidade e falha na impressão da data. Então, ao adotar medidas que controlem de melhor forma todos esses fatores aumentam-se a possibilidade de reduzir o desperdício e produzir apenas o necessário (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

2.6 CONTROLE DE DESPERDÍCIO

Segundo Corrêa e Corrêa (2013), as “ferramentas apoiam e auxiliam as pessoas na tomada das decisões que resolverão problemas ou melhoraram situações”, desse modo, são de extrema importância no âmbito de gerenciamento de uma empresa pois, ajudam as pessoas a ter uma maior visão de como ocorre o processo, para assim detectar possíveis problemas e auxiliar na tomada de decisões. A função das ferramentas fica bem clara na seguinte frase: “Ferramentas não resolvem problemas nem melhoram situações, quem faz isso são as pessoas”

pois, as ferramentas da qualidade só podem ser devidamente utilizadas se forem analisadas por pessoas capacitadas e que conheçam a ferramenta que está sendo aplicada (CORRÊA e CORRÊA, 2013).

Ferramentas para o Controle de Desperdício

- Folhas de verificação

As folhas de verificação são formulários usados para a estruturação da coleta de informações com o intuito de facilitar a organização e posterior análise dos dados (WERKEMA, 2006). Quando se pensa em se fazer uma folha de verificação alguns passos devem ser seguidos, como o planejamento da coleta de dados, coleta dos dados e análise dos dados.

Os controles de produção são uma ferramenta fundamental e indispensável em um processo produtivo, é através de monitoramento que as linhas produtivas junto com o (CQ) controle de qualidade identificam as não conformidades e correção das mesmas.

- Gráfico de Pareto

O gráfico de Pareto é uma ferramenta aplicada e adaptada à qualidade por Moses Juram, desenvolvida por Wilfredo Pareto, um economista italiano. Pareto, embasado na desigualdade econômica de seu país, propôs que uma pequena parte da população detinha um maior.

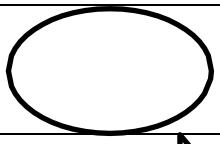
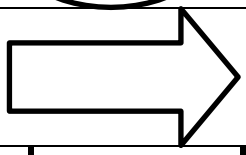
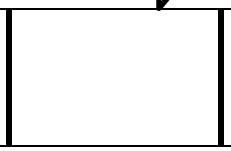
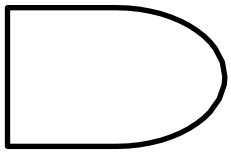
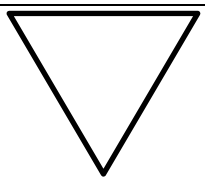
Esta ferramenta permite focalizar esforços de melhoria em defeitos, problemas e *feedback* de clientes para estudos posteriores, e assim concentrar esforços no sentido de eliminar todos os tipos de defeitos. Desse modo, o Gráfico de Pareto permite focar nos diferentes defeitos que podem causar uma possível rejeição do produto.

- Fluxograma

Fluxogramas objetivam orientar, esquematizar e pré-definir as relações existentes em qualquer processo. Usualmente, as representações são feitas através de símbolos ou imagens, que seguem um fluxo de orientação, para facilitar o entendimento do processo (Figura 1). O fluxograma tem símbolos padronizados para que todos possam entender, tornando-o em uma linguagem universal. Através do fluxograma, é possível obter uma imagem geral e observar todo o percurso que o processo executa (OLIVEIRA, 2002).

O fluxograma é uma ferramenta que utiliza a listagem de todas as fases do processo, entretanto essa listagem pode ser feita de diversas formas, por exemplo, através da distância percorrida, tempos de cada fase e fases de contato, entretanto a escolha deve ser feita com base na singularidade de cada empresa (ARAÚJO, 2010; CORRÊA, CORRÊA, 2013). Desse modo, devido o detalhamento de cada fase, observa-se que é possível visualizar o atraso de algum dos processos e, através dessa identificação, tratar as anomalias que possam estar comprometendo o bom funcionamento do processo produtivo.

Figura 1 – Simbologia do fluxograma

Atividade	Símbolo
Início/Final	
Operação	
Transportes	
Inspeção	
Espera	
Armazenagem	

Fonte: Adaptado de Peinado e Graeml (2007)

- Diagrama de Causa e Efeito

O Diagrama de Causa e Efeito objetiva, como o próprio nome propõe, organizar o processo de modo a definir suas causas e efeitos em cada ponto. As causas podem ser divididas em: método, matéria prima, mão de obra, máquina, meio ambiente e medida. Esse meio de organização permite uma melhor visualização dos motivos da falha de determinado processo, pois é de fácil percepção qual ponto não corresponde a sua causa e, consequentemente, o efeito que é gerado a partir disso.

Esta ferramenta foi proposta por Ishikawa (1943) para ser utilizado pelos Círculos da Qualidade. Representando graficamente e de forma lógica, o objetivo do Diagrama de Causa e Efeito é definir e organizar as causas de um determinado problema ou efeito. Foi estudado que as causas provavelmente se encaixam em uma das seis categorias. As categorias são: método; matéria-prima; mão de obra; máquina; meio ambiente e medida.

- Kanban

A ferramenta Kanban é derivada do Sistema Toyota e desenvolvido com o objetivo de controlar níveis de estoque, produção e fornecimento de componentes e, em alguns casos, matéria-prima. Devido ao termo em japonês significa cartão visual, esse nome foi designado ao sistema. De acordo com Graves et al. (1995), o Kanban é uma ferramenta que utiliza cartões para controlar o fluxo de materiais e controlar a quantidade e o tempo adequados da produção dos produtos necessários. Trata-se de um método composto por quadros e cartões, estes normalmente coloridos, que auxiliam no planejamento da produção e no controle dos estoques. Em função das cores e da quantidade de cartões nos quadros, tomam-se decisões com prioridade na produção, no setup de máquinas e até mesmo nas paradas de linha para manutenção (JUNIOR; GODINHO FILHO, 2010).

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O trabalho exposto caracteriza-se como sendo um trabalho de cunho e qualitativo, mais especificamente, descritivo e documental, com observação participante. Segundo Gil (2007), as pesquisas descritivas objetivam descrever as

características de uma determinada população ou fenômeno, e, a partir dessa caracterização, estabelece relações entre essas variáveis. Diversos recursos podem ser utilizados para a coleta de dados, pode-se citar o questionário e a observação sistemática, e assim muitas pesquisas acabam se classificando nesta classificação.

Em contraponto, o estudo documental caracteriza-se como uma investigação de documentos com o propósito de descrever e comparar os usos, costumes, tendências, diferenças e outras características pertinentes. Assim, a base de dados permite estudar tanto a realidade presente como a passada e realizar um comparativo entre os dois. Dentre os instrumentos utilizados por esse método, pode-se citar a observação, a entrevista, o questionário e o formulário. Resumindo, esse tipo de pesquisa, em suas diversas formas, trabalha com base na coleta de fatos da própria realidade local (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

3.2 AMBIENTE DE PESQUISA

A empresa utilizada para desenvolver a pesquisa é uma empresa do ramo alimentício situada no estado da Paraíba onde atua no mercado a mais de 60 anos. O setor produtivo utilizado conta com doze máquinas empacotadoras do modelo Boch, maquinários os quais são caracterizados como modernos e que utilizam filme plástico em todo o processo de embalagem. Assim, empresa conta com quatro tipos diferentes de fornecedores, o que abre margem para diferentes qualidades de embalagem; além disso, nesse setor estão inseridos uma equipe com catorze operadores de máquinas, três auxiliares de produção, um líder de linha e um supervisor de produção, onde todos os colaboradores passam por treinamento antes de executar suas respectivas funções. Esse treinamento contribui para que todos façam bom uso das ferramentas de controle e utilizem de forma correta os formulários de acompanhamento diário dos processos. Esse controle é realizado durante toda jornada de trabalho, e contribui para evidenciar possíveis problemas durante a produção e corrigir os possíveis erros.

Para a coleta dos dados, foi de fundamental importância a colaboração de todos os colaboradores no levantamento das informações, referente aos desperdícios. O setor também é acompanhado pelo setor da qualidade (laboratório) através de analistas, inspetores de qualidade, que são os responsáveis pela liberação da linha produtiva, como também, das análises de controle de qualidade

de cada produto. Por fim, foi importante o apoio do gerente de produção da área, que pode fornecer os documentos para a análise nos níveis de desperdícios.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por um período de 30 dias, com início no dia 01 de outubro de 2019 até o dia 30/10/2019 e foi feito um estudo observacional. Foram realizados, através dos formulários de produção, das ferramentas de controle de desperdício, da ordem de produção diária e através do relatório de acompanhamento de consumo a verificação do grau de desperdícios nesse período. Outras informações que não puderam ser coletadas através dos formulários, foram obtidos através dos colaboradores, onde, através da prática e experiência com a maquinaria, houve a possibilidade de responder as perguntas, como, por exemplo, as diferenças de fornecedores de filmes, as questões relacionadas à própria manutenção das máquinas, a experiência do operador e velocidade nominal da máquina, que são fatores que podem contribuir diretamente com o aumento de desperdício.

4. ANÁLISE DO E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

4.1 QUALIDADE DO PRODUTO

O controle de qualidade, de modo geral, é um dos principais fatores que garantem uma boa qualidade do produto final na empresa, logo, faz-se necessário a utilização de embalagens confiáveis e com padrão de qualidade que atendam às exigências do mercado. Todas as embalagens utilizadas nas linhas produtivas passam por rigorosos testes de qualidade, onde os testes são realizados pela equipe do Controle de Qualidade (CQ), que supervisionam a chegada da embalagem na empresa, cada etapa do processo produtivo, através da inspeção diária, e a saída do produto. Assim, todo o processo é voltado para a redução dos níveis de desperdício de embalagem e todos os testes são realizados com a finalidade de reduzir as não conformidades geradas durante os processos de empacotamentos e melhorar a qualidade do produto final.

Com base na literatura, Bertolino (2009) afirma que os testes de qualidade são uma das formas de garantir a qualidade das embalagem e dos produtos. Dentro desse controle, entram a utilização de embalagens confiáveis e de boa qualidade nos processos produtivos, de modo a auxiliar na proteção do produto, e identificação das falhas através dos controles de qualidade, esses fatores acabam contribuindo para a redução de desperdícios. Assim, para atender as exigências dos consumidores, que buscam produtos cada vez mais confiáveis e que lhes transmitam segurança, faz com que as empresas tenham um olhar mais atencioso e criterioso na escolha das embalagens e no controle do processo produtivo. Portanto, as mudanças realizadas com base no controle e escolha da embalagens geram um diferencial no mercado competitivo, onde quanto mais produzir produtos seguros, de boa qualidade e confiáveis, maior será o consumo.

4.2 PLANEJAMENTO DAS OPERAÇÕES

Na empresa analisada, todo o planejamento de operações são programados, com antecedência, pela gerência geral e pela equipe de Planejamento e Controle de Produção (PCP), onde ao analisarem a quantidade de embalagens em estoque e necessidade de cada setor, são geradas as ordens de produção da linha, visando atender o setor de vendas e marketing. Esse processo, de certo modo, contribui para a redução no desperdício de embalagens, pois analisa previamente a quantidade em estoque e a quantidade necessária para a produção.

Nesse sentido, Moreira (2009) diz que é necessário o planejamento operacional para estabelecer os objetivos de cada processo e assim atender a necessidade de cada setor. Esse planejamento envolve a coleta das informações referentes às ordens de produção, especificações de cada produto, bem como suas respectivas embalagens, e como serão realizadas as tarefas, esses processos estabelecem as ações e detalhamento dos objetivos específicos de todo processo produtivo.

4.3 TIPOS DE DESPERDÍCIO

Os tipos de desperdício analisados no setor produtivo são, em sua grande maioria, relacionados às embalagens plásticas utilizadas na formação de pacotes de

500g, que são as embalagens primárias e os fardos com 30kg, utilizadas nas embalagens secundárias. Além disso, foi possível identificar diversos tipos de desperdícios que estão diretamente relacionadas com a quebra de máquinas, falha na selagem dos pacotes ou fardos, alinhamento do filme na mordaça horizontal e vertical, fornecedores diferentes de embalagens, que podem reduzir o desperdício de embalagem, caso tenha uma equipe para realizar manutenção preventiva, checagem de solda horizontal e vertical, checagem da data, densidade do produto e colaboradores sem treinamentos.

Como o desperdício de embalagem é um dos fatores que a empresa mais se preocupa, todos os colaboradores realizam treinamentos internos para desenvolver o conhecimento operacional das máquina, assim como, o uso correto das ferramentas de controle implementados no setor, que são os formulários de controle diário do empacotamento, onde são realizados a verificação de peso do produto, data, solda vertical, solda horizontal e densidade do produto, as informações contidas neste formulário contribuem diretamente para a redução dos níveis de desperdício e consequentemente com a qualidade do produto.

De acordo com Shingo (apud Tubino, 2000), dentre as classificações de desperdício, pode-se alocar os tipos mais comuns, na empresa estudada, dentro de “desperdício de função e processamento” e “desperdício de produtos defeituosos”. Portanto, normalmente, esses tipos de desperdício são causados pelo uso de técnicas inadequadas e embalagens de baixa qualidade, e que, apesar de serem de fácil detecção, podem gerar grandes níveis de desperdício.

4.4 CONTROLE DE DESPERDÍCIO

Os controles de desperdício implementados na empresa analisada são realizados através de ferramentas de controles, essas ferramentas possibilitam os colaboradores a controlar todo o processo de abastecimento de embalagens nas linhas produtivas, e, através do Sistema de Automação Empresarial (SAE) é possível acompanhar todos os processos de abastecimentos de embalagens na linha, assim como, as anotações nos formulários de controle diário do empacotamento (FORM 29FAR). Nesse formulário os operadores realizam anotações de todo o processo de empacotamento, como a velocidade da máquina, densidade do produto, anotações de consumo de embalagem, desperdício de

embalagem, verificação de peso dos pacotes, paradas da máquina e tipo de produto, garantindo, assim, tanto a qualidade do produto como a redução de desperdício de embalagem.

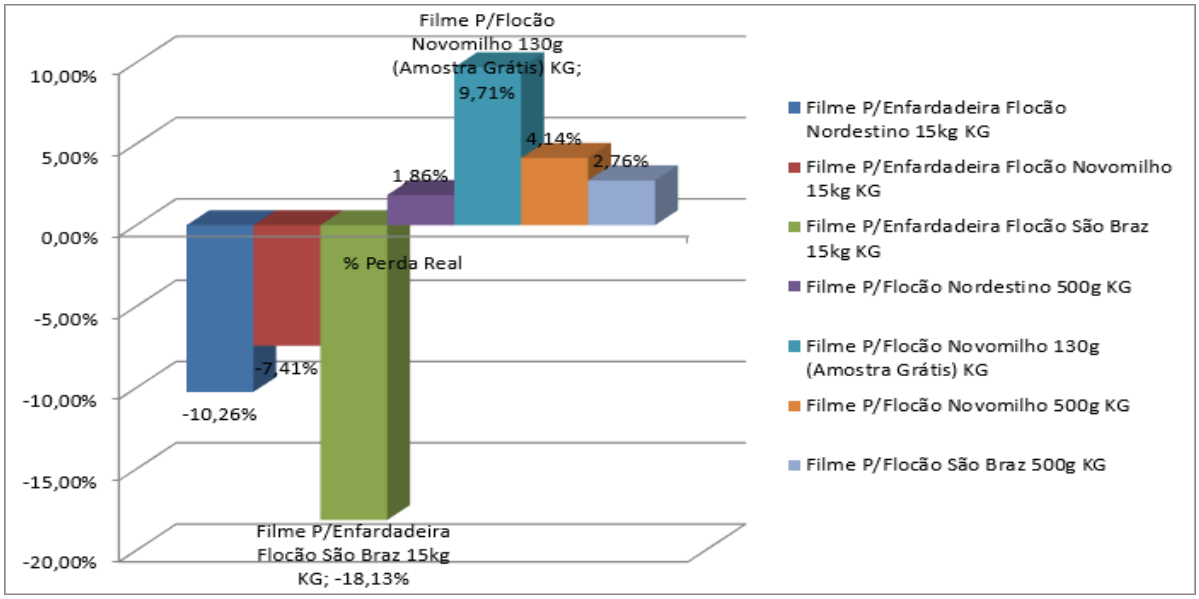
Sendo assim, Corrêa e Corrêa (2013) explicitam a importância das ferramentas de controle na gestão e tomada de decisões dentro de uma empresa. Pois, as ferramentas de controle possuem a característica de apresentar, de modo claro, todo o processo de produção de determinado produto e apontar onde ocorrem os principais problemas, para assim medidas serem tomadas.

4.4.1 Ferramentas de Controle de Desperdício

Com base nas ferramentas de controle descritas na literatura, verifica-se que a empresa não adota as mesmas, no entanto, faz-se o uso de formulários de controle que é monitorado todo o processo produtivo. Os formulários de controle de produção são uma das ferramentas mais utilizadas no processo produtivo, através dessa ferramenta é possível identificar falhas no processo e problemas que podem comprometer diretamente a qualidade do produto, podendo assim levar ao aumento dos níveis de desperdícios de embalagens. As ferramenta de controle trazem informações importantes referentes a checagem da solda das embalagens, data da execução, peso dos pacotes, verificação de gramatura e fardos, densidade do produto, velocidade nominal da máquina e as paradas das máquinas, informações que podem auxiliar na redução de defeitos durante a produção.

Todos os processos de controle implementado na empresa são através do Sistema de Automação Empresarial (SAE). O gráfico abaixo mostra as embalagens que possuem um maior nível de desperdício de acordo com o que estava projetado para o consumo mensal da linha de produção (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Níveis de desperdício de embalagens.



De modo mais específico, a empresa faz uso de formulários de inspeção do controle de qualidade (CQ), nesse formulário os analistas evidenciam se os colaboradores da linha produtiva estão realizando o monitoramento das etapas nos horários pré-estabelecidos e se a qualidade do produto está dentro dos padrões exigidos pela empresa. Assim, os inspetores de qualidade também realizam uma análise dos produtos a fim de garantir que não haja más conformidades no produto final, essa verificação é feita através da checagem de alinhamento do pacote, vedação das soldas verticais e horizontais e checagem da data prazo de validade, caso seja identificado algum erro durante esse processo, é realizado o devido informe ao operador da máquina e ao supervisor para que o problema seja solucionado.

Outra ferramenta que a empresa faz uso é o FIFO durante o recebimento das embalagens. Essa ferramenta possibilita um controle por parte do almoxarifado no abastecimento da linha produtiva, seguindo o controle dos PEPs, ou seja, o primeiro que chega é o primeiro que sai para as linhas produtivas, evitando assim perda de embalagens no processo e possibilitando que não fiquem produtos em excesso no almoxarifado. Além disso, todas as embalagens que chegam no almoxarifado são inspecionados por uma equipe do controle de qualidade no recebimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o constante avanço do setor de produção e distribuição de alimentos, pode-se observar que nos últimos anos há uma tendência de desperdício de modo desmedido e que, muitas vezes, podem gerar um alto nível de perdas de insumos, como as embalagens plásticas. Assim, ao analisar uma linha produtiva, é possível observar diversos pontos que facilitam e aumentam os riscos de desperdício de embalagens.

O mercado, através dos consumidores, cobram cada vez mais medidas menos poluentes e mais conscientes dos problemas ambientais, visando sempre a redução dos níveis de desperdício e do gasto com embalagens plásticas. Entretanto, ao elaborar meios de controle efetivos e detectar os pontos de falha, as empresas podem gerar redução dos custos, melhora do ritmo de produção e atender as exigências do mercado.

Em suma, é notório que a identificação dos pontos críticos de desperdício e o ajuste constante desses pontos podem auxiliar na redução dos mesmos e, por meio dessa redução, a empresa pode passar a lucrar mais e promover a ideia que ela se preocupa com as problemáticas ambientais atuais.

Desse modo, pode-se observar que a empresa através dos formulários de controle, treinamento dos funcionários e do controle de qualidade, utiliza meios para o controle direto e indireto do desperdício de embalagens.

Entretanto, ao analisar a linha de produção e o sistema de gerenciamento, observa-se que seria interessante a implementação do sistema *JIT*, pois, essa filosofia poderia trazer uma redução dos níveis de desperdício ao identificar de modo claro os pontos irregulares e ao promover uma modificação na linha de montagem do produto.

Além disso, seria importante o maior controle de ajuste das máquinas, visto que, a quebra de algumas delas geram falhas em componentes elétricos como resistência das soldas

verticais e horizontais, termopar e terminal, que foram um dos maiores motivos para o desperdício de embalagens. Em conjunto, o aprimoramento e intensificação do treinamento dos colaboradores, principalmente dos operadores de produção, são

medidas importantes para promover maior conhecimento sobre como realizar as atividades e como prevenir possíveis erros, podendo assim reduzir consideravelmente a quebra de máquinas e o desperdício de embalagens. Uma mão-de-obra capacitada e a manutenção constante das máquinas são pontos importantes para reduzir a quebra de maquinário, que é um dos principais fatores para reduzir o desperdício de embalagens e garantir a qualidade do produto.

Conclui-se que com o uso do controle de desperdício utilizado pela empresa, os gestores passaram a adotar medidas para remediar a situação, entretanto, é necessário a implementação de novos tipos de ferramentas de controle.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional. In: **Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional**. 2010.

BERTOLINO, M. T. **Gerenciamento da qualidade na indústria alimentícia: ênfase na segurança dos alimentos**. Artmed Editora, 2009.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos em empresas modernas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.Disponível em: [https://www.lean.org.br/colunas/529/entenda-os-“7- desperdicios”-que-uma-empresa-pode-ter.asp.] Acesso em: 28 ago. 2019.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades**. Atlas, 1996.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**, v. 6, 2007.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Atlas. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GRAVES, R. J.; KONOPKA, J. M.; MILNE, R. J. Literature review of material flow control mechanisms. **Production Planning & Control**, v. 6, n. 5, p. 395-403, 1995.

JUNIOR, M. L.; GODINHO FILHO, M.. Variations of the kanban system: Literature review and classification. **International Journal of Production Economics**, v. 125, n. 1, p. 13-21, 2010.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTA, M. **Administração de Produção e Operações**. 8° ed. s.n.: PEARSON, 2009. p 288.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e Operações**. 1° ed. São Paulo: VIENA, 2009.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção**: Além da produção em larga escala. Tradução: Cristina Schumacher. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, J. R. A. de. **A utilização do fluxograma de processo para diagnóstico e integração da cadeia logística "supply chain management"**. 2002. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco.

PADILHA, G. M. A; BOMTEMPO, J. V. Artigo mercadologia- **A inserção dos transformadores de plásticos na cadeia produtiva de produtos plásticos.** Escola de química UFRJ, Ilha do Fundão, 1999.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. Administração da produção. **Operações industriais e de serviços. Unicenp**, 2007.

PROENÇA, R. P. C. Alimentação e globalização: algumas reflexões. **Ciência e Cultura**, v. 62, n. 4, p. 43-47, 2010.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** São Paulo: ATLAS, 2009.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: ATLAS, 2000.

VERRI, L. B. **Iniciação a Administração e Controle da Produção**. Clube de Autores (managed), 2005**.**

WERKEMA, M. C. Lean Seis Sigma Introdugma: **Estratégia gerencial manufacturing**. Rio de Janeiro: Wekema, 2006.
www.abepro.org.br/biblioteca/tn_sto_228_287154pdf 15/05/2019.

O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO ATENDIMENTO PÚBLICO NA DELEGACIA DE ARMAS E PRODUTOS QUÍMICOS DA POLÍCIA FEDERAL DA PARAÍBA NO MUNICÍPIO DE CABEDELO

Amanda da Silva Hilário
amandash18@outlook.com

Prof. Esp. Patrício José Guerra Cavalcanti
pjguerra57@gmail.com

RESUMO

O estudo reflete sobre a importância do princípio da eficiência no atendimento público conforme está exposto no Artigo 37° da Emenda Constitucional n° 19 de 1988. Sabe-se que a Administração Pública consiste na prestação de serviços públicos realizados de forma direta ou indireta por pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos. Com o princípio da eficiência espera-se que a prestação do serviço público ocorra com qualidade, regularidade, transparência e segurança na utilização dos recursos públicos. Este trabalho teve como objetivo geral analisar o princípio da eficiência no atendimento público prestado na Delegacia de Armas e Produtos Químicos da Superintendência Regional Federal da Polícia Federal da Paraíba no município de Cabedelo. A metodologia utilizada para está pesquisa é de abordagem quantitativa e o instrumento de pequisa foi um questionário que continha 06 (seis) questões entre objetivas e subjetivas, aplicado a 51 (cinquanta e um) participantes, no período entre 4 a 11 do mês de novembro de 2019 com os usuários externos que o utilizam do serviço de atendimento público. Para essa pesquisa foi utilizado uma pesquisa de campo e, posteriormente, a análise de dados e como resultado desta pesquisa o princípio da eficiência trouxe melhorias para o setor de atendimento público, por meio de estratégias que pretendem alcançar resultados eficientes em beneficíos dos usuários externos e os resultados desta pesquisa apontam que o princípio da eficiência trouxe melhorias para o setor de atendimento público prestado na Delegacia de Armas e Produtos Químicos da Polícia Federal.

Palavras-Chaves: Administração Pública. Constituição Federal. Princípio da Eficiência. Delegacia de Armas e Produtos Químicos. Atendimento Público. Estratégias. Resultados.

ABSTRACT

The study reflects on the importance of the principle of efficiency in public care as set out in Article 37 of Constitutional Amebdment No 19, 1988. It is known that the Public Administration consists in the provision of public services performed directly or indirectly by individuals, legal entities and public agents. With the principle of efficiency it is expected that the provision of public service occurs with quality, regularity, with transparency and security in the use of pulic resources. The objective work was to analyze the principle of efficiency in public servoce provided at the Police and Weapons Office of the Federal Regional Superintendence of the

Paraíba Federal Police in Cabedelo. The methodology used for this research is quantitative approach and the research instrument was a questionnaire that contained 6 (six) questions between objective and subjective, applied to 51 (fifty-one) participants fron 4 to 11 November 2019 with external users who use the Public Answering Service. For this research a field research was used and, later, ther data analysis and as a result of this research the efficiency principle brought improvements to the Publice service sector, through strategies that aims to achieve efficient results in benefits of external users and The results of this research show that the principle of efficiency has brought improvements to the public service sector provided at the Federal Police's Arms and Chemicals Police Station.

Keywords: Public Administration. Federal Constitution. Efficiency Principle. Weapons and Chemicals Police Station. Publice service.

1 INTRODUÇÃO

A Reforma Administrativa no Brasil em 1995 aconteceu como consequência de uma necessidade do governo encontrar uma forma para que as prestações dos serviços públicos acontecessem de maneira mais satisfatória à população. Isto é, a nova reforma do Estado tinha como um de seus objetivos tornar mais eficiente e moderna a Administração Pública, visando o atendimento aos cidadãos. E, com a publicação da Emenda Constitucional n° 19/1998, que é um dos resultados dos processos de transformações que foram promovidas no Brasil, houve, também, mudanças constitucionais e legais com o objetivo de implantar um modelo de administração pública denominada "Administração Gerencial" que é fundamentada no Princípio da Eficiência. Sendo assim, a Emenda Constitucional n° 19/1998, foi o mais importante instrumento de implantação dessa reforma na administração pública no Brasil.

A Emenda Constitucional n° 19/1998 reforçou a reforma do Estado e o Princípio da Eficiência tornou-se um princípio constitucional de acordo com o artigo 37, assim, a "A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e de eficiência." (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1998, p. 20).

Além disso, o Princípio da Eficiência significa que em toda ação administrativa tem que haver efetividade, eficácia, agir com produtividade, competência, rapidez, segurança, sem burocracia e sempre visando à qualidade do serviço prestado para que tenha um bom

atendimento, afinal, segundo Alexandre Mazza (2003) “o princípio da eficiência implementou o modelo de Administração Pública gerencial voltada para um controle de resultados”. Ou seja, os atos da administração devem ser realizados com a maior qualidade, competência e eficácia possível em prol da sociedade.

Sobretudo, a Administração Pública consiste na prestação de serviços públicos realizados de forma direta ou indireta por pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos, sendo regulada pelo ramo do Direito Público, visto que, seu principal escopo representa proteger e garantir o interesse da sociedade.

Nesse novo cenário, com o comprometimento das pessoas, é possível antercipar-se as novas necessidades e expectativas em um conjunto de ações que busquem, por exemplo, viabilizar práticas de trabalho mais eficientes, mudanças significativas na eficiência e melhorias dos processos e serviços.

A pesquisa parte da premissa da importância do princípio da eficiência no atendimento público do serviço prestado aos usuários externos da Delegacia de Armas e Produtos Químicos da Policía Federal na Paraíba no município de Cabedelo.

Com base na problemática apresentada é gerado o seguinte problema de pesquisa: **O princípio da eficiência trouxe melhoria para o atendimento público prestado aos usuários externos da Delegacia de Armas e Produtos Químicos da Polícia Federal na Paraíba no município de Cabedelo?**

Por isso, o interesse em estudar essa vertente é de identificar o cumprimento do princípio da eficiência no atendimento do serviço prestado aos usuários externos na Delegacia de Armas e Produtos Químicos da Polícia Federal na Paraíba no município de Cabedelo. Sendo assim, o presente trabalho se justifica por analisar e verificar a melhoria do atendimento no serviço público com base no princípio da eficiência e identificar o que ocasionar falhas no atendimento público e causa a ineficiência do serviço.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a aplicação do princípio da eficiência no atendimento público

prestado na Delegacia de Armas e Produtos Químicos da Superintendência Regional Federal da Polícia Federal da Paraíba no município de Cabedelo.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o nível de satisfação dos usuários externos que utilizam do serviço prestado ao atendimento público;
- Verificar estratégias da aplicação da eficiência no atendimento público;
- Identificar possíveis falhas que podem influênciar a ineficiência no atendimento público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O desenvolvimento da Administração Pública é um processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado à população e estanto representada por três modelos, sendo eles: Administração Pública Patrimonial, Administração Pública Burocrática e Administração Pública Gerencial. Cada modelo visava suprir uma deficiência do modelo anterior, introduzindo novos conceitos ou mudando conceitos ineficientes e prejudiciais a operacionalização da Administração.

Desta maneira, o modelo de Administração Pública Gerencial surgiu com a proposta de tornar a Administração Pública mais eficiente, aumentando sua qualidade e reduzindo seu custo, e mudando o foco dos serviços para o cidadão. O motivo da mudança foi introduzir um ritmo sistemático na prestação de serviços e que tinha como objetivo o foco de fazer bem feito e de maneira ágil, e, deste modo, estabelecer um posicionamento que privilegia a inovação, contrariando a Administração Pública Burocrática, com mecanismos de gestão que valorizem o cidadão, visando oferecer serviços de qualidade em um novo modelo de Administração baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.

De acordo com Meirelles (1994, p. 55) “o estudo da Administração Pública em geral, compreende a sua estrutura e as suas atividades, deve partir do conceito de Estado”.

Segundo Carvalho Filho (2014, p. 11):

> Há um consenso entre os autores no sentido de que a expressão “Administração Pública” é de certo modo duvidosa, exprimindo mais de um sentido. Uma das razões para o fato é a extensa gama de tarefas e atividades que compõem o objetivo do Estado. Outra é o próprio número de órgãos e agentes públicos incumbidos de sua execução.

A Administração Pública descreve o grupo de órgãos, agentes e serviços instituídos

pelo Estado e seu poder de gestão, contendo como principais objetivos o interesse público (da sociedade), a redução da burocracia, a descentralização administrativa e a qualidade do serviço prestado à população. Estanto dividida em dois tipos: direta (desempenhada pelos Poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e indireta (exercida por outras pessoas jurídicas, tais como: as fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, etc).

A Administração Pública pode assumir duas vertentes: a primeira é a ideia de servir e executar; enquanto, a segunda envolve a ideia de direção ou gestão. Nas duas vertentes a presença da relação de subordinação e hierarquia. Assim, administrar não significa apenas prestar serviços e executá-los, mas, também, governar e exercer com o objetivo de obter um resultado construtivo para a coletividade.

Desta forma, a Administração Pública brasileira é norteada pelos princípios constitucionais vigentes no artigo 37 da Constituição Federal onde os Poderes da União, do Distrito Federal, dos Estados e Municípios obedecerão aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e todo administrador público, seja na esfera federal, estadual ou municipal, devem seus atos ser norteados por tais princípios.

2.2 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

Com o princípio da eficiência instituído no artigo 37 da Consttituição Federal através da emenda constitucional n° 19 de 1998, passou-se a exigir do administrador público qualidade e redução de custos no cumprimento dos serviços públicos.

De acordo com Carvalho Filho (2014, p. 30) “o princípio da eficiência no projeto da emenda constitucional n° 19/1998 é denominado de “qualidade do serviço prestado”. Desse modo, a eficiência é um dos deveres da Administração Pública, porém, esse princípio estabelece aos agentes públicos executar suas

atividades com interesse, dedicação e rendimento funcional, e, assim, permite uma melhor flexibilização da estabilidade dos agentes públicos, da melhoria da qualidade do serviço prestado e um melhor gerenciamento dos processos.

O princípio da eficiência ao ser aplicado na Administração Pública de maneira rápida, eficaz e coerente pelo administrador público, proporciona a solução das necessidades de sua coletividade, ou seja, de sua sociedade.

Segundo Carvalho Filho (2014, p. 31):

> O princípio da eficiência não alcança apenas os serviços públicos prestados diretamente à coletividade. Ao contrário, deve ser observado também em relação aos serviços administrativos internos das pessoas federativas e das pessoas a elas vinculadas. Significa que a Administração deve recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje adotados para obter a qualidade total da execução das atividades a seu cargo, criando, inclusive, novo organograma em que se destaquem as funções gerenciais e a competência dos agentes que devem exercê-las.

Apesar dos avanços tecnológicos na atualidade, o contato presencial com o usuário do serviço público prestado ainda é considerado como o principal fator de geração de satisfação. Ou seja, a tecnologia serve de apoio, mas o contato pessoal ainda humaniza as relações e acaba por ser determinante para a percepção da eficiência do serviço prestado por parte dos cidadãos.

Para Chiavenato (2012, p. 70) “a eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível”.

Segundo Meirelles (1990, p. 60) o princípio da eficiência é uma garantia de que os serviços públicos devem ser exercidos com rapidez, com menores custos e maiores rendimentos:

> Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. (MEIRELLES, 1999, p. 60).

Diante disso, o princípio da eficiência apresenta na realidade dois aspectos, ou seja, ele pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas

atribuições para obter os melhores resultados e pode também ser considerado em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de conseguir os melhores resultados no desempenho da função ou atividade administrativa.

O dever da eficiência para os administradores públicos reside na necessidade de tornar cada vez mais qualitativa a atividade administrativa. Entretanto, para Carvalho Filho (2014, p. 68):

> A eficiência não depende apenas da natureza da atividade. É um mister que os sujeitos da atividade tenham qualificação compatível com as funções a seu cargo. Indiscutível, pois, o rigor com o que se deve haver a Administração para o recrutamento de seus servidores. Quando estes possuem qualificação, que foram escolhidas pelo sistema do mérito, as atividades da Administração são exercidas com maior eficiência. (CARVALHO FILHO, 2014, p. 68).

Destarte, a eficiência da atividade administrativa, com efeito, produz frutos e causa benefícios à própria coletividade, e a partir daí, configura-se como dever do administrador público, ou seja, a atividade administrativa deve ser desempenhada de forma rápida para atingir os seus propósitos com celeridade e dinâmica, de modo, a afastar qualquer ideia de burocracia, pois, ela deve atuar de forma menos onerosa possível, porém, com a máxima produtividade para alcançar ótimos resultados.

Assim, impõe-se a Administração Pública como um todo o dever de eficiência na execução de suas atribuições institucionais. Pode-se afirmar que pesa sobre a Administração Pública um dever explícito de eficiência.

2.2.1 Princípio da Eficiência no Atendimento Público

No Brasil o serviço público se alicerca no desejo do alcance da eficiência na prestação dos serviços públicos, inclusive, isso representa um fator indispensável para a melhoria recorrente até que se obtenha a satisfação da população. E, assim, geram-se inúmeros questionamentos quanto à eficiência nos serviços prestados.

O princípio da eficiência no serviço público se traduz, necessariamente, na busca de uma maior qualidade na prestação dos serviços, constituindo uma

peça primordial rumo à melhoria contínua do serviço prestado e com vistas à efetiva satisfação do cidadão.

No atendimento público a eficiência envolve a comparação das expectativas do cidadão com a percepção do serviço entregue. O serviço prestado deve atender a uma real necessidade do usuário devendo esse serviço ser exatamente o que o usuário espera que ele seja e, assim a manutenção da qualidade desse serviço confere, ao longo do tempo, confiabilidade à instituição.

No atendimento público compete ao estado o dever de fiscalizar o serviço público prestado e identificando o grau de satisfação dos usuários, bem como, ajustar os referidos serviços para atender com qualidade e eficiência às necessidades da sociedade. Desse modo, deve-se aplicar pesquisa de satisfação junto aos usuários dos serviços, conforme determina o artigo 12 e seus parágrafos 1º e 2º do Decreto nº 6932/ 2009:

> Art. 12. Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão aplicar periodicamente pesquisa de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizar os resultados como subsídio relevante para reorientar e ajustar os serviços prestados, em especial no que se refere ao cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão. § 1° A pesquisa de satisfação objetiva assegurar a efetiva participação do cidadão na avaliação dos serviços prestados, possibilitar a identificação de lacunas e deficiências na prestação dos serviços e identificar o nível de satisfação dos usuários com relação aos serviços prestados. § 2° Os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal deverão divulgar, anualmente, preferencialmente na rede mundial de computadores, os resultados da avaliação de seu desempenho na prestação de serviços ao cidadão, especialmente em relação aos padrões de qualidade do atendimento fixados na Carta de Serviços ao Cidadão.

O controle do atendimento prestado no serviço público compete também ao cidadão. O direito do cidadão de controlar a eficiência no serviço público foi inserido na Constituição Federal, através da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, no seu artigo 37 § 3º onde estipula que o cidadão tenha o direito à informação, à participação e a reclamação:

> A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; II – o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observadas o disposto no art. 5º, X e XXXIII; III – a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública. (CONSTITUIÇÃO

FEDERAL, 1988, p. 22).

Portanto, o cidadão tem o poder de realizar o controle de eficiência no atendimento dos serviços públicos, já que tem o direito subjetivo à informação, à participação e a reclamação. Entretanto, para que a prestação do serviço público no atendimento público tenha eficiência, melhoria da qualidade e redução de custos se faz necessário um controle tanto administrativo interno quanto por parte da sociedade. Afinal, é através da participação dos usuários que se pode medir o nível de eficiência de um serviço público prestado à sociedade.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

O metódo científico, segundo Gil (2002, p. 42) “é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento”. Isto é, para que seja considerado conhecimento científico é necessária à identificação de quais passos foram dados durante a sua verificação, ou seja, determinar o método que permitiu chegar ao conhecimento.

Na metodologia deste estudo foi utilizada uma abordagem quantitativa de pesquisa, de acordo com Fonseca (2002, p. 20) “se centra na objetividade, com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de intrumentos padronizado e neutro”, pois, a base da informação na pesquisa quantitativa são os dados. Para Knechtel (2014. p. 93) os metódos quantitativos são classificados em “dados primários (obtidos no campo da pesquisa, diretamente com as fontes originais de informação e/ou entrevistados) e dados secundários (dados já processados, normalmente vindos de pesquisa oficiais e/ ou outras fontes credenciadas)”.

Os tipo de pesquisa é de caráter descritivo e de campo, por entender, que essa pesquisa possibilita descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

A pesquisa descritiva tem como características, segundo Andrade (2010. p. 112) “a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”. Nesse sentido, é a coleta

de várias informações com grande número de variáveis que serão reduzidas a quantificadores, que representam a dinâmica social, a fim de descrever o conhecimento do fenômeno ou da situação em detalhes, ou seja, é descrever especificamente, o que está ocorrendo permitindo, assim, abranger com exatidão as características das variáveis e, deste modo, verificar a relação entre os eventos.

Para Marconi e Lakatos (1990, p.75) a pesquisa de campo: “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”, isto é, o estudo de campo procura muito mais o aprofudamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Tendo em vista, que na pesquisa de campo o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois, é enfatizado a importância do pesquisador ter tido ele própio uma experiência direta com a situação e, assim, se exige do pesquisador que permaneça o maior tempo possível próximo à população.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para está pesquisa o instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário (APÊNDICE I), por se tratar, de um conjunto de perguntas que os usuários externos irão responder. “O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja” (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007, p. 53).

A pesquisa foi aplicada entre os dias 4 a 11 do mês de novembro de 2019 durante o período de atendimento e totalizou uma quantidade de 51 (cinquenta e uma) pessoas que participaram da pesquisa, além disso, o questionário contém o total de 6 (seis) perguntas alternadas entre objetivas e subjetivas.

A coleta dos dados, no primeiro momento, tinha por objetivo observar o serviço de atentimento público prestado pela delegacia aos usuários externos, a fim, de identificar visualmente a expectativa dos usuários com relação ao atentimento, ou seja, era entender como funciona o serviço de atendimento público de forma presencial, por telefone e e-mail pela Delegacia de Armas e

Produtos Químicos (DELEAQ) da Polícia Federal da Paraíba no munícipio de Cabedelo durante o seu horário de funcionamento a partir das 8: 00 h às 17:00 h. A pesquisa de campo iniciou-se aplicando os questionários aos usuários externos presencialmente na delegacia para que venha a ser feito uma análise, se houve, com o princípio da eficiência no serviço de atendimento público prestado na delegacia melhorias e identificar falhas que possam ocasionar a ineficiência do serviço e que estas venham a ser
corrigidas e, assim, se alcance o nível de eficiência desejado no serviço atendimento público.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida na Superintendência da Polícia Federal da Paraíba situada no município de Cabedelo na Delegacia de Armas e Produtos Químicos (DELEAQ) com os usuários externos que utilizam do serviço prestado por esta delegacia, onde se realiza processos relacionados a armas, tanto por pessoa física ou jurídica, orgãos públicos, empresas de segurança privada e a processos relacionados às empresas que utilizam produtos químicos controlados como componente de seu produto.

Na delegacia trabalham ao todo oito pessoas que ocupam os cargos de: estagiária, prestadoras de serviços, servidores públicos, policiais federais e o Delegado (Chefe Imediato) do setor. No setor de atendimento ao público trabalham diretamente três pessoas, sendo uma estagiária e duas prestadoras de serviços que atendem diretamente o público externo presencialmente, por telefone e e-mail.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

O objetivo geral da pesquisa é analisar a aplicação do princípio da eficiência no atendimento público prestado na Delegacia de Armas e Produtos Químicos (DELEAQ) da Superintêndencia da Polícia Federal da Paraíba em Cabedelo. Tendo em vista este objetivo, foi elaborado um questionário com seis perguntas.

A pesquisa teve um total de 51 (ciquenta e um) participantes,

correspondendo a 45 homens que representou um percentual de 88,24% e 06 mulheres que representou um percentual de 11,76%, conforme o Quadro 1 e os participantes estão entre uma faixa etária de 20 a 48 anos.

Sexo	Quantidade de Participantes	Percentual
MASCULINO	45 homens	88,24%
FEMININO	06 mulheres	11,76%

Quadro 1 - Quantitativo de participantes da pesquisa
Fonte: Autoria Própria, 2019.

4.1 AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS EXTERNOS DA DELEGACIA DE ARMAS E PRODUTOS QUIMÍCOS

Visando aplicar um questionário mais objetivo e que não tomasse muito tempo do entrevistado foram evidenciadas questões voltadas para a frequência da utilização de algum serviço prestado por está delegacia no ano de 2019, e como é avaliado o atendimento público prestado por este setor.

Quanto à frequência da utilização do serviço prestado por está delegacia visou identificar qual a porcentagem da utilização dos serviços fornecido pelo setor de atedimento público desta delegacia, de acordo, com o Gráfico 1 que apresenta as respostas obtidas.

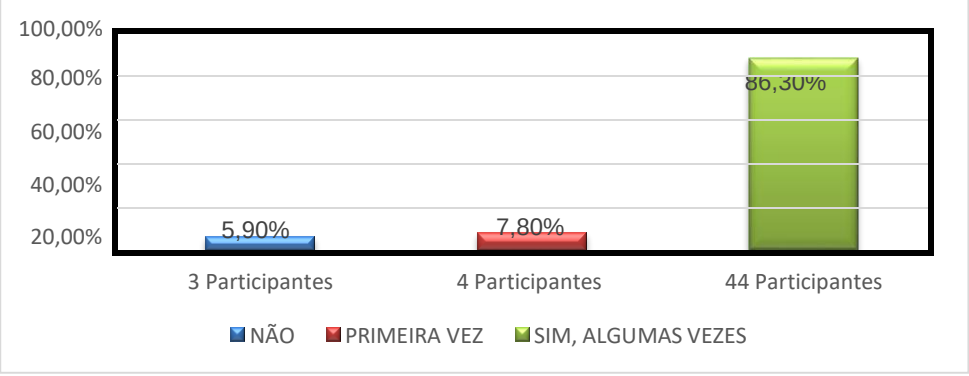


Gráfico 1 - Frequência da utilização de um algum serviço prestado pela Delegacia.
Fonte: Autoria Própria, 2019.

De acordo, com o Gráfico 1, observa-se a quantidade de participantes e a

porcentagem da utilização de algum serviço prestado por está delegacia no ano de 2019 e, deste forma, é possível identificar que apenas 3 (três) participantes não utilizou nenhum serviço prestado por está delegacia no refereido ano, representando 5,90%, que apenas 04 (quatro) participantes estão utilizando pela primeira vez neste ano algum dos serviços prestados pela delegacia de Armas e Produtos Químicos (DELEAQ) da Paraíba com o percentual de 7,80%, e 44 (quarenta e quatro) dos partcipantes, um percetual de 86,30%, já utilizaram mais uma vez os serviços prestados por está delegacia.

Destarte, o serviço público prestado por está delegacia é essencial para que os usuários externos utilizem as formas de serviço disponível pelo setor, ou seja, o serviço público deve ser prestado com eficiência e continuidade. Nesse sentido, a Lei n° 8.8987/95 exige que os serviços públicos sejam adequados, entendidos como tais aqueles serviços que satisfaçam as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas (art.6°, § 1°).

De acordo com Matias Pereira (2007, p. 42) “é preciso procurar rever a forma como os serviços de atendimento público vêm sendo prestados, buscando sua realização com mais eficiência, mudando o comportamento da cultura das organizações públicas, tendo o cidadão como foco”. Assim, entende-se que a organização pública por realizar a função social deve ter como prioridade que a mesma seja alcançada com maior eficiência possível na prestação de seus serviços.

Salienta-se ainda a importância de avaliar o atendimento público prestado pelo setor, conforme o Quadro 2, pois, permite desta maneira avaliar o nível de satisfação dos usuários para que, assim, possa primar pelos interesses dos usuários externos no ato da prestação do serviço, isto é, avaliar o setor de atendimento público é uma ferramenta importante, tanto, para a Delegacia de Armas e Produtos Quimícos como para Administração Pública, pois, exigem dos administradores e agentes públicos padrões de atendimento que garantam a satisfação de seus usuários.

Nível de Satisfação	
RUIM	-
REGULAR	28,5%
BOM	71,5%
ÓTIMO	-

Quadro 2 - Avaliação do atendimento público
Fonte: Autoria Própria, 2019.

No Quadro 2, observa-se o nível de satisfação na avaliação do atendimento público prestado por está delegacia de que 28,5% dos participantes considera o atendimento regular e 71,5% dos participantes considera o atendimento bom, ou seja, avaliar a prestação do serviço de atendimento público é tão importante quanto avaliar a competência técnica desempenhada pelos colaboradores (prestadores de serviço, estagiária, servidores públicos e o Chefe Imediato) do setor, pois, a prestação do serviço vai além de atender bem, mas sim identificar e atender a necessidade do serviço para o usuário externo e, deste modo, alcançar e satisfazer a sua real necessidade, isto é, o usuário externo tem necessidades e preocupações e elas precisam estar em primeiro lugar para que o serviço seja atendido por completo, sendo assim, o usuário externo não pode e não deve ser visto apenas com alguém que precise de apenas um serviço.

4.2 ESTRATÉGIAS DE EFICIÊNCIA NO ATENDIMENTO PÚBLICO PRESTADO PELA DELEGACIA DE ARMAS E PRODUTOS QUIMÍCOS

O usuário do serviço público tem nos dias de hoje um maior conhecimento de seus direitos e, portanto, estão mais exigentes no que tange a prestação do serviço público.

Nos dias atuais os serviços de atendimento público, independente, do setor não devem ficar presos à forma passada de contato, ou seja, as diferentes formas de contato sendo de forma presencial, telefônica ou via e-mail atuais vão além de tratar o usuário/cidadão bem, além do mais o serviço de atendimento público depende da capacidade dos entes envolvidos trabalharem de maneira integrada para um melhor desenvolvimento para que, assim, possa enfrentar

novos desafios e mudanças, mas sempre visando os usuários que utilizam do serviço, de modo, que possa estar relacionado à dimensão do serviço e de sua real necessidade.

Segundo Matias Pereira (2012, p. 11) ressalta que “ o princípio da enficiência que foi incluído pela emenada constituiconal n° 19, de 1988, aos princípios constitucionais da administração pública (art, 37, caput, da constituição federal), impõe ao servidor público o encargo de realizar suas atribuições com maior agilidade, perfeição, qualidade e orientado pelas modern oas técnicas administrativas”.

Deste modo, o questiónario também teve como um de seus objetivos verificar qual o(s) tipo(s) de contato(s) mais utlizado pelos participantes da pesquisa como se observa no Gráfico 2, apresentando as respostas obtidas.

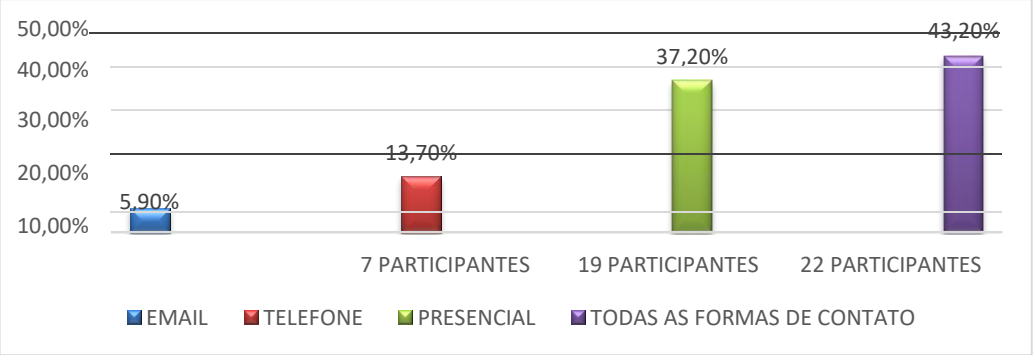


Gráfico 2 - Tipos de contato mais utilizado pelos participantes
Fonte: Autoria Própria, 2019.

De acordo, com os dados observados no Gráfico 2 o contato presencial ainda é o mais utilizado pelos participantes, mesmo diante, de outras formas de contato, isto é, 37,20% dos participantes, ou seja, 19 participantes utilizam do serviço de atendimento presencial, observa-se também que 13,70% dos partitipante corresponde a 7 participantes que utilizam do serviço de atendimento público por telefone e que 5,90% dos participantes que utilizam do serviço de atendimento público por e-mail e corresponde a 3 partcipantes.

Além disso, as outras formas de contato não deixam de ser menos importante que a forma presencial, ao contrário, as três formas de contato formam um conjunto de meios disponíveis para que o serviço da delegacia não fique, especificamente, voltado apenas para o atendimento presencial e, deste modo, possa oferecer outras formas de atendimento aos usuários externos e, assim, permita que se utilize das três formas de contato conforme é observado no

Gráfico 2, onde 22 participantes utilizam de todas as formas de contato disponibilizado pela delegacia correspondendo 43,20% dos participantes.

Existe uma preocupação constante com a melhoria do serviço no atendimento público da delegacia que visa atingir indíces de satisfações contínuos no que tange o serviço realizado no setor. Diante disso, a objetivos traçados pelo Chefe Imediado do setor para que seja alcançado indíces de satisfações contínuos e que possa contribuir continuamente para que o princípio da eficiência de fato faça parte da qualidade da prestação dos serviços públicos, e principalmente, ao serviço de atendimento público prestado pela delegacia para que, deste modo, todos estejam dispostos as mudanças que venham a ocorrer no setor e, assim, permita que a melhoria da qualidade do serviço seja perceptível a todos os usuários que já utilizaram ou utilizarão dos serviços prestados por esta delegacia.

Verifica-se, então, que o setor de atendimento público dispõe de estratégias para alcançar a qualidade do atendimento público, isto é, existem estratégias para se alcançar um bom nível de eficiência, entre elas estão:

- Efetivação da estagiária que estava no setor desde o mês de janeiro e passou a ser contratada;
- Contratação de 1 (uma) ex–estagiária para o setor de atendimento;
- Contrato de uma estagiária por um período de 1 (um) ano;
- Melhor distribuição das atividades (setores de armas e produtos quimícos) da delegacia;
- Independência da delegacia, atualmente, pois, a alguns meses atrás a delegacia era vinculada ao Setor de Protocolo e dependia do setor para recebimento de documentos e, assim, anexá-los ao referido processo, independente, do serviço que o usuário estava requerendo;
- Sala própria para o setor de atentimento aos usuários externos;
- Mudança de horário no setor de atendimento público que, atualmente, funciona das 8:00 h às 17:00 h ininterrupto;
- Setor especifíco para entregar e receber documentos;
- Agilidade nas entregas e recebimentos de documentos, evitando perdas de documentos como acontecia quando o setor dependia de outro setor para dar continuidade ao serviço requerido pelos usuários externos;

- Implementação de um novo gerencimento de processos.

Diante do exposto, é possível verificar as mudanças estratégias do setor traçadas pelo Chefe Imediato e que, assim, venham a dispor de benefícios como agilidade e efetividade no setor de atendimento público para que a delegacia atinja um bom nível de atendimento.

Como ressalva Maria Di Pietro (2009, p. 82) sobre esse assunto:

> O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

No questionário em uma das perguntas abertas é relacionada para a percepção de melhorias com relação ao princípio da eficiência no setor de atendimento público da delegacia e observou-se que todos os participantes da pesquisa falaram que “sim” e que a eficiência do setor trouxe diversas melhorias que vai de esclarecimentos dados pelas pessoas do setor, a celeridade do atendimento que se tornou mais rápido e eficiente, o serviço está mais transparente no sentindo de esclarecimento de informações, o novo sistema de atendimento melhorou o atendimento de armas de fogo, ganho de tempo por parte dos usuários com a informatização do setor e melhorias com as novas práticas de protocolar documentos.

4.3 A INEFICIÊNCIA NO ATENDIMENTO PÚBLICO OCASIONADO POR FALHAS NO SETOR

Mediante o que já foi exposto na pesquisa foi possível avaliar a importância do setor para os usuários externos, porém, a pesquisa, também, buscou identificar as falhas ocorridas no setor de atendimento público e, consequentemente, vem a ocasionar a ineficiência do serviço de atendimento público. Como argumenta o Participante 01 – “O setor está melhorando, mas precisa de mais equipamentos para dar mais agilidade ao protocolar documento”, ou ainda, como argumenta o Participamente 12 – “O atendimento precisa

prolongar o horário até as 18:00 h". Diante, dos argumentos dos participantes é possivel identificar que a falta de material como, por exemplo, computadores mais modernos e a faltar de um scanner mais rápido e que não demore na digitalização da documentação, causa a ineficiência do setor devido a condições de equipamentos que o setor de atendimento ao público precisa, mas devido à hierarquia entre os setores para as autorizações internas, como ma aquisição de equipamento (s) demoram a ser autorizadas, e, desta forma, ocasiona o atraso do serviço prestado no setor de atendimento público da Delegacia de Armas e Produtos Quimícos que precisa de equipamento mais adequado para dar mais agilidade ao scanear documentos.

As formas de atendimentos disponíveis pelo setor tem o mesmo nível de importância, independente, de qual serviço o usuário externo esteja utilizando. O Particpante 10 argumentou que - "No atendimento via telefone do setor existe a dificudade por conta da demora para atender" e para o Participante 47 - "O serviço por e-mail precisar ser melhorado". O serviço de atendimento público, de fato, precisar dar mais ênfase a esses dois tipos de atendimentos para que a ineficiência ocasionada pela faltar de funcionários seja corrigida e possa atender melhor os usuários externos, pois, são esses tipos de atendimentos mais convenientes para quem está utilizando e necessita do serviço.

O Participante 05 argumentou – "Apenas melhorar ou aumentar o número de atendentes" e o Participante 37 argumentou – "Todos os processos devem ser analisados de forma mais agil para que os resultados saiam em menos de 10 dias", de fato, o número de atendentes no setor ainda é baixo se comparado a quantidade de atendimentos mensais, pois, atualmente, no setor de atendimento só trabalham uma estagiária e duas prestadoras de serviços, sendo ao todo três pessoas que atendem os serviços prestados presenciamente, por telefone e por e-mail, a estagiária trabalhando no horário entre 8:00 h às 14:00 h e as prestadoras de serviços até às 17:00 h. O atendimento por telefone e por e-mail muitas vezes não é realizado de imediato, demorando na resposta dos e-mails, o que acaba causando a ineficiência desses serviços devido a não ter como atender a todos no horário em que estão precisando de atendimento. Porém, a uma necessidade de contratar mais pessoas para o setor de atendimento público para que o serviço possa fluir melhor e, assim, melhorar agilidade dos processos requeridos e atender a todas solicitações de demanda que precisam dos serviços do setor.

Entretanto, a importância do atendimento público prestado pela Delegacia de Armas e Produtos Quimícos é de extrema importância para o setor, pois, é como argumanta o Participante 11 - “O serviço de atendimento público prestado por está delegacia é importante para tirarmos dúvidas e este contato presencial é de suma importância”, já para o Participante 03 - “O serviço de atendimento facilitar o acesso e deixar, assim, o cidadão mais inteirado com o serviço que estamos com dúvidas e não sabemos como proceder”.

Deste modo, é necessário saber a importância que o setor de atendimento público tem para os usuários externos que necessita do serviço prestado pela delegacia, independente, de qual tipo de serviço ele está usando e que as falhas que ocorrem no setor e que vem a ocasionar a ineficiência do serviço prestado pelo seto possam ser corrigidas.

Porém, foi identificado que a ineficiência do setor é ocasionada pela falta de mais funcionários, ou seja, faltam mais colaboradores no setor para que possa dar um suporte maior aos usuários externos de forma presencial, por e-mail ou por telefone. A falta da operacionalização do sistema (interno e externo) também ocasiona a ineficiência do serviço, fazendo com que o atendimento fique parado e não possa dar continuidade ao serviço e a falta de equipamentos também prejudica o setor de atendimento público, pois, a demorar na digitalização de um processo devido ao *scanner* do setor ou o computador estarem constantemente travando e tendo que reiniciá-lo quando se está atendendo se faz prolongar o atendimento e o tempo de espera de quem está esperando para ser atendido e, consequentemente, não tem como atender um usuário que precisar de atendimento por telefone por não ter como da prioridade ao atendimento telefônico e deixar usuário que precisar do atendimento presencial esperando.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi apresentado, constatou-se que o serviço de atendimento público prestado na Delegacia de Armas e Produtos Quimícos da Policia Federal da Paraíba no município de Cabedelo é de extrema importância para os usuários externos que utilizam dos serviços disponíveis no setor.

No decorrer do ano 2019, a delegacia adotou novas estratégias traçados pelo Chefe Imediato do setor fazendo com que o serviço passasse a ter mais

celeridade, de modo, que a nova estretágia implantada corrigisse os erros cometidos pela forma antiga de atendimento. Ressalta-se que o setor de atendimento público no ano de 2019 passou por algumas oscilações durante alguns meses ocasionando a insatisfação dos usuários externos. Entretanto, a mudança que houve no setor ocorreu de maneira determinante tanto para os usuários externos quanto para os funcionários que trabalham no setor.

Portanto, a problemática apresentado nesta pesquisa foi respondida e foi possível chegar à conclusão que o princípio da eficiência trouxe melhorias para o atendimento público prestado aos usuários externos desta delegacia no ano de 2019, após uma análise detalhada dos questionários respondidos. E, assim, pode-se analisar que o princípio da eficiência deve ser um dos deveres da Administração Pública, pois, este princípio vai além da prestação do serviço, ou seja, estabelece a todos os agentes públicos que executem suas atividades com presteza, dedicação, rendimento funcional e proporcione eficicência e coerência no serviço prestado.

Diante disso, é observado que os objetivos específicos propostos neste artigo foram alcançados por meio da análise de dados através do metódo quantitativo aplicado para analisar e interpretar os dados do questionário respondido por um 51 (ciquenta e um) participantes e que, desta maneira, foi possível avaliar o nível de satisfação dos usuários externos quanto ao serviço de atendimento público, verificar as estratégias para se alcançar a eficiência do setor de atendimento público e identificar as falhas que ocasionam a ineficiência no setor de atendimento público.

A partir deste estudo, espera-se que o setor de atendimento público da Delegacia de Armas e Produtos Quimícos da Polícia Federal do município de Cabedelo continue desenvolvendo seus serviços sempre buscando alcançar o princípio da eficiência e, buscando por resultados construtivos para os usuários externos como para os servidores que trabalham no setor, independente, de sua função no setor, pois, para que isso ocorra é necessário a efitivação de mais prestadoras de serviços ou o contrato de mais um (a) estagiário (a) para que possa dar suporte ao setor de atendimento público e aos canais (telefone e e-mail) de atendimento fornecido pelo setor, ajustar o horário de atendimento ao público externo por meio de agendamento semanal para que venha a ser agendado pelo site da instituição e marcar os dias que os despachantes possam

protocolar documentos para que o serviço de atendimento público não fique parado no momento da digitalização devido a falta de material para dar mais agilidade ao serviço. Faz-se necessário o dever explícito do princípio da eficiência no setor de atendimento público e que, assim, possam ser melhores analisados as sugestões de melhorias apontadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo.** José dos Santos Carvalho Filho. 27. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Afiliada, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração**: o essencial em teoria geral da administração. 2. ed. São Paulo: Editora Manole, 2012.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL. Brasília, 2016.

DE ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

FEDERAL, Senado. 04 de jun. de 1998. Atividade Legislativa - art. 37. Disponível em: http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_04.06.1998/art_37_.asp Acesso em: 27 mar. 2019.

FEDERAL, Senado. 20 de dez. de 2016. Decreto n° 8.936 de 19/02/2016. Disponível em: http://legis.senado.leg.br/legislacao/DetalhaSigen.action?id=414968 Acesso em: 27 mar. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

JÚNIOR, Dirley da Cunha. **Curso de Direito Administrativo**. 4 ed. Editora JusPodivm, 2006.

LOPES MEIRELLES, Helly. **Direiro Administrativo Brasileiro**. 26 ed. Malheiros Editores LTDA, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M**. Metodologia do Trabalho Científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica. 7** ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS COUTINHO, Mayra dos. **O Princípio da Eficiência e Sua Aplicabilidade no Serviço Público**. 24 de Out. De 2012. Disponível em: http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,o-principio-da-eficiencia-e-sua-aplicabilidade-no- servico-publico,40164.html. Acesso em: 27 mar. 2019.

VINÍCIUS, Arthur. **Noções de Administração Pública**. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/referencia-de-sites-e-artigos-online/> Acesso em: 25 de mar. de 2019.

GESTÃO DE ESTOQUES: UMA ANÁLISE ENTRE A GESTÃO DE ESTOQUES E OS DESPERDÍCIOS DE MATÉRIA PRIMA GERADOS DURANTE O PROCESSO PRODUTIVO NA GRÁFICA JOÃO PESSOA LTDA.

.

Ana KarollineMarculino Alves Tomaz
enillorakhanna@gmail.com

Prof. Me. Túlio Augusto A. Oliveira
tulioaugusto@hotmail.com

RESUMO

O aumento acentuado na necessidade de custos mais baixos e redução de desperdícios no processo produtivo eleva maior competitividade entre empresas, assim, torna-se imprescindível a contenção de custos, tendo a gestão de estoques como o principal responsável pelo planejamento e controle do fluxo de materiais a serem produzidos. Este trabalho tem como objetivo apresentar uma análise entre a gestão de estoques e os desperdícios gerados no processo produtivo na Gráfica João Pessoa Ltda. Através da abordagem qualitativa, coletando dados por meio dos instrumentos de observação nos armazéns e entrevista com um analista de almoxarifado e um gestor de PCP, a fim de investigar e atender aos objetivos propostos. Os controles de estoques ao longo do primeiro semestre do ano de 2019 teve uma crescente e positiva mudança, mas que precisa dar continuidade para que esses gastos sejam reduzidos. Mediante aos índices de desperdícios encontrados, os gestores de almoxarifado e PCP adotaram novos métodos e aperfeiçoamento dos processos de produção a fim de minimizar os desperdícios apontados. A partir desses resultados conclui-se que,a Gráfica João Pessoa, vem apresentando mudanças gradativas, porém positivas e que necessita continuidade para que esses resultados estejam de acordo com o esperado.

Palavras-chaves: Gestão de estoques. Controle de estoques. Desperdícios.

ABSTRACT

The large increase in lower cost requirements and the reduction of waste in production processes increase greater competitiveness among companies, so it is essential to cont in costs, with inventory management as the main responsible for planning and controlling the flow of materials to be produced. This paper aims to present n analysis between inventory management and waste generated in the production process of João Pessoa Graphic Ltda. Through a qualitative approach, information gathering through observation tools in warehouses and interviewing the w rehouse manager and a CFP manager in order to investigate and meet the proposed objectives. Inve tory controls during the first half of 2019 had a positive and growing change, but still need minor adjustments to reduce these expenses. Through the waste found, the warehouse managers and CFP adopted new methods and improvement of production processes in order to reduce the demonstrated waste. With these results, it can be concluded that João Pessoa Graphic has been showing gradual and positive changes and there is no doubt that continuity is necessary for these results to be within the desired.

Key words: Management. Stock/Storage. Waste. Control.

1. INTRODUÇÃO

É de fundamental relevância as rápidas mudanças e os avanços, principalmente relacionadas ao mercado, que obriga a sociedade de um modo geral a se moldar. Nas organizações não é diferente, em um mercado altamente competitivo e que exige muito por resultados, deve estar atento e principalmente adequado a essas constantes mudanças e às novas demandas de mercado.

Sabemos que o objetivo principal das organizações é, sem dúvida, maximizar o lucro sobre o capital investido (DIAS,1995).

Em 1922 a gráfica carioca Companhia *Lithographica* Ferreira Pinto adquire a primeira máquina de *off-set* do Brasil. Por meio do cenário histórico percebe-se um grande avanço do setor gráfico com o surgimento do sistema *off-set*, fator que alterou toda a estrutura de impressão até então presente, que era a tradicional tipografia.

Atualmente, o mercado gráfico vem apresentando inovações sejam por meios de tecnologias, produção, processos ou logística. O que torna o segmento ainda mais competitivo e atrativo ao público. Freitas (2008) considera a gestão de estoque uma das atividades chave para a administração da empresa, pois ela está relacionada com a eficiência das empresas em gerirem seus processos.

A Gráfica João Pessoa Ltda. está inserida no ramo gráfico e é responsável por produzir serviços gráficos em geral. A empresa em estudo preza pela boa qualidade de seus serviços, modernidade e uso das tecnologias para melhor satisfazer as necessidades de seus clientes, tornando-se capacitada para atender a necessidade do mercado atual.

E assim, foi gerado o seguinte problema de pesquisa: **Qual a relação entre a gestão de estoques e os desperdícios da matéria prima gerados durante o processo produtivo na Gráfica João Pessoa ltda?**

Sabe-se que o gerenciamento de estoques vem se tornando cada vez mais importante nas empresas. No caso de uma empresa de grande porte como é o caso da Gráfica João Pessoa, se torna desafiante para o gestor e sua equipe, por se tratar de uma quantidade elevada de matéria prima, devido a gama extensa de

produtos a serem produzidos.

O que leva a empresa a utilizar vários modelos, tipos de papel e de tamanhos variados e também outros insumos que necessitem de ferramentas de controle para seja possível haver um controle eficiente do estoque. Segundo Ballou (1993), garantir a disponibilidade de um produto no momento e na quantidade necessária é um dos objetivos principais do gerenciamento de estoque.

No presente estudo, pretendem-se apresentar as problemáticas, as possíveis causas e as possibilidades de resolução para tais. Além de mostrar como ferramentas de gestão influenciam positivamente na gestão de estoques e consequentemente na produção. Objetiva- se também, trazer conhecimento não somente em nível acadêmico, mas aos gestores como fonte de pesquisa, apresentando assim, sugestões de melhorias resultantes dos estudos realizados na Gráfica João Pessoa.

1.1. OBJETIVOS

1.1.2. Objetivo Geral

Analisar a correlação entre a gestão de estoques e os desperdícios da matéria-prima no processo produtivo na Gráfica João Pessoa.

1.1.3. Objetivos Específicos

- Observar a forma de armazenagem da matéria-prima no estoque.
- Verificar os níveis de estoques de matéria-prima no primeiro semestre do ano de 2019.
- Mostrar os métodos utilizados para minimizar os desperdícios de matéria prima na produção.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO DE ESTOQUE

A seguir, serão abordados conceitos à luz de diversos autores sobre a gestão de estoques, mas antes serão apresentadas definições sobre o que são estoques para uma melhor compreensão do assunto.

Estoque é, todo e qualquer produto ou composição de produtos que não estejam

sendo utilizados no momento, mas que está armazenado em um local para utilização futura. Dependendo do tempo em que o produto passa no estoque, há certo custo com local de armazenagem, almoxarife adicional etc., e que traz certa despesa à empresa. No entanto, pode-se encontrar nessa despesa vantagens competitivas que acaba compensando, uma vez que uma empresa com demanda alta, sem estoques, pode enfrentar problemas como: atrasos de mercadorias e ausência de produtos diversificados que eventualmente o cliente esteja à procura. Por isso, tanto o estoque demasiado e prolongado quanto a falta ou atraso do estoque devem ser evitados. (CHIAVENATO, 2005).

O Desafio dos gestores em casos de estoques altos é justamente usar estratégias para baixar o estoque de forma a equilibrar sem que deixe faltar produtos para que não haja perda de clientes atendendo assim toda a demanda com o menor custo.

> Estoques são elementos cruciais no atendimento a demandas previstas, alimentam todo o fluxo produtivo, permitem racionalizações dos processos de compra, garantem homogeneidade em processos produtivos e possibilitam as organizações à prática de economia de escala em muitas tarefas. Por esse prisma os estoques podem ser encarados como fatores intimamente relacionados à competitividade das organizações e das cadeias de suprimentos. (FARO, 2008, p.20).

Existem diversos tipos de estoques e diversas formas de armazenagem que dependem muito do tipo de negócio e de produtos, como estoques de matéria-prima, estoques de produtos acabados, estoques de produtos em processo, entre outros. Porém, todo estoque apresenta finalidades semelhantes. De acordo com Chiavenato (2005, p. 136) As finalidades dos estoques são:

> 1. Garantir a operação ou funcionamento da empresa, neutralizando os efeitos de:
> - Demora ou atraso no fornecimento.
> - Sazonalidade no suprimento.
> - Riscos de dificuldade no fornecimento.

> 2. Proporcionar economia de escala:
> - Por meio da compra ou produção de lotes econômicos.
> - Pela flexibilidade no processo produtivo.

A gestão de estoques é destacada atualmente, quando há uma correta e eficiente administração de estoques, por seu diferencial competitivo em relação à concorrência nas empresas.

Gestão para Viana (2009, p. 117) “é um conjunto de atividades que visa, por meio de perspectivas políticas de estoques, pelo atendimento das necessidades da

empresa, com a máxima eficiência e o menor custo, através do maior giro possível para o capital investido em material".

2.2 ARMAZENAGEM

A administração de materiais está diretamente ligada à armazenagem dos estoques de forma a reduzir desperdícios de custos e tempo na produção, uma vez que o produto esteja armazenado corretamente em um espaço ideal para cada tipo de estoque. Como vimos anteriormente, estoque baixo e bem equilibrado reduz consideravelmente o custo de armazenagem.

Contudo, segundo afirma Pozo (2010) uma vez que haja a necessidade de armazenagem de materiais terá que ser definido um local para armazenagem de estoques com uma localidade que seja acessível ao consumidor de modo a facilitar e reduzir custos.

É de grande importância a determinação do tamanho do espaço, pois acredita-se que o tamanho ideal/ ótimo do espaço será aquele que oferece o menor custo mediante a combinação das necessidades do mercado.

Arnold (2012) acredita que para maximizar a produtividade e minimizar os custos deve-se dar maior atenção a utilização máxima do espaço, pois geralmente o espaço corresponde ao maior custo de capital. O mesmo se aplica a utilização eficaz dos equipamentos que corresponde ao segundo maior custo de capital e a mão de obra, corresponde ao maior custo operacional.

Vale salientar que o custo com a mão de obra pode ser reduzido através de uma utilização maior de máquinas e equipamentos para o manuseio dos materiais.

2.3 CONTROLE DE ESTOQUE

O controle de estoques tem por objetivo informar quantidades de produtos disponíveis, bem como seus respectivos valores. Esse controle é muito importante para uma boa gestão de estoques, pois o gestor tem mensurado toda a disponibilidade. Porém um mau controle pode trazer consequências como o famoso "furo de estoques" e a ausência do que a empresa tem em estoque.

2.3.1 PEPS

Um método de controle bastante utilizado por empresas é a FIFO (*first in, first*

out) ou PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair). De acordo com Pozo (2010), este é um método baseado na ordem cronológica das entradas e saídas do material no estoque, ou seja, o primeiro material a entrar, será o primeiro a sair, seguindo sempre a utilização dos valores a serem contabilizados.

2.3.2 Curva ABC

A curva ABC, também conhecida por análise de Pareto, é um método de categorização de estoques, que tem como objetivo determinar os produtos mais importantes de uma empresa.

> Para Gonçalves (2007, p.168) O principal objetivo da análise ABC é identificar os itens de maior valor de demanda e sobre eles exercer uma gestão bem mais refinada, especialmente porque representam altos valores de investimentos e seu controle mais apurado vai permitir grandes reduções nos custos dos estoques.

Pozo (2010) afirma que os resultados obtidos através da curva ABC são classificados em três categorias. Sendo os itens da classe A, mais relevantes para o estoque e que por isso necessita de uma atenção maior, uma vez que as decisões a serem tomadas correspondem a 80% do valor monetário total do estoque. Já a classe B corresponde a os itens que necessitam de atenção intermediária, ou seja, é o segundo em maior importância, pois correspondem em média a 15% do valor monetário do estoque. E por fim, os itens correspondentes à classe C, são os de menor importância. Embora apresentando um volume maior em quantidades de materiais, correspondem a somente 5% do valor monetário do estoque.

2.4 NÍVEIS DE ESTOQUE

Sabe-se que o estoque é reduzido na medida em que cada produto é entregue ao cliente, e que em algum momento esse estoque precisará ser reabastecido. A preocupação em atender a todos os pedidos sem deixar faltar produtos em estoques deve se antecipar a situações como: quanto à quando deve ser o momento pertinente para o reabastecimento do estoque, sobre qual deve ser a quantidade pedida para a reposição e ainda, sobre a quantidade a ser mantida neste estoque. Há algumas ferramentas que podem ajudar a sanar essas dúvidas e auxiliar ao gestor do estoque a como identificar e analisar a situação e tomar decisões

assertivas para um melhor controle de sua matéria-prima.

Segundo Taylor (2005), a política do reabastecimento recomenda solicitar estoque antes mesmo de receber o pedido para se mantenha uma disponibilidade disponível para assim, atender a demanda a partir desse estoque. De maneira a ter um maior controle sobre os níveis de estoques, solicitando ao fornecedor, a matéria-prima antes que se esgote. Uma vez esgotado, recomenda-se o reabastecimento imediato para evitar uma ruptura no estoque, onde requer uma revisão contínua, evitando assim uma escassez do material no estoque.

A importância do reabastecimento do estoque no momento oportuno está diretamente relacionada com o conhecimento e controle que o gestor deve ter.

2.4.1 Estoque de segurança

Pode-se definir como sendo uma quantidade mínima de estoque, servindo como reserva até que haja o reabastecimento da matéria-prima com a finalidade de cobrir eventuais emergenciais. De forma a atender, com eficiência, a todas as necessidades, evitando gargalos no processo produtivo.

Dias (2005) a margem de segurança para o estoque mínimo deve ser definida de forma que não seja tão alto a ponto de se tornar um capital empatado permanente no estoque, e nem tão baixo a não conseguir atender a demanda o que acarretaria custos de ruptura, já mencionados anteriormente, que são os custos de não possuir os materiais disponíveis trazendo consequências como: paralisação na produção, atraso na entrega e por consequência, perda de vendas.

2.4.2 Giro de estoque / rotatividade

De modo geral, a rotatividade ou giro de estoques é a relação entre o consumo e o estoque médio dentro de um período de tempo, que normalmente é anual.

De acordo com Pozo (2010), para calcular a rotatividade precisa-se do valor dos estoques, que pode ser monetário ou em quantidade de peças, e dividir pelo custo anual de vendas, representado por:

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{Custo de venda}}{\text{Estoque médio}}$$

Uma vez sabendo quantas vezes o estoque gira ao ano, pode-se descobrir o limite de tempo em meses, semanas ou dias, que o estoque suporta para atender a demanda. Basta dividir a quantidade de meses, semanas ou dias e dividir pelo valor da rotatividade já encontrada.

> A avaliação de estoques por meio da rotatividade é muito útil e rápida, facilitando a análise da situação operacional da empresa, e é um padrão mundial de análise e comparação. Quanto maior for o número da rotatividade, melhor será a administração logística da empresa, menores serão seus custos e maior será a sua competitividade. (POZO 2010, p.37)

É de fundamental importância a velocidade do consumo de matéria prima pela produção, pois a cada consumo a empresa obtém lucratividade sobre essas saídas.

2.4.3 Inventários Físicos

São contagens físicas dos estoques que podem ser inventário geral ou por rotatividade. No inventário geral onde se realiza a contagem de todos os itens de uma só vez e que pode ser realizada uma vez por ano, normalmente ao término do exercício. Havendo uma parada em todo processo de operacional da empresa durante certo período de tempo que dependendo do tamanho da empresa, podem-se levar dias para que não haja nenhum tipo de interferências ou erros.

O inventário por rotatividade, a contagem acontece diariamente ou no decorrer do ano em exercício, sem qualquer interrupção, entretanto podem-se levar alguns meses. Contudo, esse procedimento se torna mais vantajoso e econômico em relação ao inventário geral por não haver a necessidade de paralisação e permitir melhores condições e permitir melhores condições de tempo.

> O sistema de contagem cíclica também conhecido como inventário rotativo, oferece a vantagem de dispensar o inventário físico anual, com exceção dos bens de uso controlados pelo setor do patrimônio e dos materiais de uso da administração. Para planejarmos um sistema de contagens cíclicas é necessário separar os itens pelo seu valor de custo, elaborando um gráfico de Pareto (curva ABC). (PAOLESCHI 2013, p. 111).

3. METODOLOGIA

O presente estudo pode ser classificado quanto a sua abordagem como sendo uma pesquisa de caráter qualitativo. Com a finalidade de coletar dados em uma

empresa de ramo gráfico, no setor de almoxarifado através dos métodos de entrevista aberta e flexível com o gestor de planejamento e controle da produção e um analista do almoxarifado, e observação direta nos depósitos de armazenagem do estoque de matéria prima a fim de obter respostas sobre o tema e os objetivos que está sendo investigado.

A entrevista "É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social". (MARCONI; LAKATOS, 2018, p.88). Tendo como instrumento para base da entrevista com o gestor do PCP e com o analista do almoxarifado, foi elaborado um questionário com perguntas subjetivas relacionadas aos objetivos propostos para que não houvesse desvio de atenção para outros assuntos. "A observação qualitativa implica em conhecer e aprofundar as situações sociais mantendo uma reflexão contínua e observando detalhes dos sucessos, dos eventos e das interações" (MARCONI; LAKATOS, 2011 p.274). Na observação direta, o foco foi observar, a forma como acontece o armazenamento de estoques de matéria prima e seus procedimentos de entradas e saídas por um determinado período de tempo, para então fazer a descrição e análise do que foi observado.

Quanto aos procedimentos aplicados, o sistema adotado compreende o ambiente de pesquisa, a abordagem teórica e as técnicas de coleta de dados. Desta forma foram definidos os seguintes delineamentos de pesquisa: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa descritiva, pesquisa de campo, pesquisa co-relacional.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para elaborar o estudo seguindo um embasamento teórico, alinhando os pensamentos dos autores com a realidade na coleta de dados. No capítulo do referencial teórico foram abordadas visões de autores sobre a gestão, controle e níveis de estoques, bem como seu armazenamento. Sobre esses assuntos, dentre os autores que mais se destacaram foram: Hamilton Pozo, Dias e Tony Arnold, pois mostraram uma visão mais coerente com a realidade observada.

Gil (2010 p.29,30) afirma que a pesquisa bibliográfica é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema.

A pesquisa documental foi aplicada na gráfica estudada a fim de colher dados proveniente de registros e relatórios internos da organização sobre os níveis de

estoques já mensurados durante o primeiro semestre de 2019.

A Pesquisa descritiva usada para descrever o objeto de pesquisa utilizando-se dos instrumentos de entrevista e observação já mencionadas anteriormente, bem como está alinhada a outros dois tipos de pesquisas identificados, pesquisa bibliográfica e de campo, para a coleta das informações.

Pesquisa de campo é a investigação realizada em uma empresa de ramo gráfico, a fim de levantar elementos suficientes para explicar os objetivos propostos no projeto de pesquisa. Segundo afirma Barros; Lehfeld (2007, p.90) “o investigador na pesquisa de campo assume o papel de observador e explorador coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos”.

Pesquisa co-relacional usada para co-relacionar a gestão dos estoques com os desperdícios de matéria prima na produção na indústria gráfica em estudo. “A vantagem grande vantagem da pesquisa co-relacional é que ela permite estudar muitas variáveis simultaneamente, possibilitando conhecer o grau de relacionamento existente” (GRESSLER, 2007 p.65).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A empresa adotada como objeto de estudo é a Gráfica João Pessoa Ltda. Uma indústria gráfica de grande porte fundada em 1965, na cidade de João Pessoa – PB. Está presente nas principais regiões do país, com atuação em todo o território nacional, formada por dois parques distintos. Todos com o mesmo compromisso e padrão de qualidade nos processos que vão desde a pré-impressão até os acabamentos finais, além de oferecerem uma variedade de recursos para seus impressos e investimentos constantes em inovação e tecnologia que fazem toda a diferença na hora de produzir os seus materiais.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

4.1 OBSERVAÇÃO DO ARMAZENAMENTO DE MATÉRIA-PRIMA NO ESTOQUE

Há na Gráfica João Pessoa três galpões onde é armazenado separadamente os estoques de matéria-prima, estoques em processos e estoques de produtos

acabados. Porém, na atual conjuntura em que se encontra a referida indústria gráfica, observou-se que seu espaço para armazenamento de estoques, encontra-se bastante limitado ao que diz respeito ao espaço físico, pois a gráfica está em período sazonal, onde a demanda vem crescendo muito nesse período fazendo com que a indústria funcione totalmente fora dos padrões de produção. Essa ausência de espaço justifica-se pelo fato de que não houve um planejamento antecipado para definir e decidir quanto à organização de um espaço físico que suportasse tamanha demanda de estoque.

A solução encontrada foi ocupar todo o espaço vago encontrado, para então receber toda matéria prima a ser produzida, bem como estoques em processo de produção, que por sinal parte dos estoques em produção ficam, segundo o supervisor de estoques, apenas neste período bem próximos às máquinas de produção de livros, tablóides, embalagens etc.

Durante a entrevista, o supervisor do almoxarifado disse que a realidade da gráfica não é essa e que os gestores têm planos para alugar mais dois galpões a fim de transportar todo o estoque que se encontra em meio a todo parque gráfico para uma melhor distribuição dos estoques.

De acordo com Dias (2008) e Severo (2006), as principais atividades e funções da gestão de materiais são: classificação de materiais, gerência de estoques, compras/Aquisição, armazenamento, transporte de materiais, manuseio de materiais, controle de materiais excedentes, obsoletos e inservíveis, controle de qualidade.

Apesar dos estoques estarem espalhados por todo o chão de fábrica, há certa organização no que diz respeito à ordem em que os materiais são armazenados e a adequação do espaço. O critério utilizado para uma melhor disposição dos materiais diz respeito as peças de máquinas, onde há temperatura adequada para evitar que esse material venha oxidar, onde o piso suporte o peso das bobinas de papel de onde o estoque em produção esteja localizado de maneira a ser facilmente encontrado pelos operadores. Os estoques em processo, chamados de miolo, são todos “paletizados” e sinalizados por números de OP (ordem de produção), ruas, a fim de facilitar a localização. Em casos de produtos acabados, embalados, etiquetados e endereçados ao seu destino final.

Para a retirada e transportes de materiais no estoque são utilizados dois tipos de empilhadeiras: a empilhadeira Clamp, que serve para transportar, levantar e

depositar materiais de diferentes tamanhos e pesos, como por exemplo, as bobinas de papel. A empilhadeira lança que serve para movimentar materiais empilhados e armazenados em *pallets*, e também a paleteira que desenvolve a mesma função da empilhadeira lança, porém de forma manual.

Existe um protocolo de utilização desses instrumentos, onde o empilhador diariamente antes de iniciar suas atividades verifica por meio de *checklist* como está a real situação da empilhadeira, atentando-se principalmente ao óleo e água do instrumento, sendo todas essas próprias da gráfica.

Para a retirada do material em estoque é imprescindível por meio de RM (requisição de material) com o objetivo realizar o pagamento de materiais para as áreas solicitantes, garantindo assertividade na quantidade e no prazo e é feita da seguinte forma:

- Emissão da requisição de materiais: A área solicitante deverá preencher a requisição de materiais no sapiens e em seguida entregá-la impressa ao almoxarifado aprovada pelo supervisor da área.

Para o PCP (Planejamento e controle de produção) existe a utilização do sistema Java para a emissão da RM para matéria-prima, papel e outros insumos.

- Recebimento da RM no almoxarifado: Ao receber a RM da área solicitante, o assistente administrativo do almoxarifado ou analista deverá checar se a RM é do PCP ou de outra área. Caso seja do PCP, deverão ser conferidas as RM's conforme livro de protocolo do PCP, analisando a data e a hora que foram entregues e em seguida deverá assinar o livro de protocolo confirmando o recebimento. Após a conferência do protocolo, o assistente ou analista deverá realizar a baixa da RM no sistema sapiens.

A empresa conta com um sistema de gerenciamento chamado SAPIENS que possui avançados recursos de apoio à produção, de controle de entradas e saídas de estoques, além de informações precisas com representações gráficas e tabelas. Atualmente a gráfica se utiliza da ferramenta de controle FIFO (*first in, first out*), já explicado no capítulo 2, com objetivo de evitar perda por vencimento do material em estoque. O supervisor de estoques conta que periodicamente é realizada revisão contínua nos estoques através do sistema e também contagem física e inventários a cada três meses.

O quadro abaixo mostra como deve ser o armazenamento do material no estoque, bem como o seu manuseio.

Quadro1: Manuseio e armazenagem de materiais no estoque

MATÉRIA-PRIMA	MANUSEIO	ARMAZENAGEM
Papel em Skid e em bobina	É retirado do transporte com empilhadeira	É armazenado em resmas ou plastificado em pallets com altura máxima de 4 pallets. No caso de bobina, são armazenados com altura máxima de 6 metros. Separa o papel certificado FSC dos que não são certificados.
Tinta para impressão e verniz	É retirada manualmente pelos transportadores ao pallet.	É armazenado em prateleiras com empilhamento máximo de 5 latas ou em pallets com altura máxima de 8 caixas ou 2 tambores.
Chapa	É retirado do transporte com empilhadeira	É armazenado em pallets com altura máxima de 30 caixas de empilhamento.
Arame	É retirado do transporte com empilhadeira	É armazenado em prateleiras ou pallets com altura máxima nos padrões do fornecedor.
Cola para acabamento manual	É retirado do transporte com empilhadeira	É armazenado em pallets com altura máxima de 6 tambores.
Filme para embalagem	É retirado do transporte manualmente	É armazenado em pallets com altura máxima de 6 caixas.
Caixa para embalagem	É retirado do transporte com empilhadeira	É armazenado em pallets com altura máxima de 3 pallets.
Verniz high gloss	É retirado do transporte manualmente	É armazenado em pallets com altura máxima de 4 latas.
Bobina de plástico para laminação fosca	É retirado do transporte manualmente	É armazenado em pallets com altura máxima de 3 bobinas.
Bobina de poliéster	É retirado do transporte com empilhadeira	É armazenado em pallets com altura máxima de 3 bobinas.
Revelador EP 26	É retirado do transporte manualmente	É armazenado em pallets com altura máxima de 4 bobinas.
Revelador Kodak	É retirado do transporte manualmente	É armazenado em pallets com altura máxima de 6 caixas.
Fita para cintamento máquina Akebono	É retirado do transporte manualmente	É armazenado em pallets com altura máxima de 8 caixas.
Fita gomada para máquinas manuais	É retirado do transporte manualmente	É armazenado em pallets com altura máxima de 8 caixas.
Colas hot Melt	É retirado do transporte manualmente	É armazenado em pallets com altura máxima de 3 tambores.
Adesivo vegetal	É retirado do transporte com empilhadeira	É armazenado em pallets com altura máxima de 2 tambores.
Cola para cartucho	É retirado do transporte manualmente	É armazenado em pallets com altura máxima de 3 tambores.

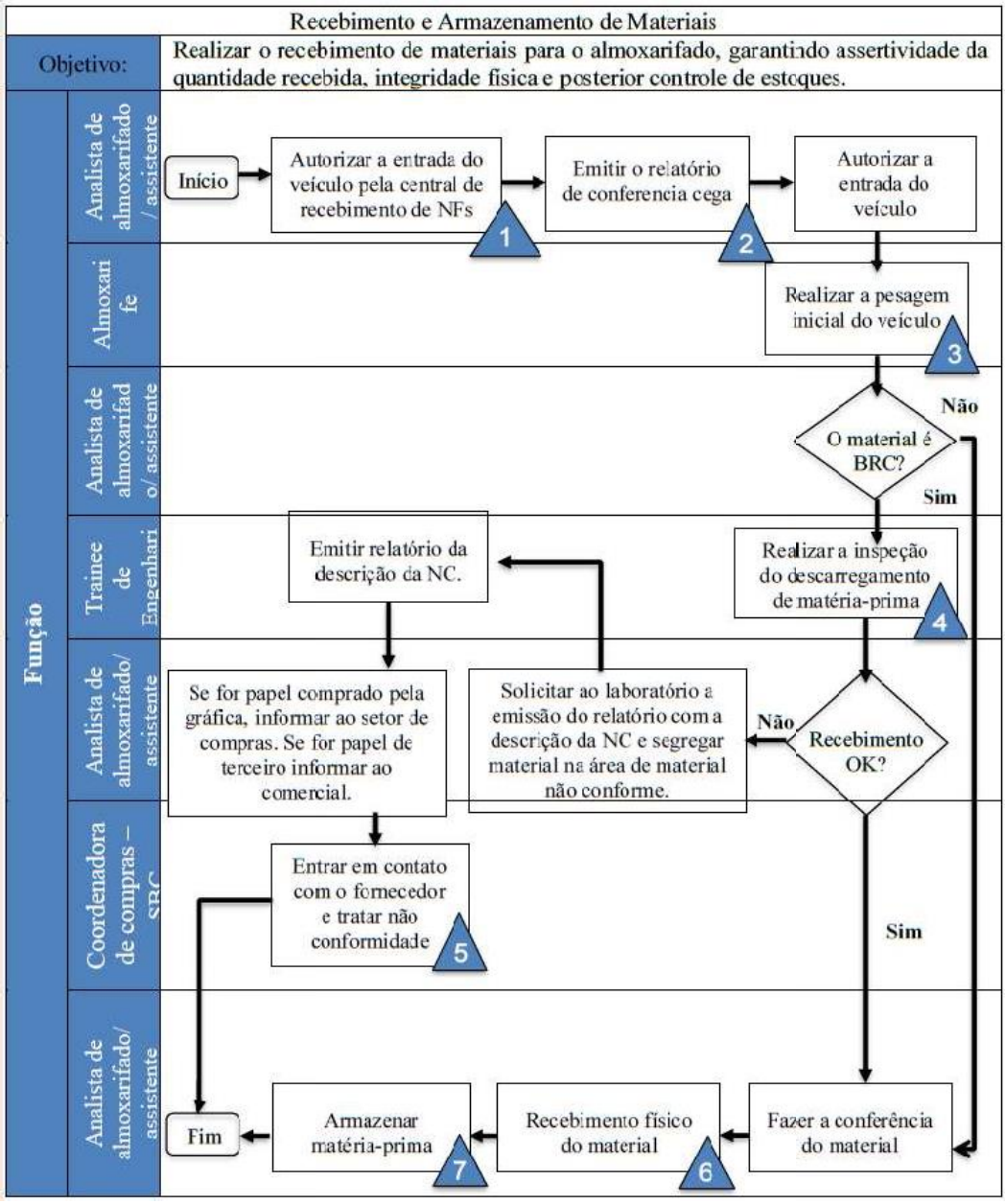
Cola PUR	É retirado do transporte manualmente	É armazenado em pallets com altura máxima de 3 tambores e separada por fabricante.

Fonte: Gráfica João Pessoa, 2019

4.2 FLUXOGRAMA

O quadro abaixo mostra como é realizado o procedimento de entrada do material até a sua saída no estoque.

Quadro 2: fluxograma de processos



Fonte: Gráfica João Pessoa, 2019.

1) Autorizar entrada do veículo pela central de recebimento de NF's: a central de recebimento de NF's deve informar ao almoxarifado a chegada de materiais, via e-mail ou telefone, com o número do pedido de compras e da nota fiscal (isso vem em seguida à checagem). Em seguida, deve ser checado se o material tem pedido de compras no sistema sapiens. Caso não haja pedido, deverá entrar em contato com a área de compras para solucionar a pendência, caso contrário prossegue a comunicação com o almoxarifado para a autorização de entrado do veículo.

2) Emitir o relatório da conferência cega: Após receber da central de recebimento de NF's a informação sobre a existência de veículo para recebimento, o assistente de almoxarifado deverá emitir através do sapiens o formulário de conferência cega do pedido em duas vias, utilizando o próprio número do pedido. Será registrado no formulário de conferência cega o nome do material, lote, data de fabricação e validade.

3) Realização da pesagem inicial do veículo: Após liberação da entrada do veículo, deve- se seguir para o setor de balança realizar sua pesagem inicial na balança rodoviária, através do sistema Guardian 4 Toledo. Esse processo aplica-se apenas para os materiais que tem pesagem necessária. Para cargas palletizadas, a pesagem deverá descontar o peso dos pallets. Se a conferência cega do material a receber informar a criticidade (BRC), deverá ser informado ao setor da qualidade para a realização de inspeção utilizando o *checklist* de recebimento do material para a liberação do descarregamento.

4) Inspeção do descarregamento de matéria prima: No momento do descarregamento deve observar as condições de carregamento e do transporte, deve analisar:

- As condições físicas da matéria prima no caminhão, caso exista alguma avaria momento do descarregamento ou indício de contaminação, a carga será bloqueada.
- Se o material veio protegido contra a exposição à luz solar direta, umidade, ou calor intenso.

Os veículos de entrega devem ser checados antes e durantes o descarregamento, para verificar se a qualidade e a segurança dos materiais foram mantidas durante o transporte, ex: lacres intactos, isenção de infestações. No momento do recebimento da matéria prima (BRC) deverá ser preenchido o For.08.0001 (*checklist* de recebimento do material). Nela todas as informações

necessárias devem ser preenchidas, facilitando rastreabilidade do material. Após realizar a pesagem inicial, o almoxarife deverá realizar o descarregamento do veículo nas docas de recebimento (papel, palete, caixas de papelão). De posse do For.80.0001 (*checklist* de recebimento do material) com a liberação da qualidade, o almoxarife deve dar continuidade na inspeção de responsabilidade do almoxarifado, deverá ser avaliado o vencimento, avaria e integridade da embalagem.

5) Entrar em contato com o fornecedor e tratar a não conformidade: A coordenadora de compras entra em contato com o fornecedor para tratar a não conformidade e negocia com o fornecedor a devolução total ou parcial do material.

6) Recebimento físico do material: O almoxarife realiza a contagem e registra no formulário de conferência cega e entrega ao assistente ou analista de almoxarifado, que faz o contato com a central de recebimento NF's informando as contagens para confronto com a NF. A central de recebimento de NF's checa se existe alguma divergência na contagem. Estando todas as informações de acordo, o assistente ou analista de almoxarifado entrega uma via da conferência cega ao motorista do veículo e arquiva a segunda via. Caso seja identificada alguma divergência, será realizada uma segunda contagem e conferência, permanecendo tal divergência, deverá ser contatada a área de compras para solucionar a pendência. com todas as pendências resolvidas, o almoxarife deverá alocar fisicamente os materiais no estoque, conforme orientações do supervisor de almoxarifado quanto à localização no estoque (galpão ou almoxarifado, conforme endereçamento da família do material) utilizando o *layout* de endereçamento dos galpões.

Caso a solução para as divergências identificadas no processo de recebimento seja a devolução do material, ela poderá ocorrer de duas formas: devolução imediata ao transportador através de carimbo de devolução na Nota Fiscal; entrada no estoque com posterior faturamento de nota fiscal de devolução. Após realizado o descarregamento, é feita a pesagem final do veículo, bem como a emissão do *ticket* de pesagem. Caso exista alguma divergência entre a pesagem final do veículo e a informação da nota fiscal, deverá ser contatada a área de compras para solucionar a pendencia. Para as pesagens é admitida uma diferença de até 10 kgs, devido a calibragem da balança fornecer marcações com múltiplos de 10kg. A partir disso será iniciado o subprocesso de recebimento de NF's.

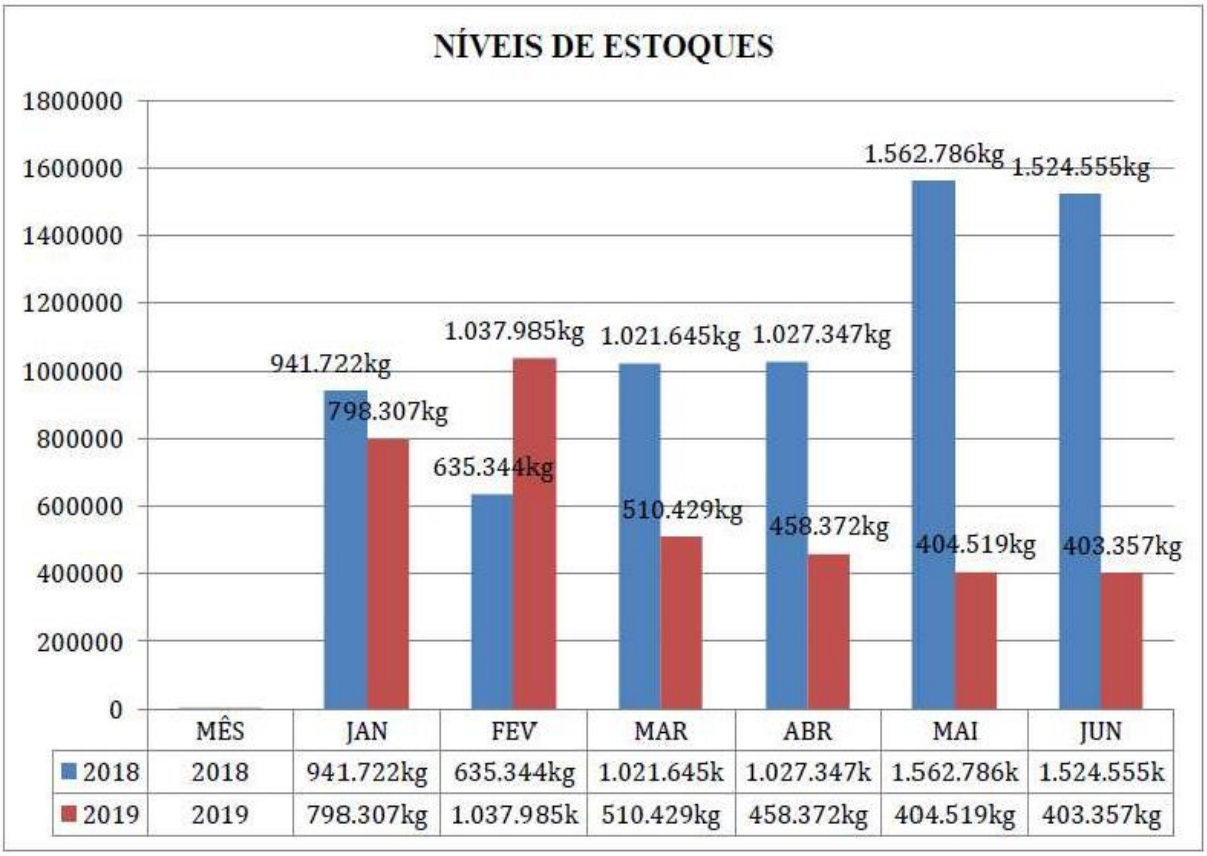
7) Armazenar matéria prima: Todo material é organizado por rua e

identificado por alguma letra. Para melhor controle FIFO os materiais são identificados com etiquetas nas cores laranja para primeiro a sair e verde para primeiro a entrar.

4.3 RESULTADOS DE NÍVEIS DE ESTOQUES

Os analistas estão sempre atentos aos níveis de estoques para evitar a falta de materiais, bem como seu ponto de reposição. Abaixo podemos ver a variação dos estoques de papel Offset 75g 1260 x 1200. Num comparativo de níveis entre o primeiro semestre do ano de 2018 e primeiro semestre do ano de 2019.

Gráfico 1: Níveis de estoques, comparativo entre Jan a Jun de 2018 e Jan a Jun de 2019.



Fonte: Gráfica João Pessoa, 2018/2019

O gráfico 01 representa a quantidade de estoques que está disponível em cada início de mês, utilizando como exemplo o papel Offset 75g 1260 x 1200 que é a matéria prima mais utilizada na produção de livros editorial em geral, percebe-se que no primeiro semestre de 2018 a compra desse material foi bem mais intensa e pode-se dizer que até em demasia em relação ao primeiro semestre de 2019, pois como não havia uma política de estoques de segurança, por ser um material de muita

saída, o comercial da gráfica comprava sem uma projeção da quantidade a ser produzida. A administração de compra é um segmento essencial da gestão de materiais, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-la no momento certo com as quantidades corretas, verificando se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar posteriormente seu armazenamento (DIAS, 2008). Pode-se notar que o comercial da gráfica não esteve de acordo com a teoria apresentada. Nota-se ainda que para que esses níveis diminuam precisa-se adotar uma política de cadeia de suprimento puxada, de forma que a produção acontece pela motivação da demanda, diminuindo assim os níveis de estoques. Segundo afirmam Lozada, Rocha, Pires (2017,49) Em um sistema apenas puxado, a empresa não mantém estoques e apenas responde a pedidos específicos.

De acordo com o gráfico, janeiro de 2018 iniciou-se com o restante do estoque de 2017, porém a partir do mês fevereiro correram compras de insumo demasiadamente durante uma negociação com uma editora que preferiu fazer a compra desse papel diretamente com a fabricante. Onde aconteceu um descontrole dos estoques e por consequência acarretou em desperdícios por mau armazenamento de estoque empatado. Essa consequência se deu por não haver um bom controle de estoques a fim de avaliar os riscos.

Em 2019 o setor de Planejamento e Controle de Produção - PCP, diante da situação encontrada decidiu implantar junto com o almoxarifado um severo controle de compras, consumo de papel, o fluxo dos processos de produção e principalmente de desperdícios. Conforme Fernandes e Godinho Filho (2010), o PCP envolve várias decisões com o objetivo de definir o que, quanto e quando produzir, comprar e entregar, além de quem e/ou onde e/ou como produzir. Em 2019 a gráfica passou a produzir com papel de terceiros (editoras), diminuiu a produção com papel próprio e passou a fazer compras bem calculadas e necessárias, o que impactou consideravelmente nos desperdícios de produção.

4.4 POSSÍVEIS CAUSAS DE DESPERDÍCIOS DE MATÉRIA-PRIMA

A gráfica trabalha com contratos com editoras de livros onde as mesmas dizem em qual tipo de papel e qualidade de material de sua preferência, e então fornecem todas as quantidades de papel a serem produzidas, geralmente as editoras fornece

matéria prima a mais do que se vai produzir. Desta forma, a gráfica acaba não tendo explicitamente custo com a compra desse tipo de insumo e por consequência, dificulta o controle da quantidade de folhas em excesso que se é recebido. Esse estoque de folhas que sobra nesse tipo de OP na maioria das vezes é reaproveitado para outras OP's, de forma a economizar o que seria um custo. Quando não se consegue reaproveitar de imediato, essas folhas quando dentro dos padrões de devolução ao estoque, retornam e há um "ganho" naquele material, porém há um custo com o armazenamento desse material até uma possível saída. Quando não pode ser devolvido, essas folhas são encaminhadas para um espaço onde poderão ser vendidas bem abaixo do preço de custo.

Pode-se destacar como causas para desperdícios de papel na produção:

- O corte inadequado de papel: acontece quando se faz pedidos de x quantidades de papel e o operador corta um tamanho menor que está na OP. Quando não há como reaproveitar em outro serviço, esse papel é desperdiçado.
- Demora no acerto de cores: há uma margem de desperdício permitido para o acerto de cores na produção, porém quando o operador não possui habilidades suficientes para evitar a demora esse papel é diretamente jogado no lixo até chegar à cor ideal. Havendo não só desperdício de matéria prima como também desperdício de tempo e mão de obra.
- Falha mecânica: quando ocorre de impressoras serem acometidas por uma falha mecânica que além de causar um desperdício de tempo, há um desperdício de matéria prima, uma vez que há uma considerável perda de material no processo de acerto de cores no retorno da máquina para o estado em que ela parou o seu funcionamento.

4.5 SOLUÇÕES TOMADAS PARA A REDUÇÃO DE DESPERDÍCIO:

Foram adotadas algumas medidas necessárias para a reorganização do estoque e produção para o controle de desperdícios como:

1) Primeiramente a contratação de um analista de almoxarifado para um melhor acompanhamento nos processos de controle e consumo de matéria prima;
2) Reciclagem de todos os processos de atendimento de requisições e consumo de papel;

3) Conscientização dos operadores quanto ao prejuízo causado;

4) Em seguida um acompanhamento da produção e consumo do papel;

5) Reestruturação dos processos de atendimento e consumo de papel na produção;

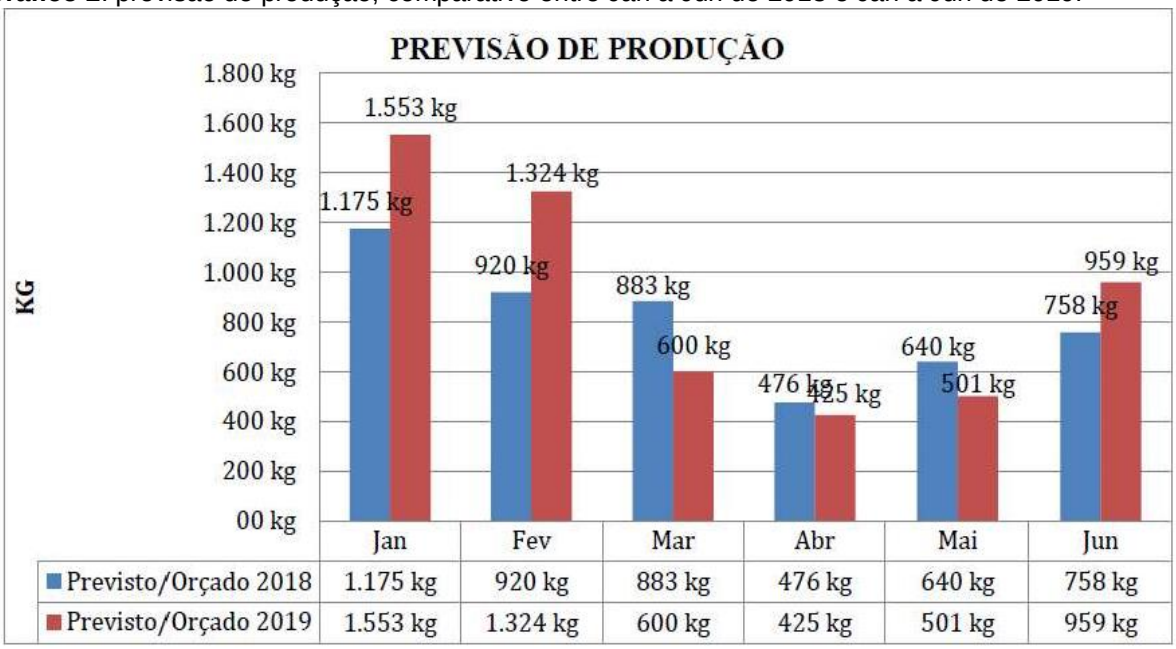
6) Criação de ferramenta de apontamento no sistema da quantidade produzida, atendida e devolvida.

7) Treinamento dos operadores para adequação aos novos processos.

O analista identifica a causa de desperdício de cada OP, identificando também a relação do índice de desperdícios com o papel desperdiçado a fim de encontrar todas as falhas de produção para então o gestor criar planos de ação para a correção das falhas encontradas.

4.6 ÍNDICE DE DESPERDÍCIO DE PAPEL 2018 VS 2019

Gráfico 2: previsão de produção, comparativo entre Jan a Jun de 2018 e Jan a Jun de 2019.



Fonte: Gráfica João Pessoa,2018/2019

O gráfico 2 mostra a quantidade prevista em kg para a produção de todos os tipos de papéis comprados pela gráfica a serem “rodados” em todas as máquinas rotativa e plana da gráfica. Percebe-se que num comparativo dos meses de janeiro a fevereiro de 2018 para 2019 aconteceu um aumento considerável na produção que se deu por meio do período sazonal. Nos meses seguintes, março a maio, houve uma leve caída e no mês de junho a produção voltou a aumentar.

Quadro 3: Quantidade prevista para produção 2018 x 2019

TOTAL ROTATIVA + PLANA PAPEL PRÓPRIO - 2018				
êS	**Previsto kg**	**Extra kg**	**Devolução kg**	**Ext. x Devol. kg**
an	1.174.957	89.654	37.661	51.993
ev	920.022	69.623	40.820	28.803
ar	882.816	53.324	36.143	17.181
br	475.573	52.597	20.255	30.369
ai	639.867	52.965	19.656	33.309
un	757.944	76.703	42.301	34.402
otal	**8.886.143**	**769.790**	**364.708**	**403.109**
TOTAL ROTATIVA + PLANA PAPEL PRÓPRIO - 2019				
êS	**Previsto kg**	**Extra kg**	**Devolução kg**	**Ext. x Devol. kg**
an	1.552.859	121.075	78.423	42.652
ev	1.323.650	105.434	64.953	40.481
ar	599.844	48.841	29.929	18.912
br	424.825	31.398	17.727	13.671
ai	500.804	30.139	27.677	2.462
un	958.842	70.507	46.146	24.361
otal	**7.975.634**	**574.652**	**385.419**	**189.233**

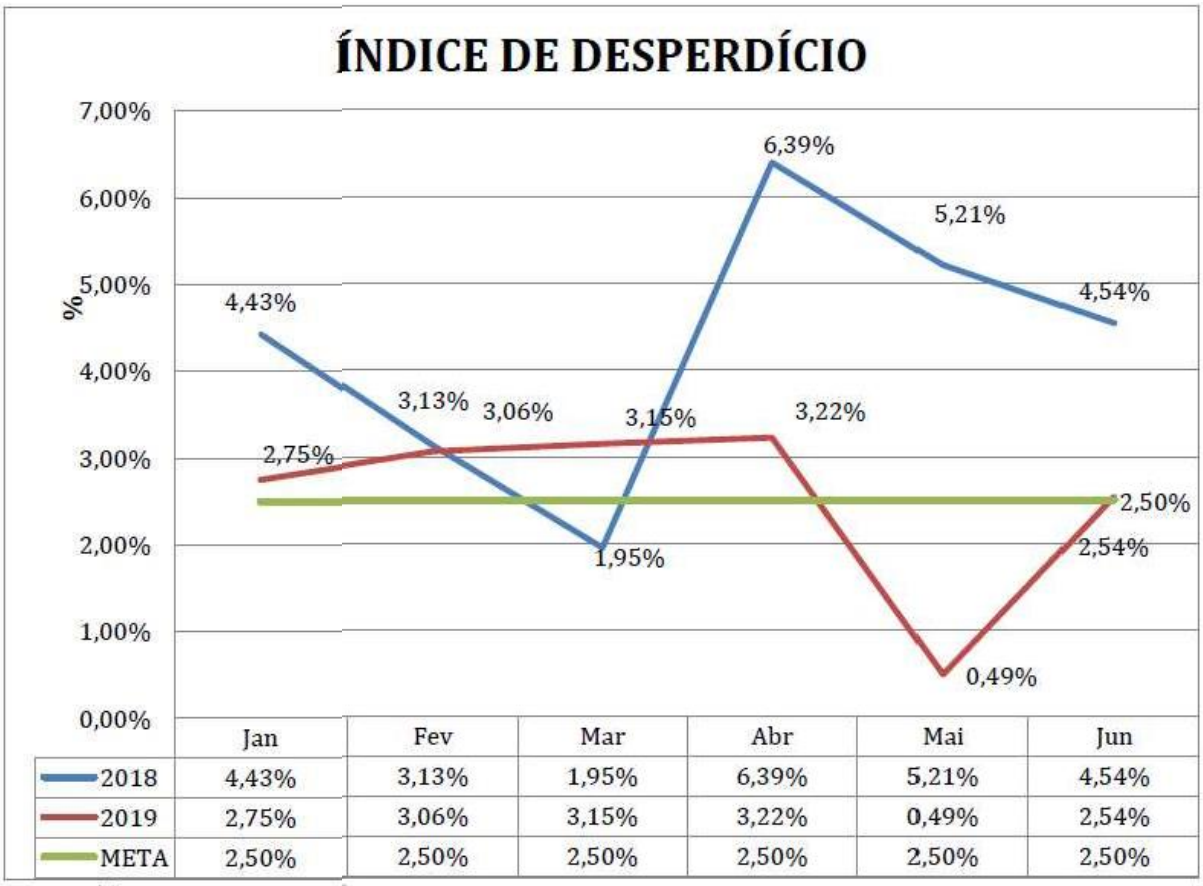
Fonte: Gráfica João Pessoa, 2019.

A o quadro 3, demonstra as quantidades em kg do que foi previsto para a produção, o extra, ou seja, o que foi consumido a mais na produção e a devolução. A razão entre o previsto mais o extra é o valor que determina a quantidade que foi desperdiçado na produção.

A gráfica possui efetivo controle de saídas uma margem de permissividade de desperdícios de 2,5%. Um no estoque, bem como um acompanhamento nos processos de produção para que essa porcentagem seja bem inferior a 2,50% ou igual a 0%.

O gráfico 3 mostra que a razão entre o previsto, demonstrado anteriormente no gráfico 2, mais o extra gerado na produção, resulta no índice de em % de desperdício de matéria-prima.

Gráfico 3: Índice de desperdício, comparativo entre Jan a Jun de 2018 e Jan a Jun de 2019



Fonte: Gráfica João Pessoa,2018/2019

Como já mencionado anteriormente, a falta de controle de compra e consumo de estoques em 2018 acarretou em desperdícios na produção e o aumento exorbitante de desperdício de papel em geral da gráfica.

Por meio de uma análise, percebe-se que no ano de 2019 a gráfica tem apresentado diminuição dessas perdas de matéria-prima, chegando a 0,49% de índice do mês de maio, porém ainda abaixo da meta estipulada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise do objetivo principal deste trabalho, a relação entre a gestão de estoques com os desperdícios de matéria-prima gerados na produção. Portanto, de forma a atingir este objetivo foi realizada uma entrevista para entender até que ponto a gestão de estoques influencia nos desperdícios da produção, sendo feita uma análise com os resultados obtidos de como acontecia o controle do estoque, dos processos da produção, o conhecimento e conscientização de quem opera as máquinas. Constatou-se que no

ano de 2018 não havia um controle efetivo nos níveis de estoques e nem mensuração do que era desperdiçado. A partir daí o almoxarifado junto com o PCP implantou algumas medidas que se fazia necessário para obtenção de melhores resultados.

Como proposto nos objetivos específicos, através do que se foi observado e analisado, o fluxo do recebimento de materiais é bem estruturada e positiva, bem como sua forma de armazenagem ao estoque. Quanto a espaço físico a gráfica João pessoa atualmente apresenta necessidade emergente de mais depósitos para armazenamento, pois sua capacidade física está bem comprometida. Os resultados mostraram que o comparativo dos níveis de estoques da gráfica nos anos de 2018/2019 apresentaram consideráveis mudanças positivas e que se deu através de um melhor acompanhamento dos processos, bem como um efetivo planejamento de compras. Conforme mencionado na coleta e análise de dados, os métodos utilizados para minimização dos desperdícios trouxeram resultados positivos nos índices de desperdícios no primeiro semestre do ano de 2019 chegando a apresentar 0,49% de desperdício no mês de maio.

Portanto, a gestão de estoques na gráfica João pessoa está em fase de adaptação aos novos métodos aplicados e vem desempenhando uma evolução gradativa em relação aos desperdícios durante esse primeiro ano após às mudanças propostas e os resultados mostram que se faz necessário a continuidade desse controle adotado e aperfeiçoando sempre os processos para conseguir abater os índices de desperdícios ao longo do tempo.

Em vista dos argumentos aqui apresentados, para solucionar um dos problemas mais agravantes na organização dos estoques, no período sazonal, sugere-se que a Gráfica João Pessoa se realize um aluguel de um espaço físico, como por exemplo um galpão/ depósito durante esse período em que a demanda aumenta, a fim de transferir o pelo menos o armazenamento dos estoques de produtos acabados para melhorar o espaço físico e facilitar a localização desses materiais para uso.

REFERENCIAS

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais:** uma introdução/ J. R. Tony Arnold ; tradução Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. – 1 ed. – São Paulo : Atlas, 2012.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial:transportes,** administração de materiais e distribuição física.1º. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos de Metodologia científica /** Aidil Jesus da Silveira Barros, Neide Aparecida de Souza Lehfeld. – 3. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

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

DIAS, MARCO AURELIO P. **Administração de Materiais:** edição compactada. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1995.

EVA MARIA LAKATOS. **Metodologia científica/** Maria Andrade Marconi. - 6°. ed. – São Paulo : Atlas, 2011.

FARO, Clovis. **Gestão de estoques**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa** / Antonio Carlos Gil. – 5° ed. – São Paulo : Atlas, 2010.

GRESSLER, Lori Alice. **Introduçãoà pesquisa: projetos e relatórios** – 3° ed. – São Paulo

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques** / Bruno Paoleschi, 2. ed. - São Paulo : Érica, 2013, P 29.

POZO, HAMILTON. **Administração de recursos materiais e patrimoniais :**uma abordagem logística / Hamilton Pozo. – 6 ed. – São Paulo : Atlas, 2010, P.334.

VIANA, José João, **Administração de Materiais:** Um Enfoque Prático. São Paulo, Atlas, 2009, 117p.

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UM DEPARTAMENTO DE VENDAS EM UMA LOJA DE VEÍCULOS NOVOS NA CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB

Carla Ribeiro de Jesus
juliacarla18@hotmail.com

Prof. Me. Eliabe Afonso de Sousa
afonso1703@hotmail.com

RESUMO

O tema clima organizacional vem sendo motivo de estudos e pesquisas há algum tempo, pois é a percepção do colaborador com relação a organização da qual faz parte, é a relação empresa / funcionário que precisa de ferramentas gerenciais para entender o ser humano como um todo, afinal as organizações são constituídas por pessoas. Assim sendo, o objetivo deste trabalho é analisar como o clima organizacional impacta no departamento de vendas de uma loja de veículos novos. Através de uma pesquisa de caráter exploratório quantitativo, utilizando a ferramenta Google Forms com 17 questões objetivas e uma amostra de 13 respondentes que trabalham com atendimento e serviço. Desta forma pode-se constatar que o clima organizacional da corporação é bastante favorável devido aos altos percentuais positivos na maioria dos questionamentos, podemos considerar que a empresa explora de maneira satisfatória as ferramentas adequadas na gestão de pessoas o que reflete bons resultados na equipe, se permanecer no mesmo padrão a tendência da organização é atingir cada vez mais suas metas e ter excelência em seus atendimentos e serviços perante o cliente.

Palavras chaves: Clima Organizacional, Atendimento e Serviços.

ABSTRACT

Organizational climate has been the subject of studies and research for some time, because it is the employee's perception about the organization of which it is part of, this is the relationship between company and employee that needs management tools to understand the human being as a whole, after all, organizations are made up of people. Therefore, the objective of this paper is to analyze how the organizational climate impacts the sales department of a car store, through exploratory research and a quantitative method, using the Google Forms with 17 objective questions and a sample of 13 respondents who work with customer assistance and other services. Thus, it can be seen that the organizational climate of the corporation is quite favorable due to the high percentages of satisfaction in most questions, it can be considered that the company satisfactorily explores the proper tools in people management which reflect good results in the team, If it remains in the same pattern, the organization tends to have a bigger and better reach of its goals and excellence in customer assistance and other services.

Keywords: Organizational climate; Customer assistance; Services.

1. INTRODUÇÃO

Há tempos estudos comprovam por meios de constatações em pesquisas, a influência entre os sentimentos do funcionário e sua respectiva produtividade na empresa. Por esses motivos já foram desenvolvidas e vem sendo constantemente aperfeiçoadas diversas ferramentas gerenciais com o objetivo de melhorar a relação entre empresa e funcionários. Que buscam analisar o clima organizacional.

A maneira como os colaboradores enxergam à empresa, sua convivência, sentimentos e a relação com a produtividade mediante as suas rotinas, caracteriza retornos positivos ou negativos, integralizando o Clima Organizacional. Segundo Martins (2008), o clima organizacional é composto por elementos cognitivos e refere-se a percepções ligadas a um aspecto específico do trabalho partilhado pelos trabalhadores.

O clima organizacional demonstra os níveis de acolhimento ou tendências em que as necessidades da organização e as pessoas que fazem parte estão efetivamente, sendo um ponto norteador para os demonstradores de indicativos (Bergamini; Coda, 1997).

Os benefícios de um clima organizacional positivo na empresa favorecem aspectos como: retenção de talentos, alta produtividade, crescimento profissional, maior adaptação ás mudanças, dedicação dos colaboradores, clientes satisfeitos com o atendimento, sucesso nos negócios e redução de doenças psicossomáticas.

A empresa que será objeto de estudo nesse trabalho é uma revenda de veículos que faz parte de um dos grupos de concessionárias mais conceituados do país, com mais de 25 anos de história e que tem em seu portfólio veículos nacionais, importados e motocicletas, tendo em sua cultura organizacional a melhoria contínua tanto em seus processos quanto em sua gestão de pessoas, tudo pensando em proporcionar a melhor experiência de atendimento ao cliente.

Por vez, todas as lojas do grupo já passaram por auditorias voltadas aos processos de melhoria e atendimento, sendo todas as certificações categorizadas

e especificada pela sua montadora, com destaque para duas lojas específicas, situadas em Fortaleza (loja matriz), com atuação voltada para marca japonesa, conquistando o prêmio de melhor loja do Brasil, e a segunda loja também em Fortaleza atuando com motocicletas que ficou entre as três melhores da América Latina.

A referida empresa teve sua participação na pesquisa *Great Place to Work* (GPTW), órgão considerado como autoridade global no mundo corporativo que tem como seu foco empresas que enxergam seus colaboradores como seu patrimônio mais valioso, desenvolvendo consultorias e reconhecendo as melhores gestões de clima organizacional em mais de 50 países pelo mundo.

Durante quatro anos consecutivos, entre 2014 a 2018 o grupo em questão ganhou o prêmio de Melhor empresa para se trabalhar na categoria varejo nacional e pelo sétimo ano consecutivo o GPTW Ceará. O objeto de estudo deste trabalho, será a loja localizada na cidade de João Pessoa, desde 2015, sendo dividida em dois setores vendas e pós-vendas, contando com mais de 30 colaboradores em seu quadro de empregados, comercializando marcas *Premium* (que significa no mundo das concessionárias o que se sente, e não o que se vê). Empresas *Premium*, trabalham sempre para que a experiência e percepções de valor pelo cliente sejam as melhores.

O presente trabalho será voltado ao setor de vendas que é formado pelos consultores de vendas, avaliador, prospectora, recepcionista, entregador e assistente de vendas. Será realizada uma pesquisa para identificar perspectivas do clima organizacional, abordando o comportamento colaborativo, local propício de trabalho, comportamento da gestão, aspectos positivos e negativos nas rotinas de trabalho.

Desenvolverá uma pesquisa de campo para coletar dados importantes sobre como está o nível de satisfação dos funcionários com a empresa, quais são suas dificuldades e suas satisfações, como pode ser melhorado o setor, o que impacta nas suas emoções e consequentemente em sua motivação, através do diagnóstico realizado por meio de instrumentos em loco, possibilitando a verificação de possíveis fragilidades, permitindo uma contrapartida por meio de sugestões de melhorias ou aperfeiçoamento nos processos de trabalho. Devido a isso surgiu a seguinte problemática: **Como o clima organizacional impacta no departamento de vendas de uma loja de veículos novos em João Pessoa?**

Desta forma então contribuir com a continuidade dos conhecimentos sobre clima organizacional para as ciências administrativas, agora dentro de um contexto específico e setor de atividade de vendas de veículos.

Colaborar com a melhoria contínua do setor de atividade estudado e da própria loja que é objeto de pesquisa, fornecendo informações gerenciais relevantes a partir dos resultados indicados na pesquisa de clima organizacional realizada.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Analisar o clima organizacional no departamento de vendas, em uma loja de veículos novos em João Pessoa – PB.

1.1.2. Objetivo Específico

- Compreender e contextualizar as tipologias do clima organizacional;
- Identificar variáveis de impactos positivos e negativos por meio da aplicabilidade de uma pesquisa organizacional;
- Sugerir processos de melhoria a partir das variáveis levantadas em pesquisa.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Com a velocidade da tecnologia, das informações, e a cultura da sustentabilidade cada dia mais forte no meio das organizações, se tornou extremamente fundamental olhar para os funcionários como um tipo de capital da empresa, pois é nas pessoas que está o conhecimento e é através do treinamento e investimento nessas pessoas que vai ser possível alcançar grandes resultados nos negócios.

“O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades” (CHIAVENATO, 1994, p. 53).

O clima organizacional é a maneira como os funcionários se sentem e percebem o ambiente de trabalho, em relação a diversos fatores, a sua remuneração, planos de carreira, os incentivos, o reconhecimento, treinamentos, relação com os colegas de trabalho e seu chefe. Isso afeta diretamente sua capacidade de produção e consequentemente a rotatividade de pessoas dentro da empresa.

2.1 TIPOLOGIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Existem alguns tipos de clima organizacional considerados pelos estudiosos da área, dentre eles estão:

O clima favorável onde o colaborador trabalha satisfeito se dedica por completo a empresa, não falta sem justificativa, é proativo, age como dono da empresa prezando pelo crescimento da mesma, não sente obrigação de trabalhar e sim prazer.

O neutro onde para ele tanto faz estar lá ou não, não faz tanta questão de ser proativo, faz só o que faz parte de sua função não vendo a necessidade de ajudar em outras coisas que não sejam sua obrigação.

O clima desfavorável o colaborador falta bastante muitas vezes intencionalmente, não faz nem suas obrigações por completo, difama a empresa tanto externamente como internamente o que pode ocasionar uma contaminação de clima ruim para o resto da equipe.

“Nem sempre a contratação e a demissão de pessoas é a solução para os problemas de desempenho das empresas. As deficiências geradas pela má qualidade dos serviços podem estar relacionadas a um clima organizacional negativo” (FERREIRA, 2017, p. 59).

Daí a importância de os gestores analisarem e identificarem qual o tipo de clima prevalece na sua equipe, pois qualquer um deles afeta e muito como a empresa vai reagir diante das mais variadas situações, e como ela vai transmitir isso para os clientes no cotidiano.

2.1.2 Comportamento Organizacional

Os funcionários das empresas estão totalmente expostos a sofrer

influências do ambiente interno e externo, com isso, tudo o que acontece pode afetar direta ou indiretamente como o colaborador percebe o clima do ambiente de trabalho, afetando seu comportamento no cotidiano seja para uma melhoria ou uma piora nas relações dentro da empresa tanto com a equipe quanto com o chefe.

Levando a situações muitas vezes delicadas onde cabe à empresa analisar qual a melhor decisão a tomar na hora de contratar, demitir ou promover.

> A disciplina comportamento organizacional aproveita conceitos, métodos e técnicas de outras disciplinas utilizadas para tratar do comportamento humano nas organizações. Sua principal contribuição é abordar essas disciplinas privilegiando interdisciplinaridade. O ser humano é um ser complexo que, para ser entendido, precisa ser estudado de forma holística e integral. Daí a necessidade de combinar, de forma sistêmica, integrada e interdisciplinar, várias disciplinas (MARQUES, 2016, p.11).

2.2 Clima organizacional X Comportamento organizacional

Levando em consideração que cultura organizacional se difere de empresa para empresa e que o clima organizacional, afeta as condições culturais, observa-se que os colaboradores apresentam perfis totalmente diferentes uns dos outros e isso é perceptível na maneira como se comportam dentro das empresas, sua personalidade, a maneira como agem diante das mais diversas situações e saber lidar com essas diferenças é de extrema importância para os gestores. Por isso o conhecimento sobre comportamento organizacional deveria ser um pré-requisito para se trabalhar com pessoas, as mais diversas situações que surgem quando indivíduos de comportamentos e culturas muitas vezes diferentes convivem no mesmo ambiente, devendo ser tratada da maneira mais cuidadosa possível para que não afete diretamente a produção da empresa. Assim como o comportamento organizacional e o clima organizacional também podem afetar a produtividade da empresa, sendo que neste caso pela percepção que o funcionário tem da instituição.

De acordo com Nunes (2016, s.p):

> O estudo do comportamento organizacional em todos os seus aspectos é de grande importância para a administração moderna e dentro dos processos de gestão. Através dos conhecimentos adquiridos por meio de estudos os gestores podem se antecipar, na maioria dos problemas relacionados à gestão de pessoas, tendo em vista que são estas as responsáveis pelo funcionamento das organizações.

2.2.1 Qualidade de vida no trabalho

> Pode-se dizer que a Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e os trabalhadores como um todo (FERREIRA, 2017, p. 113).

Com as exigências cada vez maiores no mundo corporativo está mais comum as pessoas trabalharem sobre grande pressão e dedicarem a maior parte de seu tempo para estar dentro do ambiente de trabalho, isso chamou a atenção de estudiosos para tentar entender até que ponto o ambiente de trabalho poderia influenciar ou não os trabalhadores, várias teorias já surgiram dentro do estudo da administração e com tantas pesquisas surge a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

O objetivo desse estudo nada mais é do que o de proporcionar aos trabalhadores melhores condições de trabalho através de análises e observações de quais são as necessidades principais dos funcionários dentro do ambiente organizacional que colabore para que ele possa produzir mesmo em ambientes de extrema cobrança. Visto que a maior parte de sua rotina é dedicada ao trabalho, que isso seja de uma forma saudável e prazerosa para que possa ter o mais alto nível de produção e com qualidade para a empresa e o colaborador. Por isso o ambiente de trabalho, os benefícios que a empresa oferece a maneira de gestão dos líderes, o perfil correto para a função, suas personalidades e comportamentos, tudo isso junto é fundamental para um ambiente de trabalho ideal.

2.3 GESTÃO DE SERVIÇOS

O serviço é o conjunto de atividades realizadas por uma empresa/pessoa para responder às expectativas, desejos e necessidades dos clientes. Das várias características próprias de um serviço que permitem diferenciá-lo de um produto destacaremos:

- Intangibilidade, pois um serviço é algo que não se pode ver, provar, sentir, antes da compra propriamente dita;
- Heterogeneidade, já que dois serviços similares nunca são idênticos ou iguais;

- Inseparabilidade por que a produção e o consumo são parciais ou simultâneos;
- Perecibilidade, pois o serviço é algo que não se pode armazenar;
- Ausência de propriedade, os compradores de um serviço adquirem o direito de receber a respectiva prestação bem como o direito ao uso, ao acesso ou ao arrendamento da coisa adquirida, mas não à sua propriedade/posse.

Segundo Dalledonne (2012) “podemos definir serviços como uma atividade de natureza e econômica pela qual o prestador atende uma necessidade deflagrada direta ou indiretamente pelo consumidor”.

Partindo do pressuposto da relação empresa/cliente como consumidores de serviços, apresentam-se características relevantes tais como:

- Quando intermediada por alguém, no caso dos motoboys, existe a colaboração da pessoa para a prestação do serviço acontecer;
- Sem a presença de intermediários, como uma academia, onde se tem disponível no ambiente todas as ferramentas para que possam ser utilizadas pelos clientes;
- Automático, como é o caso dos caixas eletrônicos, que através de sistemas conseguem atender a necessidade do consumidor.

Com a competitividade cada vez maior no mercado a tecnologia vem facilitando a cada dia os lançamentos de novos produtos com maior velocidade, com isso a probabilidade de encontrar produtos bem semelhantes cresceu bastante. Com esta percepção as empresas começaram a investir na gestão de serviços como um diferencial competitivo.

Segundo Fitzsimmons (2014, p. 5) “Os serviços são absolutamente indispensáveis para o funcionamento de uma sociedade, e para melhoria da qualidade de vida”.

A gestão de serviços pode ser aplicada em vários setores da empresa, com o objetivo de melhoria de produtos, serviços, fidelização do cliente, produção e transformação de matérias primas. Quando os serviços veem atrelados a um produto agrega mais valor ainda para o cliente, conseguindo assim também sua fidelização.

2.3.2 Tipos de serviços

O setor de serviços equivale a mais de 70% do PIB do Brasil segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), em fevereiro deste ano, com esse aumento na demanda de serviços, há um aumento significativo dos tipos de serviços no país tais como: entrega, segurança, imobiliárias, transporte, lazer e hotelaria, serviços educacionais.

Entre outros são alguns dos serviços que estão crescendo com bastante velocidade na sociedade.

Segundo Administradores.com (2011, s.p) as pessoas de tanto conviver com os serviços, acabam nem percebendo a existência dele, passaram a comprar produtos em virtude dos serviços agregados e não mais simplesmente pelo produto.

Os serviços podem ser classificados de duas maneiras: quanto ao tipo de serviço oferecido, e o grau de participação do cliente.

2.3.3 Oferta de serviços

De acordo com dicionário financeiro.com (2017, s.p) “Oferta e demanda são as duas forças que garantem o funcionamento de um mercado, determinando preços e a quantidade de produtos oferecidos. O termo oferta se refere à quantidade disponível de um produto, ou seja, aquela que as empresas querem ou podem vender. ”

As empresas para conseguirem acompanhar a demanda por serviços de qualidade, estão focando em aumentar cada dia mais suas ofertas e para isso estão investindo em tecnologias, pessoas, processos e gestão de serviços. Pois não basta ofertar o serviço, ele deve vir acompanhado de agilidade e qualidade, para assim satisfazer as necessidades dos consumidores e fideliza lós.

Uma nova oferta de serviço pouco conhecida entre os consumidores, o *On Demand* é um tipo de serviço que oferece personalização no tempo e da forma como o consumidor quer. Utilizado por plataformas de TV por assinatura a exemplo da *netflix,* onde o público pode escolher o conteúdo disponível de forma instantânea, podendo ainda personalizar de acordo com as suas

necessidades/desejos.

Nos dias atuais as empresas disponibilizam o *donwload* de aplicativos voltados para serviços das diversas áreas, buscando atingir de forma abrangente o maior público possível de maneira virtual. Tais como:

- *iFood* que disponibiliza opções de lanchonetes e restaurantes de acordo com a localização de cada indivíduo, pensando na facilidade para a entrega de cada pessoa.
- *Spotify* onde o consumidor pode escolher exatamente o que quer ouvir e quando quer ouvir, serviço personalizado.

3- METODOLOGIA

Este é um estudo com caráter exploratório, descritivo e quantitativo com a finalidade de aprofundamento no conhecimento do tema em questão, e descrever os resultados da pesquisa após analisar e quantificar o assunto e suas variáveis. De acordo com Gil (2009, p.42), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A pesquisa foi realizada em uma revenda de veículos novos nacionais e importados que integra o portifólio de um dos maiores grupos de concessionárias do país, fica situada na Av. Presidente Epitácio Pessoa, Miramar – João Pessoa. Reconhecida no mercado como uma marca que representa excelência em atendimento aos clientes.

Está no mercado de João Pessoa desde 2015 possui dois setores vendas e pós- venda sendo o foco deste trabalho apenas o setor de vendas com 18 funcionários ao todo.

Andrade (2002) destaca alguns pontos fundamentais da pesquisa exploratória, como: proporcionar maiores informações sobre o assunto que será investigado; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a formulação de hipóteses e a fixação dos objetivos, ou descobrir um novo enfoque para o assunto.

> No tipo de pesquisa quantitativa é realizada uma análise mais estatística com o objetivo de mensurar diagnósticos através dos questionários aplicados com perguntas de múltipla escolha, onde o pesquisador disponibiliza as opções de resposta em escala numérica facilitando a objetividade das respostas e a assertividade na coleta dos dados.

> Geralmente utilizado em pesquisas com significativo número de amostras, os resultados gerados são apresentados em forma de tabelas e gráficos. Dias, Significados.com (2018, s. p).

A pesquisa de campo foi escolhida como método para realização deste trabalho com o objetivo de compreender, identificar e sugerir melhorias de fatos que ocorrem dentro do ambiente estudado. Para Gil (1999) esse modelo de pesquisa é desenvolvido com o intuito de proporcionar uma visão geral sobre o assunto a ser estudado.

Já Lakatos e Marconi (2011, p. 45) “pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo”.

Também foram consultados materiais bibliográficos que já se tornaram públicos em relação ao assunto pesquisado, que inclui livros, monografias, artigos científicos e endereços eletrônicos.

> Os materiais bibliográficos, explicam um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou com uma parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto. (CERVO e BERVIAN, 1983, p.55).

Segundo Vergara (1998, p.13) “a compreensão exige a leitura do contexto. Diários, biografias, relatos centrados no cotidiano, estudos de caso, observação, conteúdo de textos para análise são as principais fontes de dados para o pesquisador”.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, devido a sua praticidade, rapidez e capacidade de atingir um grande número de indivíduos pesquisados, a elaboração do mesmo foi realizada a partir da ferramenta *Google Forms* um aplicativo gratuito com utilização livre que permite montar de forma segura os questionários, com disponibilidade de escolha para ser inseridas perguntas com respostas obrigatórias ou não, e que mantem total sigilo dos entrevistados.

Logo após as perguntas inseridas no aplicativo foi gerado link onde foi disponibilizado para os entrevistados, e suas respostas foram enviadas diretamente para o pesquisador. Os dados coletados foram inseridos em planilhas e foi realizada a análise através de gráficos. Há alguns processos por onde os dados passaram para se transformar em informações necessárias para chegar ao objetivo da pesquisa (seleção, codificação e tabulação).

Para Cervo e Bervian (1983, p.54), “no relatório, os dados são apresentados depois de classificados sob a forma descritiva e, de preferência, em tabelas, quadros ou gráficos”.

Segundo Bispo (2006, p.263) “O modelo proposto leva em consideração a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional. Para atender à necessidade, os macros fatores foram divididos em internos e externos”.

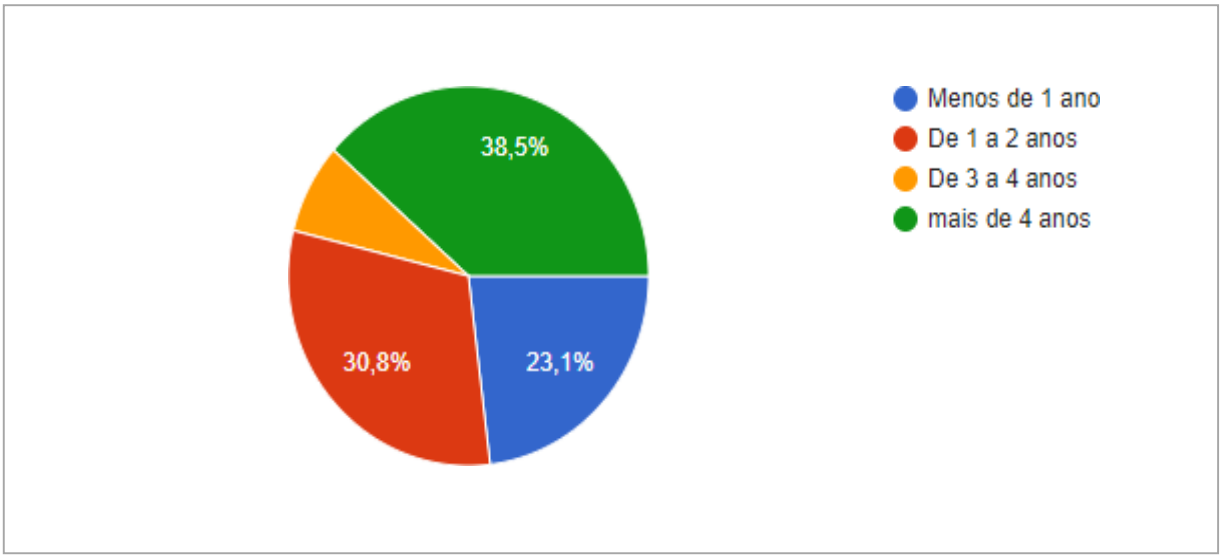
Para este trabalho, foi utilizado o questionário como instrumento de pesquisa baseado no modelo de formulários do pós doutor Carlos Alberto Ferreira Bispo. Um modelo de pesquisa de clima organizacional bem completo onde há perguntas das mais variadas situações do cotidiano da vida profissional e pessoal de um indivíduo facilitando assim alcançar a causa raiz das variáveis que afetam tanto positivamente quanto negativamente os funcionários de uma organização, esse questionário foi adaptado e condicionado ao setor de vendas comerciais.

4- RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa elaborada é composta de 17 (dezessete) perguntas objetivas, a amostra foi realizada com 13 consultores de vendas para analisar suas percepções sobre o clima organizacional da empresa e como isso impacta na sua produtividade para alcançar as metas determinadas pela organização em questão. Logo neste capítulo serão apresentados os resultados adquiridos com a aplicação do questionário.

As duas primeiras questões levantadas se referem ao perfil sociodemográfico para identificar o sexo do público pesquisado e sua faixa etária, onde se pode verificar que 69,2% dos respondentes são do sexo masculino e 30,8% são do sexo feminino, assim na sua maioria é composta por homens. No quesito idade 46,2% dos pesquisados tem idade entre 36 a 45 anos e 38,5% tem entre 26 a 35 anos. Com idade até 25 anos em sua minoria 7,7% e entre 46 a 55 anos 7,7%. Prevalecendo a maioria das pessoas com idade entre 26 a 45 anos.

Gráfico 1: Tempo de trabalho na empresa



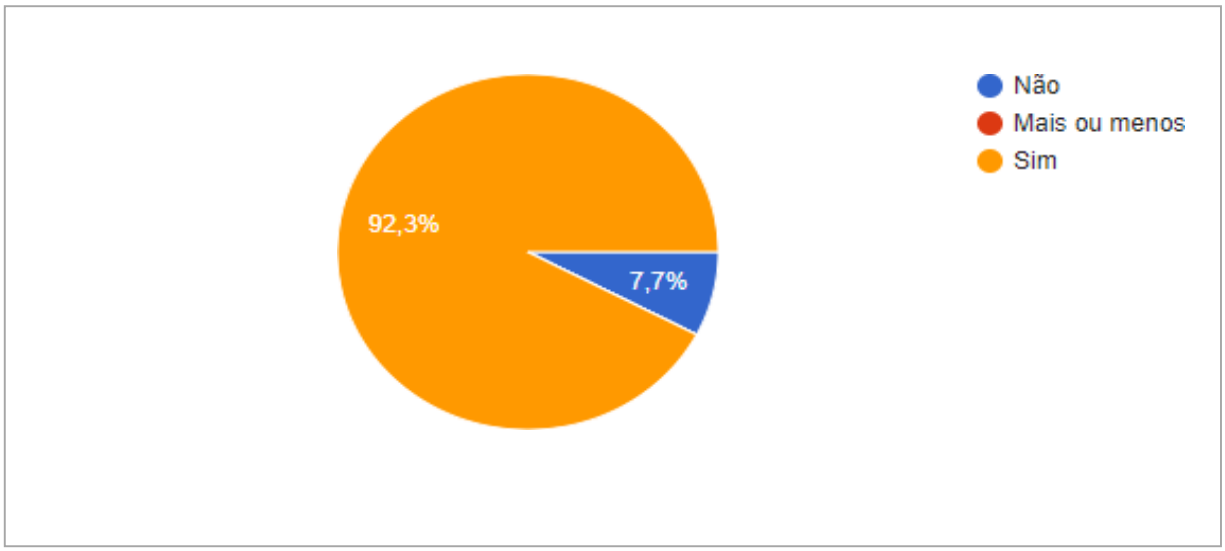
Fonte: Própria do autor, 2019.

No gráfico 1 foi analisado o tempo de empresa que cada funcionário possui. Os respondentes, em sua maioria, de 38,5% têm mais de 4 anos de trabalho na empresa, 30,8% tem entre 1 a 2 anos, 23,1% possui menos de 1 ano na organização e 7,6% tem entre 3 a 4 anos. O que pode ser observado como uma organização que não tem uma rotatividade alta, comum às empresas com clima organizacional desfavorável.

"O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades" (CHIAVENATO, 1994, p. 53).

A rotatividade constante não é algo favorável para uma organização, pois além das despesas de demissão e contratação de um novo funcionário, isso pode afetar negativamente a imagem diante do mercado, passando a ser vista como uma empresa que não gera estabilidade a seus colaboradores. Já com uma rotatividade mínima mostra que há uma satisfação por parte da equipe e a valorização da equipe por parte da empresa.

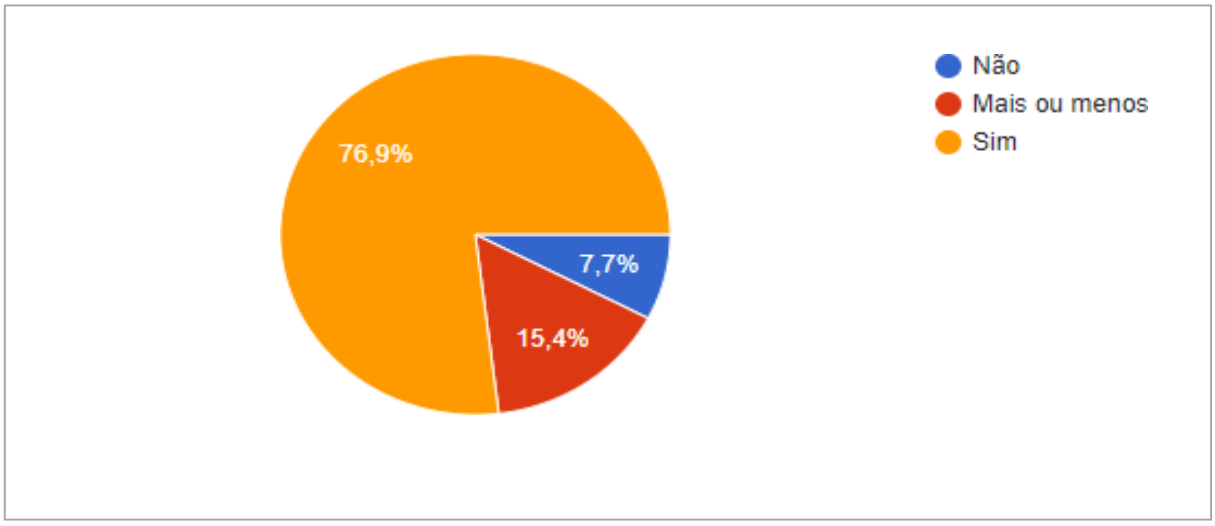
Gráfico 2: Orgulho de trabalhar na empresa



Fonte: Própria do autor, 2019.

Quanto à questão do orgulho de trabalhar na empresa, percebe-se que 92,3% afirmaram sentir orgulho da organização em que trabalham, um percentual bastante elevado. Isso mostra que a empresa trabalha na gestão de pessoas, mostrando o valor da empresa, seus benefícios e o que impacta diretamente em como esse funcionário vai vender sua marca, produto ou serviço para os clientes. No caso do objeto de estudo em questão impacta positivamente. Quanto aos 7,7% restantes afirmaram não sentir orgulho da empresa, sendo então em sua maioria os que possuem boas percepções e aceitação da organização.

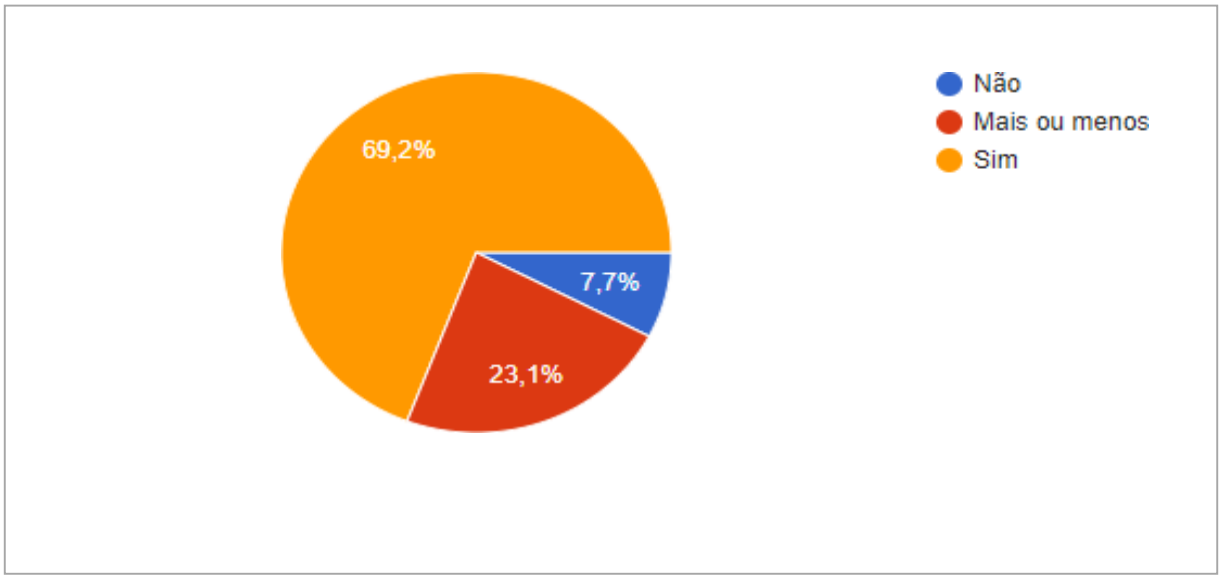
Gráfico 3: Indica a empresa para amigos



Fonte: Própria do autor, 2019.

No gráfico 3 verifica-se que quando questionados sobre indicar a empresa a um amigo ou familiar 76,9% dos respondentes indicam a organização em que trabalham, 15,4% ficaram divididos e 7,7% não indicam a empresa a outras pessoas. Associa-se diretamente o resultado maior sendo favorável a indicações ao fato do alto percentual de orgulho em trabalhar na concessionária, o que gera a disseminação positiva por parte do funcionário sobre a organização.

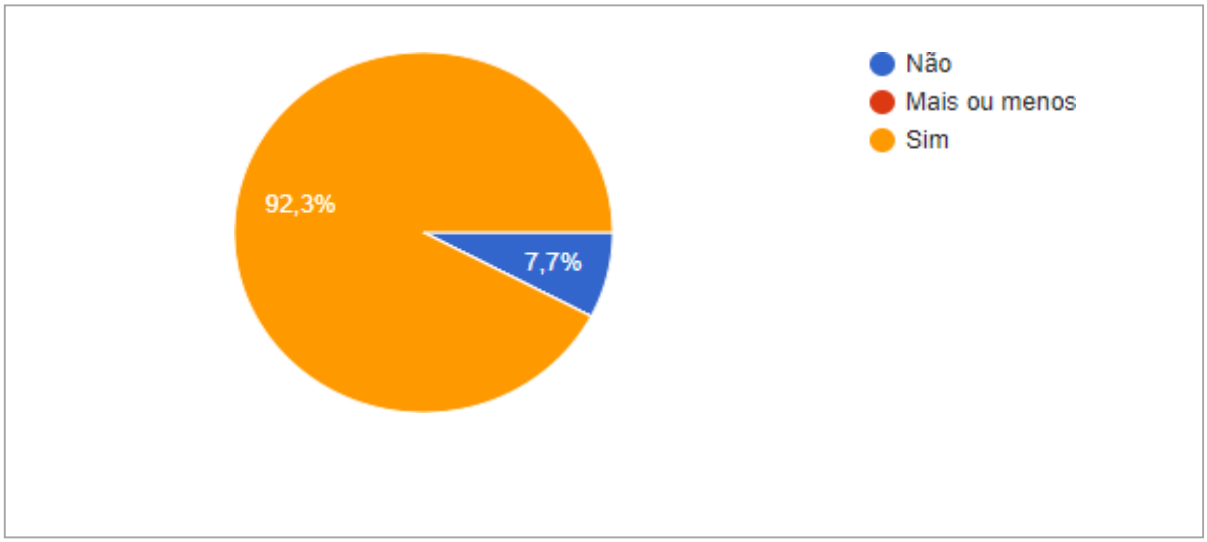
Gráfico 4: Considera que está obtendo sucesso



Fonte: Própria do autor, 2019.

Quanto a questão 4, verifica-se se os colaboradores consideram obter sucesso junto a empresa, com 69,2% de afirmação que sim, 23,1% permaneceram divididos e 7,7% não consideram ter sucesso. O percentual favorável é um indicador que eles estão satisfeitos com suas carreiras dentro da empresa, e que provavelmente enxergam possibilidades de crescer dentro da mesma. Isso favorece o nível de satisfação dos colaboradores.

Gráfico 5: O chefe é a pessoa mais indicada para a função



Fonte: Própria do autor, 2019.

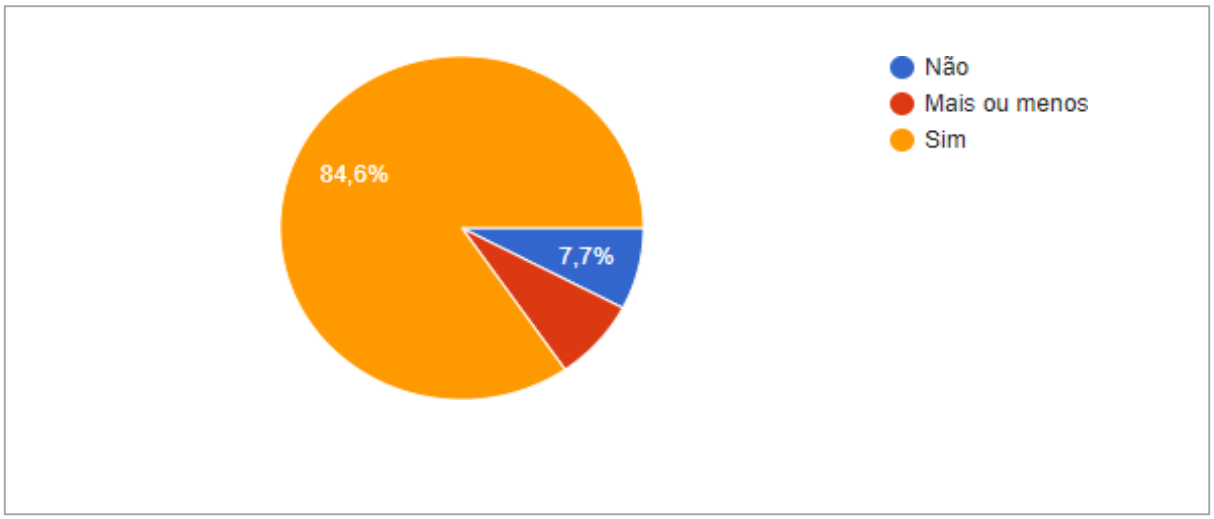
Na questão 5, verifica-se que, 92,3% dos pesquisados responderam que sim, ou seja, o chefe apresenta fortes indicações para o respectivo cargo e 7,7% não concordam.

De acordo com Nunes (2016, s.p):

> O estudo do comportamento organizacional em todos os seus aspectos é de grande importância para a administração moderna e dentro dos processos de gestão. Através dos conhecimentos adquiridos por meio de estudos os gestores podem se antecipar, na maioria dos problemas relacionados à gestão de pessoas, tendo em vista que são estas as responsáveis pelo funcionamento das organizações.

Para um gestor é de extrema importância o conhecimento da gestão de pessoas, como lidar com emoções e comportamentos. Pois isso colabora para uma gestão mais eficaz quando é necessário lidar com os problemas do cotidiano, diferentes tipos de comportamentos e pensamentos da equipe, assim despertando o melhor de cada um em prol das metas estabelecidas de maneira que os próprios não se sintam pressionados e sim motivados.

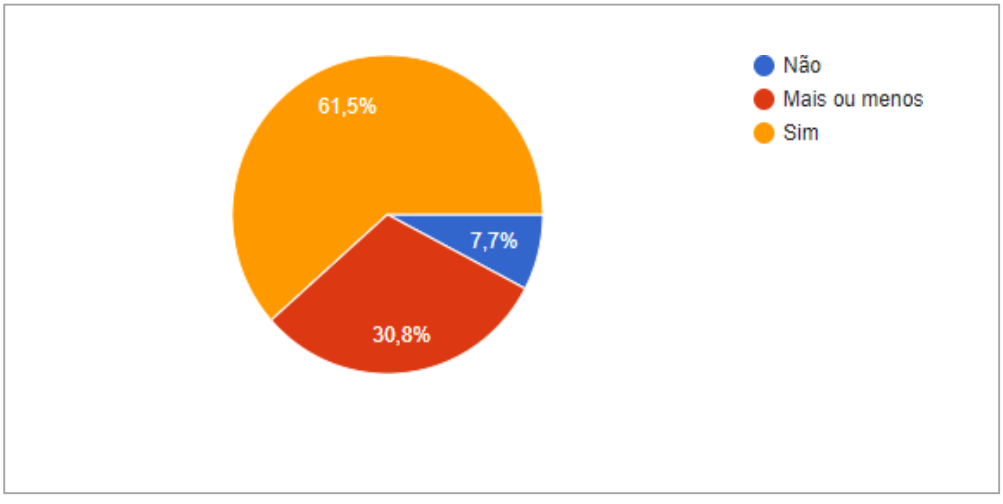
Gráfico 6: Está satisfeito com a estrutura hierárquica a que está subordinado



Fonte: Própria do autor, 2019.

Se tratando da pergunta que analisa a satisfação com a estrutura hierárquica ao qual os funcionários estão subordinados 84,6% responderam estar satisfeitos com a hierarquia, ficaram divididos 7,7% e não estão satisfeitos com a hierarquia 7,7%. A maneira como o setor de recursos humanos faz a seleção e contratação de pessoal impacta bastante na hierarquia, devido ao setor ter a opção de fazer uma seleção interna para promover alguém da equipe ao cargo de liderança ou realizar uma nova contratação, isso pode gerar satisfação ou insatisfação nos liderados e consequentemente afetar a produtividade dos mesmos, a organização aqui estudada da prioridade a fazer seleção interna o que facilita como observado na leitura dos dados a adaptação dos funcionários.

Gráfico 7: Considera que o trabalho é reconhecido e valorizado

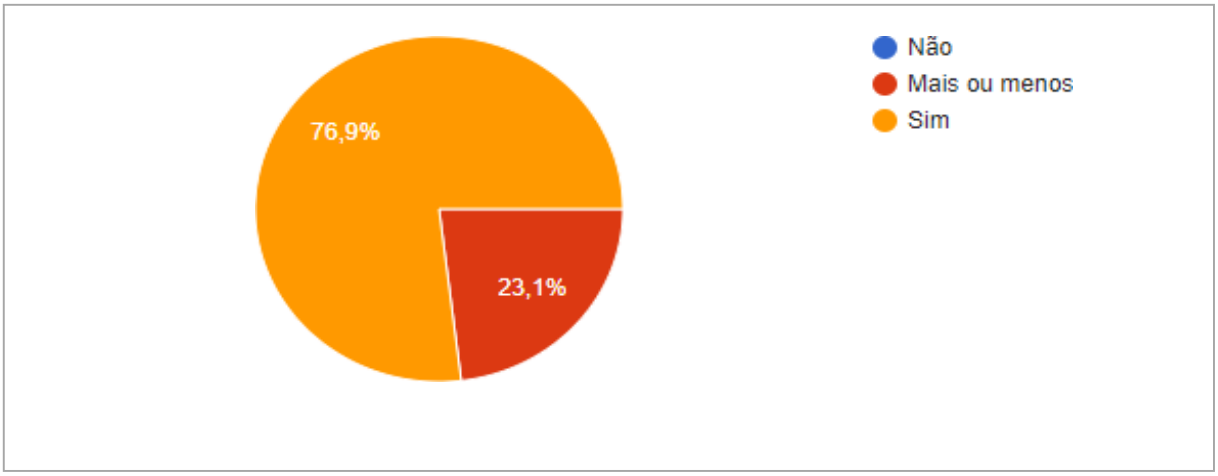


Fonte: Própria do autor, 2019.

No que diz respeito ao reconhecimento e valorização do trabalho pela empresa os respondentes mostraram em sua maioria que se sentem reconhecidos e valorizados pela organização. Gerando um resultado de 61,5% positivo, 30,8% mantiveram-se divididos e 7,7% não se sentem valorizados. O reconhecimento do trabalho para um funcionário é muito importante, todavia o ser humano sente a necessidade de estima e isso é feito dentre algumas maneiras como promoções de cargos e *feedbacks*, esse reconhecimento proporciona satisfação aos colaboradores o que vai gerar aumento na produtividade, proatividade, bons resultados no trabalho em equipe, redução de rotatividade, bom atendimento aos clientes e consequentemente bons indicadores de faturamento.

> A satisfação dessas necessidades gera sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestigio e poder. A frustração das necessidades de estima pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias. (FERREIRA, 2017, p. 19).

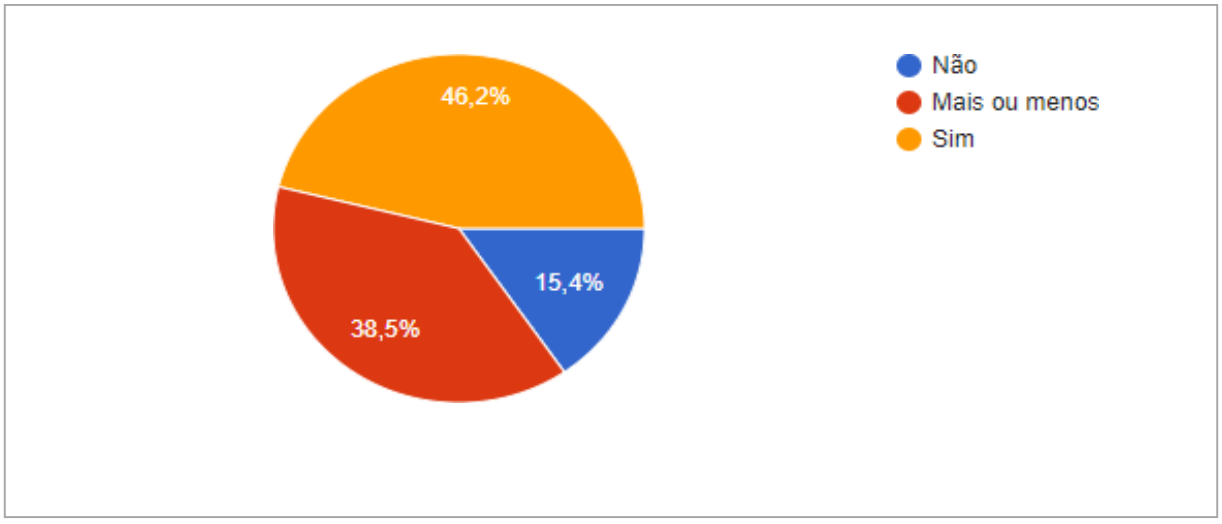
Gráfico 8: Acha justo o salário



Fonte: Própria do autor, 2019.

Na pergunta 8 onde foi questionado se acham o salário justo, o percentual positivo foi relativamente elevado. Observa-se que 76,9% dos funcionários acham que seus salários são justos e os outros 23,1% dos respondentes permaneceram divididos, mas não houve nenhuma discordância. O salário é um dos fatores de grande importância para um funcionário, pois a partir desse fator que eles vão alcançar a satisfação de algumas de suas necessidades e de sua família como alimentação, segurança, moradia.

Gráfico 9: Possui estabilidade na empresa

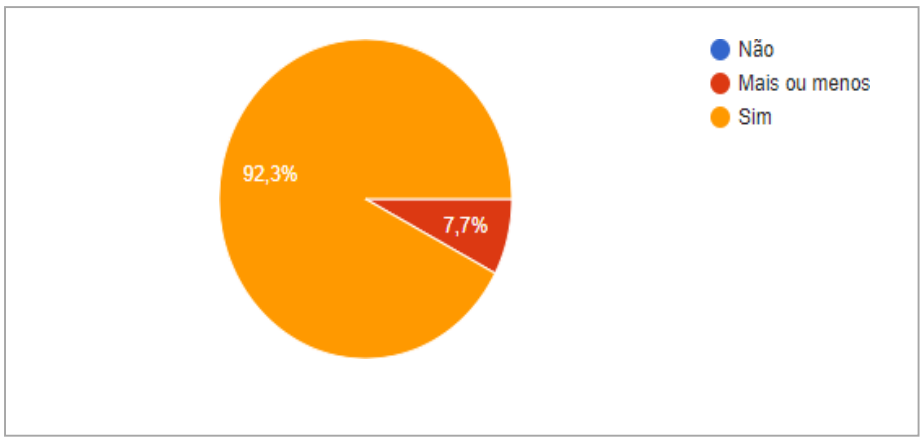


Fonte: Própria do autor, 2019.

Na leitura do gráfico 9, foi questionado se os respondentes concordam que possuem estabilidade na empresa, ou seja, não tem o risco de serem demitidos sem motivos. Os resultados obtiveram uma diferença de percentuais mais equilibrados 46,2% afirmam se sentir seguros, 38,5% ficaram divididos e 15,4% não se sentem seguros.

Dessa forma prevalece os que se sentem seguros com relação à estabilidade que a organização oferece, não é favorável a empresa ter colaboradores que se sentem ameaçados a todo instante de serem demitidos e para que isso não aconteça é necessário que os gestores passem essa segurança a sua equipe, realizando *coach*, passando *feedbacks* do que está bom e o que deve ser melhorado e como deve ser feito, treinamentos constantes, planos de carreira.

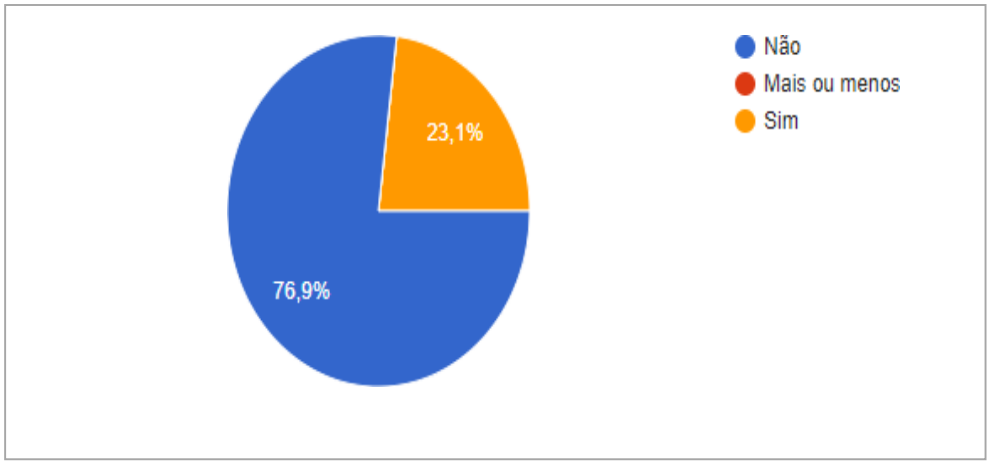
Gráfico 10: Nível cultural e social é suficiente para a função



Fonte: Própria do autor, 2019.

Na pergunta 10 foram questionados sobre o nível cultural e social da equipe ser o suficiente para exercer suas atividades, os resultados foram altamente favoráveis, sendo 92,3% afirmaram que para as funções que exercem atualmente estão suficientemente preparados, e 7,7% permaneceram divididos. Constata-se que, em sua maioria, os respondentes consideram seu nível cultural e social suficiente para as funções que exercem. Pode-se observar que quando um colaborador se sente preparado para a função que ocupa, com os treinamentos necessários isso vai favorecer seu empenho e produtividade no cargo, essa preparação e treinamento pode ser realizado através de um plano de qualidade de vida no trabalho.

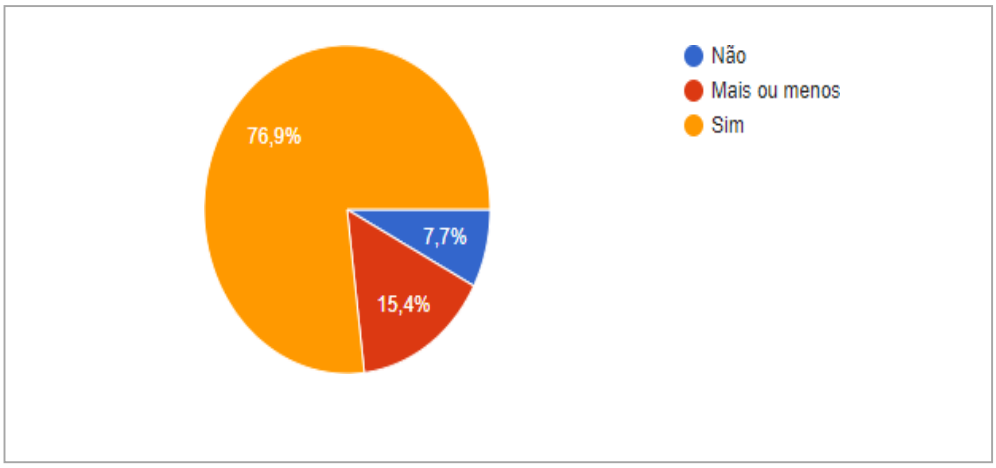
Gráfico 11: Problemas com transporte



Fonte: Própria do autor, 2019.

No gráfico 11 foi perguntado se havia dificuldades quanto ao transporte casa/trabalho trabalho/casa, pois isso é um dos fatores que contribuem com percepções favoráveis ou desfavoráveis dos colaboradores em relação ao seu trabalho. Verifica-se que 76,9% dos respondentes argumentaram que não possuem problemas com transporte e 23,1% responderam que possuem dificuldades. Sendo assim, temos mais um fator positivo ao clima organizacional favorável.

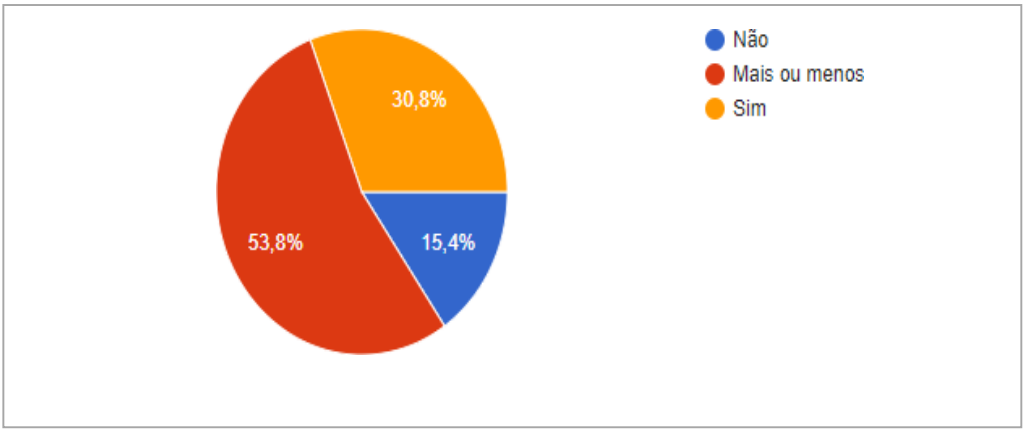
Gráfico 12: O relacionamento com os colegas de trabalho favorece a execução das atividades



Fonte: Própria do autor, 2019.

No questionamento sobre a relação com os colegas de trabalho favorecer ou não a execução das atividades no dia-dia, foi identificada que 76,9% dos pesquisados consideram possuir uma boa relação com os colegas e que isso colabora para a execução do seu trabalho, 15,4% ficaram divididos e 7,7% não consideram que o relacionamento com os colegas favorece suas atividades no dia-dia. A boa relação entre a equipe é de extrema importância para que se alcance o melhor de cada um individualmente, pois isso faz com que cada membro se sinta acolhido e reconhecido dentro do ambiente organizacional.

Gráfico 13: A burocracia da empresa favorece a execução das atividades



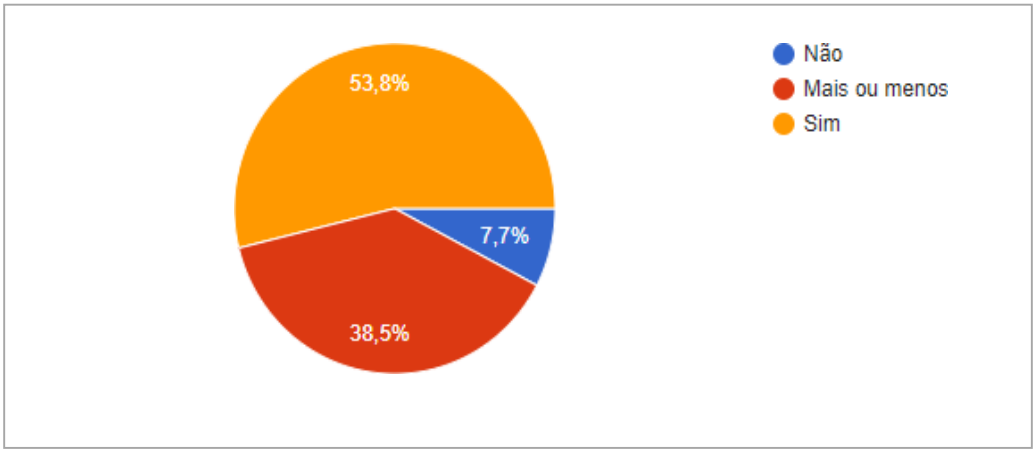
Fonte: Própria do autor, 2019.

No gráfico 13 observa-se que quando questionados sobre a burocracia que existe na empresa em favorecer ou não suas atividades, a maioria dos

respondentes ficaram divididos, um meio termo quanto a concorda ou discordar dessa questão. Permaneceram divididos 53,8%, já 30,8% acreditam favorecer as atividades e 15,4% acreditam que não favorece as atividades. Visto que a empresa em estudo é uma empresa que tem todos os seus processos bem organizados e controlados, a burocracia prevalece fortemente no cotidiano dos colaboradores.

"O que chamamos usualmente de burocracia é, na verdade, um conjunto de "disfunções burocráticas". As disfunções burocráticas impactam negativamente a vida de empresas e indivíduos." (FOWLER, 2017, s.p)

Gráfico 14: A cultura organizacional adotada na empresa favorece minhas atividades

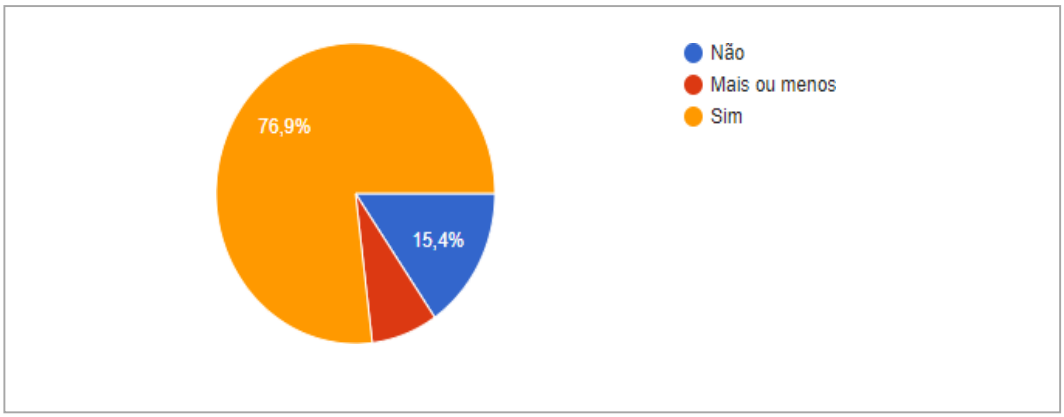


Fonte: Própria do autor, 2019.

No gráfico 14, os respondentes foram questionados sobre a cultura organizacional que a empresa possui, em favorecer ou não suas atividades, observa-se que a maioria 53,8% disseram favorecer sim, mas foi obtido também um bom percentual que ficaram divididos quanto a essa pergunta 38,5% e 7,7% não acham que favorece suas atividades. A cultura organizacional vai variar de empresa para empresa e isso pode acarretar discordâncias por parte de alguns colaboradores quando essa cultura começa a interferir no comportamento dos mesmos dentro da empresa.

"A análise cultural permite identificar relações que não seriam compreendidas nos limites da legitimidade burocrática. Assim, o estudo da cultura organizacional enriquece as análises organizacionais, facilitando o processo de tomada de decisão interna." (DIAS, 2013, p. 67).

Gráfico 15: Assistência de médico, dentista e assistência social adotadas, favorecem a execução das atividades



Fonte: Própria do autor, 2019.

No questionamento sobre a assistência médica, dentista e social que a organização oferece favorecer a execução de suas atividades. Dos respondentes 79,6% concordam que favorece sim, que estão satisfeitos com as assistências oferecidas, 15,4% não concordam e 7,7% se mantiveram divididos. Os benefícios que uma organização oferece são fatores importantes para que o colaborador se sinta valorizado e verifica-se nesse caso que boa parte dos respondentes estão satisfeitos com os atuais benefícios fornecidos pela corporação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que as corporações estão mais preocupadas em ter equipes de alto desempenho, devido ao mercado está bastante competitivo, isso colabora para voltarem suas atenções a gestão de pessoas, para entender o que pode afetar ou não de forma negativa e positiva o seu principal capital, o ser humano. Isso inclui a procura por conhecimentos por parte de gerentes, diretores entre outros cargos de liderança sobre assuntos como clima organizacional, comportamento organizacional e qualidade de vida no trabalho, para uma melhor gestão dos colaboradores.

Observa-se que o comportamento organizacional pode variar de indivíduo para indivíduo, mas é bastante influenciado também pela cultura da empresa e pelos fatores internos e externos, desta forma é sugerido as empresas que no ato da contratação é importante ser apresentado ao candidato os códigos de ética e conduta, na tentativa de evitar grandes atritos de pensamentos e comportamentos

entre as pessoas que ali trabalham. Os resultados favoráveis da pesquisa, quanto a relacionamento com colegas de trabalho e sobre a cultura da empresa, mostraram a importância desse tema para um clima organizacional favorável. A maneira como é conduzida a gestão de pessoas em uma organização vai influenciar na produtividade, desempenho, qualidade no atendimento ou serviço prestado aos clientes e nas finanças, em como a empresa é vista no mercado tanto pelos clientes como pelos candidatos a futuras vagas de emprego.

Assim sendo, a qualidade de vida no trabalho é mais um fator que afeta o clima organizacional da corporação, para um funcionário vários fatores podem ser associados a qualidade de vida no trabalho e em sua maioria eles dependem do empenho da empresa para funcionarem. *Feedbacks* por parte dos gerentes, planos de carreira, salários justos, premiações, suporte para ir e vir do trabalho, treinamentos constantes, ferramentas necessárias para o desempenho correto de suas funções. Todos esses fatores impactam na percepção dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho e na sua motivação, podendo desta forma contribuir para um clima organizacional favorável, neutro ou desfavorável.

A organização objeto deste estudo obteve em sua maioria resultados favoráveis, pode-se concluir que a equipe do setor de vendas está satisfeita com seus cargos, salários, gestor, estabilidade na empresa e consequentemente com o clima organizacional. Como sugestão reavaliar os processos burocráticos que foi o único ponto que houve um maior percentual de respondentes que permaneceram divididos o que podemos entender como um ponto de fragilidade da empresa.

Em virtude dos resultados apresentados neste estudo e pesquisa realizada através de questionário todos os objetivos específicos deste trabalho foram respondidos satisfatoriamente assim como o objetivo geral, colaborando dessa forma para mais conhecimento a literatura do tema Clima Organizacional dentro de um setor específico.

REFERENCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós- graduação: noções práticas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São

Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.**

EESC- Universidade de são Paulo-USP, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica:** para uso de estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto; **Gerenciando Pessoas**. 3ª Ed. São Paulo: Makron books, 1994.

DALLEDONNE, Jorge. **Gestão de serviços**: a chave do sucesso nos negócios. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012.

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

DIAS, Elisangela. **Significado de pesquisa quantitativa.** Significados.com (2018). Disponível em: https://significados.com.br/pesquisa-quantitativa. Acesso 29 de setembro de 2019.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FITZSIMMONS, James e FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. Ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

FOWLER, Guilherme. **Precisamos falar sobre burocracia e produtividade das empresas no Brasil.** Disponível em: https://endeavor.org.br/ambiente/precisamos-falar-sobre- burocracia-e-produtividade-das-empresas-brasil/. Acesso 02 de dezembro de 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009..

_____**. Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, José Carlos. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage, 2016.

MARTINS. M. C. F. (2008). **Clima Organizacional. Siqueira, M. M. M. (org). Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed.

NUNES, Drielle. **Comportamento e o clima organizacional**. Administradores.Com (2016). Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-comportamento-e-o-clima-organizacional>. Acesso 11 de maio 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas S.A, 1998.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO JOGO *FREE TO PLAY* DOTA 2

Edson Santos de Andrade
andradeedson724@gmail.com

Profª.Ma. Maíra Correia Lima e Vasconcelos
mclvasconcelos@hotmail.com

RESUMO

O mundo encontra-se cada vez mais digitalizado, em virtude disso, surgiram novas formas de entretenimento e mercados consumidores. Os jogos eletrônicos hoje não são mais meros passatempos para as crianças, é um mercado que movimenta bilhões anualmente e encontra-se em crescente ascensão. Aliado a este fator, as produtoras abordam diferentes tipos de monetização, que vão desde a tradicional, que seria pagar para obter acesso ao jogo, até o modelo de negócio que mais vem se desenvolvendo, o *free to play*, onde o jogo é disponibilizado inteiramente gratuito, no entanto, existem microtransações dentro do jogo que garantem rentabilidade à produtora. Devido a isto, o presente trabalho busca estudar o comportamento desses consumidores no jogo Dota 2. O jogo apesar de ser totalmente gratuito, os jogadores acabam por adquirir recursos pagos que não trazem um benefício prático para o jogo, apenas itens meramente cosméticos. Neste sentido, identificar quais os fatores que impulsionam essas comparas, pode ajudar a empresa a desenvolver novas estratégias para manter os consumidores no jogo, como também atrair novos jogadores. Esta pesquisa coletou respostas de 113 jogadores do Dota 2, onde responderam questões envolvendo motivação de compara através do Google Forms de forma *online*. Com o resultado obtido através da pesquisa, foi possível observar que os jogadores prezam mais por questões psicológicas individuais na realização de comparas no jogo do que as questões sociais perante a comunidade.

Palavras chaves: Jogos digitais. Dota 2. Comportamento do consumidor. *Free to play*. Fatores motivadores.

ABSTRACT

The world is increasingly digitalized, due to that fact, new forms of entertainment and consumer markets have emerged. Video games are no longer hobbies for children, it is a billion-a-year market that is developing. Combined to that element, produces approach different types of monetization, ranging from traditional model; therefore, pay to gain access to the game; to the most developing business model, the free to play, so, the game is available totally free. Nevertheless, there are in-game micro-transactions that guarantee profitability to the producer. Because of this, the present essay seeks to study the behaviour of those consumers in the game Dota 2. Although the game is completely free, players eventually acquire paid features that do not bring a paractical benefit to the game, only cosmetic items. In this sense, identifying factors that drive those purchases can help the

company develop new strategies to keep consumers in the game, as well as attract new players. This survey collected answers from 113 Dota 2 players, where they answered questions involving buying motivation through Google Forms online. With the result obtained through the research, it was observed that the players value more for individual purchases than social issues before the community.

1. INTRODUÇÃO

A internet surgiu no fim da década de 1960. O que inicialmente era utilizado para troca de informações militares, hoje, há infinitas possibilidades para seu uso. Uma delas é o entretenimento, *hobby*, e até empregos na forma de jogos *on-line*.

Diversas empresas surgiram com esta premissa, a exemplo da Valve Corporation que foi fundada ano de 1998 com o jogo Half-Life onde o mesmo ganhou mais de 50 prêmios. A empresa também criou a plataforma de distribuição *on-line* de jogos Steam em 2003, onde é possível hospedar jogos, interagir com a comunidade, realizar transmissões ao vivo, criar itens através de sua "oficina" para diversos jogos com participação no lucro da venda dos mesmos, entre outras coisas. No ano de 2013 a Valve Corporation lança um de seus maiores sucessos, o Dota 2, disponibilizado através de sua plataforma Steam atingindo, aproximadamente, 3 milhões de jogadores diários simultaneamente em todo o mundo (VALVE, 2019).

Com este grande número de jogadores, é fundamental o acompanhamento da empresa com seus jogadores, uma vez que os mesmos despendem recursos próprios para adquirir conteúdos pagos, apesar do jogo ser totalmente grátis. Este modelo de negócio, conhecido *free-to-play*, ou ainda F2P, o jogador não precisa gastar recursos financeiros na aquisição do jogo, entretanto, existem microtransações que possibilitam a compara de itens, que podem tanto ser meros cosméticos, quanto trazer benefícios dentro do próprio jogo (COSTELLI, 2013).

Haja vista o constante crescimento do mercado de jogos digitais, acompanhar e observar sua ascensão é imprescindível, uma vez que no ano de 2017 o mercado global de jogos digitais faturou US$ 121,7 bi, e a previsão para o ano de 2021 é de US$ 180,1 bi (NEWZOO, 2018).

Dota 2, com seus milhares de jogadores, aliado à crescente ascensão

do mercado de jogos eletrônicos, torna-se um grande produto nas mãos da empresa, portanto, para Churchill (2009) conhecer como se comporta seus consumidores possibilitará traçar estratégias para captação e manutenção de seu público.

Nesta perspectiva tem-se como problema de pesquisa, o seguinte questionamento:

“De que forma ocorre o mercado de consumo dentro do jogo Dota 2?”.

A crescente ascensão do mercado de jogos digitais é uma realidade, e segundo Leitinho (2015), é uma área pouco estudada dentro da administração. Um segmento deste mercado são os jogos grátis para jogar, e apesar de serem gratuitos, as empresas produtoras conseguem arrecadar milhões com as microtransações dentro do jogo.

O jogo Dota 2, desenvolvido pela empresa Valve Corporation, é um exemplo deste modelo de negócio, sempre ocupando altas colocações no ranking de arrecadação ou mesmo jogadores ativos, sendo assim, analisar e entender como funciona este mercado é importante para o desenvolvimento de novos produtos. Além disso, entender como é o comportamento de seus consumidores, favorece a criação de novas estratégias, tanto para manter, quanto atrair novos jogadores (KOTLER e KELLER, 2006).

Neste sentido, um grande mercado, como o de jogos eletrônicos, necessita de mais pesquisas e estudos, o que torna este trabalho relevante uma vez que amplia a possibilidade de novos estudos dentro da administração.

Como objetivo geral o trabalho busca analisar os fatores motivadores que impulsionam os jogadores do Dota 2 a consumir recursos pagos dentro do jogo. Nos objetivos específicos visa conhecer o mercado de jogos eletrônicos, identificar o perfil dos jogadores e verificar os fatores motivadores de compra dentro do jogo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Diversos pesquisadores possuem perspectivas diferentes sobre o comportamento do consumidor, de acordo com as vertentes que os direcionam, sejam elas voltadas para a relação que o mesmo possui com as empresas e o que esperam delas, ou mesmo voltado a questões psicossociais. Para Dias (2003) o consumidor, ou cliente, é um agente que exerce um papel no processo de troca com uma empresa ou organização podendo ser um especificador, influenciador, comparador, pagante ou usuário, assumindo comportamentos diante de um incentivo de marketing num determinado cenário.

O comportamento do consumidor pode ser entendido como o estudo dos processos envolvidos quando uma pessoa adquire ou usufrui de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer uma necessidade ou desejo (SOLOMON, 2011). Desta forma, seu campo envolve processos psicológicos, como motivação e emoção, precedendo ou sucedendo a aquisição e o consumo desses bens, sejam eles tangíveis ou intangíveis. Estes processos podem ser estudados, como afirma Pinheiro (2006), sob a ótica de diversas teorias psicológicas:

a) Teoria da Racionalidade Econômica: baseia-se que o consumidor é um agente egoísta, onde seu padrão de consumo é baseado na busca do maior benefício ao menor custo possível, alinhado com a maximização da satisfação e prazer adquiridos na utilização dos produtos ou serviços;

b) Teoria Comportamental: nesta teoria, a principal fundamentação é de que o consumidor é produto do meio que o cerca, sendo o ato de consumir a união de reações fisiológicas e comportamentais observáveis, geradas por estímulos do meio que o cerca. Portanto tais influências levam o consumidor a produzir reações positivas (aceitação) ou negativas (rejeição) sob os produtos;

c) Teoria Psicanalista: desenvolvida por Sigmund Freud (1856-1939), mostra que o comportamento consciente de um indivíduo nada mais é do que um reflexo do seu inconsciente, ou seja, o ato de consumir é um reflexo, ou tentativa de dar um fim a desejos, angústias, expectativas, e conflitos que estão, de certa forma, suprimidos na mente;

d) Teorias Sociais e Antropológicas: são teorias baseadas no marxismo e hábitos de consumo na sociedade contemporânea, onde a

construção da identidade social é a base para o consumo;

e) Teoria Cognitivista: trata de entender o consumo como sendo o resultado da combinação de fatores oriundos do próprio indivíduo, da cultura e do meio ambiente. Para os cognitivistas a decisão de compara é influenciada por fatores cognitivos como percepção, motivação e memória, bem como fatores socioculturais como família, cultura e classe social.

Dentro das teorias descritas anteriormente, a que mais tem afinidade quando se trata de comportamento do consumidor envolvendo jogos é a cognitivista, uma vez que em muitos casos, a influência de amigos (considerados grupos de referência), ou ainda desconhecidos, com bens virtuais acaba despertando o interesse de outro a ter o mesmo bem, ou outro que traga um maior valor ou *status* perante a comunidade *online*.

Blackwell *et al* (2008, p.6), definem o comportamento do consumidor como sendo "atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços". Ainda definem essas atividades como:

a) Obtenção: sendo "as atividades que levam ou incluem a compara ou o recebimento de um produto" (p. 6), que são os processos de escolha do cliente, como por exemplo a pesquisa de marcas alternativas ou qualidades dos produtos;

b) Consumo: é o como, onde e sob quais condições os consumidores utilizam os produtos, significa dizer sob qual perspectiva o cliente pode usufruir de seus produtos, se em casa ou trabalho, ou mesmo se atribui novas funções para o mesmo;

c) Eliminação: trata-se da forma que os consumidores se desfazem dos produtos, que envolve o descarte do produto, levando em consideração questões ecológicas, ou ainda a possibilidade de revenda.

Portanto, embasado nos autores Dias; Solomon; Pinheiro; Blackwell *et al* (2003, 2011, 2006, 2008), o consumidor pode ser definido como um agente que possui um desejo ou necessidade para suprir, onde o mesmo adquire um produto ou serviço, podendo ser motivado por questões psicológicas (motivações intrínsecas) ou ainda influência do meio externo.

Leitinho (*apud* Shang *et al*, 2015) diz que as pesquisas em jogos sociais

descobriram que os jogadores realizam, em geral, comparas de bens virtuais devido a motivações sociais. Também identificaram que personalizações visuais, como roupas e penteados, favorecem os jogadores a se expressarem, e que os jogadores que são convidados por amigos comparam pelos mesmos motivos que os fazem comparar no mundo real (motivações sociais e emocionais), enquanto os jogadores já veteranos possuem uma maior intenção de compara por seguirem apenas suas motivações emocionais.

Neste sentido, o comportamento do consumidor, quando analisado sob a ótica do segmento de jogos digitais, não difere daquele que adquire produtos ou serviços no mundo físico, pois diversos fatores podem contribuir para a efetivação de compara, sejam esses internos ou externos ao consumidor.

2.2 O MERCADO DE JOGOS ELETRÔNICOS

O mercado de jogos está em grande ascensão. Antes, os jogos eram vistos como algo para crianças se divertirem, passatempo, ou mesmo má influência pelo grande público. Já hoje, é um mercado muito forte, com indústrias milionárias que investem em produções nas mesmas proporções.

Um exemplo do quão forte é este mercado, é o jogo Grand Thieft Auto V, produzido pela empresa Rockstar Games em 2013, que teve um custo de produção em torno dos US$ 265 milhões, porém, apenas um dia após seu lançamento, já havia faturado cerca de US$ 800 milhões (TECHTUDO, 2016). Já em 1997, existiram grandes produções, Final Fantasy VII, produzido pela empresa Square Enix, custou aproximadamente US$ 145 milhões. Este valor hoje é algo comum, no entanto, para o seu ano de lançamento era algo inimaginável, entretanto, todo o investimento garantiu o título de jogo mais vendido até hoje da série Final Fantasy, e consagrou-o como um dos mais memoráveis jogos de todos os tempos (MARRETO, 2018).

A Newzoo, uma das maiores empresas pesquisadoras deste mercado no mundo, periodicamente emite relatórios do andamento do mercado. Em seu mais recente relatório, estima que até o fim do ano de 2019 arrecade o valor de US$ 152,18 bi.

Também mostrou a distribuição do consumo por região, sendo a Ásia o maior mercado, representando 47% de tudo o que é arrecadado, seguido da

América do Norte com 26%, Europa e África com 23%, e por fim a América Latina com apenas 4%.

No relatório o mercado também é fragmentado de acordo com a plataforma de distribuição dos jogos. Nesta fragmentação, percebe-se a presença dos jogos em plataformas *mobile*, faturando cerca de US$ 54,9 bi, isso se deve à facilidade de acesso por grande parte de toda a sociedade aos *smartphones*, por esta característica, tem uma população de consumidores mais casual (jogadores que jogam pouco tempo). Mesmo em segundo lugar, os consoles ainda atraem grande parte do público com US$ 47,9 bi, isso se deve pelo fato que os consumidores deste tipo, em geral, preferem uma maior qualidade, que pode envolver a narrativa, qualidade gráfica ou jogabilidade do jogo; boa parte de seus jogadores são os chamados *hardcore* (jogadores que gastam bastante tempo jogando). Em seguida vem os jogos de computadores, com US$ 32,2 bi; em geral seu público é parecido com os de console, porém, para jogar no computador é necessário um investimento um tanto quanto alto, o que acaba afastando algumas pessoas. Os jogos em tablet também entram na avaliação com US$ 13,6 e por fim, os *browser games*, que são jogos disponibilizados através do navegador do computador, sem a necessidade de um download prévio, porém, este segmento vem caindo com o passar do tempo, tendo sua receita reduzida em 15% totalizando o valor de US$ 3,5 bi.

2.3 JOGOS FREE-TO-PLAY

Dentro do mercado de jogos digitais, existem diversas formas de obter lucro com a distribuição do jogo. Existe a forma convencional, onde o jogador adquire uma cópia paga do título e tem total acesso a todo o conteúdo disponível (como ocorre na maioria dos casos em jogos de console), tem os jogos onde, além de adquirir uma cópia paga, é necessário pagar uma mensalidade, existe conteúdos extras que também são pagos, e tem ainda uma modalidade que é bastante comum no mercado, que são os chamados jogos *Free-to-Play*.

Esses jogos, em tradução livre, significam “grátis para jogar”, ou seja, são jogos disponibilizados de forma gratuita. Entretanto, “os jogadores são incentivados a realizar comparas de produtos de virtuais dentro do jogo e a

assistir propagandas” (OLIVEIRA, 2017,
p. 21). Este tipo de negócio é mais comum em jogos *mobile*, no entanto, ocorre com bastante frequência nas mais diversas plataformas.

Esse tipo de distribuição característica o jogo como um serviço, pois além das microtransações, as empresas disponibilizam suporte, atualizações constantes. Essas atualizações podem ser apenas de correção de problemas encontrados, ou trazendo conteúdos novos para prolongar a vida útil do jogo.

A monetização de um jogo pode ser feita de forma indireta ou direta. A indireta é através das propagandas. Já a direta é feita através das comparas realizadas dentro do próprio jogo, sendo essas, recursos que podem ser *Gifts, Boosts and Power-ups, Personalization and Creativity, Play Accelerators, Collectibles, Expansions e Trans-media content* (RADOFF, 2011).

2.4 O JOGO DOTA 2

O jogo Dota 2 é um jogo eletrônico, produzido e distribuído pela empresa Valve Corporation no ano de 2013 e possui o estilo denominado *Multiplayer Online Battle Arena*, conhecido popularmente como MOBA. Inicialmente surgiu como uma modificação do jogo Warcraft III: The Frozen Throne, produzido pela Blizzard, com o nome de Defense of the Ancients – DotA. Porém seu sucesso foi muito alto, que uma simples modificação de um jogo já existente, apresentava limitações. Então a partir disso, a empresa *Valve Corporation,* decidiu registrar a marca Dota 2 em 2010 e a partir de então o jogo começou a ganhar ainda mais notoriedade. Em 2013 veio seu lançamento oficial, porém antes disso a empresa já havia organizado seu primeiro campeonato a nível mundial chamado The International, com premiação total de US$ 1,5 milhão, algo totalmente inédito no cenário do *eSport.* (ROX, 2016)

No jogo, duas equipes com cinco jogadores cada controlam um personagem, dentre os 119 disponíveis, chamados de *Heroes,* heróis em tradução livre, e disputam a vitória, que consiste em destruir a estrutura principal da base adversária numa espécie de arena virtual online. Devido a quantidade disponível de heróis, há quase que infinitas possibilidades de combinações entre eles. Cada um, possui um conjunto de habilidades que podem ser usadas contra seus adversários. Além disso, os heróis possuem funções onde se saem melhor

de acordo com suas habilidades. Algumas funções podem ser a de *Support, offlaner, middle laner, Hard Carry,* entre outras. A combinação dessas é fundamental para o bom andamento de cada partida, pois é necessário haver sinergia, tanto entre elas, quanto os heróis e os jogadores.

Essa arena possui formato quadricular e simula duas áreas, uma destinada a cada equipe. A equipe dos *Radiantes* possui uma ambientação viva, com gramas, folhagens e flores, já os *Dire* têm um ambiente mais mórbido, com árvores secas, ossadas, abutres e corvos. Entre as duas áreas, um rio corta a arena na diagonal definindo cada um dos lados. Apesar da divisão, as áreas não são simétricas, o que permite estratégias diferenciadas de acordo com cada um dos lados. Existem três rotas para cada uma das equipes chamadas de *Bot* ou *Bottom Lane* (rota de baixo), *Mid* ou *Middle Lane* (rota do meio) e *Top Lane* (rota de cima). Nessas rotas, a cada minuto criaturas saem da base aliada para auxiliar os heróis no controle dessas, porém existem áreas chamadas de *jungle* em cada um dos lados, nelas existem criaturas chamadas neutras.

Existem, em suma, dois tipos de partidas, as normais e as “ranqueadas”. Nas partidas normais, os jogadores apenas competem amistosamente, não contabiliza nenhum tipo de pontuação. Já nas ranqueadas, o time vencedor ganhará uma quantidade de pontos baseado no tempo de duração da partida e no desempenho individual de cada jogador. Esses pontos somados, classificam cada jogador em patentes, que são reiniciadas periodicamente no sentido de estimular a competitividade.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

Trabalhos envolvendo jogos digitais ainda não têm tanta atenção dentro da área científica da administração, portanto, este tem como característica o tipo exploratório, que segundo Gil (2010), “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Em relação aos procedimentos, esta pesquisa adotará os seguintes tipos: bibliográfica, de campo e explicativa.

A pesquisa bibliográfica é aquela que utiliza registros de pesquisas anteriores, em documentos impressos, devidamente registrados (SEVERINO, 2007). Já Marconi e Lakatos (2010), dizem que também é possível utilizar materiais de comunicação oral, como rádio, televisão ou filmes, e tem como finalidade tornar o pesquisador o mais próximo do assunto que será pesquisado. Como materiais de consulta, foram utilizados livros, artigos, e alguns portais de notícias, pois em se tratando de assuntos referentes à jogos digitais, há pouca oferta no meio acadêmico, além da vivência do próprio pesquisador com o objeto de pesquisa principal do estudo, o jogo Dota 2.

Utilizou-se neste estudo a pesquisa de campo, que, segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 169), é “aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta [...]”, tendo como finalidade levantar dados acerca de uma parcela da população consumidora do jogo Dota 2. A partir disto, verificou-se que o trabalho trata-se também de uma pesquisa quantitativa, que tem como característica quantificar as variáveis em estudo, agrupando em tabelas, o que possibilita sua análise estatística (GIL, 2010).

Por fim, o trabalho esclareceu como os fatores motivadores podem influenciar a decisão de compara, caracterizando uma pesquisa explicativa, que para Gil (2010, p. 28), “tem como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos.”

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para este trabalho foi utilizado questionário, que, para Severino (2007), é um “conjunto de questões [...], que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”.

O questionário foi construído com a finalidade de pegar as informações dos participantes acerca do tema (GIL, 2010), possuindo 10 perguntas, sendo 4 referentes à questões sociodemográficas e 6 envolvendo motivações de compra. Foi distribuído de forma online, através de link em grupos e fóruns da comunidade do jogo Dota 2, e redes sociais como Facebook, Telegram, Whatsapp e Reddit, ficando disponível entre os dias 15 e 22 de outubro de 2019,

e ao todo foram obtidas 113 respostas.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na aplicação do questionário *on-line*, onde foi dividido em duas partes, sendo a primeira correspondendo ao perfil sociodemográfico dos voluntários, e a segunda, às questões envolvendo seu comportamento de consumo.

A partir das respostas obtidas é possível inferir que o jogo Dota 2 possui um público majoritariamente masculino (90,3%), contra 8,8% do público feminino e 0,9 para outros, que é uma característica muito forte em jogos eletrônicos, mesmo o número de mulheres crescendo, o público masculino ainda domina a grande maioria deste mercado.

Também é possível ressaltar que 40,47% das respostas foram de jogadores entre 21 e 25 anos, e 33,6% de 26 a 30 anos o que indica que muitos provavelmente começaram a jogar o Dota 2 ainda em sua primeira versão, e já possuem uma certa intimidade de anos de jogatina, contribuindo para sua permanência no jogo. Nas respostas de até 20 anos teve 12,4% das respostas, de 31 a 35 obteve 9,7%, e acima de 335 anos, apenas 3,5%.

Quanto a renda, 56,6%, possuem até 2 salários, 19,5% recebem de 2 a 4 salários, 9,7% de 4 a 6 salários e 14,2% recebem acima de 6 salários. Estas informações refletem no quesito compra, onde 39,8%, responderam que investiriam até R$ 50,00, pois uma vez que a maioria dos jogadores possuam uma renda relativamente baixa, outras categorias de despesas essenciais à saúde e bem estar (como alimentação, moradia e transporte), necessitam de uma maior atenção e as consideradas supérfluas, como o gasto com jogos, ficam em segundo plano. No entanto, vale ressaltar que 20,4% estão dispostos a gastar mais de R$ 200,00, isto ocorre pelo fato que aqueles que tem uma renda maior, há uma pré-disposição maior a consumir em categorias que podem ser consideradas dispensáveis. Outras opções de compra foram entre R$ 51,00 e R$ 100,00 com 23%, entre R$ 101,00 e R$ 150,00 com 12,4% e entre

R$ 151,00 e R$ 200,00 com 4,4%.

Abaixo é iniciada a sessão referente ao comportamento de consumo dos voluntários, onde os mesmos deram notas de avaliação de 1 a 5, sendo 1 para

“discordo totalmente”, 5 para “concordo totalmente” e 3 podendo ser considerada uma nota neutra (não concordando, nem discordando), para atributos que podem favorecer o ato de compara.

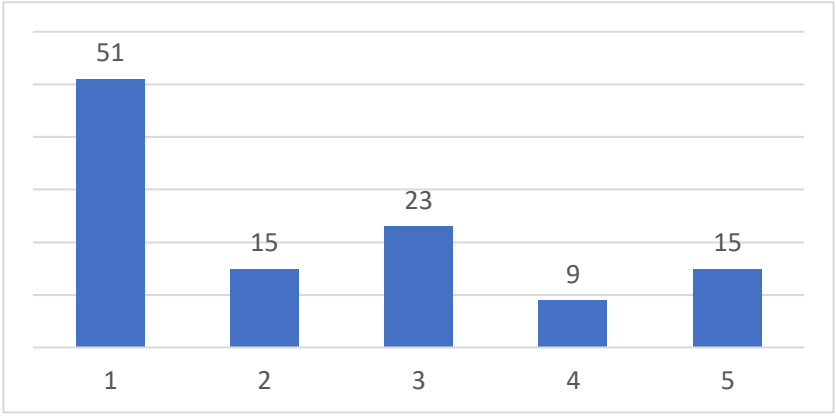


Gráfico 1: Aquisição de um recurso pago por *Status*[1].
Fonte: Autoria própria, 2019.

Maslow acredita em sua teoria, que o indivíduo precisa de cinco necessidades básicas para seu bem-estar. Entre elas encontra-se o *Status,* onde o reconhecimento pelo outro é um fator que contribui na sua qualidade de vida. Tal fator pode despertar o desejo de consumo, fazendo com que o sujeito adquira bens no sentido de demonstrar virtudes ao qual o seu grupo social considera importante (GIGLIO, 2005).

No universo dos jogos virtuais, também existem suas respectivas comunidades, onde os jogadores compartilham informações entre si. Esta categoria foi de encontro com a teoria de Maslow, mostrando que a grande maioria dos participantes responderam a categoria *Status* entre as opções 1 e 3, mostrando um alto desinteresse por este agente motivador.

É possível inferir então, que, pelo fato dos participantes serem adultos com uma renda relativamente baixa, eles não consideram o fator *Status* como interessante na aquisição de itens pois já são jogadores com uma maior experiência e encaram o jogo apenas como uma forma de diversão, sem levar em consideração a visão que o outro possa ter do si no jogo.

[1] Status é uma categoria social que remete à posição que o sujeito ocupa em um determinado sistema de estratificação social. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/status-social/> Acesso em: 20 dez, 2019.

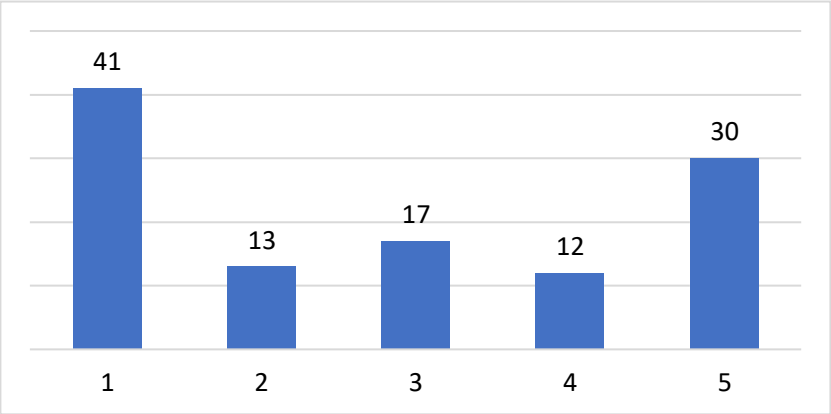


Gráfico 2: Aquisição de um recurso pago para melhorar a jogabilidade[2].
Fonte: Autoria própria, 2019.

De acordo com Solomon (2011), as pessoas possuem, basicamente, dois tipos de necessidades, as utilitárias e as hedônicas. Necessidades utilitárias vão de acordo com os atributos objetivos que um bem pode trazer para si, já as necessidades hedônicas são qualidades subjetivas que cada pessoa pode atribuir a um bem durante sua aquisição.

Em muitos jogos virtuais, os recursos que podem ser adquiridos com moeda real, trazem algum tipo de benefício para o usuário, no caso do jogo Dota 2, esses bens são apenas visuais, não trazendo nenhum benefício prático. Portanto, esses se enquadram na característica de uma necessidade hedônica, e os jogadores quando adquirem tal item, atribuem características aos mesmos, e como é possível visualizar no gráfico 2, 30 participantes responderam que adquirem um bem para melhorar sua jogabilidade, mesmo o item possuindo característica de ser apenas cosmético. Em contrapartida, 41 não consideram este fator como importante para a compara, o que pode caracterizar comparadores que possuem ciência que os bens são exclusivamente visuais, não atribuindo nenhuma outra qualidade, senão a estética, que o bem de fato trás.

[2] Jogabilidade é toda e qualquer interação que o jogador possa ter com o jogo. Disponível em: <https://www.voxel.com.br/especiais/coluna-o-que-e-jogabilidade_134497.htm> Acesso em: 20 dez, 2019.

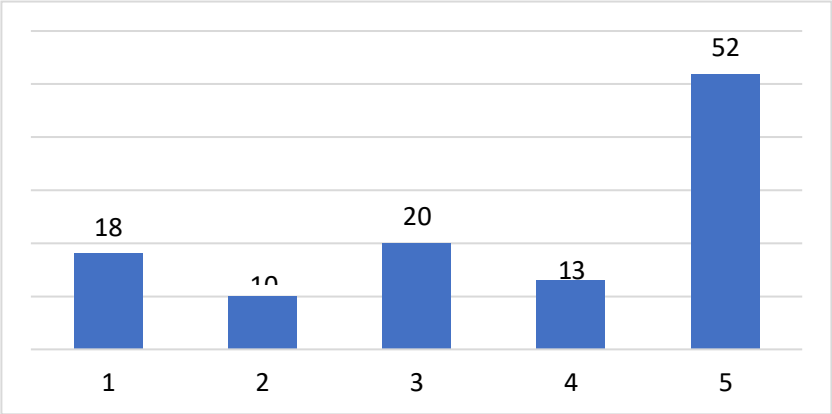


Gráfico 3: Aquisição de um recurso para conseguir itens únicos.
Fonte: Autoria própria, 2019.

Os itens do jogo não possuem o mesmo valor. Há itens limitados que com o passar do tempo possuem uma valorização muito alta. Esta característica pode despertar no jogador a possibilidade de comprá-lo pensando futuramente em revendê-lo, conforme será discutido na análise do gráfico 5. Estes itens, em geral, possuem uma beleza única que acaba diferenciando da grande parte dos considerados comuns. Tais especificidades, podem engatilhar nos jogadores o desejo de adquiri-los. Conforme demonstrado no gráfico 3, quase metade dos participantes responderam com nota 5 para aquisição de um item único como sendo um fator importante na compara.

Tais interesses na aquisição desses itens, compreende o seu envolvimento com o item ao qual deseja adquirir. Sendo assim, quanto maior seu nível de envolvimento neste item, maior será a possibilidade de concretizar a compara (BLACKWELL *et al*, 2008).

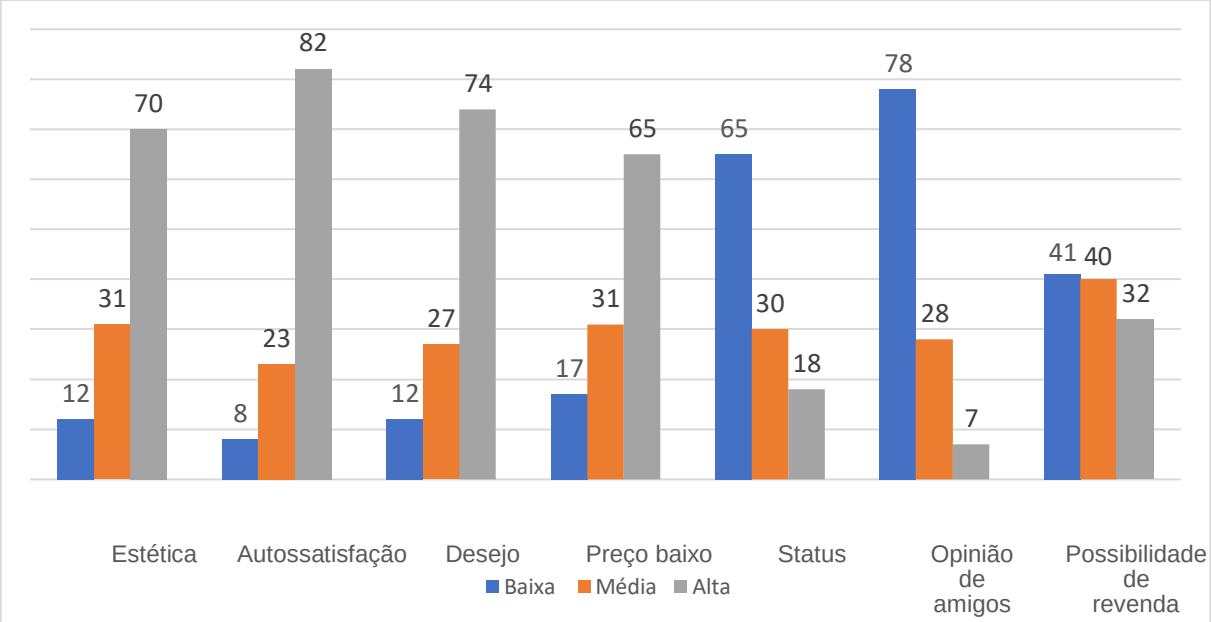


Gráfico 4: Importância dos fatores motivadores na aquisição de um bem virtual.
Fonte: Autoria própria, 2019.

De acordo com o gráfico 4, existem semelhanças no comportamento entre quatro categorias: *Estética, Autossatisfação, Desejo e Preço baixo*. Estas motivações são comuns em muitas situações envolvendo consumo, sendo elas no mundo real ou no virtual. Neste sentido, as motivações em questão tiveram como resposta a opção “alta” em sua maioria, demonstrando que os participantes, ao adquirirem tais bens, estão mais propensos a realizar os próprios anseios e satisfações, e não projetar uma imagem social que cative a comunidade do jogo.

Essa informação contradiz o que Blackwell *et al* (2008, p. 250) afirmam: “A necessidade de imagem social é baseada nas preocupações pessoais sobre como as pessoas são percebidas pelas outras” e “[...] a imagem social de uma pessoa depende, pelo menos em parte, de que produtos as pessoas comparam e consomem”. Outros dados do presente estudo continuam informando o oposto e reforçando a ideia de que a compara é baseada por anseios e satisfações, como nas categorias *Status* e *Opinião de Amigos*, que tiveram em sua maioria a opção “baixa".

Apesar do jogo possuir um sistema que possibilita a revenda futura desses itens, a categoria *Possibilidade de revenda* obteve repostas bem equilibradas, principalmente nas opções “baixa” e “média”. E no gráfico 3 percebe-se que os itens únicos possuem uma grande relevância para os

jogadores, no entanto a possibilidade de revenda não é algo tão atraente, fazendo com que a aquisição seja, em geral, para uso próprio.

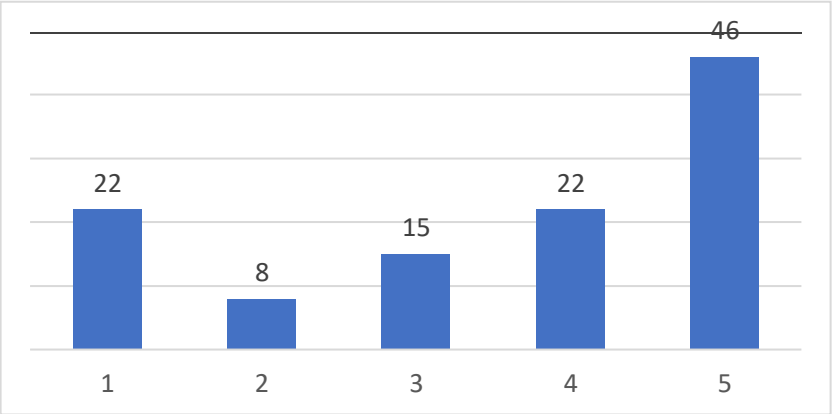


Gráfico 5: Aquisição de um recurso pago por desejo de posse.
Fonte: Autoria própria, 2019.

O gráfico 5 traz informações sobre o desejo de posse para adquirir um item, reforça que os jogadores em sua maioria comparam itens para uso próprio, sem ter interesse de revende-los, mesmo com a possibilidade de valorização monetária que o item possa ter.

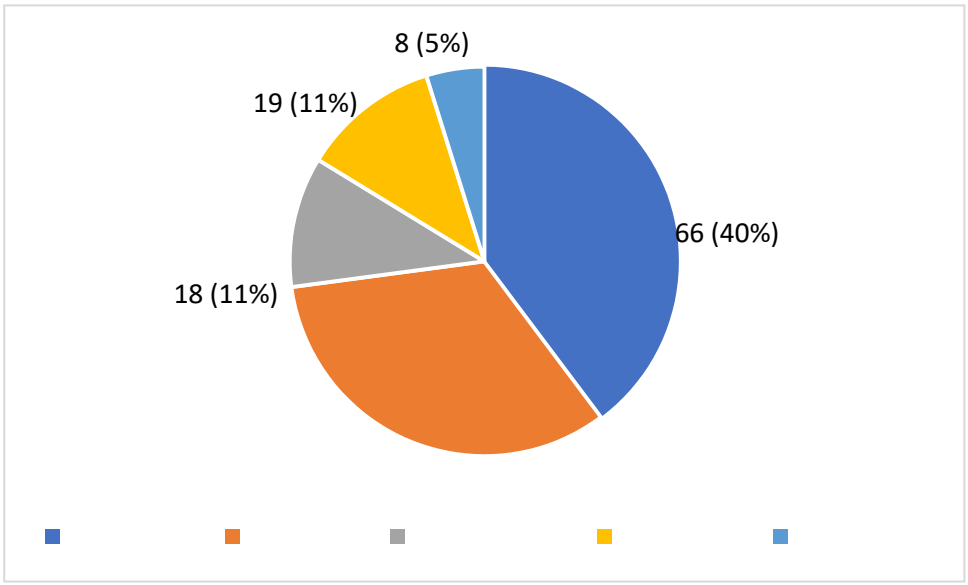


Gráfico 6: Sensação ao adquirir um recurso pago.
Fonte: Autoria própria, 2019.

Para a análise do gráfico 6, foram excluídas 4 respostas, pois apresentaram opções opostas, portanto, foram analisadas 109 respostas.

Após o ato de compara, é comum as pessoas sentirem sensações que

podem ser positivas (parazer, excitação, felicidade) ou negativas (raiva, estresse, culpa), e a intensidade da mesma varia de acordo com cada um. As sensações positivas são mais comuns quando um bem/experiência já possui um alto valor, ou carga emocional para o consumidor, como por exemplo a compara de um carro, ou uma viagem. Já as experiências que são rotineiras, possuem uma tendência maior a gerar sensações negativas, ou, no máximo, não produzem emoções, a exemplo de ir ao posto de combustíveis abastecer o carro, ou colocar o sabão em pó na máquina de lavar (BLACKWELL *et al,* 2008).

No gráfico 6, foram atribuídas algumas sensações no sentido de verificar a forma como os jogadores percebem a experiência de compara e uso do bem virtual e era permitido marcar mais de uma opção durante a resposta. É possível notar que a maior parte das respostas foram de *entusiasmo* e *felicidade*. Estas sensações mostram que a experiência de compara e uso foi positiva, e com base no que Blackwell diz, é possível inferir que os jogadores que possuem essas sensações não comparam com frequência. Corroborando com esta hipótese, das 66 respostas com *entusiasmo*, 38 são de participantes que recebem até 2 salários mínimos, e destes, 27 deram nota 4 ou 5 para aquisição de itens únicos, o que caracteriza uma compara mais situacional, que pode envolver a proximidade de campeonatos, onde geralmente, são lançados itens de qualidades mais raras e únicos, ou pelo fato de possuírem uma renda relativamente menor, a compara se dá quando há a disponibilidade de um item que despertem um interesse acima dos demais.

Foram obtidas também 19 respostas para *indiferença*, mostrando que as aquisições não geram um sentimento positivo ou negativo. E apesar dos participantes que responderam com esta opção, terem também uma maioria recebendo até 2 salários, a grande maioria responderam com notas de 1 a 3 para os questionamentos referente à aquisição de recursos pagos, e com importâncias de “média” e “baixa” para a importância dos fatores motivadores. Isto ratifica o que o autor diz: que em situações rotineiras os consumidores não demonstram nenhuma reação durante o consumo.

Além das respostas pré-definidas, existia a possibilidade de o participante atribuir respostas próprias na opção “outro” e com isso, 8 participantes utilizaram desta opção. Entre eles, um respondeu: “fico na mesma, talvez um pouco alegre, mas nada que alegre demais”, que pode ser

caracterizado também como indiferença. Já outro respondeu “dependendo do recurso, de indiferença, para satisfação ou frustração”, mostrando que a qualidade do item faz a sensação que ele obtém variar, o que corrobora com o gráfico 3, mostrando que a possibilidade de obter um item de maior raridade, traz uma satisfação maior. Foi obtido também a resposta “arrependimento”, o que pode indicar uma compara compulsória. As demais, são semelhantes às respostas pré-definidas.

Sendo assim, a análise mostrou que os jogadores são em sua maioria homens que possuem o hábito de adquirir itens no jogo devido a razões próprias. Já as influências externas são vistas como secundárias, e podem interferir no processo de decisão, porém com menor intensidade. Os itens que possuem uma maior raridade também despertam esse desejo de compara, porém o público fica dividido quanto a revenda de itens, tendendo mais a não revende-los.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar os fatores motivadores que impulsionam os jogadores do Dota 2 a consumir recursos pagos dentro do jogo. Desta forma os resultados da pesquisa mostraram que os jogadores, realizam suas aquisições de bens virtuais por fatores psicológicos que correspondem às motivações individuais, já aos fatores sociais acabam ficando em segundo plano neste tipo de aquisição.

O estudo também apontou a crescente ascensão do mercado de jogos eletrônicos, onde as empresas desse ramo faturam bilhões anualmente. Logo, estudar este crescimento é indispensável para as empresas, pois permite saber em qual plataforma investir, o gênero do jogo, e até mesmo a forma de monetização, por isso ignorar estes fatores pode representar o sucesso ou fracasso de um projeto.

O modelo de negócios adotado no jogo, *free to play*, também é uma modalidade que cresce constantemente, visto que a distribuição do jogo se torna mais acessível ao público, e a empresa desenvolvem estratégias para fazer esses jogadores consumirem recursos opcionais pagos que podem ou não, trazer benefícios práticos na jogabilidade. E devido a esta característica, esses

jogos adquirem a característica de serviço, já que as produtoras desenvolvem constantemente atualizações, eventos e dão suporte ao jogo para levar uma sobrevida maior ao mesmo.

A pesquisa tem limitações devido ao baixo retorno de respostas no questionário aplicado, mesmo com varias tentativas atualizando as publicações nos fóruns e grupos. Devido a isto, recomenda-se o aprofundamento no tema com uma maior quantidade de respostas, no sentido de apresentar um estudo estatístico representativo.

REFERÊNCIAS

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor**. 9ª ed. São Paulo: Cengage Learing, 2008, p. 6.

CHURCHILL JR, Gilbert A. **Marketing:** criando valor para os clientes. 3ª ed. Cidade: Saraiva, 2009.

COSTELLI, João (2013). **O que é free-to-play?** Disponível em: <https://link.estadao.com.br/blogs/modo-arcade/o-que-e-free-to-play/>. Acesso em: 26 mar. 2019.

DIAS, Sergio Roberto *et al*. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. GIGLIO, E. M. **O comportamento do consumidor.** 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

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

LEITINHO, Ricardo Ribeiro. **A motivação hedônica para o consumo de bens virtuais cosméticos em jogos on-line.** 2015. p. 39. Universidade de Brasília, DF, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRETO, Júlia (2018). **Esses são os 20 jogos mais caros do mundo**. Disponível em: <https://segredosdomundo.r7.com/esses-sao-os-20-games-mais-caros-do-mundo/>. Acesso em: 29 ago. 2019.

NEWZOO (2018). **2018 Report**: Insights Into the $137.9 Billion Global Games Market. Disponível em: <https://newzoo.com/insights/articles/newzoos-2018-report-insights-into-the- 137-9-billion-global-games-market/>. Acesso em 20 mar. 2019.

NEWZOO (2019). **The Global Games Market Will Generate $152.1 Billion in**

2019 as the

U.S. Overtakes China as the Biggest Market. Disponível em: <https://newzoo.com/insights/articles/the-global-games-market-will-generate-152-1-billion- in-2019-as-the-u-s-overtakes-china-as-the-biggest-market/>. Acesso em 26 ago. 2019.

OLIVEIRA, Ruy Guilherme Silva Gomes de. **Aplicação de Meta-modelos à Monetização de jogos Free-to-play**. São Luis: Universidade Federal do Maranhão, 2017. Disponível em: <https://tedebc.ufma.br/jspui/handle/tede/1325>. Acesso em: 04 set. 2019.

PINHEIRO, Roberto Meireles *et al*. **Comportamento do Consumidor e pesquisa de mercado**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RADOFF, J.. **Game On: Energize Your Business with Social Media Games**. s.l.:Wiley Publishing, Inc.. 2011.

ROX, M. (2016). **Do StarCraft ao The International 6: relembre toda a história de DotA** Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/esports/108720-starcraft-the-international- 6-relembre-historia-dota-2.html>. Acesso em: 08 set. 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOLOMON, M. **Comportamento do consumidor**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SPORTV (2019). **The International: Como o Mundial de Dota 2 chegou a R$ 141 milhões de premiação em nove anos.**Disponível em: <https://sportv.globo.com/site/e- sportv/noticia/the-international-como-o-mundial-de-dota-2-chegou-a-r-141-milhoes-de- premiacao-em-nove-anos.ghtml>. Acesso em 27 ago. 2019.

STEAM (2019). Disponível em: <https://store.steampowered.com/about/>. Acesso em: 26 mar. 2019.

TECHTUDO (2016). Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/listas/noticia/2015/07/gta-destiny-crysis-e-mais-confira-os-20- jogos-mais-caros-da-historia.html>. Acesso em 26 mar. 2019.

WEBER, Max. **Ensaios de Sociologia**. Rio de Janeiro, LTC, 2011.

VALVE (2019). Disponível em: <https://www.valvesoftware.com/es/about>. Acesso em: 26 mar. 2019.

VOXEL (2012). Disponível em: <https://www.voxel.com.br/especiais/coluna-o-que-e- jogabilidade_134497.htm> Acesso em: 20 dez. 2019

INVESTIGAÇÃO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA RAVA

Graziele de Araújo Nunes
grazieledearaujo@gmail.com

Prof. Me. Luciano de Santana Medeiros
lucianomedeirosadm@gmail.com

RESUMO

O tema motivação é um dos assuntos mais abordados na administração, devido a sua elevada importância no meio do trabalho muitos estudiosos criaram diversas teorias relacionadas com esta área. O presente artigo teve como objetivo geral investigar a capacidade motivacional para o trabalho dos funcionários da empresa Rava de acordo com o modelo da Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland. Dessa forma, foi elaborado um estudo de caráter quantitativo, qualitativo, descritivo e de campo. A empresa escolhida para a realização da pesquisa foi a Rava que atua no setor atacadista, localizada na cidade de Cabedelo-PB. A pesquisa contemplou uma amostra de 33 funcionários. Os dados foram adquiridos através de um questionário dividido em 02 partes, a primeira com o intuito de identificar o perfil sócio demográfico dos funcionários e a segunda adaptada da Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, com 21 questões separadas nas três dimensões: realização, afiliação e poder. Assim como resultado, a dimensão com maior frequência obtida na avaliação foi a de realização, em sequência a dimensão afiliação e por último a dimensão poder com uma pequena diferença estatísticas entre o resultado de suas médias. A pesquisa mostrou que a motivação dos funcionários investigados em relação ao trabalho é considerada pouca.

Palavras-chave: Teorias da Motivação. Necessidades. Organizações.

ABSTRACT

The theme of motivation is one of the subjects most studied in business administration. Owing to its elevated level of importance in the workplace, many scholars have created diverse theories related to this area. The general objective of this article is to investigate the motivational capacity for work of the employees of the company Rava in accordance with David McClelland's Theory of Needs. Thus, a quantitative, qualitative, descriptive and field study was developed. The company that was chosen to carry out the research was Rava, which works in the wholesale sector located in the city of Cabedelo, Paraíba, Brazil. The research covered a sample of 33 employees. The data was acquired through a questionnaire divided into two parts, the first with the idea being to identify the socio-demographic profile of the employees, and the second part adapted from McClelland's Theory of Needs including 21 questions separated into the following three dimensions (needs): achievement, affiliation and power. As a result, the dimension with the greatest frequency obtained in the evaluation was that of achievement, followed by the dimension of affiliation, and lastly by the dimension of power. There was only a small

statistical difference between the averages of the frequencies of the three dimensions. The research showed that the motivation of the employees investigated in relation to work can be considered as low.

Keywords: Motivation theories. Necessities. Organizations.

1 INTRODUÇÃO

Nos primórdios da humanidade, a motivação humana era dada por simples questões de sobrevivência, como por exemplo: Na pré-história para poder alimentar a família era necessário caçar, a motivação naquele momento era saciar a fome própria como também da prole. Com o crescimento e desenvolvimento da sociedade ao passar dos séculos, essas necessidades tornaram-se maiores e complexas.

Diante das mudanças ocorridas no ambiente, principalmente no organizacional nos últimos tempos, notou-se um impacto relevante, referente as pessoas que atuam em diferentes cargos e setores no ambiente administrativo de uma organização. Pois é através das mesmas que os processos são realizados e os esperados resultados são obtidos. Deste modo, é de suma importância que os colaboradores estejam motivados para com seu trabalho, como também com sua função. Um dos grandes desafios para os Gestores de Recurso Humanos (RH) no cenário organizacional atual é entender quais os fatores que contribuem para o aumento no nível da motivação de seus colaboradores, e também como mantê-los motivados continuamente em suas atividades. Já que a desmotivação poderá acarretar uma série de resultados negativos para a empresa, indo desde a diminuição de sua qualidade e produtividade, como também na saúde mental e física do colaborador, ocasionando deste modo além do estresse, a falta de engajamento para com a empresa.

Por isto a motivação é fator de suma importância, pois impacta na qualidade do trabalho realizado. Visto que colaboradores mais motivados tendem a realizar as suas atividades com mais qualidade, comprometimento e eficiência. Gerando resultados positivos para a empresa como também e para si próprios.

Há diversas explicações e modos que fazem o indivíduo se sentir motivado tanto no ambiente de trabalho, como na vida pessoal. Para melhor compreender a influência que a motivação exerce no meio organizacional, é preciso se aprofundar nesse conhecimento, através dos diversos pensamentos de estudiosos dessa área.

Desde modo, é gerado o seguinte problema da pesquisa: **Qual a capacidade de motivação dos colaboradores na empresa Rava de acordo com a teoria das necessidades adquiridas David McClelland?**

Fundada no ano de 1992, a Rava é uma empresa brasileira especializada no desenvolvimento, na fabricação e comercialização de embalagens para transporte, acondicionamento e descarte de resíduos sólidos comuns com também infectantes. Atualmente a Rava possui cinco unidades fabris localizadas nas regiões Nordeste e Centro-Oeste, atendendo todo o Brasil através de seus representantes. Somando todas as unidades, produzem por mês mais de 500 toneladas de produtos, fazendo desde modo com que a Rava no cenário mercadológico atual, seja a maior especialista e fabricante em descartáveis relacionados ao gerenciamento de resíduos sólidos.

Com essa participação de mercado e com o contínuo crescimento, juntamente com o aumento da concorrência, se faz necessário que a empresa tenha uma equipe de colaboradores motivados com seu trabalho e funções, fazendo com que a mesmo alcance metas e objetivos propostos através dos esforços eficientes e eficazes de seus colaboradores.

A teoria desenvolvida por McClelland das necessidades adquiridas, cita que no decorrer da vida o ser humano adquire socialmente três grandes necessidades, são elas: as necessidades por realização, afiliação e poder (VERGARA, 2000). Esta teoria permite que a empresa possa analisar e formular estratégias assertivas referente a motivação de determinado funcionário, por meio de análises de seu comportamento ela poderá saber quais são as necessidades atuais de tal indivíduo, e assim aplicar a ferramenta da motivação na área, trazendo deste modo benefícios para ambos os lados.

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar a capacidade motivacional para o trabalho dos funcionários da empresa Rava de acordo com o modelo da Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland. E como objetivos específicos: (1) Identificar o perfil dos entrevistados; (2) Descrever a motivação dos funcionários da Rava de acordo com as suas necessidades básicas de realização, afiliação e poder; (3) Comparar os resultados obtidos nas dimensões investigadas.

Como tema desta pesquisa, foi escolhido motivação devido ao interesse da pesquisadora nessa área. Por ser um ponto de elevada importância para uma

empresa, pois traz um impacto considerável no seu processo como um todo. Para a empresa objeto de estudo, o resultado desta pesquisa trará contribuições com importantes informações, onde poderão ser utilizadas por seus gestores, contribuindo assim para melhorias comportamentais e motivacionais de seus colaboradores, também poderá ser utilizada como base para futuras pesquisas com a mesma problemática.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MOTIVAÇÃO

A motivação já existia desde do início da humanidade, porém foi a partir da Revolução Industrial com o surgimento das teorias humanas que a mesma passou a ser objeto de estudo. A palavra motivação teve sua origem com filósofos que buscavam abordar sobre o tema, na Grécia a palavra em latim *Moverè* significa força motor, força interna que faz com que a pessoa realize determinada atitude e tarefa. Há dois grupos de motivos que influenciam o desempenho de determinado indivíduo, o primeiro surge do próprio, já o segundo refere-se aos motivos criados pela situação ou pelo ambiente em que o mesmo se depara. Desde modo, entende-se que a motivação no trabalho ocorre quando as razões de interesses, os atributos e as competências individuais estão ligadas aos interesses da organização, com um objetivo comum entre ambos os lados, que é o intuito de promover o desenvolvimento e crescimento empresarial, surge a motivação individual de cada colaborador visando um melhor desempenho (GIL, 2011; VERGARA, 2000).

As organizações atuais têm que saber gerir da melhor forma possível as transformações diárias ocorridas no mundo do trabalho, principalmente nas áreas de tecnologia e informática, incluindo os efeitos provocados pela globalização tanto para o colaborador, como também para o mundo corporativo. As pessoas estão cada vez mais estressadas, vivendo sobre pressão, buscando meios que lhes permitam alcançar os objetivos e metas estipulados, incluindo a busca constante para sanar problemas que surgem todos os dias nesse meio. Os colaboradores têm que lidar ainda com o fato de terem como grandes concorrentes as máquinas, tendo que comprovar seu valor pessoal diariamente. Dessa forma “as organizações foram obrigadas a modificar de maneira profunda a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas que, por sua vez, também

reformularam as suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalhador desempenha em suas vidas" (SILVA, 2007, p. 14).

Por isso os gestores, deverão utilizar-se de modelos gerenciais modernos, juntamente com gestões participativas, focando nas pessoas como parte essencial nos processos internos das organizações. De acordo com Vergara (2000, p.42) "a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não". Devido a isto, uma das tarefas a ser realizada pelo gestor será estimular, provocar, incentivar a motivação de seus colaboradores. O mesmo terá que alinhar três características de suma importância na organização, são elas: as características do indivíduo, pois cada um traz suas habilidades, interesses, atitudes e necessidades para a situação de trabalho. Características do trabalho, onde o trabalho e as tarefas a ele associadas também tem uma significante influencia no que se refere a motivação, por último vemos as características da situação de trabalho, em que as ações, as políticas e a cultura da organização, juntamente com o ambiente de trabalho também influenciam grandemente na motivação (STONER; FREEMAN, 1999).

Segundo Marras (2011) existem atitudes que podem ser realizadas pelas organizações para manter os níveis de motivação de seus colaboradores, entre elas: identificar os pontos fortes da equipe, valorizar a criatividade, estimular o trabalho em equipe e estabelecer *feedback.* Dentre os resultados positivos trazidos através da motivação estão: a melhora na autoestima e confiança dos colaboradores, aplicada tanto no ambiente profissional como também no lado pessoal, melhoria no clima organizacional, pois se vendo de forma positiva e se comportando de modo mais proativo, consequentemente esse energia e disposição será transmitida para os demais colaboradores, trazendo assim melhoras no clima do ambiente de trabalho, e pôr fim a melhoria na otimização do uso do tempo, pois os funcionários mais motivados irão realizar seus trabalhos de modo mais ágio e melhor.

Desde modo está comprovado que a motivação influencia diretamente no comportamento do indivíduo no local de trabalho, se relacionando profundamente com o compromisso de cada colaborador na execução de suas tarefas. Pois quanto mais motivados os profissionais estiverem, melhor desempenhará suas funções e assim refletirá positivamente nos resultados da organização.

2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Umas das questões essenciais relacionada ao comportamento organizacional é buscar compreender as variáveis que influenciam no comportamento humano, seja no modo de agir dos indivíduos, seja na essência do que motiva o ser humano. As teorias da motivação são classificadas em três níveis: as teorias do conteúdo estático, as teorias de processos e as teorias baseadas no ambiente. As teorias motivacionais, são utilizadas por diversas áreas como ferramenta com o intuito de prever, compreender e influenciar as atitudes de pessoas. Na gestão empresarial não é diferente, se utiliza desses estudos para estimular o aumento da produtividade, atrair talentos, e desse modo garantir a satisfação dos colaboradores com o objetivo de retê-los (CHIAVENATO, 2014). Este artigo tem como modelo teórico a teoria das necessidades adquiridas de David McClelland, pertencente as teorias do conteúdo estático. A seguir será feita uma revisão teórica das principais teorias da motivação, que juntamente com as teorias das necessidades adquiridas compõem as teorias da motivação do conteúdo estático.

2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Na década de 50 o psicólogo norte-americano Maslow, desenvolveu uma teoria com o foco principal na questão das necessidades humanas, sendo citada em seu livro motivação e personalidade, publicado em 1954 nos Estados Unidos. Tornado uma das mais conhecidas referente a área da motivação. Segundo Gil (2014, p. 206), “A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros”.

De acordo com Abraham Maslow, as necessidades dos indivíduos estão organizadas em uma hierarquia e a busca de satisfazer as mesmas nos motiva a agir. De acordo com ele há cinco níveis de necessidades, são elas: necessidades fisiológicas, as de segurança e as sociais, tidas como as necessidades básicas, necessidades de autoestima e de auto realização, são as necessidades secundárias. Referente a essa teoria o indivíduo só poderá buscar satisfazer uma necessidade de nível superior quando imediatamente a de nível inferior estiver satisfeita de modo pleno (MARRAS, 2011).

As necessidades fisiológicas tidas como básicas, estão relacionadas à sobrevivência das pessoas. Sendo as necessidades mais baixas da hierarquia. Juntamente com as necessidades de segurança, onde estão relacionadas a necessidade de proteção contra ameaças, sejam físicas ou imaginárias. As necessidades sociais se referem ao desejo de amar e ser amado, de pertencer a um grupo, etc. Já as necessidades de estima relacionam-se a auto estima, prestígio, entre outros. As necessidades de auto realização dizem respeito à realização de nosso próprio potencial, exemplo: tarefas desafiadoras (VERGARA, 2000).

Críticas sobre a Teoria das Necessidades de Maslow, afirmam que a mesma não considera que as necessidades mudam de cultura para cultura e de pessoas para pessoas. Ou seja, cada caso terá necessidades diferentes para serem sanadas.

2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores foi criada pelo professor e psicólogo norte-americano Frederick Herzberg no ano de 1950. Onde juntamente com outros colegas de trabalho realizou um estudo envolvendo engenheiros e contadores da área industrial de uma determinada empresa. Seu objetivo era analisar fatores que implicam no comportamento dos indivíduos no local de trabalho. Assim como a teoria de Maslow, a teoria dos dois fatores continua até hoje sendo referência quando se trata de estudos na área de motivação (DAFT, 2005). Os primeiros fatores responsáveis por causar a satisfação são chamados de (fatores motivacionais) são sentimentos intrínsecos aos indivíduos relacionados a auto realização e reconhecimento. O segundo fator de insatisfação, conhecidos como (fatores higiênicos) referem-se aos extrínsecos às pessoas, relacionados diretamente ao ambiente de trabalho (HERZBERG, 1973; CHIAVENATO, 2014). Para Vergara (2000, p. 45), “Nessa categoria estão elencados: salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação”. Por estarem ligados a este ambiente, a política da empresa em alguns casos pode ser uma das causas importantes de ineficiência e ineficácia.

O modelo de Herzberg foi criticado pelo seu método de coleta dos dados, devido aos indivíduos terem a tendência de darem créditos a si mesmos pelos sucessos obtidos, e culparem os fatores externos pelos seus próprios fracassos. As críticas também se referem ao fato que esta teoria não considera as diferenças entre os indivíduos, pois o que motiva uma pessoa, pode não motivar a outra. Como também um fator que causa insatisfação a mesma, pode causar satisfação a outra. Alguns autores também citam que a motivação e satisfação das necessidades são coisas distintas.

2.2.3 Teoria ERG

A teoria ERG (*Existence Relatednes Growth*) traduzida para o português (Existência, Relação, Crescimento) foi criada pelo psicólogo e consultor americano Clayton Alderfer, adepto da teoria de Maslow. Concordava que a motivação de um colaborador poderia ser medida através de uma hierarquia de necessidades. Entretanto sua teoria difere da de Maslow em dois pontos principais. Primeiramente Alderfer condensou as cinco necessidades da teoria de Maslow em apenas três, são elas: as existenciais, referente aos primeiros dois níveis da teoria das necessidades, referindo-se aos desejos fisiológicos e materiais, sendo considerada necessidades mais concretas e facilmente identificáveis. Em sequência vem as necessidades de relacionamento, correspondem às necessidades sociais de Maslow, inclui as relações interpessoais sendo menos concretas por dependerem do relacionamento entre dois ou mais indivíduos. Por último vem as necessidades de crescimento, referentes ao quinto nível na pirâmide de Maslow. Estas incluem os desejos de estima, desenvolvimento pessoal e auto realização, consideradas necessidades menos concretas, pois dependem da singularidade de cada indivíduo (BOWDITCH, 2006; DAFT, 2005).

A segunda diferença entre as duas teorias trata-se do fato que de acordo com Alderf, quando determinada necessidade considerada alta é frustrada, as necessidades menores mesmo já tendo sido satisfeitas retornam. Com pensamento contrário, Maslow acreditava que uma necessidade uma vez satisfeita, não motivaria mais um comportamento. Enquanto a teoria ERC ver os indivíduos oscilando na hierarquia das necessidades dependendo do tempo e da situação do

momento vivenciado. A teoria de Maslow tinha como visão a ascensão do indivíduo na hierarquia de necessidades, o retrocesso para ele não era considerado (VERGARA, 2000). Segundo Stoner e Freeman (1999, p.326) “a teoria de Alderfer, como a de Maslow, é difícil de ser testada, o que torna difícil avaliar sua aplicação a situações organizacionais, a prática da administração, ou até mesmo à realização pessoal dos empregados”.

2.2.4 A teoria X e a teoria Y de McGregor

Esta teoria foi criada pelo psicólogo, economista e professor americano Douglas McGregor professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts nos Estados Unidos, tendo seus estudos concentrados na área social adapto a teoria de Maslow, inclui em suas afirmações que tais necessidades podem ser supridas no próprio trabalho. Citada em seu livro *The human side of enterprise* (O lado humano da empresa) a teoria X e Y mostra duas formas diferentes de ser e ver o indivíduo no ambiente de trabalho. Segundo McGregor existem um grupo de indivíduos que pensam, sentem e agem de acordo com circunstâncias do que denominou de teoria X. Do mesmo modo age o outro grupo denominado de teoria Y (MARRAS, 2011; VERGARA, 2000).

Essa teoria é constituída por um conjunto de percepções e concepções não conscientes ou explícitas que condicionam o comportamento do indivíduo nas organizações. De acordo com este modelo de teoria um trabalhador X, realiza determinado trabalho quando é forçado, ou seja, essa pessoa é tida como aquela na qual não gosta de trabalhar, não quer ter para si responsabilidades, não tem ambição, etc. Já um trabalhador tido como Y, é aquele no qual gosta muito de realizar seu trabalho. Busca sempre alcançar as metas e objetivos que lhe são dados, é visto como uma pessoa criativa, com grande potencial. Considerada um estilo de administração fundamentada nos valores sociais como também nos valores humanos (GIL, 2011; CHIAVENATO, 2014).

Porém essa análise pode ser falha segundo Marras (2011, p. 27) “Assim, a questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao ‘ser’ do próprio indivíduo como ao ‘ser’ do gerente que observa e avalia. Em outras palavras, o trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gerente”.

2.2.5 Teoria das Necessidades Adquiridas

A Teoria das Necessidades Adquiridas foi criada por David McClelland, um psicólogo americano. Ele identificou que existem três necessidades principais no ser humano: realização, afiliação e poder. De acordo com Vergara (2000, p.45) nós "não nascemos com tais necessidades; elas são adquiridas socialmente". As necessidades de realização referem-se ao desejo de fazer as coisas com excelência, da melhor forma possível. As necessidades de afiliação se refere ao desejo de manter relações amigáveis, interação social, entre outros. Já as necessidades de poder estão relacionadas ao desejo de obter status, posição de influência, prestígio, ter autoridade, etc. Ligadas diretamente com as relações com pessoas (GIL, 2011; MARRAS, 2011).

Para Stoner e Freeman (1999, p. 326) "as pessoas com grande necessidade de realização tendem a ser altamente motivadas por situações de trabalho desafiadoras e competitivas; pessoas com pequena necessidade de realização tendem a ter um desempenho fraco no mesmo tipo de situação". Indivíduos com alta necessidade de afiliação, tendem a se relacionarem e interagirem socialmente mantendo relações amigáveis e afetuosas. Buscando evitar conflitos entre os mesmos. Já a alta necessidade do poder gera uma vontade de influenciar as outras pessoas, onde o poder é considerado negativo quando se tenta dominar e submeter os indivíduos ao redor, porém o mesmo pode ser considerado positivo, quando se trata de um comportamento inspirador (CHIAVENATO, 1999).

Este modelo sugere que determinadas necessidades surgem da vida do indivíduo, e que as influências delas em seu comportamento variam de acordo com a situação. O indivíduo pode desenvolver através das experiências vividas, uma orientação predominante em direção a umas dessas necessidades. Esta teoria traz a ideia que a motivação não é algo engessado, que pode variar em um indivíduo constantemente, mesmo em sua fase adulta. Ela tem como foco o ajustamento dos colaboradores ao seu trabalho. Pois cada pessoa possui motivações diferentes de acordo com suas necessidades daquele determinado momento (BOWDITCH, 2006; DAFT, 2005).

Sendo assim a teoria das necessidades adquiridas traz uma importante contribuição, principalmente quando se trata de análises feitas referentes ao clima

organizacional. Permite as organizações adquirir o conhecimento necessário sobre as diferentes necessidades de seus colaboradores, como também permite saber qual método de motivação será o mais adequado a ser utilizado naquele momento. Pois os diferentes motivos das necessidades do ser humano, estão ligados a motivação, estando ela relacionada a satisfação, insatisfação, expectativa, interesses, entre outros.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Este trabalho é caracterizado como uma pesquisa quantitativa, qualitativa, descritiva e de campo. Se tratando da tipologia quantitativa, de acordo com Lakatos (2011, p. 290) “deve representar um determinado universo, para que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele ambiente. Seu objetivo é medir e permitir o teste de hipóteses, uma vez que os resultados são definidos e menos passíveis de erros de interpretação”. Na pesquisa qualitativa, para Richardson (*apud* LAKATOS, 2011, p. 271) “ pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

A descritiva, segundo Cervo (2007, p. 61) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”. De acordo com Gil (2006, p. 44) “A pesquisa desse tipo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A quarta tipologia a ser aplicada foi o estudo de campo, conforme cita Severino (2007, p. 122) “a coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador abrange desde os levantamentos (*surveys*), que são mais descritivos, até estudos mais analíticos”.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Neste artigo o instrumento de pesquisa utilizado são dois questionários, o primeiro com o intuito de identificar o perfil dos entrevistados, já o segundo trata-se de um instrumento validado por Portela (2001), sendo adaptado da Teoria das Necessidades Adquiridas do autor David McClelland. O questionário conteve vinte e uma questões, divididas em três estaturas: a realização, a afiliação e o poder. Referente as respostas, foi usado uma escala de *likert*, contendo a seguinte escala de frequência: 1 (Nenhum), 2 (Muito Pouco), 3 (Pouco), 4 (Muito) e 5 (Muitíssimo). Os dados foram respondidos pessoalmente pelos entrevistados no período de 01 a 15/11/19 e foram tratados com a estatística descritiva.

3.3 UNIVERSO E CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A empresa escolhida para a aplicação desta pesquisa foi a unidade da Rava, localizada no loteamento Nossa Sra. Da Conceição na cidade de Cabedelo- PB. Tem como fundadores e proprietários os senhores Raimundo Viana de Assis e Maria da Penha Leite de Assis, a empresa vem atuando há 27 anos no setor atacadista, comercializando embalagens para o uso no transporte, acondicionamento e descarte de resíduos sólidos e infectantes, atendendo a todo o território brasileiro.

Tendo como universo de pesquisa 152 (cento e cinquenta e dois) colaboradores, com a amostra de 33 (trinta e três) colaboradores, sendo escolhida de acordo com a acessibilidade dos mesmos. Os pesquisados selecionados para a pesquisa estão distribuídos nos seguintes setores: recursos humanos, departamento pessoal (analista RH, encarregada do setor pessoal, analista administrativo, auxiliar de escritório, assistente RH e gerente RH), financeiro/ contábil (coordenadora financeiro, auxiliares compra, cobrança, contábil, departamento fiscal), produção (expedidor júnior, encarregado de estoques, analista PCP, assistente PCP, extrusor SR, inspetora de qualidade, supervisor de campo, coordenadores expedição e de produção, técnico em segurança do trabalho, supervisores manutenção, qualidade, produção e auxiliar de controle de qualidade), comercial (analistas comercias e gerente comercial), logística (analista

logístico e supervisor logístico), tecnologia da informação (auxiliar de TI).

4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo expõem os resultados obtidos pelo instrumento de pesquisa utilizado. Através dos dados coletados será apresentado o perfil sócio demográfico dos entrevistados, juntamente com o nível de motivação dos colaboradores, de acordo com as necessidades básicas socialmente adquiridas advindas da teoria de David McClelland realização, afiliação e poder. Por fim, será apresentado a comparação dos resultados obtidos nas três dimensões.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Inicialmente buscou-se descrever o perfil dos colaboradores da empresa Rava, de acordo com as suas características sócio demográficas demostradas a seguir.

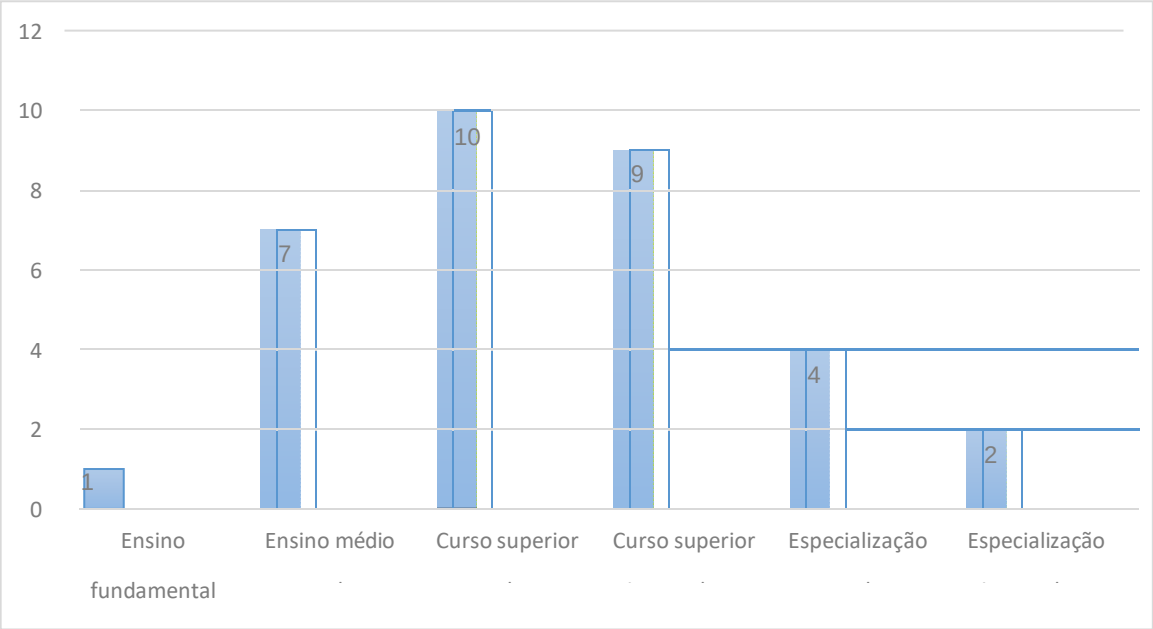
Tabela 1: Gênero e Sexo dos entrevistados

GÊNERO	
Masculino 20	Feminino 13
FAIXA ETÁRIA	
21 a 30 anos	12
31 a 40 anos	13
41 a 50 anos	03
50 anos	05

Fonte: Pesquisa direta (2019).

Conforme notado na tabela 1 referente ao gênero, nota-se que dos 33 funcionários entrevistados, 20 (vinte) são do gênero masculino e 13 (treze) do gênero feminino. Referindo- se a faixa etária, pode-se ser observado que o perfil das pessoas entrevistadas é formado por 12 (doze) funcionários com idades entre 21 a 30 anos, logo após observa-se que 13 (treze) funcionários estão na faixa etária entre 31 a 40 anos, 03 (três) estão entre 41 a 50 anos e por último 05 (cinco) funcionários com idades acima de 50 anos.

Gráfico 1: Escolaridade



Fonte: Pesquisa direta (2019).

Em relação ao gráfico 01 do nível de escolaridade dos funcionários, os resultados mostram que 1 (um) funcionário possui o ensino fundamental completo, 7 (sete) possuem ensino médio completo, 10 (dez) possuem o curso superior completo, 9 (nove) o curso superior incompleto, 4 (quatro) possuem especialização completa, enquanto 2 (dois) colaboradores possuem a especialização incompleta.

Tabela 2: Tempo de serviço

Tempo de serviço	Quantidade de funcionários
Até 04 anos	15
De 05 até 08 anos	05
De 09 até 12 anos	05
De 13 até 16 anos	06
De 17 até 20 anos	1
Acima de 20 anos	1

Fonte: Pesquisa direta (2019).

Na tabela 2 nota-se que o maior número de funcionários da empresa concentra-se em até 04 anos de tempo de serviço na mesma. Em seguida entre 05 e 08 anos a empresa possui 05 (cinco) funcionários, o mesmo se repete entre os

anos de 09 e 12 anos. Entre 13 e 16 anos a empresa contem 06 (seis) funcionários, já entre o tempo de serviço de 17 e 20 anos a empresa contem 01 (um) funcionários, o mesmo ocorre no tempo de serviço acima de 20 anos.

4.2 MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA DE ACORDO COM AS NECESSIDADES BÁSICAS DE REALIZAÇÃO, AFILIAÇÃO E PODER.

A seguir será apresentado os resultados relacionados com a investigação da motivação dos colaboradores da empresa Rava, de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, que são: realização, afiliação e poder.

Tabela 3: Nível de realização dos funcionários

REALIZAÇÃO	Média Individual
8º O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?	**4,0**
9° O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante?	**3,9**
10º O desempenho de sua função viabiliza conquistar objetivos de vida?	**3,9**
11º O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras?	**4,0**
12º No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto à sua competência profissional?	**3,8**
13º O desempenho de sua função utiliza em profundidade sua formação de nível superior (caso seja graduado)?	**3,3**
14º O desempenho de sua função viabiliza obter o que você quer?	**3,7**
Média Final	**3,8**

Fonte: Pesquisa direta (2019).

A tabela 3 retrata os resultados adquiridos na dimensão da realização. De acordo com os dados obtidos, os colaboradores afirmam que o seu trabalho oferece muita" oportunidade de crescimento profissional", como também o desempenho do trabalho proporciona muitas "perspectivas de realizações futuras" (questões 08 e 11). Segundo Chiavenato (2002, p. 118) "fatores motivacionais englobam sentimentos de crescimento individual, reconhecimento pessoal e de auto realização, dependendo das tarefas que o indivíduo realiza em seu trabalho".

Os dados obtidos também mostram que para os entrevistados o desempenho de suas funções permite pouca “satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante”, e “conquista de objetivos de vida no desempenho de sua função”, (questões 9 e 10). Para Silva (2005) o desejo de atingir algo difícil exige um padrão de sucesso, dominar e superar é uma necessidade de se próprio desafiar para a realização pessoal como também, para a profissional para o êxito em circunstâncias competitivas.

Os pesquisados afirmam que o trabalho permite pouco “o reconhecimento das chefias quanto á suas competências”, permite pouca “utilização em profundidade da sua formação de nível superior” como também pouco “viabiliza o desempenho da sua função em relação a conquistar o que desejam” (questões 12, 13 e 14). De acordo com Coelho (2002) a necessidade de realização vem do desejo que o indivíduo tem de atingir o sucesso, superar barreiras e obstáculos. O resultado da média obtida na área da realização foi de (3,8), com isto mostrou-se que é considerado “pouco” o nível de satisfação referente a realização dos colaboradores da empresa Rava.

Tabela 4: Nível de afiliação dos funcionários

AFILIAÇÃO	Média Individual
1º Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você?	3,6
2º Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar?	3,7
3º Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?	3,5
4º Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente?	3,3
5º Seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades?	3,8
6º Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade?	3,6
7º Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal?	4,0
Media Final	**3,6**

Fonte: Pesquisa direta (2019).

A tabela 4 acima mostra os resultados obtidos na dimensão da afiliação. Conforme os dados, os colaboradores afirmam que o trabalho oferece muitas “oportunidades de crescimento pessoal” (questão 07). Em contrapartida o trabalho permite pouca “possibilidade de conhecer pessoas semelhantes”, como também permite pouco “contato com os indivíduos fora do ambiente de trabalho” (questões

01 e 02). Para Silva (2001, p.25) “um trabalho com ação participativa em que todos os integrantes têm um alvo comum é indubitavelmente satisfatório e positivo”.

Em sequência, de acordo com os dados disponibilizados na tabela, se identificou que o trabalho contribui pouco” para a estabilidade emocional”, e “para atividades de socialização entre seus funcionários” (questões 03 e 04). Segundo Portella (2001, p. 37) “ a pessoa com necessidade de afiliação, está preocupada com o estabelecimento, manutenção ou restauração de uma relação emocional positiva com outras pessoas através de amizade, festas, reuniões, conversas”.

Permite poucas “ possibilidades de os colaboradores fazerem novas amizades”, e “ de serem úteis a sociedade” (questões 05 e 06). Para Silva (2005) as pessoas são motivadas através de cargos que exigem a interação com frequência com colegas.

A média final obtida na área a afiliação foi de (3,6), portanto percebe-se que o nível de afiliação dos colaboradores da Rava é considerado “pouco”. Logo finalizamos que, em relação ao ambiente de trabalho da empresa, a necessidade da afiliação não é posta como o principal fator para a motivação, de acordo com a teoria de McClelland.

Tabela 5: Nível de poder dos funcionários

PODER	Media Individual
15º O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante para a comunidade?	3,5
16º O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ou função?	3,6
17º O exercício de suas atividades às vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções?	3,7
18º O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?	3,6
19º O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestígio e influência perante a comunidade?	3,3
20º O exercício de suas atividades favorece para que aconteçam fatos e/ou situações que beneficiem seu interesse pessoal?	3,4
21º O exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio?	3,5
Media Final	**3,5**

Fonte: Pesquisa direta (2019).

Como observado a tabela 5 refere-se aos resultados adquiridos na dimensão poder. Os dados mostram que para os funcionários entrevistados o exercício de suas atividades permite pouco “ contato com outras pessoas que julgam importantes para a comunidade”, e “a liderança no cargo e/ ou função” (questões 15 e 16). Robbins e Decenzo (2004) afirma que a necessidade de poder que o indivíduo possui é desejo de ter impacto e ser influente.

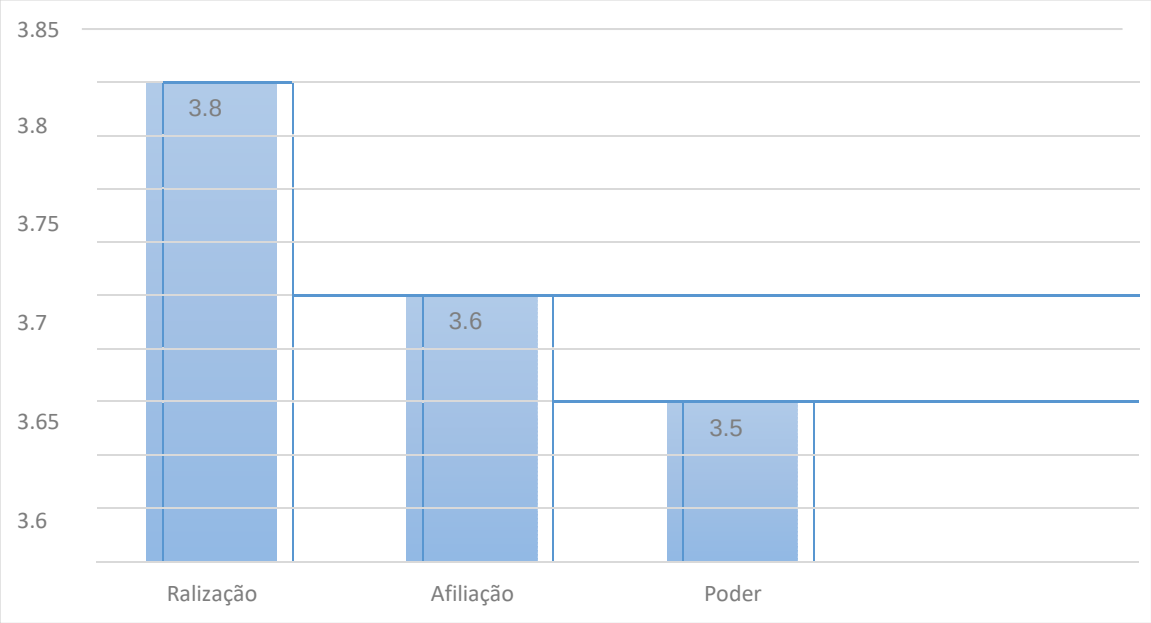
Os resultados demostram em sequência que o exercício de suas atividades pouco “torna necessário que sejam tomadas decisões que afetem outras funções”, “permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais”, “dar prestígio e influência perante a comunidade”, “favorece para que aconteça fatos e/ou situações que beneficiem seu interesse pessoal”, e “contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio” (questões 17,18, 19, 20 e 21).

McClelland (1997) fala que a necessidade de poder é o desejo de querer que as demais pessoas ajam de acordo com o interesse de quem tem tal necessidade. A média tida nessa dimensão foi de (3,5), o que nos leva a compreender que o nível de poder dos colaboradores da empresa Rava é tido como “ pouco”.

4.3 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS TRÊS DIMENSÕES INVESTIGADAS: REALIZAÇÃO, AFILIAÇÃO E PODER

A seguir será exposto a comparação dos resultados adquiridos de acordo com as três dimensões investigadas, foram elas: realização, afiliação e poder.

Gráfico 2: Comparação dos resultados obtidos



Fonte: pesquisa direta (2019).

Como demostra o gráfico 2, a dimensão realização foi a que alcançou maior média (3,8), em sequência a dimensão afiliação com média (3,6) e pôr fim a dimensão poder com a média (3,5). Percebe-se que houve uma pequena diferença entre as médias obtidas, os resultados das três dimensões estudadas classificam-se na frequência “pouco”, onde significa dizer que os colaboradores analisados têm pouca motivação com o trabalho desenvolvidos dentro da empresa em que pertencem.

Tabela 6: Comparação dos resultados de acordo com a frequência e as dimensões investigadas

MAIS FREQUENTE	MÉDIA	DIMENSÃO
7º Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal?	4,0	Afiliação
8º O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?	4,0	Realização
11º O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras?	4,0	Realização
9° O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante?	3,9	Realização
10º O desempenho de sua função viabiliza conquistar objetivos de vida?	3,9	Realização
5º Seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades?	3,8	Afiliação
12º No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto à sua competência profissional?	3,8	Realização

2º Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar?	3,7	Afiliação
14º O desempenho de sua função viabiliza obter o que você quer?	3,7	Realização
17º O exercício de suas atividades às vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções?	3,7	Poder
1º Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você?	3,6	Afiliação
6º Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade?	3,6	Afiliação
16º O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ou função?	3,6	Poder
18º O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?	3,6	Poder
FREQUÊNCIA MÉDIA	**MÉDIA**	**DIMENSÃO**
3º Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?	3,5	Afiliação
15º O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante para a comunidade?	3,5	Poder
21º O exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio?	3,5	Poder
20º O exercício de suas atividades favorece para que aconteçam fatos e/ou situações que beneficiem seu interesse pessoal?	3,4	Poder
4º Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente?	3,3	Afiliação
13º O desempenho de sua função utiliza em profundidade sua formação de nível superior (caso seja graduado)?	3,3	Realização
19º O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestígio e influência perante a comunidade?	3,3	Poder

Fonte: Pesquisa Direta (2019).

A tabela 6 traz a comparação dos resultados na ordem decrescente conforme a frequência. Se observa que dentre as questões marcadas com maior constância nesse estudo temos cinco relacionadas a dimensão afiliação (questões 7, 5, 2, 1 e 6), contêm seis questões

relacionadas a dimensão realização (questões 8, 11, 9, 10, 12 e 14), e três referentes a dimensão poder (questões 17, 16 e 18). As questões que obtiveram a maior avaliação de todas as dimensões analisadas foram as que questionam se o trabalho proporciona o crescimento pessoal, como também se o desempenho da função oferece oportunidade de crescimento profissional, e perspectivas de

realizações futuras, sendo as três únicas que se classificaram na escala “ muito” (questões 7, 8 e 11).

Referentes as questões marcadas com frequência média temos duas na dimensão afiliação (questões 3 e 4), temos apenas uma na dimensão realização (questão 13) e por fim quatro questões na dimensão poder (questões 15, 21, 20 e 19). A questões que se destacaram nessa dimensão com a mesma média (3,5) questionam se o trabalho contribui para a estabilidade emocional, se o exercício das atividades permite o contato com outras pessoas na qual o colaborador julga importantes para a comunidade, por fim a terceira questão mais relevante dessa dimensão questiona se o exercício do seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio (questões 3, 15 e 21).

As questões que conseguiram a menor avaliação de todas as dimensões com média semelhantes (3,3) foram as que questionam se o trabalho permite encontros ou atividades extras fora do horário de expediente, se o desempeno da função utiliza em profundidade a formação do colaborador no nível superior e se o exercício das atividades do funcionário contribui para lhe dar prestígio e influência perante a comunidade (questões 4, 13 e 19).

Concluímos que os colaboradores da empresa Rava, fundamentado na pesquisa realizada possuem muito crescimento profissional referindo-se ao desempenho de sua função, porém por outro lado, a partir da análise percebe-se que é pouco a socialização dos colaboradores fora do ambiente de trabalho, como também nos níveis relacionados ao reconhecimento pessoal e ao prestígio dos mesmos.

5 CONCIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo, avaliar a motivação dos funcionários da empresa Rava de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland. A Rava localiza-se no loteamento Nossa Sra. Da Conceição na cidade de Cabedelo-PB e ela estar presente no mercado atacadista há 27 anos. Sobre a diretoria de Marcelo Viena Leite de Assis e Flávia Leite de Assis tiveram seus colaboradores investigados em relação ao nível da motivação dos mesmos.

O modelo de pesquisa adotado é fundamentado na teoria do psicólogo americano McClelland, onde de acordo com o mesmo existe três categorias

relacionadas a motivação, são elas: realização, afiliação e poder. A pesquisa teve como amostra 33 (trinta e três) funcionários da empresa Rava. O perfil sócio demográfico foi apresentado da seguinte forma: em relação aos 33 (trinta e três) pesquisados, 20 (vinte) correspondem ao gênero masculino e 13 (treze) ao gênero feminino. Referindo-se a faixa etária as idades variam entre 21 e 50 anos, sendo o maior número de funcionários 13 (treze) concentrado entre as idades de 31 a 40 anos. Em relação ao nível de escolaridade a maioria dos colaboradores possuem o nível superior completo. No tempo de serviço da empresa, o maior número de funcionários trabalhando se concentra em menos de um ano, porém a Rava possui em seu quadro 09 (nove) funcionários com maior tempo de serviço distribuídos entre 3, 7 e 10 anos.

Conforme a investigação realizada, os colaboradores possuem muito crescimento profissional referente ao desempenho de suas funções, porém também se notou que é considerado pouco as atividades externas fora do horário de trabalho. Com isso as relações entre os mesmos são pouco cultivadas. A dimensão que obteve maior nível de frequência no resultado foi a de realização, após foi a dimensão afiliação e por último a dimensão poder, com uma pequena diferença entre as médias.

Concluímos que os colaboradores da empresa Rava tem um quadro de funcionários com idades maduras, contento colaboradores com tempo de serviço recente e ao mesmo tempo mais antigo. Se tratando das necessidades adquiridas da teoria de McClelland, conclui-se que há pouca motivação entre os funcionários para com o trabalho que realizam na empresa.

Neste sentido sugerimos as seguintes melhorias: realizações de reuniões periódicas motivacionais com toda a equipe de colaboradores, tendo em pauta os bons resultados obtidos naquele período, elogiando a equipe pelo engajamento de cada membro, mostrando que todo o trabalho realizado pelos mesmos, por mais simples que seja é de grande importância para a empresa, entre outros.

Iniciar a prática de pesquisas internas, com o intuito de se saber o grau de satisfação dos colaboradores, suas opiniões referentes ao comportamento do líder, ao clima organizacional, etc. Possibilitando deste modo, o melhor conhecimento do perfil de cada um dos funcionários, suas necessidades, ideias, entre outros. Proporcionar o estimulo a capacitação através de cursos profissionalizantes,

disponibilizando o crescimento dos colaboradores juntamente com a empresa, permitindo que os mesmos se sentam valorizados e reconhecidos.

Por fim, a realização de parcerias com estabelecimentos próximos, onde os funcionários teriam descontos ao frequenta-los, seja academias, restaurantes, farmácias, escolas, entre outros. Essas práticas não apenas permitirão a fidelização dos colaboradores (clientes internos) para com a empresa, como também aumentaria consequentemente o nível de motivação no ambiente de trabalho, podendo ser alcançadas através das mesmas grandes resultados.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia cientifica.** 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COELHO, Herilda Pinto et al. **O perfil motivacional dos enfermeiros de um hospital- escola.** 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** São Paulo: MANOLE, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DAFT, Richard L. **Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papeis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HERZBERG, Frederick. O conceito da higiene como motivação o os problemas do potencial humano no trabalho. In: HAMPTON, David R. **Conceitos de comportamento na administração.** São Paulo: EPU, 1973.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao

estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Thomson, 2002.

McCLELLAND, D. C.; BURHAM, D. H. O poder é o grande motivador. In: VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTELLA, Iolanda Ferreira. **Motivação para o trabalho:** estudo de caso da gerencia de administração e modernização – GEMOR do estado do Maranhão. 102 f. Dissertação de mestrado (pós-graduação em administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis- SC, 2001.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração:** conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004, p.58-62.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho cientifico.** 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Walmir Rufino. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração.** São Paulo: THOMSON Learning, 2005.

SILVA, Jeronimo Jorge Cavalcante. **Gestão escolar participativa e clima organizacional.** Salvador: Gestão em ação, 2001. v.4.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: LTC.1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UMA PESQUISA APLICADA AOS GESTORES DE ESCOLAS MUNICIPAIS DE CABEDELO

Iolanda Marques Macêdo
iolanda_marquesm@hotmail.com

Prof ª. Ma. Suelem Almeida Pinto
suelempinto@gmail.com

RESUMO:

O objetivo deste trabalho foi analisar a importância da Inteligência Emocional no desempenho dos gestores de escolas municipais de Cabedelo, como oportunidade de minimizar os entraves e complexidade da gestão escolar. Tendo em vista que o uso inteligente das emoções demonstra gerar resultados satisfatórios nas organizações, contribuindo positivamente no clima organizacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, a partir de um levantamento bibliográfico em livros e artigos científicos com abordagem quantitativa e aplicação de um questionário estruturado, junto aos 22 gestores de escolas municipais da cidade de Cabedelo/PB. Diante da pesquisa realizada, conclui-se que no contexto escolar o controle das emoções é essencial para efetividade da liderança e a aplicabilidade das competências da Inteligência Emocional se torna fundamental para manter uma equipe coesa e motivada, aperfeiçoando seus resultados afim de alcançar os objetivos propostos. Portanto, percebe-se que, por mais que o ser humano seja dotado de uma capacidade intelectual extraordinária, a ausência de equilíbrio emocional, interfere diretamente no sucesso profissional.

Palavras chave: Liderança. Gestão Escolar. Inteligência Emocional.

ABSTRACT:

This paper aimed to analyze the importance of Emotional Intelligence in the performance of the management staff in public schools of Cabedelo, as an opportunity to minimize the obstacles and complexity of school management. Considering that the intelligent use of emotions generates satisfactory results in organizations, contributing positively to the organizational climate. For that, an exploratory research was carried out from a bibliographical search in books and scientific articles using a quantitative method and an application of a structured questionnaire, with 22 members of the management staff of public schools in the city of Cabedelo - PB. Given the research, it was concluded that in the school context the control of emotions is essential for leadership effectiveness and the applicability of Emotional Intelligence skills becomes fundamental to maintain a cohesive and motivated team, improving its results in order to achieve the proposed objectives. Therefore, it can be seen that even though the human being is endowed with an extraordinary intellectual capacity, the absence of emotional balance directly interferes with professional success.

Keywords: Leadership. School management. Emotional intelligence.

1 INTRODUÇÃO

Diversos autores classificam a Liderança como um elemento fundamental para o sucesso ou fracasso nas organizações. O bom líder, consegue influenciar o ambiente de trabalho, o desenvolvimento e os resultados dos profissionais da sua equipe, levando-os a atingir com excelência os objetivos estabelecidos pela organização.

Liderar requer uma responsabilidade no desenvolvimento das pessoas. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (MAXWELL, 2008)

> A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (CHIAVENATO, 2006, p.18-19).

Durante muito tempo, profissionais com habilidades técnicas e conhecimentos intelectuais eram priorizados a compor as equipes nas organizações. Porém, através de estudos, verificou-se que as emoções influenciam diretamente nas relações interpessoais, no clima organizacional e no ambiente de trabalho, levando a compreender que pessoas emocionalmente inteligentes conseguem êxito dentro nas organizações, consequentemente cooperando para o sucesso da empresa.

Para Daniel Goleman (2015), os líderes eficazes necessitam não somente de capacitação técnica e teórica, mas também necessitam de aprimoramento emocional para melhoria das relações dentro das organizações.

Uma vez que o sucesso das relações, demonstra ser fundamental para o desempenhoda liderança e do clima organizacional no ambiente de trabalho, atualmente, muitos líderes têm procurado desenvolver competências de Inteligência Emocional (IE).

De acordo com Goleman (2001, p. 337) a Inteligência Emocional pode ser

compreendida como a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”.

Sendo assim, a Inteligência Emocional ganha espaço no âmbito organizacional podendo ser um diferencial competitivo para o líder que consegue interligar suas competências profissionais e a habilidade de controlar as emoções.

Ser líder no âmbito escolar, principalmente na esfera pública, não é uma tarefa fácil, desafios são enfrentados todos os dias. É preciso um controle emocional por parte do gestor para resolver os conflitos, as adversidades e para tomar as decisões mais assertivas sem causar problemas nas relações interpessoais.

Diante disso, surge o seguinte problema de pesquisa: **Qual a importância da inteligência emocional para gestão de escolas municipais de Cabedelo/ PB?**

O gestor escolar tem um papel fundamental, de acordo com documento disponibilizado pelo Setor de Gestão Escolar – SEGES, da Secretaria de Educação de Cabedelo /PB, além de ser o responsável pelas demandas administrativas, financeiras e pedagógicas, os gestores ainda precisam lidar com os desafios sociais externos como: violência na comunidade, pressão por vagas, falta de segurança nos entornos das escolas e ausência de participação dos pais. As emoções fazem parte do ambiente de trabalho escolar, todo o tempo as pessoas tomam decisões, interagem, se decepcionam, compartilham problemas, influenciam, são influenciados, desentendem-se, o que demonstra a presença das emoções no cotidiano.

Partindo dessa perspectiva, este trabalho tem como objeto de estudo os gestores das Escolas Municipais da cidade de Cabedelo/PB, analisando como a Inteligência Emocional pode contribuir para manter o gestor realizado e auto motivado mesmo diante das dificuldades enfrentadas no dia-a-dia.

Neste sentido, a referida pesquisa possui o objetivo geral de: Analisar a importância da inteligência emocional para gestão de escolas municipais. Especificamente, pretende-se: (1) Compreender a importância da Inteligência Emocional para o desempenho das atividades de liderança; (2) Apresentar as 12 competências da Inteligência Emocional, propostas por Daniel Goleman e Richard

Boyatzis; (3) Levantar desafios da gestão de escolas públicas; (4) Avaliar a necessidade da aplicabilidade da IE, na gestão de escolas municipais de Cabedelo/PB.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa. Tendo como métodos o levantamento bibliográfico em livros e artigos científicos de referência no tema, além da aplicação de um questionário estruturado de pesquisa, junto aos gestores de escolas públicas da cidade de Cabedelo/PB.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Estar no comando de uma equipe não é uma tarefa simples, pois o líder não é apenas responsável pelos seus resultados pessoais, o resultado de toda organização depende dele e de como suas decisões exercem influência sobre os liderados. O líder precisa estar atento, saber ouvir, motivar, desafiar e resolver conflitos, pois no dia-a-dia surgem problemas que precisam ser solucionados e para tanto, é fundamental o bom relacionamento entre as pessoas. Além da inteligência cognitiva e do conhecimento técnico, o líder necessita principalmente, saber lidar com suas emoções e das pessoas, isso caracteriza um fator determinante de sucesso dentro das organizações. Para Golemam (1995), a Inteligência Emocional é a maior responsável pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos.

Goleman (2001, p.337) define a IE como “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”. A Inteligência Emocional é a habilidade de expressar, avaliar, entender e regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual e a capacidade de gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento (MAYER e SALOVEY, 1997).

Segundo Cooper (1997, p.18), “a inteligência emocional é a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, informação e influências humanas”. Em muitos locais de trabalho, atualmente, “indivíduos talentosos e produtivos estão sendo frustrados

ou sabotados por falhas da inteligência emocional" (COOPER 1997, p.21).

Nas escolas públicas que são o foco do nosso estudo, o gestor tem atribuições que incluem atividades administrativas, pedagógicas e também financeiras, tornando-o muito atarefado e gerando excessivas preocupações para conseguir atender todas as demandas. Por isso, a necessidade de se estar bem preparado emocionalmente, unindo a capacidade de pensar e a forma de agir coerentes, para não acabar gerando insatisfação nos colaboradores.

Para Golemam (2001) já não importa quanto o profissional seja inteligente, nem a formação, nem o grau de especialização. O critério de avaliação que tem sido o diferencial é a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros.

Compreende-se desta forma que a IE é a habilidade de gerenciar as emoções de forma eficiente para que os objetivos sejam alcançados. É saber reagir de forma controlada diante dos contratempos que surgirem, saber lidar com insegurança, medo, insatisfação. Ter habilidade de conviver com pessoas diferentes, interagindo e desenvolvendo um ambiente harmonioso e, ao mesmo tempo, produtivo em resultados.

Para Goleman (2012, p. 275), "entre os talentos emocionais estão: autoconsciência; identificar, expressar e controlar sentimentos; controle de impulsos e adiamento de satisfação; e controlar tensão e ansiedade".

As emoções estão presente na vida de todas as pessoas são uma bagagem que o ser humano carrega, cada ação realizada envolve emoções, e essas refletem positivamente ou negativamente, dependendo do impulso que foi acionado em determinado momento. Podendo ser determinante nas relações interpessoais, no clima organizacional, interferindo no crescimento e produtividade da organização.

Um nível de inteligência emocional elevado, possibilita o líder ter autoconhecimento e conhecimento dos outros; e mesmo em momentos de estresse obterá maior vantagem competitiva, que resultará em resultados positivos.

2.1.1 Quociente de Inteligência (QI) e Quociente Emocional(QE).

Por muito tempo um fator determinante nos processos de seleção das empresas eram os altos níveis de inteligência intelectual do candidato, porém foi

visto que, o que determina a permanência e o sucesso das pessoas são as habilidades de lidar com suas emoções e do outro.

> Nas palavras do diretor de pesquisa de uma empresa de seleção de executivos, ‘Os CEOS’ são contratados por seu intelecto e habilidade empresarial – e são despedidos por falta de inteligência emocional (GOLEMAN, 2012, p. 14).

Para avaliação do Quociente de Inteligência (QI) são aplicados testes para medir a inteligência e o desempenho das pessoas. Já o Quociente Emocional (QE) está relacionado à maneira do indivíduo lidar com as suas emoções e do outro.

Segundo Ferraz (2012, p. 136) "o que determina o sucesso dentro das empresas é o resultado da soma de talentos e atitudes de cada profissional, uma vez que as pessoas são contratadas pelo currículo e demitidas pelas atitudes."

Goleman, (2012, p.11) destaca o “impacto do Q.E. no mundo dos negócios, principalmente nas áreas de liderança e desenvolvimento de funcionários (uma forma de educação para adultos)”. Além do QI, o QE deve se fazer presente na vida do profissional de sucesso, pois atualmente tem sido um diferencial nas organizações.

Percebe-se que, por mais que o ser humano seja dotado de uma capacidade intelectual extraordinária, a ausência de equilibrio emocional interfere diretamente no sucesso profissional.

2.2 AS 12 COMPETÊNCIAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Profissionais que saibam trabalhar em equipe, tenham empatia, autocontrole, espírito de liderança, saibam gerenciar conflitos e lidar com as emoções, conseguem se destacar frente aos que não possuem essas competências.

> As competências emocionais se congregam em grupos, cada um baseado numa capacidade implícita de inteligência emocional. As capacidades implícitas de inteligência emocional são vitais para que as pessoas adquiram com êxito as competências necessárias para ter sucesso no trabalho (GOLEMAN, 2001, p. 39).

Daniel Goleman e Richard Boyatzis publicaram um artigo na Harvard Business Review, em março de 2018, onde apresentam os quatro domínios da

Inteligência Emocional: autoconhecimento, autogerenciamento, consciência social e gestão de relacionamento.

(1) Autoconhecimento: Baseia-se em compreender o que sente e entender as próprias emoções. Conforme Goleman (2012, p. 67) o autoconhecimento é a “capacidade de controlar sentimentos a cada momento, é fundamental para o discernimento emocional e para a autocompreensão.”

(2) Autogestão: Consiste em tratar de forma produtiva as suas emoções. Goleman (2012, p. 67) afirma que a autogestão é a “capacidade de confrontar-se, de livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade que incapacitam”.

(3) Consciência Social: Se colocar no lugar do outro, tratar o próximo como gostaria de ser tratado. Consoante Goleman (2012, p. 67) “as pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem”.

(4) Gestão de Relacionamento: Fundamenta-se em saber lidar com as emoções do outro, ajudando a alcançar os objetivos em comum. De acordo com Goleman (2012, p. 67) gestão de relacionamento “são as aptidões que determinam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal”.

Dentro desses quatro domínios, existem 12 competências: autoconsciência das emoções, autocontrole emocional, orientação para atingir objetivos, visão positiva, adaptabilidade, empatia, consciência organizacional, influência, coach e mentoria, administração de conflitos, trabalho em equipe e liderança inspiradora. Essas competências são definidas por GOLEMAN (2001, p.38) como “uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho destacado no trabalho”.

Figura 1: Domínios e Competências da Inteligência Emocional

AUTOCONSCIÊNCIA	CONTROLE EMOCIONAL	CONSCIÊNCIA SOCIAL	GESTÃO DE RELACIONAMENTOS
Autoconsciência das emoções	Autocontrole emocional Orientação para atingir objetivos (realização) Visão positiva Adaptabilidade	Empatia Consciência organizacional	Influência Coach e Mentoria Administração de conflitos Trabalho em equipe Liderança inspiradora

Fonte: Adaptado de Daniel Goleman e Richard Boyatzis, 2018.

Em relação aos quatro domínios apresentados acima, a autoconsciência e o controle emocional correspondem a administração das habilidades intrapessoais que estão relacionados com o próprio eu. Já a consciência social e a gestão de relacionamentos à forma como lidamos com o outro.

Especificamente em relação à competência de *coach* e mentoria, é possível haver certa resistência por parte de algumas pessoas, uma vez que, de acordo com Cury (2015), infelizmente o *coaching* não é uma profissão regulamentada no Brasil. Este fato dificulta o processo de aprendizado e formação de pessoas interessadas em desenvolver esta habilidade.

Goleman e Boyatiz (2018) citam que, para os líderes serem bem sucedidos necessitam desenvolver um equilíbrio de pontos fortes entre um conjunto de competências da IE. A partir da avaliação das doze competências da Inteligência Emocional, já é possivel mapear os pontos fracos existentes e buscar um meio de atuação. Existem ferramentas capazes de realizar a avaliação, sobre como você se vê, como é visto pelos liderados, gestores e pares, a exemplo da avaliação 360 graus.

De acordo com Chiavenato (2006) o líder que pretende desenvolver a excelência profissional, tem que buscar desenvolver e aperfeiçoar constantemente estas habilidades, porque elas lhe permitirão a criação de um relacionamento baseado na confiança e lealdade de seus liderados.

Portanto entende-se que o indivíduo que busca desenvolver as competências emocionais descritas por Golemam e Boyatiz consegue com êxito

ajudar a organização alcançar os objetivos propostos.

2.3 O GESTOR ESCOLAR E A LIDERANÇA

A gestão escolar tem a finalidade de assegurar à instituição, uma administração eficiente, garantindo a efetivação das demandas, que englobam questões administrativas, pedagógicas e financeiras.

> A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LUCK, 2009, p.23).

O Gestor escolar, desempenha vários papéis, tendo a responsabilidade de organizar e gerenciar a escola, integrando todos os setores da instituição, por isso ele deve desenvolver constantemente suas habilidades na intenção de beneficiar a qualidade da educação oferecida, o desenvolvimento do pedagógico, gerar estímulos nos colaboradores e integrar a família- escola.

Para Luck (2004), é responsabilidade do diretor da escola a execução eficaz da política educacional e o desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando, coordenando todos os esforços e controlando todos os recursos para tal realização.

O sucesso da gestão escolar depende do comprometimento e entrosamento da equipe em busca de resultados positivos. Para isso, é primordial o gestor atuar como líder, incentivando o crescimento e desenvolvimento dos seus liderados e levando-os ao êxito de suas funções, através de seu poder motivacional e de sua confiabilidade, buscando sempre melhorar seu desempenho, para que os objetivos sejam alcançados de forma excelente.

Hunter (2004, p. 25) define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.”

Para Chiavenato (2010, p.274), liderança é “comprometimento, empolgação, espírito missionário, visionário, foco em objetivos, senso de oportunismo e, por extensão, ênfase na participação de todos, na dedicação, impulso, orientação, reforço, retroação, motivação e foco no aprendizado das

pessoas.” O autor ainda defende que a liderança pode ser vista como um ato de influência interpessoal; como uma relação operacional entre líder e subordinados, como um processo de redução da incerteza de um grupo; ou ainda como um processo em função do líder, dos seguidores e das variáveis da situação. (CHIAVENATO, 2011).

Partindo dessa perspectiva, entende-se que a influência de um líder dentro da escola é de suma importância. O líder é aquele que consegue desenvolver habilidades de gerenciamento e influência, despertando nos outros o desejo de realizar por vontade própria, as metas e objetivos que foram estabelecidas, alcançando assim, níveis altos de eficiência.

2.4 DESAFIOS DA GESTÃO DE ESCOLAS PÚBLICAS

A escola tem um papel essencial na sociedade, seu objetivo vai além de assegurar o conhecimento intelectual, cabe a ela formar cidadãos de caráter, valores e princípios morais, críticos e conscientes dos seus direitos e deveres, para que possam atuar como agentes de mudança em busca de uma sociedade justa e igualitária. Diante disso, o gestor torna-se peça fundamental no cumprimento da função social de escola. Sua atuação se dará no propósito de planejar, organizar e dar direção ao trabalho escolar. Conforme nos expõe Libâneo *et al* (2008, p. 331):

> A escola ao cumprir sua função de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana; por essa razão, são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos. Essa peculiaridade das instituições escolares decorre do caráter de intencionalidade presente nas ações educativas.

Administrar uma escola a fim de garantir uma educação de qualidade e fazer com que a gestão seja democrática é papel fundamental do gestor escolar. Para a efetivação das ações que buscam essa qualidade é importante o gestor incentivar a participação de todos: alunos, família, comunidade, professores e funcionários. Parece simples, mas para desempenhar esse papel, o gestor enfrenta desafios que vão muito além de cumprir e fazer cumprir as leis e regulamentos.

De acordo com Aragão; Venas (2014, p.126):

> No campo da educação são inúmeros os desafios que se apresentam tanto para os educadores como para os gestores dos sistemas de ensino. Esses desafios apontam para a necessidade de elaboração e efetivação de políticas e ações de democratização nos processos de gestão, tanto no âmbito da escola, como nos sistemas de ensino.

Para Libânio (2008) é responsabilidade do gestor escolar: coordenar, mobilizar, motivar, liderar, delegar aos membros da equipe escolar, de acordo com as atribuições específicas de cada um, assim como acompanhar o desenvolvimento das ações, prestar contas e submeter-se à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

Luck (2004) afirma que é responsabilidade do gestor escolar a execução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento dos objetivos educacionais, organizando e coordenando todos os esforços e controlando todos os recursos para tal efetivação. O seu desempenho exerce forte influência (tanto positiva, quanto negativa) sobre todos os setores pessoais da escola.

Diante disso, compreende-se que o Gestor Escolar é responsável pelas ações que devem ser desenvolvidas em todos os setores da escola, tanto de ordem administrativa e financeira como pedagógicas, além de delegar tarefas, resolver conflitos, avaliar e ter bem claro as atribuições e responsabilidades de cada membro da equipe escolar, integrar todos os setores, e assegurar o alcance e o progresso do aprendizado do aluno.

Sobre as atribuições do gestor escolar, Libâneo (2004, p.217) descreve as seguinte:

> 1. Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.
> 2. Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.
> 3. Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.
> 4. Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico- curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.
> 5. Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento.
> 6. Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidade de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a

> comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.
> 7. Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar.
> 8. Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.
> 9. Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade do ensino.
> 10. Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores.

O gestor escolar enfrenta desafios constantes na busca de melhorias no sistema de ensino da educação, nas condições de trabalho dos profissionais que estão inseridos na escola e na vida da comunidade que a escola faz parte. Face a isso ainda precisa lidar com os desafios sociais externos, violência na comunidade, pressão por vagas, falta de segurança no entorno da escola e ausência de participação dos pais.

Portanto o dia a dia do gestor não é tão simples, é necessário ele ter um controle emocional ao lidar com os problemas, adversidades e para as tomadas de decisões sem causar mal-estar nas relações das pessoas.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada uma pesquisa básica exploratória, que de acordo com Gil (2010 p. 27) “tem como propósito, proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é classificada predominantemente como quantitativa o quesignifica: “traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 69).

Para tanto, foram adotados os métodos de levantamento bibliográfico, em livros e artigos científicos, além da análise documental, que segundo Gil (2010, p. 31) “ se recomenda que seja considerado fonte documental quando o material consultado é interno à organização.” Essa análise de documento se deu através do Setor de Gestão Escolar - SEGES, da Secretaria de Educação da cidade de Cabedelo /PB, ao qual contribuiu para a construção da fundamentação, bem como para a aplicação do questionário.

De acordo com Cervo, *et al* (2014 p. 79) “a pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados, e o recurso utilizado para isso é a consulta dos documentos bibliográficos.”

A análise quantitativa dos dados, foi realizada por meio de gráficos e apresentação de resultados estatísticos. Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário, que se constitui segundo Cervo, Bervian, da Silva (2014) um procedimento usado na obtenção de respostas das questões formuladas pelo pesquisador, possibilitando uma maior exatidãono que se deseja. O questionário é constituído por 7 questões objetivas e 1 questão subjetiva. Tendo sido aplicado a uma amostra composta por 22 entrevistados, que representam a totalidade dos gestores de escolas municipais da cidade de Cabedelo-PB, através do Google Drive, entre os dias (11 e 14 de Novembro de 2019). Os dados obtidos foram convertidos em quadros e gráficos de modo a facilitar a visualização.

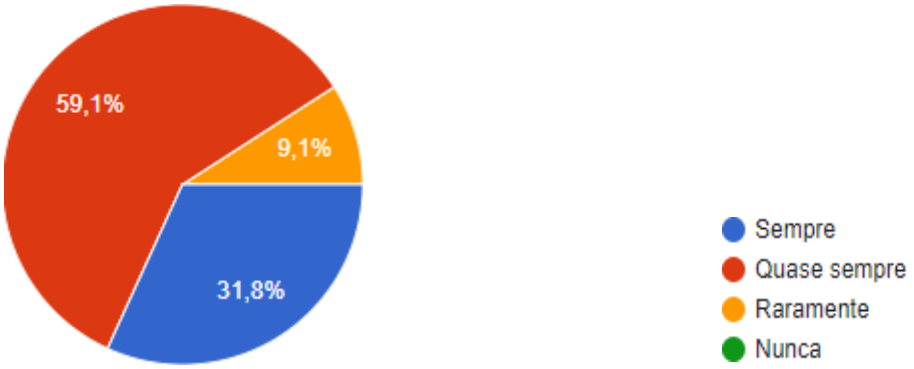
O objeto de estudo da pesquisa foi constituído pela equipe de Gestão Escolar do Munícipio de Cabedelo-PB, que é formada pelo Gestor(a) geral, podendo ser auxiliado pelos gestores adjuntos. Aos gestores escolares, compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais. A identidade dos respondentes foi mantida em sigilo, os mesmos foram identificados a partir de códigos alfa numéricos (E1 à E22), seguindo a sequência de obtenção das respostas.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

4.1 PESQUISA APLICADA AOS GESTORES DE ESCOLAS MUNICIPAIS DE CABEDELO

Iniciou-se o questionário, buscando dos entrevistados, uma análise sobre o autoconhecimento, que de acordo com Goleman (2012, p. 67) é a “capacidade de controlar sentimentos a cada momento. É fundamental para o discernimento emocional e para a autocompreensão”.

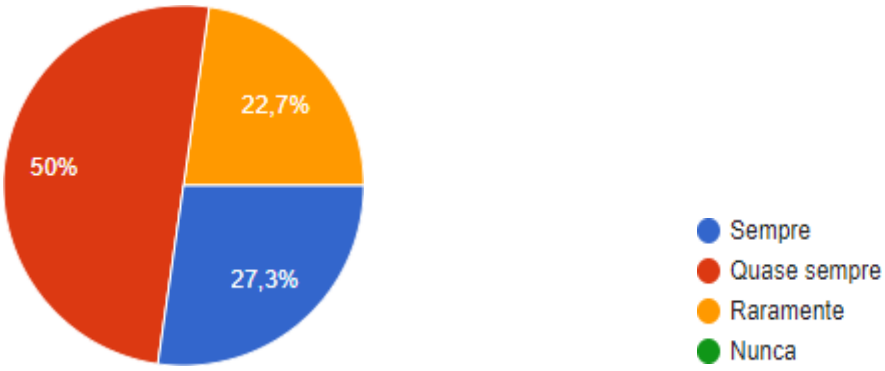
Gráfico 1: Frequência de autocontrole emocional diante de uma situação de conflito ou estresse.



Fonte: Pesquisa direta, 2019.

Através das respostas obtidas, identificou-se que 59,1% dos gestores, quase sempre conseguem controlar as emoções diante de uma situação de conflito ou estresse, 31,8% sempre conseguem controlar, 9,1% raramente controlam e não houve ninguém que diante de situações conflituosas não controlam as emoções. Sabe-se que as emoções impactam diretamente nas relações interpessoais e no clima organizacional. De acordo com o Gráfico 1, observamos que a maioria dos gestores entrevistados quase sempre conseguem controlar suas emoções e isso é fundamental, pois o auto controle emocional diante de uma situação de conflito ou pressão no ambiente escolar auxilia os gestores a tomarem decisões mais adequadas, influenciando positivamente no crescimento e produtividade da escola.

Gráfico 2: Frequência de autocontrole emocional da equipe de trabalho, segundo os gestores.

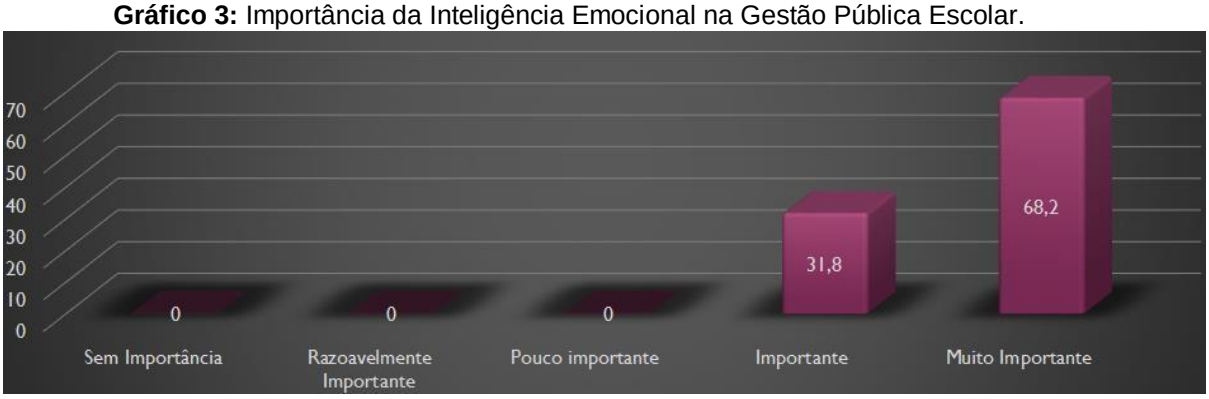


Fonte: Pesquisa direta, 2019.

Constatamos ainda, que diante de situações de conflito ou estresse, 50% dos entrevistados consideram que os seus liderados conseguem quase sempre controlar as emoções, 27,3% acreditam que os liderados conseguem controlar as

emoções sempre, e 22,7% raramente conseguem. Sendo assim, é fundamental o líder estar atento à emoção da sua equipe, para administrar os conflitos e adversidades que podem surgir no ambiente de trabalho.

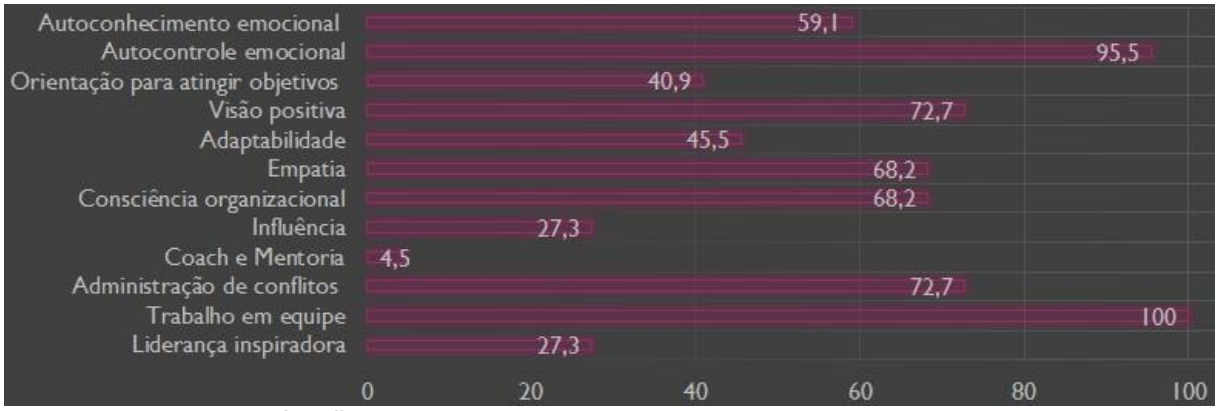
Gráfico 3: Importância da Inteligência Emocional na Gestão Pública Escolar.



Fonte: Pesquisa direta, 2019.

Quando perguntados sobre a importância da Inteligência Emocional 68,2% acreditam que o tema é muito importante, 31,8% consideram importante, ninguém discordou da relevância do tema na gestão pública escolar. Os dados apresentados no Gráfico 3, revelam que a maioria dos gestores acreditam que o uso da Inteligência Emocional no ambiente de trabalho é determinante para o seu desempenho como líder, pois a equipe escolar emocionalmente desenvolvida gera um ambiente mais agradável, trazendo benefícios positivos para todos os setores da escola. Para Golemam (1995), a Inteligência Emocional é a maior responsável pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos.

Gráfico 4: Índice de relevância das 12 competências da Inteligência Emocional.

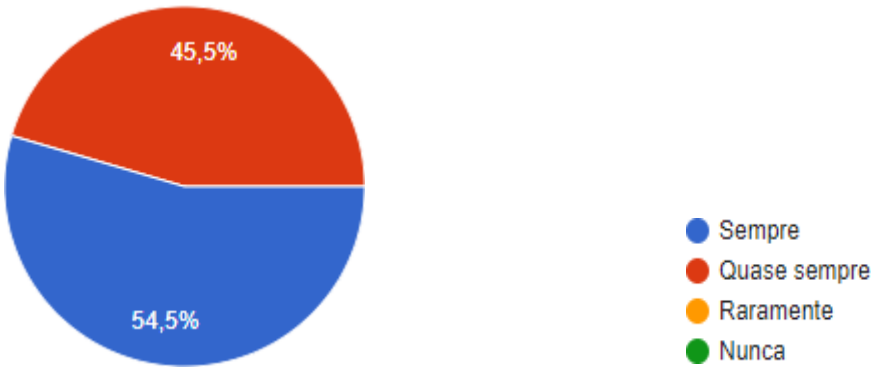


Fonte: Pesquisa direta, 2019.

A quarta questão, aborda as 12 competências da Inteligência Emocional, os respondentes tiveram liberdade de escolher quantas julgassem relevantes. Na

visão dos entrevistados 100% consideram mais relevante o trabalho em equipe, 95,5% acreditam que ter controle emocional é imprescindível na gestão escolar. Visão Positiva e Administração de conflitos, empataram com 72,7% dos votos dos entrevistados, Influência e liderança inspiradora também ficaram empatadas com 27,3% na visão dos respondentes. Apenas 4,5% dos gestores acreditam nas habilidades de coach e mentoria. Estas habilidades podem ser entendidas como a capacidade de compartilhar conhecimento e promover o desenvolvimento de outras pessoas. Portanto, observa-se que a maioria dos gestores acreditam que as competências da Inteligência Emocional na Gestão Pública Escolar são um diferencial, e a aplicabilidade dessas habilidades os ajudam a lidar com os desafios diários e a minimizar os problemas enfrentados no ambiente escolar. Percebe-se ainda que os gestores escolares têm pouco conhecimento sobre a habilidade de *coach* e mentoria, não considerando determinante para gestão escolar.

Gráfico 5: Frequência da aplicabilidade das habilidades da Inteligência Emocional**.**



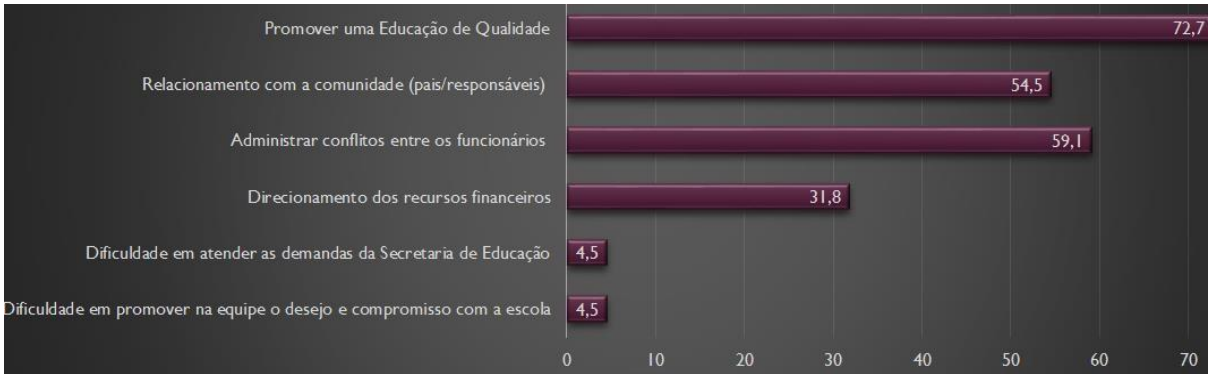
Fonte: Pesquisa direta, 2019.

De acordo com o Gráfico 5, 54,5% dos entrevistados sentem a necessidade de sempre aplicarem as habilidades da Inteligência Emocional em suas atuações como gestores e 45,5% quase sempre sentem esta necessidade. Vale resaltar que nenhum dos entrevistados afirmou não sentir necessidade de aplicar habilidades de Inteligência Emocional do dia-a-dia.

Segundo Ferraz (2012, p. 136) “o que determina o sucesso dentro das empresas é o resultado da soma de talentos e atitudes de cada profissional, uma vez que as pessoas são contratadas pelo currículo e demitidas pelas atitudes.” Quando se consegue aplicar as habilidades da Inteligência Emocional no dia a dia,

o profissional consegue se destacar no ambiente de trabalho, alcançando com excelência os objetivos que foram propostos.

Gráfico 6: Desafios da Gestão Pública Escolar

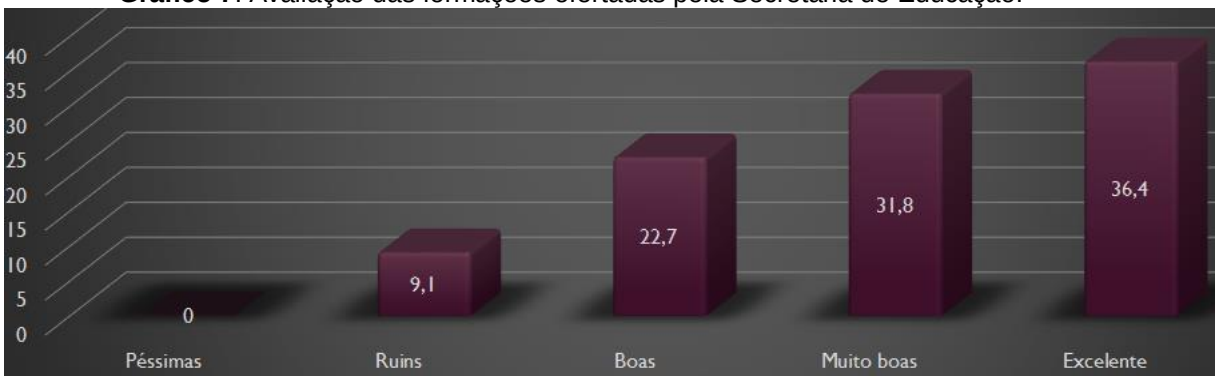


Fonte: Pesquisa direta, 2019.

Quando questionados sobre os principais desafios enfrentados pela gestão escolar, a maioria composta por 72,7% declarou que promover uma educação de qualidade era uma dificuldade, 59,1% alegam que administrar conflitos que surgem entre os funcionários não é uma tarefa simples, 54,5% afirmam que o relacionamento com a comunidade é trabalhoso enquanto 31,8% dos gestores sentem dificuldade em direcionar os recursos financeiros.

Além das dificuldades citadas, 4,5% dos entrevistados, acrescentaram que sentem dificuldade em atender as demandas da Secretaria de Educação, e 4,5% assumiram ter dificuldade em promover na equipe o desejo e compromisso com a escola. Diante do Gráfico6, entende-se que ser gestor de escola pública não é simples, é necessário um controle emocional para enfrentar os desafios de caráter administrativo, financeiro, pedagógico, integrar todos os setores da escola e conseguir o envolvimento da comunidade sem causar mal estar nas relações inter pessoais. Compreende-se desta forma que, quanto maior for o nível de QE do gestor escolar, mais ele irá se destacar, impactando positivamente no seu sucesso profissional.

Gráfico 7: Avaliação das formações ofertadas pela Secretaria de Educação.



Fonte: Pesquisa direta, 2019.

A maior parte representada por 36,4% das respostas obtidas, aponta que as formações realizadas pela Secretaria de Educação de Cabedelo são muito boas, 31,8% dos respondentes afirmam serem excelentes, 22,7% consideram boas, 9,1% afirmam ser ruins. Contudo, nenhum entrevistado avaliou as formações ofertadas como péssimas. Vale destacar que 68,1 % consideram as formações como excelentes ou muito boas, representando uma maioria significativa. Contudo, sugere-se a aplicação de avaliações de reação por formação realizada, afim de identificar as que não tiveram resultados satisfatórios, com o objetivo de realizar as devidas correções e/ou adaptações cabíveis.

Quadro 1: Temas para futuras formações realizadas pela Secretaria de Educação.

E.01	Programas do governo
E.02	Uso das verbas destinadas as escolas
E.03	Autoconhecimento emocional
E.04	Relações Públicas
E.05	Razão x Emoção.
E.06	Formação continuada sempre.
E.07	Formações com líderes motivam compromisso com uma Educação de qualidade; temas atuais como BNCC, METODOLOGIAS ATIVAS; e sobre todas as mudanças educacionais promovidas pelo MEC; sobre Conselho escolar.
E.08	BNCC, Cursos de Gestão, Administração Pública no setor de RH
E.09	Administração de Conflitos
E.10	Administração financeira, avaliação de qualidade de serviços prestados, legislação educacional, inteligências múltiplas, inteligência emocional, etc.
E.11	Recursos financeiros, relacionamentos e conflitos.
E.12	Formações que agregue valor pedagógico, como uso da informática na educação.
E.13	Formação com prática em informática para serem aplicadas em sala aula.

E .14	Fomentar a importância do trabalho em equipe; Enfatizar a diferença entre liderança e chefia; Capacitar quanto ao uso dos recursos financeiros; Enfatizar o valor da reciprocidade e empatia, no trato com as soluções de conflitos.
E .15	Temas sobre gerenciamento de emoções
E .16	Questões relacionadas as documentações
E .17	Formação por setor
E .18	Oferecer rodas de conversas onde possa existir troca de experiências entre os gestores com foco no relacionamento pessoal dentro da escola
E .19	Habilidades da inteligência emocional. Ter um aprofundamento nesse tema sugerido.
E .20	Administração de conflitos
E .21	Ferramentas necessárias para implementar os conselhos escolares.
E .22	Ética no ambiente escolar. Um olhar de gentileza na gestão.

Fonte: Pesquisa direta, 2019.

Diante de tantos desafios que o gestor enfrenta no dia a dia de sua atuação, de maneira objetiva eles apontaram temas para as futuras formações realizadas pela Secretaria de Educação. A identidade dos entrevistados foi preservada, os mesmos foram identificados a partir de códigos alfa numéricos (E1 à E22), seguindo a sequência de obtenção das respostas. Os entrevistados sugeriram temas voltados para o uso dos recursos financeiros; administração pública; administração de conflitos; autoconhecimento emocional; razão e emoção; conselho escolar; BNCC; metodologias ativas; bem como as mudanças promovidas pelo MEC.

Através das respostas dos entrevistados é possível notar que a liderança escolar exige capacidades que vai além da inteligência intelectual. Sendo imprescíndivel a busca da inteligência Emocional. Para Golemam (2001) já não importa quanto o profissional seja inteligente, nem a formação, nem o grau de especialização. O critério de avaliação que tem sido o diferencial é a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros mais do que apenas a inteligência.

Observou-se através da análise dos dados, que a Inteligência Emocional é essencial para o desempenho da gestão, líderes com inteligência emocional conseguem lidar com mais facilidade diante de situações de tensão e pressão, conseguem se colocar no lugar do outro e tomar decisões mais assertivas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve o objetivo de analisar a Importância da Inteligência Emocional no desempenho dos gestores de escolas públicas, como oportunidade de minimizar os entraves e complexidade da gestão escolar e como ela pode contribuir para manter o gestor realizado e auto motivado mesmo diante das dificuldades enfrentadas no dia a dia. A pesquisa foi realizada com 22 entrevistados, que representam a totalidade dos gestores de escolas municipais da cidade de Cabedelo-PB.

Diante dos dados coletados, os resultados mostram que os gestores compreendem a importância da Inteligência Emocional para a sua atuação no âmbito escolar. Observa-se também que os entrevistados reconhecem que o sucesso profissional não é determinado apenas pelo nível de inteligência intelectual, mas que é de suma importância o desenvolvimento e aprimoramento da Inteligência Emocional para lidar com os problemas e adversidades com que se deparam.

O líder que faz uso da Inteligência Emocional através da aplicabilidade das competências propostas por Goleman e Boyatizs como: autoconsciência das emoções, autocontrole emocional, orientação para atingir objetivos, visão positiva, adaptabilidade, empatia, consciência organizacional, influência, coach e mentoria, administração de conflitos, trabalho em equipe e liderança inspiradora, consegue provocar na sua equipe inspiração, motivação, persistência, estimulando-a a buscar os objetivos de forma eficiente e proporcionando um clima organizacional harmonioso.

Baseando-se nas informações coletadas através da pesquisa, percebe-se que administrar uma escola municipal não é uma tarefa fácil, os gestores necessitam de um suporte maior da Secretaria de Educação, com acompanhamento e formações voltadas para a gestão de conflitos e gestão das emoções, pois é determinante o líder saber se relacionar de forma assertiva com as pessoas e saber lidar com suas próprias emoções e dos outros, para alcançar o sucesso na gestão escolar, como também formações voltadas para administração pública e administração dos recursos financeiros, auxiliando os gestores no que tange a parte burocrática. Sugere-se ainda nas próximas formações, a aplicação de avaliações de reação, com o intuito de identificar as que não tiveram resultados

satisfatórios, com o objetivo de realizar as devidas correções e/ou adaptações cabíveis.

Propõem-se também, aplicações de novas pesquisas complementares, com testes específicos para medir o nível de Inteligência Emocional dos gestores de escolas públicas, afim de aprofundar a reflexão sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, J. W. M; VENAS, R. F. **Desafios da gestão escolar: contribuições para o debate.** Salvador: EDUFBA, 2014

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. ; DA SILVA, R. **Metodologia científica.** 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I.; S. A. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier. 2011.

COOPER, R. K. **Inteligência Emocional na empresa**. Trad. Riçado Inojosa; Sonia T. Mendes. Rio de Janeiro: Campus 1997.

CURY, A. **Gestão da Emoção:** técnicas de coaching emocional para gerenciar a ansiedade, melhorar o desempenho pessoal e profissional e conquistar uma mente livre e criativa. São Paulo: Saraiva, 2015.

FERRAZ, E. **Vencer é ser você:** entenda por que a gente é do jeito que a gente é para progredir na carreira e nos negócios. São Paulo: Editora Gente, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, D; BOYATZIS, R. **A inteligência emocional possui 12 elementos. Em quais você precisa melhorar?** Harvard Business Review Brasil, 2018. Disponível em: [https://hbrbr.uol.com.br/inteligencia-emocional-12-elementos/]. Acesso em 12/10/2019.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva,2001.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional:** a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. **A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo:** uma historia sobre a essência da

liderança. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KNECHTEL, M. do R. **Metodologia da pesquisa em educação:** uma abordagem teórico- prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola:** teoria e prática. 5. ed. Revisada e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; **Educação escolar:** políticas estrutura e organização**.** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2008. (Coleção Docência em Formação)

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. (1997). **What is emotional intelligence?** Em P. Salovey & D. J. Sluyter (Orgs.), Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators. New York: Basic Books.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universiade Freevale, 2013.

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UM REGIMENTO DECAVALARIA MECANIZADA DO EXÉRCITO.

Isaque dos Santos Silva
isaquedss16@gmail.com

Prof. Me. Eliabe Afonso de Sousa
afonso1703@hotmail.com

RESUMO

O Clima Organizacional representa o ambiente existente em uma organização que influencia o rendimento e o comportamento dos colaboradores tanto positivamente, como negativamente. Tendo em vista o aprimoramento de uma organização militar, para a manutenção de um Clima Organizacional favorável ao trabalho, nesse sentido este artigo teve como objetivo analisar o Clima Organizacional buscando determinar como ele pode contribuir e influenciar os rendimentos dos trabalhos de um Regimento de Cavalaria Mecanizada do Exército Brasileiro. A metodologia utilizada nesta pesquisa, quanto aos fins, caracteriza-se como um estudo exploratório e descritivo e quanto aos meios, como pesquisa de campo. O questionário utilizado para a coleta de dados do clima organizacional foi adaptado do modelo de Bispo (2006). Para esta pesquisa foi selecionada uma amostra de 85 militares, onde foi disponibilizado o questionário contendo 15 questões a partir da ferramenta do *Google Forms,* sendo possível analisar as seguintes variáveis internas que influenciam o clima organizacional: vida profissional, o ambiente de trabalho, a cultura organizacional, estrutura organizacional, burocracia, nível sociocultural, incentivos profissionais, assistência aos funcionários, remuneração e segurança profissional. De acordo com a análise dos resultados as variáveis de clima organizacional melhor avaliadas pelos entrevistados foram o relacionamento no ambiente de trabalho e aspectos da vida profissional e assistência aos funcionários. As menores médias obtidas foram em relação às variáveis de segurança profissional e burocracia. As médias dessa pesquisa sugerem que existem sinais de um clima de satisfação favorável, destacando a necessidade de melhorar as políticas de remuneração e incentivos profissionais.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Organizational Climate represents the existing environment in an organization that influences employee performance and behavior, both positively and negatively**.** In view of the improvement of a military organization, to maintain an Organizational Climate favorable to work, this article aimed to analyze the Organizational Climate in order to determine and find how it can contribute and influence the work performance of a Brazilian Army Mechanized Cavalry Regiment. The methodology used in this research, in terms of purposes, is characterized as an exploratory and descriptive study and in terms of means, as field research. The questionnaire used to collect organizational climate data was adapted from Bispo's model (2006). For this research, a sample of 85 military personnel was selected, where a

questionnaire containing 15 questions was made available on the Google Forms tool, where it was possible to analyze the following internal variables that influence the organizational climate: professional life, work environment, organizational culture, organizational structure, bureaucracy, socio-cultural level, professional incentives, employee assistance, remuneration and professional safety. According to the results analysis, the organizational climate variables best evaluated by the interviewees were the relationship in the workplace and aspects of professional life and employee assistance. The lowest averages obtained were in relation to the variables of bureaucracy and professional safety. The averages obtained in this survey suggest that there are signs of a climate of favorable satisfaction, highlighting the need to improve remuneration policies and professional incentives.

Keywords: Organizational Climate. Organizational Culture. People Management

1 INTRODUÇÃO

O Clima organizacional trata-se do ambiente interno de uma organização, podendo ser visto como um tema muito ligado à cultura organizacional e o comportamento de seus colaboradores, e traduzido como a soma das condições físicas e emocionais que influenciam diretamente na qualidade e eficácia do resultado esperado no desempenho das funções do colaborador.

O presente artigo versa sobre um tema de grande relevância, na gestão do exército, pois desde sua origem até os dias atuais, os chefes militares buscam influenciar seus subordinados e conduzi-los ao cumprimento dos objetivos traçados. Essa mesma preocupação ocorre também no mundo empresarial, onde as organizações buscam aliar interesses individuais e coletivos de seus integrantes aos interesses organizacionais para alcançar uma maior produtividade.

Um ambiente de trabalho favorável proporciona a satisfação das necessidades dos empregados afetando suas atitudes, despertando sua criatividade e a sua capacidade de adaptarem-se as mudanças. Um clima organizacional negativo propicia características como apatia, frustração, insatisfação, conflitos entre outros. As pessoas ficam cada vez mais desmotivadas, com a autoestima baixa e, acima de tudo, apresentam frustrações em suas atividades.

O Exército tem como missão preservar e garantir a defesa da pátria, zelar pelo cumprimento pleno da constituição e pela manutenção da lei e da

ordem, defender as fronteiras brasileiras, garantindo a soberania nacional, e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social. Para isso, preparar a Força Terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão.

A rotina desses militares é rígida, para os que vivem no quartel, onde são treinados e aprendem a agir em grupo como se fossem um único “homem”. Aprendem sobre os mais variados temas, como manuseio de armas á técnicas de sobrevivência em campos de batalha, e algumas vezes por ano vão para campos de exercícios de guerra, onde põem em prática aquilo que aprendeu. Para ocupar a linha de frente do Exército, estar sempre de prontidão e apto a atuar em situações de conflito, é realmente necessário um elevado preparo.

Embora existam quartéis especializados em diferentes funções, a estrutura e a rotina deles são basicamente as mesmas. “O quartel funciona como uma empresa, com seus vários departamentos administrativos, mas com a particularidade de incorporar atividades esportivas, cívicas e, claro, militares. Todos saem com alguma formação profissional, por causa das atividades que desenvolvem aqui dentro”, diz a capitão Marília Villas Bôas, do 2º Comando Militar do Sudeste, em São Paulo.

Dito isto, se faz necessário à busca por um Clima Organizacional favorável nas organizações militares, pois estimula o aumento dos rendimentos das suas atividades e de seu pessoal, e é de grande valia na medida em que o chefe militar observa as necessidades de sua tropa e conduz seus homens para o cumprimento de suas missões.

Neste contexto, o presente artigo visa apresentar e obter informações que possam responder à questão: **Que medidas podem ser adotadas para contribuir com a melhoria do clima organizacional do referido Regimento de Cavalaria Mecanizada do Exército Brasileiro?**

Os militares ficam a maior parte de seus dias em seus ambientes de trabalho e, durante a execução de suas atividades, se relacionam com seus superiores, pares e subordinados, por vezes com mais frequência do que com sua própria família. Por esse motivo, deve-se possuir um Clima Organizacional favorável que permita um alto nível de satisfação entre seus integrantes contribuindo para um bom rendimento de suas atividades.

Nesse sentido, o presente estudo justifica-se por promover um aprimoramento de uma organização militar, com uma discussão a respeito de um

tema atual e de suma importância para a manutenção de um Clima Organizacional favorável ao trabalho dentro da realidade das atividades realizadas por um Regimento de Cavalaria Mecanizada do Exército Brasileiro.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o Clima Organizacional buscando determinar como ele pode contribuir e influenciar os rendimentos dos trabalhos de um Regimento de Cavalaria Mecanizada do Exército Brasileiro.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Levantar os principais conceitos relativos ao Clima Organizacional;
- Aplicar um diagnóstico por meio de uma pesquisa de Clima Organizacional, observando aspectos positivos e negativos no ambiente de trabalho;
- Sugerir melhorias organizacionais, mediante mensuração do Clima Organizacional.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Inicialmente faz-se necessário aprender a observar as organizações por meio de lentes culturais e ser capaz de perceber e decifrar as forças culturais que operam nos grupos que estão inseridos nessas organizações. Uma vez que aprendemos a enxergar por meio dessas lentes culturais, as coisas passam a fazer sentido. A cultura como conceito ajuda-nos a entender melhor os aspectos ocultos e complexos da vida de grupos de profissionais que compõe essas organizações.

A Cultura Organizacional foi definida por Schein (2017, p. 15) como “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”.

Com base nessa definição formal sobre a cultura organizacional, onde o autor coloca a ênfase nas experiências de aprendizagem compartilhadas, podemos pensar na cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo de indivíduos de uma organização, atrelados a elementos comportamentais, emocionais e racionais do funcionamento psicológico de seus membros. Dando consistência e significado, que levará os vários aspectos compartilhados a formar padrões que, finalmente, poderão ser chamados de cultura organizacional.

Ainda segundo Schein (2017) pessoas em posições de autoridade, como os que consideramos líderes de nossas organizações nos desapontam, frequentemente, quando agem incompreensivelmente, tentando mudar o comportamento dos subordinados, e acabam encontrando, com frequência, resistência à mudança em uma extensão que parece ir além da razão.

O mais importante para os líderes é que, eles se tornem conscientes da cultura em que estão inseridos. A compreensão da cultura organizacional é dever de todos, mas é essencial aos que forem liderar. É função do gestor, ter a capacidade de perceber as características da cultura existente, para gerencia-las de maneira que estimule um clima organizacional agradável, motivador, promovendo melhores rendimentos de seus funcionários e para que o grupo possa sobreviver em um ambiente em constante mudança.

Brown (1998, p. 7) diz que “a cultura organizacional refere-se ao padrão de crenças, valores e meios aprendidos de lidar com a experiência que tiveram durante o curso da história de uma organização, que tende a ser manifestada em seus arranjos materiais e no comportamento de seus membros”.

A cultura Organizacional surge através de práticas decorrentes das vivências ocorridas ao longo do tempo, são construídas com base nos valores e na visão da organização, se adaptando as influências externas e as pressões internas, fruto da dinâmica organizacional. Essas características quando somadas dão identidade, sentido e destino a uma organização.

2.1 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tipologias culturais são uma das muitas maneiras usadas para caracterizar e para descrever as culturas organizacionais, para nos ajudar a

entender melhor as organizações.

Segundo Schein (2017) esses conceitos são úteis para ajudarem a dar sentido, dar alguma ordem ao fenômeno observado e a definir qual pode ser a estrutura básica dos fenômenos ao construir uma teoria de como as coisas funcionam, que, por sua vez, possibilitam-nos prever suas mudanças.

O papel das tipologias é tentar entender o conceito de cultura organizacional. Esse tema que possui diferentes construções teóricas, mas nenhuma dessas definições consegue determinar todos os tipos de cultura organizacional e não corresponde a realidade de todas as organizações. Handy (1976) descreve 4 tipologias de cultura que possibilitam o entendimento de como se estrutura a cultura dentro de uma organização, são elas:

- Cultura do Poder: poder gira em torno de uma única pessoa, encontrada em pequenas organizações empresariais, geralmente o dono ou diretor executivo, possui a forma de teia, onde o poder está centralizado em um determinado ponto de forma que os empregados ficam presos nela e para agir dependem da figura central;
- Cultura da Pessoa: é centralizada no indivíduo, esse tipo de cultura é comum em empresas que valorizam a coletividade. Elas objetivam a construção de um ambiente de trabalho que gere bem-estar. Além disso, definem metas que impulsionam o espírito de equipe e mantém o foco nas pessoas;
- Cultura de Papeis: também conhecida como burocracia, trabalha pela lógica e pela racionalidade. Esta cultura é bem sucedida em ambientes estáveis, ou quando a organização pode controlar o ambiente, comum em organizações públicas, onde há uma forte hierarquia e prevalência do organograma;
- Cultura da Tarefa: é orientada para o trabalho ou projeto, onde o trabalho em equipe é bastante estimulado. Esta cultura é ideal para ambientes de trabalho em organizações que exigem flexibilidade, rápida adaptação e que estimulam a criatividade.

As tipologias simplificam o pensamento e fornecem categorias para escolhas de como é que devemos lidar ao nos depararmos com as realidades organizacionais e facilitar o entendimento das diferenças culturais existentes em

cada organização.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

É fundamental que o gestor identifique e tome conhecimento sobre o clima organizacional da empresa a qual faz parte, porque é através dessa análise que poderá estabelecer condições motivadoras no ambiente de trabalho. Quanto maior for o grau de satisfação dos seus colaboradores, maior será a eficiência e a eficácia dessa organização.

Para Ferreira (2017, p.47), “o clima organizacional é a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não”.

Dito isto, pode-se dizer que o clima organizacional é a percepção satisfatória ou insatisfatória das expectativas dos colaboradores que integram o quadro dessas empresas. Quando o funcionário está sobre pressões excessivas de autoridade e imposição de metas e normas dessas instituições, o clima tende a ser mais carregado, desagradável. Porém quando há fatores positivos, motivacionais, quando as relações tem sintonia, confiança, profissionalismo e eficiência no trabalho, gera-se um clima organizacional saudável e motivador.

A análise e o estudo do clima organizacional são necessários para fornecer um diagnóstico geral da empresa e ajudam a entender melhor a rotina organizacional. Muitas empresas estão deixando de fazer uso dessa importante ferramenta pelo fato do tema não ser de pesquisa relativamente fácil, e nem sempre as organizações estão dispostas a expor seus procedimentos internos (ANDRADE, 2005).

Luz (2003, p. 22) diz que “avaliar o clima organizacional é uma das principais obrigações de uma instituição, é um de seus principais compromissos, deveria fazer parte de sua missão”. A gestão do clima organizacional deve ser uma competência de todos os departamentos de uma organização, deve-se buscar a integração, a troca de ideias e conhecimentos entre seus colaboradores para que se estimulem as inovações, a criatividade e melhorar produção da empresa.

Sendo assim, com base no que foi apresentado o clima organizacional pode ser entendido como a propriedade ou a característica do ambiente de

trabalho, é a percepção satisfatória ou insatisfatória que os colaboradores têm no seu ambiente de trabalho, que influenciam em seus comportamentos.

2.2.1 Tipos de Clima Organizacional

Na opinião de Chiavenato (2015, p.65), “O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

O clima organizacional é favorável quando existe dentro da empresa uma boa comunicação entre os setores, confiança, comprometimento e empenho por parte dos colaboradores da organização. Um clima desfavorável impacta de maneira negativa os rendimentos dos funcionários no trabalho, prejudicando o ânimo dos colaboradores, causando rixas, conflitos e provocando o desinteresse pela execução das atividades.

Um ambiente de trabalho que possibilita um clima organizacional saudável proporciona a satisfação das necessidades e desejos do indivíduo, sejam elas profissionais ou pessoais, e isso afeta de forma positiva os seus rendimentos nas suas atividades, e a partir disso o colaborador se sente motivado a colaborar com a empresa das mais variadas formas.

Portanto, a análise do tipo de clima organizacional tem como importância entender se as medidas adotadas pela organização favorecem ou não rendimentos dos colaboradores, e de que forma impactam na qualidade dos produtos e serviços.

2.3 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Hunter (2004, p. 25) afirma que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Essa capacidade conduz indivíduos ou grupos a confiar e compartilhar espontaneamente dos objetivos do líder, e a forma como o colaborador é tratado pelo seu líder, é um fator relevante para a satisfação e motivação dos colaboradores.

Para Moscovici (1995, p.169), “Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades”. O comprometimento das pessoas com os objetivos da organização depende muito da força de suas lideranças, tendo em vista que ocorrem influências contrárias à cooperação, que causam conflitos, sendo necessário direcioná-los para que se possam atingir os objetivos. Isto é possível quando os líderes são atuantes e desempenham o seu papel integrador mantendo a união das pessoas.

Robbins (2000, p. 342) diz que “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”. As organizações buscam por pessoas motivadas para o trabalho, pois esta condição faz com que o funcionário produza mais e melhor, mas saber os fatores que motivam cada ser humano não é tarefa fácil, visto que os indivíduos são diferentes uns dos outros, cada qual tem suas particularidades, sofrem influências de seus costumes, da família, dos valores, do meio social e cultural, agem ou reagem de acordo com seus princípios e crenças. A motivação não pode ser imposta, ela se dá decorrente do surgimento de uma necessidade, motivando o indivíduo a buscar a satisfação dessa necessidade. Se o profissional motivado, consegue resultados significativos, cabe ao líder identificar o que o motiva.

O verdadeiro líder é aquele que faz o grupo participar, que delega responsabilidade além das tarefas, que sabe recompensar da maneira mais adequada seus liderados tanto financeiramente quanto psicologicamente, buscando conhecer os seus colaboradores.

2.3.1 A Liderança Militar na Cultura e no Clima Organizacional

De acordo o Manual de Campanha (2011), “C 20-10”, que trata sobre Liderança Militar, diz que a liderança é a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever. O comandante militar deve possuir essa capacidade, pois é um dos aspectos que lhe permitirá exercer o comando. A liderança militar busca o engajamento da equipe na execução da missão ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades do ser humano.

No Exército Brasileiro, não há como ser um líder estratégico se ele não for possuidor de determinadas características morais que convergem com a cultura organizacional pregada pelo exército. Isso coloca valores como honestidade e ética como a base de um líder gerador e promotor de transformação. Cruz (2015, p. 263) analisa que “independentemente das mudanças situacionais, há certos valores, particularmente aqueles ligados à formação moral, ao caráter ilibado, à ética e ao pundonor militar, que são inegociáveis para os líderes estratégicos”.

Na construção da cultura organizacional militar é possível destacar três pilares de sustentação que compõem a cultura das organizações militares: a hierarquia, a disciplina e a devoção aos seus valores. A hierarquia e disciplina podem ser observadas desde cedo na formação do militar, nos primeiros dias já são visíveis os sinais dessas influências, uma vez que o militar é ensinado a prestar continência aos superiores, pratica treinamentos físicos diários, ordem unida e marchas, participa das cerimoniais militares, além da rígida rotina de cumprimento de ordens e horários. Outro fator importante que constitui a cultura militar é o culto aos valores do exército brasileiro, tais como: Patriotismo, Civismo, Amor à Profissão, Coragem, Fé na Missão do Exército, Espírito de Corpo e o Aprimoramento Técnico- profissional (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2002).

Nesse sentido, o ambiente militar possui uma rígida disciplina e hierarquia. A disciplina prega o respeito aos superiores e a cultura hierárquica se mostra através das diversas patentes que a instituição possui, e devido a isso, existem diferentes círculos hierárquicos que devem ser respeitados, que criam diferentes climas internos ligados diretamente aos referidos círculos. Mas para que o clima seja influenciável de forma favorável, o Comandante da Organização Militar deverá ser capaz de ter diferentes percepções dos fatores internos e externos que influenciam o Clima Organizacional da organização, e utilize-se da sua liderança em todos os níveis, para o bom desempenho e satisfação de seus comandados.

2.4 CONCEITUANDO SERVIÇOS

A prestação de serviços está presente em nossas vidas todos os dias, seja em serviços como de alimentação, de comunicação e de emergência, são alguns exemplos disto. Compreender o conceito de serviços é essencial para

tomadas de decisões em geral e em especial no atendimento de clientes, dentro da organização de serviço. Lovelock e Wright (2006, p. 5), conceituam serviços como “um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no/ou em nome do destinatário do serviço”.

A importância do conceito do serviço em um mundo em constante evolução, se tornou a regra mais que a exceção, a respeito disso Fitzsimmons (2014) fala que, o serviço é uma experiência perecível, simultânea, intangível, desenvolvida para os clientes, que por sua vez desempenham o papel de coprodutores como participantes do processo.

Nesse mesmo contexto, Grönroos, em sua obra: Marketing - Gerenciamento e Serviços, diz que:

> O serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s). (GRÖNROOS, 2003, p. 36)

Vale destacar características comuns aos serviços, encontradas nas definições citadas até aqui, destacando quatro particularidades, relativos à natureza dos serviços:

- Participação do cliente no processo do serviço: na indústria de serviços, os insumos são os próprios clientes e os recursos são os bens facilitadores, a mão de obra dos funcionários e o capital sob o comando do gestor. Assim, para funcionar, o sistema de serviços deve interagir com os clientes como se estes fossem participantes do processo (FITZSIMMONS, 2014).
- Intangibilidade: "Os serviços são intangíveis. Ao contrário dos produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos” (KOTLER, 2000, p. 449). Serviços são ideias, conceitos, e por sua natureza intangível, o contratante deve levar em consideração a reputação da empresa e precisa confiar em outros indicadores para certificar a qualidade do serviço.
- A perecibilidade e simultaneidade: um serviço é uma mercadoria perecível. “Os serviços não podem ser estocados, uma vez que produção e consumo são necessariamente simultâneos, não há possibilidade de se estocar serviços para venda e consumo futuros”

> (SPILLER, 2006, p. 9). Os serviços são vendidos, produzidos e consumidos ao mesmo tempo, um exemplo disto, seria o teatro, onde os atores produzem um serviço artístico que o público vai consumindo ao longo do espetáculo. Outro exemplo, no entanto, relacionado à perecibilidade seria um horário vago na agenda de um médico, já que um serviço não pode ser estocado, este estará perdido para sempre se não for usado.

Nos diversos conceitos introduzidos sobre serviços, se faz notório o quão ampla é a tarefa da gestão de serviços. A análise do clima organizacional tem o papel de apontar erros que ponham em risco a qualidade dos serviços e a partir de seu diagnóstico é possível ir à busca de soluções para melhoria do clima, o uso correto da estrutura organizacional e do ambiente favorável de trabalho influencia a motivação, fornece valorização e entusiasmo aos colaboradores na realização de suas tarefas, a fim de que se possam produzir serviços de qualidade, para que em decorrência, gere satisfação aos seus clientes.

2.4.1 Tipos de Serviços

Com base nas considerações anteriores, fica evidente a natureza ampla e as variedades ofertadas de serviços, para que se permita um tratamento uniforme na gestão dos serviços, mas há várias discussões sobre classificações possíveis para as operações de serviços, agrupando-as em classes que possuam determinadas características comuns, para que soluções gerenciais possam ser generalizáveis dentro de uma determinada classe. Corrêa e Caon (2012) consideram uma tipologia de serviços com base nas variedades, correlacionada com o volume de clientes servidos por dia em unidades típicas prestadoras de serviço, que diferenciarem-se em termos de variáveis como:

- Nível de personalização ou customização: à medida que a unidade de prestação de serviço altera seu pacote de serviços para adequar-se as necessidades e desejos de clientes individuais o seu nível de customização sobe;
- Intensidade de contato: é o grau de participação do cliente, a riqueza e o volume de informações trocadas em ambos os sentidos entre

prestador do serviço e cliente, muito embora o fluxo do cliente para o prestador seja um determinante mais relevante para essa interação com o cliente durante o processo de atendimento;

- Ênfase em pessoas ou equipamentos: em geral, equipamentos e recursos intensivos em tecnologia favorecem economias de escala. Serviços intensivos no uso de pessoas tendem a serem menos eficientes, quando se trata de número maior de clientes por dia;
- Predominância de atividades de *back* ou *front office*: a parcela que realiza operações de alta interação com o cliente é normalmente chamada de *front office* ou linha de frente, têm um ambiente mais carregado de incerteza e variabilidade, resultando em menor produtividade e controle mais difícil, exigindo, uma maior flexibilidade e adaptabilidade dos recursos. Enquanto aquela que realiza operações de baixo contato denomina-se *back office* ou retaguarda, apresentam ambiente mais previsível, maior padronização, possibilitando maior controle e maior produtividade.

Os autores Corrêa e Gianesi (2018) correlacionam a variação do volume de clientes atendidos por dia em unidades prestadoras de serviços, com as variações nos quatro aspectos apresentados, e definem um gráfico em diagonal ilustrado abaixo pela Figura 1.

Figura 1: Classificação dos processos de serviço.
Fonte: CORRÊA, Henrique Luiz, GIANESI, Irineu Nogueira, 2018.

Como referência o gráfico apresentado e segundo ótica de Corrêa e Gianesi (2018) eles classificam os serviços em:

- **Serviços profissionais**: dão ênfase às pessoas enquanto os equipamentos são utilizados apenas como ferramenta de apoio. Outra característica dos serviços profissionais é a alta interação com o cliente e de personalização do serviço. O processo de prestação do serviço é, em geral, de ciclo longo, como no caso de serviços médicos ou de assistência jurídica, o que resulta em um número baixo de clientes processados por dia.
- **Serviços por tarefa**: caracteriza-se por um volume maior de clientes processados por dia, como em restaurantes e varejo em geral. Nesse caso o valor do serviço é gerado tanto no *front office* (salão do restaurante e as lojas) como no *back office* (cozinha de restaurantes e setor de suprimento em lojas). Embora nesse tipo de processo haja certo nível de personalização do serviço, há diversas oportunidades para padronização de operações, exigindo menor autonomia do pessoal de contato.
- **Serviço de massa:** atende ao maior número de clientes por unidade de tempo, são serviços pouco personalizados, com alto grau de padronização de operações. O nível de contato é relativamente baixo e impessoal. Exemplos típicos são os transportes urbanos, o metrô e o ônibus.
- **Serviços com customização em massa**: é a mais recente classe de serviços baseados em tecnologia de informação, permite que serviços produzidos em massa, tragam a percepção pelo cliente de customização. Por exemplo, quando um cliente entra no *site* da *Amazon.com* e faz seu *login*, existem algoritmos usando quantidades maciças de informações sobre hábitos e o histórico de compras deste cliente, comparando com outros clientes de perfil semelhante. Como resultado, são produzidas recomendações personalizadas para o cliente. Criando uma impressão de tratamento individualizado, mas tudo feito de forma absolutamente automatizada.
-

A prestação de serviços pode ser tanto ofertada por meio de organizações privadas, quanto por meio de órgãos públicos. A prestação do serviço público é uma atividade desenvolvida com a participação do Estado, garantida pela Constituição Federal de 1988. Moreira (2010, p. 55) define serviço público como “toda atividade prestada com a finalidade de satisfazer às necessidades essenciais (ou existenciais) da sociedade”.

Os Serviços Públicos tem características pertinentes à tipologia de serviços de massa, pois atende as necessidades da coletividade, que exigem um alto nível de padronização de seus processos e operações, um exemplo

característico, é o serviço prestado pelo Exército Brasileiro de segurança pública, pois como dito anteriormente, possui seus objetivos direcionados ao interesse coletivo, e mantem rotinas rígidas de treinamentos para atingir elevado nível de padronização de forma que possam agir em grupo como se fossem um único homem, mantendo-se sempre em prontidão, visando a defesa da pátria.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLIGIAS DE PEQUISA

A metodologia utilizada nesta pesquisa constitui-se quanto aos seus fins, como sendo uma pesquisa exploratória e descritiva. As pesquisas exploratórias são consideradas como o primeiro passo na investigação. É geralmente utilizada quando o pesquisador quer investigar assuntos onde existe pouco conhecimento. A pesquisa exploratória segundo Gil (2018, p.26) objetiva-se a “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Enquanto que a pesquisa descritiva verifica, descreve e explica problemas, fatos ou fenômenos da vida real, observando e fazendo relações, conexões, considerando a influência que o ambiente exerce sobre eles. Procura conhecer e comparar as várias situações que envolvem o comportamento humano, individual ou em grupos sociais ou organizacionais. (MICHEL, 2015).

Quanto aos meios, esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa de campo, que de acordo com Nascimento (2012, p.29) “tem como característica o contato imediato do pesquisador com o fenômeno a ser estudado". Ainda segundo autor o pesquisador observa a situação do cenário, nos quais verifica um problema de ordem social e registra diretamente os dados e informações referentes à ocorrência dos fenômenos e, posteriormente, procura explicá-los, com base em métodos e técnicas específicas. Quanto a sua abordagem pode ser classificada como uma pesquisa quantitativa, ou seja, que opiniões, problemas, informações serão mais bem entendidos se traduzidos em forma de números. Identifica tendências, estabelece relação de causalidade entre fenômenos e gera padrões. Os resultados são obtidos e comprovados pelo número de vezes em que o fenômeno ocorre ou com a exatidão em que ocorre (MICHEL 2015).

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de coleta de dados escolhido foi o questionário, devido as suas vantagens, que são citadas por Michel (2015), tais como: economia de tempo, deslocamentos, obtenção de grande número de dados, maior número de pessoas, economia de pessoal, o anonimato e menor risco de distorção pela não influência do entrevistador.

De acordo Pereira (2019) com o advento da informática, é natural que se escolha os recursos computacionais para dar suporte à elaboração de índices e cálculos estatísticos, como tabelas, quadros e gráficos. Neste contexto, o questionário elaborado foi feito com auxilio de uma ferramenta gratuita do *Google Drive*, o *Google Forms*, que foi escolhida por ser uma ferramenta de fácil utilização, e possibilita que o questionário seja disponibilizado a partir de um endereço eletrônico podendo ser respondido pelo celular, *tablet* ou computador. Após a coleta dos dados a partir do questionário, as respostas foram tabuladas, compiladas, e desenvolvidos os gráficos para facilitar a análise e mensuração da pesquisa.

O questionário utilizado para coletar dados sobre o clima organizacional foi adaptado do modelo do Prof. Dr. Carlos Bispo (2006), visando atingir a perspectiva dos objetivos desta pesquisa, analisando-se as variáveis internas que influenciam o clima organizacional positivamente ou negativamente, tais como o ambiente de trabalho, a cultura organizacional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, assistência aos funcionários, remuneração e segurança profissional. Para efeito deste estudo, foi selecionada uma amostra de 85 militares de um total de 546 militares do referido Regimento de Cavalaria Mecanizada. Os dados foram coletados através da aplicação de 01 questionário com 15 questões objetivas com afirmativas, onde pôde optar por três alternativas: sim, mais ou menos (caso concorde parcialmente com a afirmação) e não. A coleta de dados ocorreu entre os dias 14 e 30 de outubro de 2019.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A instituição a ser analisada é o Regimento de Cavalaria Mecanizada

que é uma organização militar que diferencia-se por ser a única tropa, valor unidade, da Arma de cavalaria em todo Norte/Nordeste, caracterizada pela proteção blindada de seus veículos de combate, seu poder de fogo e ação de choque. O Regimento se mantém em constante adestramento e preparação, sempre em condições de atuar em qualquer área da Região Nordeste do Brasil.

O Regimento hoje atua assiduamente em operações, nos sertões da Paraíba, Rio Grande do Norte e Pernambuco. Atualmente o Regimento possui um contingente de 546 militares a sua disposição, divididos entre setores administrativos, esquadrões, pelotões de combate e de apoio.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir será apresentado o perfil sócio demográfico dos entrevistados e posteriormente, apresentado e analisado os dados obtidos a partir do levantamento dos resultados do questionário aplicado de clima organizacional, conforme as variáveis pesquisadas: vida profissional, o ambiente de trabalho, a cultura organizacional, estrutura organizacional, burocracia, nível sociocultural, incentivos profissionais, assistência aos funcionários, remuneração e segurança profissional.

Na primeira questão, foi levantada a identificação quanto ao sexo dos participantes da pesquisa. Com 97,6% o sexo masculino foi identificado como maioria entre os militares entrevistados, sendo o sexo feminino 2,4% dos entrevistados. Esse resultado se deu em virtude de que o público feminino existente é de apenas duas militares em todo o regimento. As vagas chamadas de “combatentes”, que são a grande maioria, são específicas aos homens. As mulheres podem concorrer às vagas, que são poucas, destinadas aos cargos administrativos e de saúde.

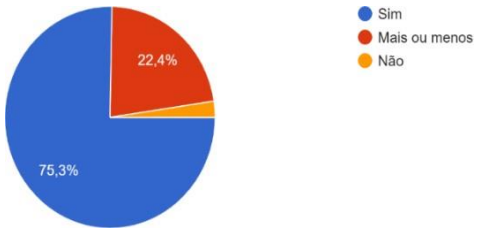
A segunda questão identifica a faixa etária média dos entrevistados. Com porcentagem de 80% como sendo a faixa etária de até 25 anos, constituído em sua maioria por militares temporários, como cabos e soldados. Na faixa etária de 26 a 35 anos identificamos o percentual de 8,2% e na faixa etária de 36 a 45 anos (7,1%) que é composta em sua maioria por militares de carreira como sargentos e oficiais subalternos. Com 4,7% na faixa etária de 46 a 55 anos, estão representados os colaboradores mais maduros e experientes entre os

entrevistados, composto majoritariamente por oficiais superiores como majores e coronéis. Não há nenhum entre os entrevistados na faixa etária acima de 55 anos. Assim, podemos observar que o regimento possui em sua maioria um perfil de colaboradores mais jovens, com faixa de até 25 anos.

A terceira questão consulta o tempo de empresa dos militares entrevistados. A parcela mais expressiva é a de militares com menos de 1 ano de serviço, com porcentagem de 32,9%, a quantidade de militares que incorporam todos os anos no serviço militar obrigatório, é bastante significativa que por sua vez representam a maioria do efetivo do regimento, os chamados “recrutas” permanecem no serviço miliar obrigatório por até 1 ano, podendo ser efetivado por merecimento por mais 7 anos.

Outra parcela significativa é de militares com mais de 4 anos de serviço militar, com porcentagem de 29,4% essa faixa é composta em sua maioria por militares de carreira, aprovados em concursos de escolas militares como por exemplo AMAN (Academia Militar das Agulhas Negras) e a ESSA(Escola de Sargentos das Armas), onde a aposentadoria, em condições normais, só pode ocorrer após 30 anos de serviço. Os demais entrevistados com 1 ano a 2 anos e de 3 à 4 anos de serviço militar, correspondem a 18,8% cada, essas faixas são compostas tanto por militares de carreira, quanto por militares temporários.

Gráfico 01: Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.



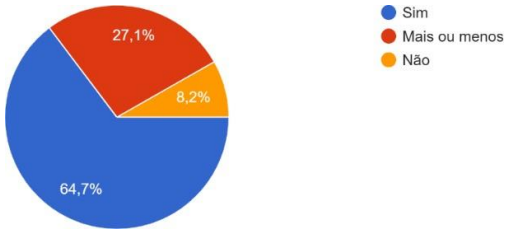
Fonte: Próprio autor, 2019.

Na variável relacionada a aspectos da vida profissional, o Gráfico 01 demonstra o sentimento de orgulho dos militares entrevistados, em trabalhar na organização militar. De acordo com as respostas obtidas. Observa-se que a maioria dos militares entrevistados com 75,3% orgulha-se por vestir a farda. Outros 22,4 % sentem-se em parte orgulhosos, e uma minoria de 2,3% não sente orgulho em trabalhar na Organização Militar.

O resultado positivo é reflexo dos valores pregados pelo exército que

corroboram para isso, tais como: **Patriotismo** (amar o Brasil; servir à Pátria; orgulhar-se de ser brasileiro; preservar a soberania do território brasileiro); **Civismo** (conhecer a história da pátria; cultuar os Símbolos Nacionais; preservar os valores cívicos e morais); **Amor à Profissão** (vibrar, sentir entusiasmo e motivação com a profissão; orgulho de vestir a farda verde oliva; dedicar- se integralmente ao serviço da pátria; demonstrar espírito de sacrifício) e a **Fé na Missão do Exército**, cooperar com desenvolvimento nacional e assegurar os poderes constitucionais, a lei e a ordem (Exército Brasileiro, 2002). Não são apenas valores, mas compromissos, pois tratam de propósitos colimados pela instituição como primordiais a sua própria razão de ser.

Gráfico 02: Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.

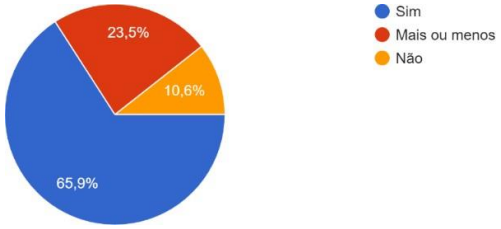


Fonte: Próprio autor, 2019.

Gráfico 02 verifica-se se os militares entrevistados consideram estar obtendo sucesso na sua carreira e na sua vida profissional. Com porcentagem de 64,7% a maioria desses militares consideram estar alcançando o sucesso profissional. Outra parcela com porcentagem de 27,1% está dividida ou indecisa, pois consideram que ainda não alcançaram parte daquilo que desejam para sua carreira profissional, e 8,2% acreditam que “não” estão obtendo sucesso na sua carreira profissional, essa insatisfação pode contribuir como fonte de insegurança que é ruim para clima organizacional.

Cabe destacar a importância da realização profissional como fator para motivação pessoal, Maslow (*apud* Chiavenato, 2014) apresenta uma teoria da motivação que separa de forma hierárquica, as diferentes necessidades que os seres humanos possuem, numa pirâmide dividida em cinco níveis sendo eles: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. No topo da pirâmide está à necessidade da auto realização, que inclui aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser e é capaz de alcançar.

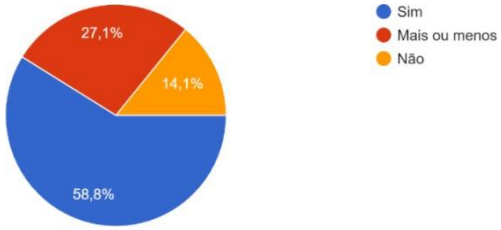
Gráfico 03: Meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para o cargo que ocupa.



Fonte: Próprio autor, 2019.

De acordo com os resultados apresentados no gráfico 03, na variável de estrutura organizacional, observa-se que 65,9 % concordam que “sim”, seu chefe imediato é a pessoa mais indicada para o cargo que ocupa, outros 23,5% se encontram divididos ou indecisos com essa afirmativa e 10,6 % dos entrevistados discordam do modelo de liderança autocrática presente no exército, onde as decisões são centralizadas no chefe imediato. Ocupar um cargo de liderança no exército brasileiro requer do líder a habilidade de buscar engajamento da equipe para o cumprimento da missão ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades de seus subordinados.

Gráfico 04: Estou satisfeito com a estrutura hierárquica a que estou vinculado.

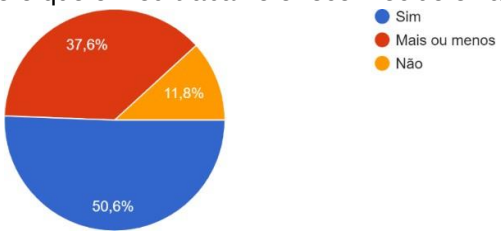


Fonte: Próprio autor, 2019.

O Gráfico 04 expressa o nível de satisfação dos militares entrevistados com a estrutura hierárquica da organização. Com porcentagem de 58,8 % dos entrevistados se dizem satisfeitos com a estrutura hierárquica ao qual estão inseridos. Observa-se que ao mesmo tempo em que se tem uma avaliação favorável à estrutura hierárquica, há um certo nível de insatisfação em relação a este indicador de estrutura organizacional, por parte dos entrevistados, tendo em vista que 27,1 % dos entrevistados estão divididos ou indecisos, e 14,1 % insatisfeitos. A estrutura organizacional adotada pelas forças armadas no Brasil é composta por patentes, onde existe uma forte relação de subordinação no cumprimento rigoroso das ordens das autoridades a que estiver subordinado, faz

com que o sistema hierárquico permaneça totalmente verticalizado, criando barreiras na gestão de um clima organizacional favorável.

Gráfico 05: Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado na empresa.

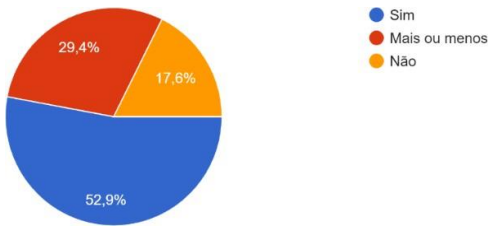


Fonte: Próprio autor, 2019.

No que diz respeito a variável de incentivos profissionais, verifica-se no Gráfico 05, que 50,6% dos participantes da pesquisa consideram que “sim”, é reconhecido e valorizado na organização. Observa-se também que há a existência de uma parcela significativa de militares com 37,6% das respostas sendo “mais ou menos”, os entrevistados que se encontram indecisos não se sentem devidamente reconhecidos ou valorizados, e com 11,8% dos entrevistados, afirma “não” ser reconhecido ou valorizado. Sendo assim, deve ser um objeto de atenção para a organização, na busca de soluções, pois essa desvalorização causa um baixo rendimento e menor comprometimento por parte dos funcionários.

A necessidade pelo reconhecimento e valorização está diretamente correlacionada com o processo de motivação e crescimento profissional do colaborador. Um profissional motivado demonstra empenho e dedicação maiores e melhores durante as execuções de suas tarefas.

Gráfico 06: Acho justo meu salário atual.



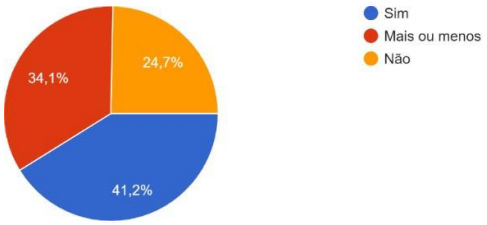
Fonte: Próprio autor, 2019.

A variável abordada no Gráfico 06 avalia a satisfação com a remuneração dos entrevistados. De acordo com os resultados apresentados, com porcentagem 52,9% dos participantes da pesquisa afirmam que “sim”, acham justo

seu salário atual. Observa-se que embora apresentem uma porcentagem geral positiva, deve-se também analisar que há existência de uma quantia considerável de militares insatisfeitos, onde a soma dos dois percentuais restantes, correspondem a quase metade dos militares entrevistados, onde 29,4% estão divididos ou indecisos, pois responderam “mais ou menos”, ou seja, não estão completamente satisfeitos com sua remuneração e 17,6% responderam que “não” estão satisfeitos com seu salário atual.

Chiavenato (2014) afirma que o dinheiro é umas das formas de incentivo mais usado nas organizações, segundo ele o dinheiro pode ser um poderoso motivador, pois ele atende a necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para satisfazer as necessidades sociais e de auto realização, que constituem a pirâmide de Maslow.

Gráfico 07: Meu emprego é seguro na empresa, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

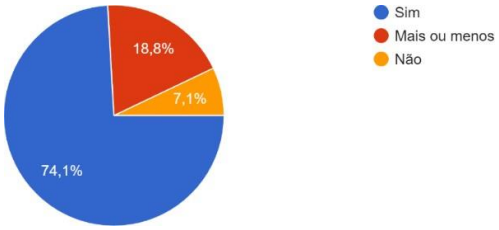


Fonte: Próprio autor, 2019.

Com relação à segurança profissional no trabalho o Gráfico 07 reflete a segurança que os entrevistados sentem em relação aos seus cargos, confiantes de que não correm o risco de serem demitidos sem motivo. Observa-se que 41,2% dos participantes concordam com a afirmativa, consideram seu emprego estável, e não corre o risco de perdê-lo sem motivo, isso se deve, majoritariamente por que esta parcela dos entrevistados é constituída por militares de carreira concursados, que possuem a mesma estabilidade de um funcionário público federal.

Outra parcela significativa de 34,1% está indecisa ou dividida, com receio de demissões sem justificativa, formada por militares temporários que ingressaram pelo Serviço Militar Obrigatório ou Serviço Técnico Temporário, ambos são considerados prestadores de serviços com contratos renovados anualmente podendo permanecer por até 8 anos a serviço do exército. Outros 24,7% dos entrevistados temem pela perda repentina de seu emprego, essa insegurança é um fator negativo para o clima organizacional do trabalho.

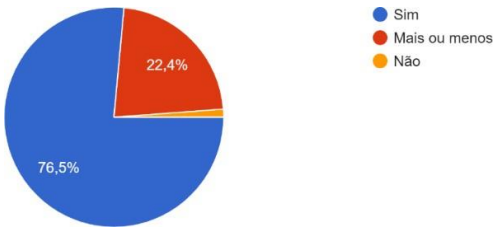
Gráfico 08: O meu nível cultural e social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.



Fonte: Próprio autor, 2019.

O Gráfico 08 retrata-se a auto avaliação dos entrevistados em relação aos seus níveis intelectual, cultural e social, e se consideram que estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades. Com ampla maioria entre as respostas encontradas demonstram que para os colaboradores entrevistados (74,1%) apontaram que “sim”, consideram seu nível sociocultural suficiente para o exercício das suas atividades na empresa. 18,8% dos militares entrevistados estão indecisos quanto ao seu nível sociocultural e 7,1% “não” consideram seu nível sociocultural suficiente para executar suas funções. Observa-se de modo geral diante das informações coletadas, como resultado positivo. Pode-se perceber que os níveis intelectual, cultural e social são fatores relevantes, que devem ser vistos como elementos necessários para a realização de qualquer processo ou atividade. No exército moderno e eficiente, exige de seus integrantes o continuo aprimoramento técnico-profissional, para aprimoramento nas áreas cognitiva, psicomotora e afetiva para que possa contribuir com o exercício profissional de suas atribuições (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2002).

Gráfico 09: O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.



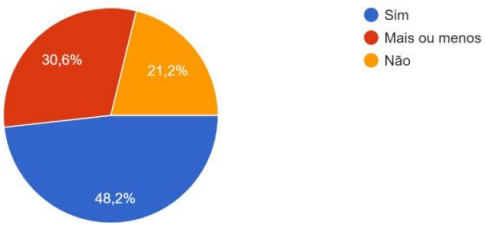
Fonte: Próprio autor, 2019.

Quanto ao ambiente de trabalho, observa-se no Gráfico 09, evidencia da influência positiva do relacionamento interpessoal entre os colegas de trabalho.

A análise dessa variável foi bastante positiva tendo em vista que a maioria das respostas foram “sim” (76,5%) “o relacionamento com meus colegas de trabalho favorecem a execução das minhas atividades na empresa”. Enquanto que 22,4% dos entrevistados se encontram divididos ou indecisos com a afirmativa e apenas 1,1% dos entrevistados “não” concorda que o relacionamento com seus colegas de trabalho favorecem a execução das suas atividades.

O resultado positivo reflete em um dos valores mais pregados pelo Exército Brasileiro, o Espírito de Corpo, os desafios do combate exigem que, entre os militares exista o sentimento de camaradagem. O militar desde sua incorporação é conduzido a valorizar certos princípios que lhes são imprescindíveis, que são consolidados ao longo do tempo e definem o caráter do militar.

Gráfico 10: A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.



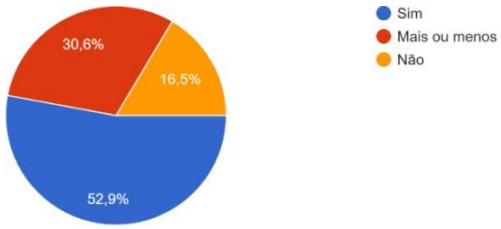
Fonte: Próprio autor, 2019.

Como podemos observar no Gráfico 10, trata-se da representação da variável burocrática, que avalia se os participantes da pesquisa concordam com a burocracia adotada na organização e se ela favorece a execução das suas atividades. Com base nos resultados, quase metade dos entrevistados com porcentagem de 48,2% concordam com a burocracia adotada na organização e que ela colabora para realização de suas atividades, já pouco mais da metade dos participantes pesquisados concordam parcialmente (30,6%) ou discordam completamente (21,2%) com a rotina burocrática adotada.

A burocracia adotada no Exército Brasileiro é caracterizada principalmente por um sistema hierárquico, com elevada divisão de responsabilidade, onde seus integrantes seguem constantemente regras e procedimentos padrões, como se fossem engrenagens de uma máquina. Nessas condições pode-se perceber que existe um número considerável de entrevistados

que não concordam com a burocracia adotada na organização, cujo excesso burocrático acarreta na falta de autonomia e existência de conflitos na empresa, sendo isso um fator negativo na motivação dos colaboradores, sendo prejudicial ao clima organizacional.

Gráfico 11: A cultura organizacional adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

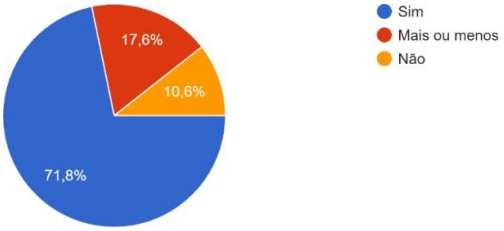


Fonte: Próprio autor, 2019.

Na variável de cultura organizacional, de acordo com os resultados encontrados, no Gráfico 11, observa-se que a maior porcentagem de colaboradores entrevistados 52,9% concorda com a cultura organizacional adotada na empresa e que ela favorece a execução das suas atividades na organização. Outra parcela dos participantes da pesquisa concorda parcialmente (30,6%) com cultura organizacional adotada, e 16,5% discordam dessa afirmativa.

Pode-se dizer a partir dos dados coletados, em via de regra, que a cultura organizacional do Exército, composta por pilares como a hierarquia, a disciplina e a devoção aos seus valores, assumem papéis positivos na construção de um ambiente de trabalho favorável, entretanto a disciplina rígida imposta encontra maior resistência, principalmente na adaptação por parte dos “recrutas”, ingressados pelo serviço militar obrigatório.

Gráfico 12: A assistência médica, dentista e assistência social adotadas na empresa, favorecem a execução das minhas atividades na empresa.



Fonte: Próprio autor, 2019.

A última variável pesquisada foi à assistência aos funcionários, podemos observar no Gráfico 12, que os militares entrevistados presam pela assistência médica, dentista e assistência social adotadas na empresa, e afirmam que “sim” (71,8%), que essas assistências favorecem a execução das suas atividades na empresa. 17,6% concordam parcialmente e 10,6% discordam dessa afirmação.

O Exército Brasileiro oferece assistência médica, dentista e assistência social, através do Fundo de Saúde do Exército (FUSEx), que proporciona aos militares e seus dependentes, atendimentos em diversas especialidades, nos diversos hospitais militares espalhados pelo país, além de uma extensa rede conveniada com organizações civis de saúde (hospitais e clínicas particulares) e de profissionais de saúde autônomos credenciados. Suas principais vantagens estão na ampla cobertura de procedimentos, na inexistência de carência, como também não existe limite de prazos de internações e têm baixo valor de contribuição, em comparação com os planos de saúde convencionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar o Clima Organizacional buscando determinar como ele pode contribuir e influenciar os rendimentos dos trabalhos em um Regimento de Cavalaria Mecanizada do Exército Brasileiro. Neste contexto, um dos objetivos específicos deste estudo levantou os principais conceitos relativos ao Clima Organizacional, como forma de dar o embasamento necessário para uma melhor compreensão do tema clima organizacional. Distinguiu-se cultura organizacional de clima organizacional, destacando a importância do tema para a organização, demonstrando como o clima organizacional favorável proporciona melhores desempenhos nos rendimentos dos funcionários.

Como forma de alcançar os objetivos traçados, realizou-se uma pesquisa de clima organizacional, e através da análise dos dados da pesquisa foi possível identificar as variáveis que se destacaram positivamente e negativamente, no clima organizacional da organização estudada. Considerando todas as variáveis pesquisadas, a Organização Militar de modo geral, obteve como resultado um clima organizacional positivo ou satisfatório, diante das informações coletadas, pode-se perceber que o relacionamento interpessoal e a cooperação

entre os colaboradores no ambiente de trabalho, é a variável que mais se destaca positivamente na pesquisa, acompanhada por aspectos ligados a variáveis da vida profissional, nível de capacitação profissional e assistência aos funcionários, fatores que são significativos para um clima favorável. Porém, entre os índices analisados, a segurança profissional, estrutura burocrática, incentivos profissionais e a remuneração foram as variáveis que apresentaram o menor índice de satisfação entre os colaboradores, sendo esse um fator muito importante na relação de trabalho, causador de insatisfação.

Sugere-se à instituição estudada possíveis proposições de ações que busquem aperfeiçoamento da gestão do clima organizacional no Regimento de Cavalaria do Exército Brasileiro, para que possa obter ou manter um clima organizacional positivo, como forma de dar condições aos servidores da organização, um ambiente de trabalho mais adequado, que consequentemente irá gerar frutos positivos para a organização. Para isso é importante que se busque:

- A reavaliação do plano de carreira: discutir e sugerir ao escalão superior a criação de um plano de carreira que contemple os pré-requisitos, gratificações e vantagens das funções de chefia, tendo como público-alvo os servidores que ocupam cargos de direção ou coordenação, levando em consideração o tempo de serviço, qualificação e responsabilidades para o desempenho de suas funções.
- Ministrar ou patrocinar: eventos, cursos, palestras e seminários específicos voltados ao desenvolvimento de habilidades relacionadas à liderança, a gestão organizacional e de pessoas;
- Motivar os militares integrantes da organização: organizar um programa de reconhecimento de todo servidor considerados exemplar e torná-lo público dentro da instituição através do jornal de circulação interna, murais, etc. Incentivar o servidor a buscar o aperfeiçoamento constante dos serviços prestados. Fortalecendo na mente dos militares o conceito de que a boa imagem da instituição vai depender da ótima qualidade dos serviços prestados.
- Buscar desenvolver a Qualidade de Vida no Trabalho: A instituição deve incentivar os servidores a realizar atividades recreativas e de lazer em seus tempos livres, como forma de alívio para as tensões do dia a dia.

- Contribuir com a educação financeira de seus funcionários, através de palestras e seminários, ou seja, educá-los a trabalhar com seu dinheiro.

Em decorrência do que foi apresentado, além da pergunta da pesquisa, observa-se também que o objetivo geral e os específicos deste trabalho foram alcançados. Conclui-se que a pesquisa sobre clima organizacional é um instrumento de suma importância, tanto para as empresas quanto para as organizações militares, pois através dela é possível analisar os efeitos dos fatores internos que influenciam de forma positiva ou negativa os rendimentos dos seus colaboradores. A eficácia de um exército dependerá sempre de seus recursos humanos, e por mais que se evolua a arte da guerra, e a tecnologia das armas, militares capacitados, motivados e bem liderados continuarão sendo o fator decisivo para o sucesso e o cumprimento da missão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Claudia. **A Secretária Executiva como Avaliadora do Clima e da Cultura Organizacional em uma Cooperativa de Trabalho Médico.** 87 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Curso Secretariado Executivo) - Centro de Estudos Filadélfia (UNIFIL) Londrina (PR) 2005.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** V.16, n. 2, p.258-273, Maio/Ago. São Paulo: EESC/USP, 2006.

BÔAS, Marília Villas (2018). Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo- estranho/como-funciona-um-quartel-do-exercito> Acesso em: 01 de abr. 2019.

BROWN, A. **Cultura Organizacional.** 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**, 5ª ed. São Paulo: Manole, 2015.

_____. **Iniciação à Teoria das organizações**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CORRÊA, Henrique L., CAON, Mauro. Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1. ed. – 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

CORRÊA, Henrique Luiz, GIANESI, Irineu Nogueira. Administração Estratégica de Serviços: operações para a experiência e satisfação do cliente, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.

CRUZ, M.P. **O perfil dos líderes estratégicos do Exército Brasileiro em seu processo de transformação**. Revista de Ciências Militares. Coleção Meira Mattos, Rio de Janeiro, RJ, 2015.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 102-EME, de 24 de agosto de 2011, **Aprova o Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar**, 2ª Edição, 2011. Estado Maior do Exército. Brasília, DF, 2011.

_____. Portaria nº 156, de 23 de abril de 2002, **Aprova o Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército Valores, Deveres e Ética Militares** (VM - 10), 1ª Edição, 2002. Estado Maior do Exército. Brasília, DF, 2002.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Org. Andrea Ramal. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:**

operações, estratégia e tecnologia da informação. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2014. GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2018.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HANDY, C. **Como compreender uma organização**. Ed. Jahar, 1976. HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, implementação e controle. 10ª ed. 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOVELOCK, Christopher. WRIGHT, Lauren. **Serviços:** marketing e gestão São Paulo, Saraiva, 2006.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais, 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2015.

MOREIRA, João Batista Gomes. **Conceito material de serviço público**. Interesse Público, Belo Horizonte: Editora Fórum. n. 64, p. 53-73, nov./dez., 2010.

MOSCOVICI, Fernando. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

NASCIMENTO, Luiz Paulo D. **Elaboração de projetos de pesquisa:** monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4ª edição, 3ª Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2019.

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. – São Paulo: Atlas, 2017.

SPILLER, Eduardo Santiago (Org.). **Gestão de serviços e marketing interno**. 2ª ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA DE UM BANCO PRIVADO NA CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB

Jesimiel Correia de Menezes
jesimiel.cm@gmail.com

Prof. Me. Eliabe Afonso de Sousa
afonso1703@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo aborda dois temas bastante enfatizados e fundamentais no dia a dia das empresas que são o Clima Organizacional e a Cultura Organizacional, versando a área de atendimento e serviços, conforme cerne da empresa objeto de estudo do mesmo. O Clima Organizacional é fundamentalmente ligado ao nível de satisfação dos colaboradores com o andamento dos processos organizacionais, estruturais, estilos de liderança, dentre outros fatores e, considerando a mútua colaboração dos funcionários, os resultados melhoram, objetivos e metas são alcançados e se traduzem em relações interpessoais mais leves e satisfatórias. O processo de avaliação utilizado para coleta de dados, análise e conclusão da amostra foi uma pesquisa organizacional exploratória descritiva de caráter quantitativo composta por 17 perguntas com alcance de 23 pessoas, realizada com os colaboradores da agência bancária objeto de estudo do presente artigo, com objetivo geral de avaliar o Clima Organizacional e direcionamento feito para o alcance dos objetivos propostos, tais quais sendo a compreensão do clima organizacional e sua importância, bem como pontos positivos e negativos e possíveis melhorias mediante necessidade. Atentamos aos fatores relacionados a satisfação no ambiente de trabalho, por meio da análise dos dados coletados, nos quais demonstrou-se um ambiente favorável, precisando, porém, por parte da empresa, um reconhecimento maior dos funcionários, além da desburocratização de processos, mas de forma geral o ambiente explorado e analisado por meio da pesquisa apresentou-se satisfatório afetando positivamente o andamento da organização e na realização das atividades internas.

Palavras-chave: Clima organizacional. Cultura organizacional. Atendimento. Serviços.

ABSTRACT

This article adresses two very emphasized and fundamental themes in the daily lives of companies that are Organizational Climate and Organizational Culture, focusing on the area of customer service and other services, as verified in the company similar object of study. Organizational Climate is fundamentally linked to the level of satisfaction of employees with the progress of organizational and structural processes, leadership styles, among other factors and, considering the mutual collaboration of employees, results improve, objectives and goals are achieved and are translated into lighter and more satisfying interpersonal relationships. The evaluation process used for data collection, analysis and conclusion of the sample was an exploratory organizational research with

descriptive and quantitative methods composed of 17 questions with a reach of 23 people, carried out with the bank branch employees object of study of this article, with the general objective of evaluating the Organizational Climate and direction made to achieve the proposed objectives, such as understanding the organizational climate and its importance, as well as positive and negative points and possible improvements as needed. Being aware of the factors related to satisfaction in the workplace, through the analysis of the collected data, which showed a favourable environment, but the company needs greater recognition of their employees, as well as less bureaucracy of processes, in general, the environment explored and analyzed through the research was satisfactory, positively affecting the organization's progress and the accomplishment of internal activities.

Keywords: Organizational climate. Organizational culture. Customer servisse. Services.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o intuito de apresentar o clima organizacional focando principalmente a análise do nível de satisfação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho. A cultura organizacional, voltada ao bem-estar dos colaboradores no exercício de suas tarefas, torna-se também parte importante desse processo, pois dá base para a aplicabilidade e zelo de um clima organizacional adequado.

A cultura organizacional de uma empresa norteia a sua forma de conhecer suas posições, ações e tomadas de decisões. Ela tem a capacidade de influenciar o comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização. No que diz respeito ao clima organizacional, age como indicador de satisfação dos membros de uma empresa em relação ao ambiente de trabalho, agindo como grau de motivação e colaboração dos funcionários.

O trabalho apresenta os conceitos de clima organizacional e cultura organizacional, visando compreender o clima organizacional e sua importância nas empresas, avaliar por meio de pesquisa organizacional os aspectos positivos e negativos e quais os impactos sobre a qualidade dos serviços. A partir das variáveis coletadas, sugerir melhorias na aplicabilidade do clima organizacional em prol do melhor funcionamento da máquina empresarial e das pessoas que a compõem.

A pesquisa foi aplicada em uma agência bancária privada situada na capital paraibana, analisando o comportamento dos seus membros e o ambiente

organizacional.

Os bancos são instituições financeiras que, podem ser públicas ou privadas e fornecem à sociedade a possibilidade de realização de movimentações financeiras, investimentos, além de diversos tipos de serviços como depósitos, transferências, aplicações de recursos, entre outros. São importantes para o desenvolvimento do comércio nacional e internacional conforme os produtos e serviços financeiros oferecidos e prestados.

A preservação da qualidade do clima organizacional é de suma importância se uma empresa quer cada vez mais seus colaboradores empenhados e dedicados ao alcance de metas e objetivos. Este trabalho tem por finalidade apresentar variáveis a serem analisadas dentro deste contexto e mostras seus impactos na motivação e satisfação no ambiente de trabalho. Diante disso, a produção de estudos voltados a este tema tem relevância no que diz respeito a aplicabilidade desde a formação acadêmica, por meio da absorção da teoria e posteriormente da aplicação na prática no mercado.

Assim, é gerado o seguinte problema de pesquisa: **Quais os impactos diretos de uma boa qualidade do clima organizacional para a motivação e a satisfação no trabalho?**

No mercado, é notória a busca pela qualidade de vida no trabalho, muitas vezes até sobrepondo os benefícios salariais. Estar inserido em um ambiente de trabalho saudável e que presa em sua cultura organizacional pelo bem-estar dos colaboradores atrai as pessoas e motiva seus membros em relação a colaboração mútua, respeito, busca pelas metas e objetivos e consequente aperfeiçoamento na prestação do serviço.

O trabalho proposto pretende provocar a atenção e cuidado com a importância da preservação da qualidade do clima organizacional e, por meio de pesquisa organizacional, identificar pontos a serem melhorados e quais precisam ser preservados para a manutenção da satisfação no trabalho.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Avaliar o Clima Organizacional de uma agência bancária privada na cidade

de João Pessoa - PB.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Compreender o clima organizacional e sua importância.
- Verificar os aspectos positivos e negativos por meio da aplicação de uma pesquisa de clima organizacional.
- Sugerir melhorias a partir das variáveis coletadas em pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Clima organizacional é um indicador que deve ser devidamente preservado pelas empresas, pois é através deste que a corporação pode entender as percepções dos seus colaboradores, suas necessidades, grau de motivação, empenho e, a partir daí, buscar melhor interação, caso seja preciso, ou integrar cada vez mais os membros da organização. Manter um clima organizacional satisfatório pode ser visto até como um investimento por parte da empresa, pois o funcionário se sentirá melhor para desempenhar suas atividades, terá mais ânimo para alcançar os objetivos e mostrará um melhor trabalho em equipe com colaboração recíproca.

O clima organizacional, suas variáveis e consequências estão no dia-dia das empresas, atrelada à cultura organizacional que, indica as diretrizes a serem seguidas. Esta seção vem conceituar e embasar a importância de ambos para as organizações.

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS CONCEITOS

A cultura é um complexo de normas, crenças, costumes e valores inseridos na sociedade que, se perpetuam de geração em geração influenciando o comportamento dos indivíduos em meio ao ambiente social em que estão inseridos. Ao longo do tempo cada sociedade tem suas características determinadas pelos padrões adquiridos e transmitidos pelas décadas, os quais consistem em sua cultura.

Da mesma forma, as organizações empresariais têm em seu escopo características próprias e ímpares que condicionam o comportamento dos

indivíduos no ambiente de trabalho, denominada cultura organizacional. Na perspectiva de Perez e Cobra (2015, p. 16) “a cultura organizacional envolve padrões de comportamento das pessoas nas empresas, sejam simples funcionários ou mesmo gestores” e, associam o conceito antropológico do termo cultura também à cultura organizacional quando englobam fatores como crenças e valores.

> A cultura organizacional é, portanto, a cultura em seu sentido antropológico existente em uma organização composta por práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, jargão e clima organizacional. (PEREZ e COBRA, 2015, p. 18).

É de suma importância que as características, ações e variáveis que favorecem um clima organizacional satisfatório sejam inerentes à cultura das empresas, pois se tornará mais fácil a aplicabilidade dos tais e, as percepções na prática do alcance dos resultados propostos será maior.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA TIPOLOGIA

Sendo as empresas formadas por pessoas e, cada uma com seus valores individuais, são elas que, de uma maneira ou outra, ditam a cultura organizacional prevalecente dentro da organização. Freitas (2007) afirma que entender a corporação como cultura é assentir essa moldura da cultura organizacional às pessoas que a compõe. Embora as organizações em si tenham sua cultura organizacional pré-definida, os grupos que fazem parte dela, diariamente compartilham e adequam suas experiências individuais ao ambiente de trabalho.

Os fatores da cultura organizacional, para serem entendidos, devem ser analisados em que medida impactam no comportamento dos indivíduos já que, conforme Perez e Cobra (2015), estão em constante modificação, tendo em vista que as organizações influenciam e recebem influência da sociedade.

- Valores: aquilo que as empresas têm como importante para si e que vão dar base para as tomadas de decisão.
- Crenças: é o que as organizações acreditam que influencia para seu sucesso. São suas verdades e suas bases organizacionais de sucesso.
- Cerimônias: aquilo que as corporações promovem como fator de motivação, sejam eventos, comemorações ou premiações, de forma a integrar e passar segurança e bem-estar aos colaboradores.

- Heróis: pessoas que tem papel importante na organização e, são ou foram fundamentais para a sua consolidação sendo exemplos a serem seguidos. Normalmente são os fundadores ou executivos que trouxeram grandes resultados para a organização.
- Regulamentos e Ética: as diretrizes da empresa, sendo documentados ou não guiam o comportamento e moral coletiva.
- Comunicação: seja a formal, com o carimbo da empresa, ou a informal, aquela que se propaga nos corredores através dos funcionários, está presente constantemente nas organizações.

A tipologia da cultura organizacional transmite aos componentes da empresa o que é importante e válido dentro do ambiente corporativo de forma que, os conteúdos, comportamentos e linguagens convenientes sejam reproduzidos e fomentados dentro da companhia.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA

Como já foi abordado, a cultura tem papel importante nas empresas, pois guia os membros das organizações em seus comportamentos, e até tomadas de decisões. De maneira que afirmaram Perez e Cobra (2015, p. 67), a cultura organizacional “reflete-se na comunicação, produtividade, desempenho e eficiência de seus processos” e, por isso, o respeito às normas da empresa é fundamental por parte dos colaboradores.

> As empresas que realmente trabalham respeitando seus norteadores conseguem de fato transmitir seus valores para sua equipe. [...] o discurso e as ações devem estar alinhados. Não é possível criar um ambiente motivador sem que as pessoas pratiquem o que pregam. O comportamento vem de todos os lados. (PEREZ e COBRA, 2015, p. 68).

Assim, é necessário que a cultura deva ser bem trabalhada pela empresa junto aos seus membros, para que a organização flua conforme seu regimento, tendo entendimento claro por parte dos funcionários para que haja atingimento dos objetivos pretendidos.

2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS CONCEITOS

Conforme Chiavenato (1994), o clima organizacional não é algo palpável e pode ser percebido apenas de maneira subjetiva, com atuações psicológicas,

moldando comportamentos e reações no ambiente de trabalho. Chiavenato (1994, p. 53) ainda vai dizer que “o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização”, ou seja, aquilo que a organização oferece aos colaboradores como estrutura, participação, dentre outras variáveis, de forma a gerar motivação no ambiente interno.

Além disso, é importante diferenciar clima e cultura organizacional, pois a cultura é mais ligada a interpretação e compartilhamento de normativos enquanto o clima está relacionado com percepção, ou seja, a forma que os colaboradores reagem às políticas internas e como isso afeta seu desempenho no ambiente de trabalho.

Para Siqueira (2008, p. 31) podemos definir clima organizacional “como o conjunto das percepções dos empregados sobre diversos aspectos da organização” dependendo de tudo que compõe e afeta internamente, como as condições de trabalho, tipo de liderança, características pessoais dos indivíduos, situação econômica, entre outras variáveis.

2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA TIPOLOGIA

No ambiente das organizações vários fatores contribuem para o andamento da rotina empresarial, seja positiva ou negativamente. A satisfação dos membros da equipe é fundamental para a produtividade e atingimento das metas. Seja as condições de higiene, política da empresa, fatores econômicos, relação de liderança, condições de trabalho, cada fator dentro de uma organização influencia a satisfação dos colaboradores, e não se pode fugir do fato de que a gestão de pessoas é importante para as empresas. Um clima organizacional regado à satisfação no trabalho influi no aumento de produtividade e resultados nas organizações.

Tendo em vista que o clima organizacional está ligado diretamente ao nível de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, podemos classificá-lo em três tipos: bom, ruim e neutro.

Dizemos que o clima organizacional está favorável quando os funcionários se sentem motivados e felizes no exercício de suas funções, trabalhando em equipe com colaboração mútua em prol do alcance de metas e objetivos. Como afirma Chiavenato (2014, p. 403), “um ambiente de trabalho agradável facilita o

relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmos e rotatividade".

Clima organizacional desfavorável é percebido quando a equipe não apresenta grau de motivação elevado e não se empenha em suas funções, ou seja, as variáveis organizacionais afetam de forma negativa o ambiente gerando conflitos internos, discórdias e até atitudes mais prejudiciais à empresa como absenteísmo, atrasos, etc. Chiavenato (2014, p. 403), alerta que "um colaborador excelente e competente, mas deprimido e com baixa autoestima, pode ser tão improdutivo".

Já o clima organizacional neutro destaca-se quando os colaboradores se mostram indiferentes ao trabalho, fazendo apenas aquilo que lhe é conferido da maneira que lhe é solicitado, não demonstrando qualquer ação de proatividade.

2.6. CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA

Segundo o que vem sendo abordado, o clima organizacional refere-se às influencias das variáveis do ambiente interno no comportamento dos membros da organização de forma que, é importante a preservação de um bom clima por parte da empresa para que haja melhor desempenho das atividades, mas não deixando de lado a responsabilidade dos colaboradores na manutenção do clima favorável, tendo em vista que a convivência e o comportamento do grupo diz respeito só a eles envolvidos.

É bem verdade que os fatores que afetam o clima organizacional não se restringem apenas aos acontecimentos internos. Segundo afirma Ferreira (2017), as varáveis externas também têm influência no comportamento dos funcionários, já que por vezes as pessoas não conseguem distinguir o lado pessoal do profissional e trazem suas emoções alheias ao ambiente de trabalho para os seus afazeres diários nas organizações, porém são os fatores internos que mais interferem no clima, tendo em vista que são eventos que ocorrem dentro da própria organização e remetem diretamente ao funcionamento da mesma.

O clima organizacional pode ser visto e entendido como o discernimento dos colaboradores das ocorrências no ambiente de trabalho e como eles lidam com tais acontecimentos, por isso Ferreira (2017, p. 47) entende que a manutenção de um clima organizacional favorável "pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as

necessidades dos integrantes do seu quadro funcional".

Podemos fazer também um parâmetro do clima organizacional dentro de uma empresa com a motivação dos seus colaboradores, pois na medida que temos um clima satisfatório os funcionários tendem a se motivar mais dento do ambiente de trabalho e desempenhar melhor suas funções, se fizermos também o elo entre o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho, fatores fundamentais para o bom andamento das empresas.

Um bom clima organizacional reflete a imagem da empresa se relacionada com o grau de motivação de seus membros, pois como aprendemos na vida acadêmica os funcionários são os primeiros clientes das empresas, sendo assim, é importante serem conquistados para que seja espelhado para fora da organização conquistando o mercado e seus consumidores.

2.7. CLIMA *VERSUS* CULTURA ORGANIZACIONAL

Clima e cultura organizacional, apesar de estarem ligados dentro de uma organização, não compartilham o mesmo conceito, ao contrário, o clima está mais voltado ao subjetivo, ao discernimento, ao que é sentido pelos colaboradores, enquanto a cultura tem em si atrelada valores, símbolos e regras que modelam as ações dos seus membros, mesmo assim são fenômenos complementares dentro da organização.

Por essa subjetividade que acompanha o clima organizacional, Srour (2012, p. 137) vai dizer que o clima "não representa as regularidades simbólicas da coletividade, indica apenas uma pulsação da cultura organizacional, um *flash* de sua conjuntura". Já as culturas organizacionais, até pelo conceito antropológico a elas ligadas, Srour (2012, p. 137) explica que "ao servir de elo entre passado e presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização".

O clima organizacional é influenciado pela cultura, tendo em vista que é ela que dita o comportamento e atitudes dentro da empresa. O clima vai evidenciar a temperatura do ambiente e dos indivíduos que o compõe, expõe as relações de trabalho e o nível de satisfação, fatores que podem se mostrar de diferentes maneiras de acordo com a referida cultura da organização.

A cultura é designada também pelas experiências vividas na organização, por aquilo que elevou a empresa desde sua fundação, aquilo em que ela se baseia,

o que motiva, e a participação dos colaboradores naquilo que é compartilhado, a adaptação do grupo interna e externamente, a resolução dos problemas, o *know-how* adquirido e firmado suficientemente à ser validado. Assim, a cultura organizacional é conhecida, em seguida absorvida, posta em prática e compartilhada ligando os membros da organização em torno de um objetivo comum.

Para Ferreira (2017, p. 55), “a cultura é a causa e o clima é a consequência, sendo os dois, portanto, fenômenos complementares”. Podemos entender desta afirmação que apesar do clima ser subjetivo, teórico, ele é definido por ações práticas, dentre elas instigadas pela cultura organizacional. A cultura organizacional está voltada para a história da empresa, os rituais que expressam suas crenças e valores, além das percepções dos colaboradores sobre a organização e aquilo que a compõe, enquanto o clima organizacional está relacionado aos sentimentos e emoções, motivação e qualidade de vida no trabalho, interação entre os colaboradores, etc.

Enquanto o clima organizacional se modifica conforme as pessoas que passam pelas organizações, a cultura se adequa e se estabelece de acordo com os valores e crenças do meio social em que a organização está inserida, além de decorrer de práticas recorrentes definidas ao longo do tempo dentro da organização.

2.8 GESTÃO DE SERVIÇOS

A gestão de serviço é uma preocupação cada vez maior das empresas dado o advento da tecnologia da informação, aumento de demandas e novas necessidades por parte dos clientes, além dos avanços de inovação no mercado. Não basta apenas atender as expectativas dos clientes, é necessário que as empresas entendam os serviços que elas dispõem e a importância de cada um deles para o negócio, de forma que facilitará o direcionamento de decisões e apontamento de expectativa entre o prestador de serviço e cliente.

Em um ciclo de consumo, além do produto ofertado e adquirido pelo consumidor, a empresa deve prezar pelo serviço oferecido no intuito de fidelizar aquele cliente, pois é nesse ponto que a organização pode sobressair perante os seus concorrentes, visto que na medida da existência de uma grande demanda de

marcas e ofertas de serviços, há também o aumento da exigência por parte dos consumidores, ou seja, é necessário oferecer produtos de alta qualidade com serviços de excelência com eficácia (FREIRE, 2009).

Apresentando boas certificações no que diz respeito a prestação de serviços, as empresas colaboram para o bom clima organizacional em sua estrutura uma vez que os clientes estando satisfeitos, os níveis de reclamação se tornam baixos, os colaboradores tendo o *feedback* positivo se motivam mais e empenham de melhor forma as suas funções nas organizações elevando o grau de excelência na prestação de serviço.

2.9 CONCEITUANDO SERVIÇOS

Os serviços podem ser entendidos como atividades desenvolvidas por terceiros com finalidade de atender uma necessidade do consumidor que o contrata, como afirma Gronroos (*apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2014, p. 4) que os serviços “ocorrem nas interações entre consumidores e empregados e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço”, para atingir tal objetivo de satisfação do cliente.

É importante também explicitar uma diferença básica entre serviços e produtos, em que os serviços são vendidos antes de serem concretizados, já os produtos são produzidos primeiro e só depois comercializados. Freire (2009) vai dizer que os serviços são vendidos como promessas, pois não há como apresentar ao cliente aquilo que ele está comprando, já que ainda não foi concretizado, e é por isso que as empresas devem vender seus serviços de forma sensata e compatível com a expectativa do cliente. Freire (2009, p. 27) ainda afirma que “como o serviço negociado não pode ser experimentado antes da execução, a promessa é a única coisa que o cliente adquire”.

Na prestação de serviços as empresas tem que buscar sempre a excelência e eficácia em seu atendimento, pois neste ramo de negócio o que é vendido é o histórico da organização, seus feitos anteriores, a forma que assistiu seus clientes e supriu suas necessidades e expectativas até então, é o trabalho de convencimento do consumidor a adquirir seus serviços, buscando sempre ser realista e objetivo, entendendo seus contratantes para dispor da melhor maneira possível suas ferramentas em prol do resultado.

No mesmo entendimento sobre a intangibilidade e heterogeneidade dos

serviços, Las Casas (2012) entende que os serviços podem ser compreendidos como uma ação, uma performance, um ato de execução, diferente de produto que é entendido como um objeto ou artigo, ou seja, ele afirma que (p.7) “serviços é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho”.

Em suma, os serviços estão ligados a fatores que são necessários para o seu desenvolvimento, tendo um prazo de início e fim, precisando serem bem apresentados e disponibilizados, já que não tem uma parte mais tangível para ser mostrada aos clientes.

2.10 TIPOS DE SERVIÇOS

A classificação dos serviços, segundo Las Casas (2012) pode ser feita por grupos de atividades, sendo elas heterogêneas no que diz respeito ao perfil do consumidor, tipo de mão de obra utilizada, tecnologias e inovações aplicadas. Em serviços, devemos diferenciar os insumos dos recursos, sendo o primeiro os próprios clientes e os recursos os bens facilitadores para a execução do serviço, capital investido além da mão de obra executora.

Dentre as classificações possíveis, podemos destacar dois tipos que estão diretamente ligados ao impulso dos consumidores (LAS CASAS, 2012):

1. Serviços de consumo: aqueles que são prestados diretamente ao consumidor final e podem ser divididos em três categorias:

- De conveniência - ocorre quando o serviço pretendido pelo cliente não encontra grandes diferenças entre as marcas disponíveis no mercado quanto a qualidade do serviço prestado, então o consumidor não perde tempo procurando por determinada empresa. Por exemplo, empresas de pequenos consertos, tinturarias, etc.
- De escolha – caracteriza-se quando há uma diferenciação nos preços, prazos, forma de atendimento do serviço procurado pelo consumidor, além do prestígio da empresa, tornando interessante uma pesquisa mais aprofundada no mercado para escolha do melhor negócio que possa atender as necessidades, podendo ser enquadrada nessa categoria serviços prestados por bancos, seguradora, entre outros.
- De especialidade – são aqueles de alto nível de expertise, gerando no consumidor a necessidade de procura minuciosa para obter serviços prestados por especialistas, como médicos, advogados, etc.

2. Serviços industriais: são aqueles prestados a organizações comerciais, institucionais ou industriais. Divide-se em:

- De equipamentos – serviços relacionados com montagem de equipamentos, além de instalação e/ou manutenção.
- De facilidade – nesse caso inclui-se aqueles serviços que facilitam as operações das empresas, como por exemplo serviços financeiros e de seguros.
- De consultoria/orientação – são aqueles serviços voltados ao auxílio nas tomadas de decisões, como serviços de consultoria, pesquisa, etc.

É grande a importância de as organizações conhecerem seu nicho de mercado e o perfil dos seus clientes para ofertarem os tipos de serviços que procuram, oferecendo uma experiência agradável que possa fidelizar aquele consumidor gerando boas referências para a empresa, conceituando-a no seu ramo de atividade e trazendo benefícios para os seus colaboradores, cooperando para o bem-estar do quadro (LAS CASAS, 2015).

2.11 OFERTAS DE SERVIÇOS

Sabemos que oferta é a quantidade de um produto ou serviço disponível para compra. Em serviços, com o crescimento do setor nos últimos anos, a oferta de mercado tem se tornado cada vez maior, porém ainda há algumas lacunas em determinados segmentos de serviços que apresentam baixa disponibilidade de ação.

Mediante pesquisas realizadas, Las Casas (2012) apresenta números que mostram que atualmente o setor de serviços é responsável por grande parte, senão a maior parte, das arrecadações nos países desenvolvidos. A procura por esse segmento de mercado é grande por parte dos consumidores de acordo com as necessidades diárias que surgem, ou até pela comodidade em determinados casos, deixando de fazê-lo e contratando uma determinada empresa para a prestação de serviço.

Uma forma de atração e fidelização de clientes é a organização oferecer serviços complementares aos que lhe são naturais viabilizando uma experiência mais profunda ao consumidor do que aquela à qual ele esperava ou até buscava.

Envolvê-lo em todo processo da prestação de serviço é garantia de preservação da satisfação do consumidor, conceituação da sua marca e o resultado final do serviço prestado tende a ser melhor.

É importante as organizações conhecerem os compradores de serviço para oferecerem as melhores condições de ofertas e buscarem o envolvimento para maior aprovação. Assim afirma Las Casas (2012, p. 36) quando diz que o "cliente satisfeito com a prestação de serviços é sinônimo de qualidade e o conhecimento do que está se fazendo e o porquê se faz contribuem para o aumento do nível de satisfação e envolvimento".

3. METODOLOGIA

A metodologia se baseia no estudo e na avaliação dos diversos métodos acessíveis para que se possa entender e processar as informações obtidas com as pesquisas realizadas tendo como finalidade a solução do problema apurado. Vergara (1998, p. 12) entende que o método "é um caminho, uma forma, uma lógica e pensamento", e a ciência (p. 11) é "um processo de busca da verdade, de sinalização sistemática de erros e correções, predominantemente racional", portanto o método científico para obtenção da resolução do problema investigado requer um esforço do pensar por parte do pesquisador, sendo fiel aos dados coletados e posteriormente transformados em informações.

O presente artigo tem por aplicação a pesquisa descritiva, que segundo Gil (2018, p. 26) "tem como objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno", e Vergara (1998, p. 45) afirma que "pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza".

Também será aplicado o procedimento de pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2018) assiste o fato de conceder a permissão ao pesquisador a possibilidade de abrangência de vários fenômenos muito mais amplos dos quais poderia ser pesquisado diretamente. Há uma gama de materiais que apoiam este tipo de pesquisa como revistas, jornais, livros e, atualmente, devido a modernidade, um leque de informações obtidas na internet.

Quanto aos meios de investigação são utilizados a pesquisa de campo e a pesquisa quantitativa.

A pesquisa de campo foi realizada na empresa e foi utilizada para obter

respostas por meio de informações coletadas sobre o problema investigado. Para Marconi e Lakatos (2019, p 203), “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para analisa-los”.

A metodologia por meio de pesquisa quantitativa, segundo Sampieri *et al.* (2013, p. 30), tem enfoque na utilização da “coleta de dados para testar hipóteses, baseando-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar dados”. Sampieri *et al.* (2013) ainda atenta para a importância de seguir as fases da pesquisa de forma fiel, sem pular etapas, para adquirir melhor o resultado almejado, com a observação e análise dos fenômenos, criação das ideias por consequência das observações, revisão dessas ideias com base nas evidencias e finaliza a investigação apresentando as soluções para o problema analisado, ou propondo novas observações para novas análises e inclinações para o objeto de pesquisa.

Existem muitas formas para coleta de dados de pesquisa devido a um leque de opções de instrumento de pesquisa e, o questionário foi o escolhido para a coleta de dados trabalhada neste artigo. A escolha do questionário se deu pela flexibilidade da aplicação deste instrumento de pesquisa, conforme apresenta Appolinário (2016), pode ser aplicado não apenas pessoalmente, mas também utilizando-se dos meios eletrônicos e de mídias sociais, como *e- mail, WhatsApp,* páginas de internet, além de formulários *online*, ademais, a aplicação deste instrumento de pesquisa permite o alcance de um número maior de pessoas com agilidade e eficiência.

O questionário produzido é formado por 17 questões e aplicado numa amostra composta por 23 pessoas, onde buscou-se entender os impactos de um clima organizacional satisfatório ou não no dia a dia de uma agência bancária na capital paraibana.

O objeto de pesquisa do presente artigo é uma agência bancária, de um dos maiores bancos da américa latina, situada no centro da capital paraibana há mais de 30 anos. Considerada de grande porte, atua também como suporte a outras agências menores, até por abrigar a gerência regional em suas dependências. A agência conta com cerca de 40 funcionários entre gerentes, gerentes assistentes, supervisores, caixas e escriturários, além de jovens aprendizes.

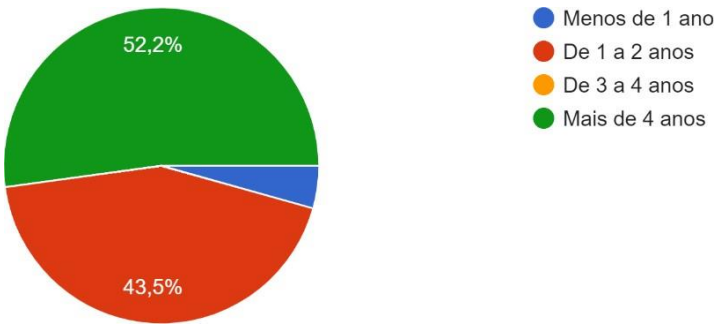
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão expostos e analisados os dados obtidos a partir do levantamento realizado com a aplicação do questionário.

Referente as duas primeiras questões, que tratam dos fatores sociodemográficos, o levantamento realizado mostra que 47,8% dos respondentes são do sexo feminino enquanto o sexo masculino é representado por 52,2%, sendo maioria.

Dos participantes da pesquisa, a pesquisa apresenta que a maioria está na faixa etária entre 26 a 35 anos representados por 47,8%, em seguida percebemos 39,1% dos colaboradores com idade até 25 anos, 8,7% na faixa etária de 46 a 55 anos e 4,4% acima de 55 anos. Diante dos dados coletados com as duas questões supracitadas, nota-se que a empresa em questão prima por um investimento e adequação do seu quadro de funcionários em pessoas jovens, com potencial de crescimento e com fôlego para agregar valor à organização.

Gráfico 1: Tempo de trabalho na organização

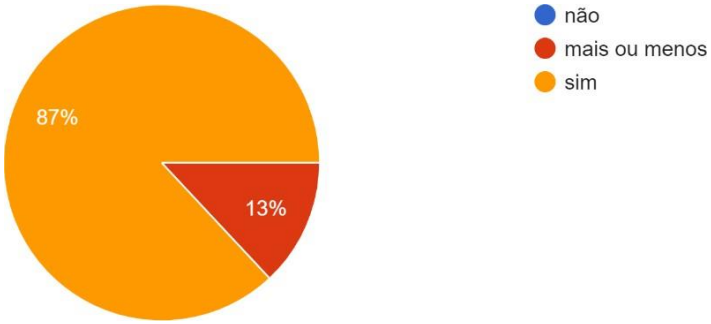


Fonte: Própria do autor, 2019

No gráfico 1, constata-se que a maioria dos respondentes trabalham na empresa há mais de 4 anos, ou seja, têm uma significativa bagagem e convivência que trazem capacidade de percepção e análise para avaliar o clima organizacional e suas nuances dentro da organização, além de demonstrar uma certa segurança que o emprego na organização explorada proporciona. A maioria que se adequa a este quesito representa 52,2%, sendo ainda 43,5% aqueles que trabalham na organização de 1 a 2 anos e 4,3% os que estão no quadro de funcionários há

menos de 1 ano.

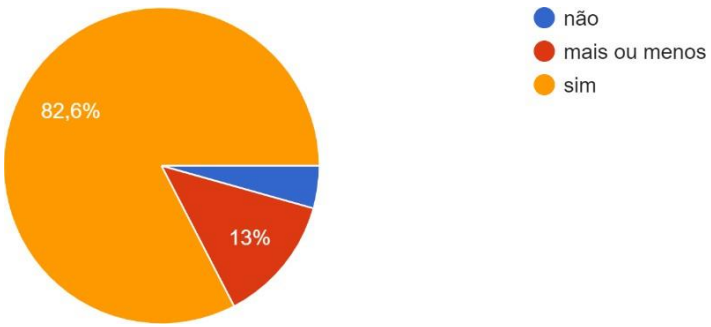
Gráfico 2: Satisfação em fazer parte da organização



Fonte: Própria do autor, 2019

A manutenção de um bom clima organizacional transmite aos colaboradores satisfação em desempenhar suas funções e buscar os resultados em prol da organização, manifestando emoções agradáveis no dia a dia empresarial, além de aumentar a produtividade (CHIAVENATO, 2014). Esta constatação observa-se na análise do gráfico 2, em que 87% dos respondentes demonstram orgulho em trabalhar na organização objeto desta pesquisa, ao contrário de 13% que não sentem satisfação em trabalhar na empresa.

Gráfico 3: Indicação da empresa como alternativa de emprego



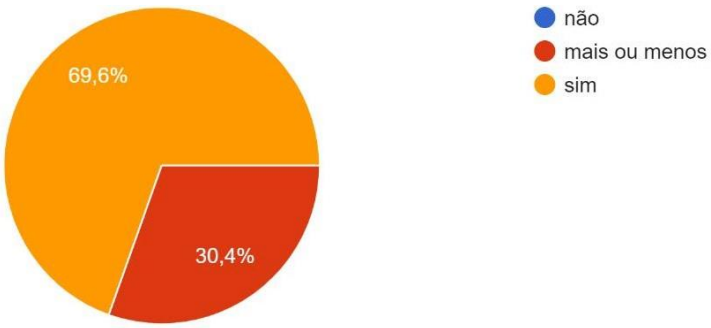
Fonte: Própria do autor, 2019

No gráfico 3, observa-se que a maioria dos respondentes (82,6%), mediante o clima favorável vivido na organização, indicariam a empresa a qual trabalham para amigos e parentes como alternativa de emprego, diferentemente de

4,4% que responderam que não indicariam. Para 13% dos respondentes há dúvida quanto a indicação.

Percebe-se, assim, que os processos, convivência, cultura organizacional, valores, entre outros fatores preservados na organização são vistos de bom grado pela grande maioria, mas com pontos de atenção para melhorias, pois não é uma visão unânime dos colaboradores.

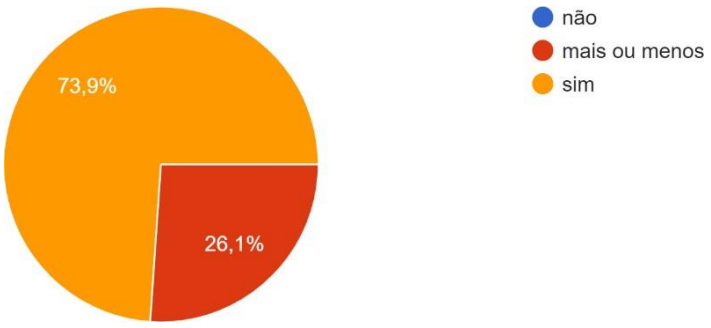
Gráfico 4: Obtenção de sucesso profissional



Fonte: Própria do autor, 2019

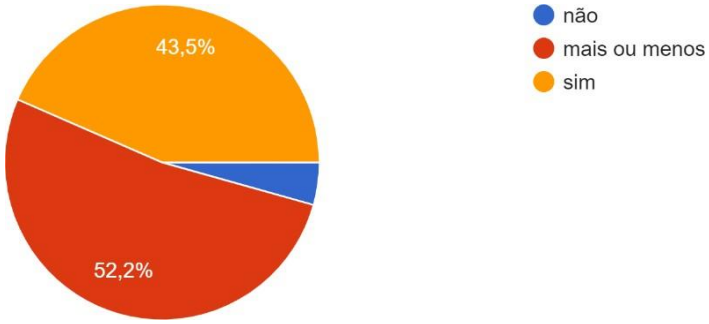
No gráfico 4, analisa-se que 69,6% dos participantes da pesquisa consideram que estão obtendo sucesso em suas carreiras e vidas profissionais, enquanto 30,4% acreditam que estão tendo esse sucesso lentamente ou acreditam que poderiam ter mais reconhecimento. De qualquer maneira, as respostas mostram que a empresa preza pela alavancagem da carreira do colaborador dando as oportunidades possíveis para o crescimento e qualificação profissional.

Gráfico 5: Chefe imediato como pessoa mais indicada para a função



Fonte: Própria do autor, 2019

Gráfico 6: Satisfação com a estrutura hierárquica

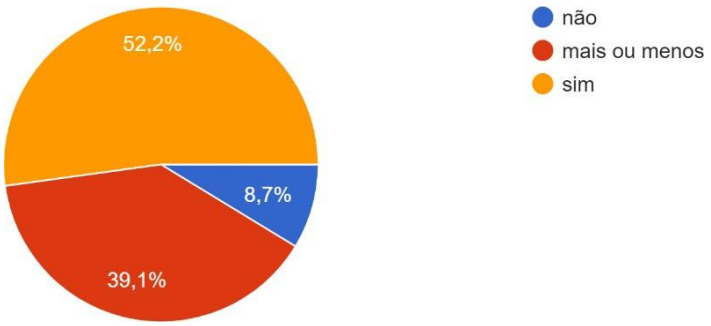


Fonte: Própria do autor, 2019

Uma boa liderança e estrutura hierárquica dentro da organização transmite aos colaboradores segurança e tranquilidade para exercer suas funções. Gracioso (2009, p. 41), entende que “aos líderes cabe a condução das pessoas e equipes em meio turbulências provocadas pelas mudanças organizacionais”, além de motivar o desempenho e proatividade da equipe, gerando um clima organizacional satisfatório na empresa fazendo com que os funcionários busquem trabalhar mais em equipe em prol dos objetivos. Nos gráficos 5 e 6, percebe-se que em relação a empresa objeto de estudo, o chefe imediato, na opinião de 73,9% dos respondentes, é o mais indicado para a função a qual exerce, enquanto que para 26,1% dos participantes da pesquisa há dúvidas quanto a essa indagação. Já no que diz respeito a estrutura hierárquica em si, há pontos de atenção e divergências que precisam apresentar melhorias, visto que a maioria (52,2%), apresentam dúvidas quanto a satisfação com a atual estrutura hierárquica. A estrutura hierárquica é satisfatória para 43,5%, enquanto 4,3% dos respondentes não estão satisfeitos.

Constata-se que, apesar das restrições demonstradas nas respostas, a maioria dos colaboradores consideram o rol de líderes da organização favorável ao clima organizacional e exercício de suas atividades do dia a dia, tendo, porém, por parte dos líderes, a necessidade de buscar melhorias constantes em prol do bem-estar da sua equipe e da organização.

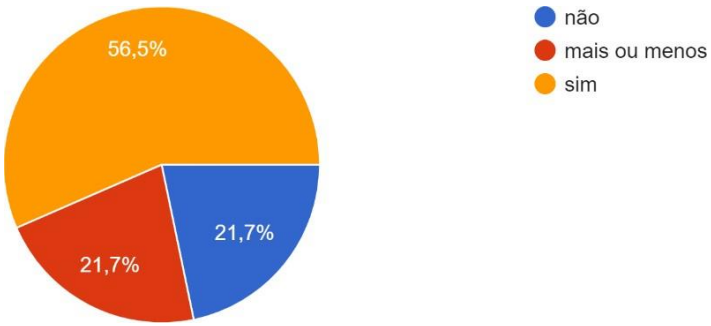
Gráfico 7: Reconhecimento e valorização do trabalho por parte da organização



Fonte: Própria do autor, 2019

Quanto a valorização e reconhecimento do trabalho individual por parte da empresa, o gráfico 7 apresenta que 52,2% dos respondentes consideram que estão sendo valorizados e reconhecidos profissionalmente, 39,1% demonstram dúvidas quanto a esse questionamento e, para 8,7% dos respondentes, o seu trabalho não é valorizado ou reconhecido pela organização. Como em toda organização, há sempre aqueles colaboradores que sentem que deveriam ter mais reconhecimento por parte da empresa das atividades que realiza, porém é nítido que a grande maioria dos respondentes se considera valorizado pela organização e sentem isso no dia a dia empresarial. Barbieri (2016, p. 162) entende que “um ponto importante para que a empresa possa estar listada entre as melhores é criar um sistema de RH que faça o empregado sentir que ele tem ampla oportunidade de crescimento pessoal e profissional”. A valorização do trabalho humano dentro das organizações é de extrema importância não só para os colaboradores diretamente agraciados pelo reconhecimento, mas também para a imagem da empresa e seu papel de aproximar seu funcionário dos líderes e gestores que a representam.

Gráfico 8: Remuneração atual justa

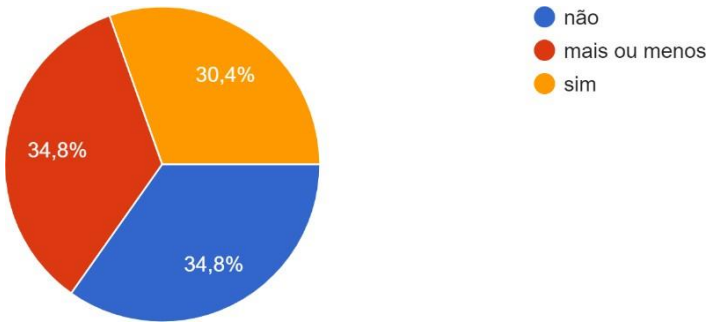


Fonte: Própria do autor, 2019

No que diz respeito a remuneração, o gráfico 8 mostra que 56,6% dos participantes acham justo o seu salário atual de acordo com a sua função, 21,7% não demonstram muita satisfação e entendem que poderiam ter algum tipo de reajuste e para 21,7 a remuneração atual não é justa.

É importante lembrar que, os reajustes salariais da classe bancária são feitos por meio de acordos coletivos entre o sindicato e os bancos, nos quais o sindicato busca sempre a melhoria para a categoria, o que pode ser a solução para aqueles que, conforme exposto no gráfico 10 não acham justo o seu salário atual. De qualquer forma, o que se entende do exposto do gráfico é que a organização em questão tem uma política remuneratória satisfatória aos olhos dos seus colaboradores.

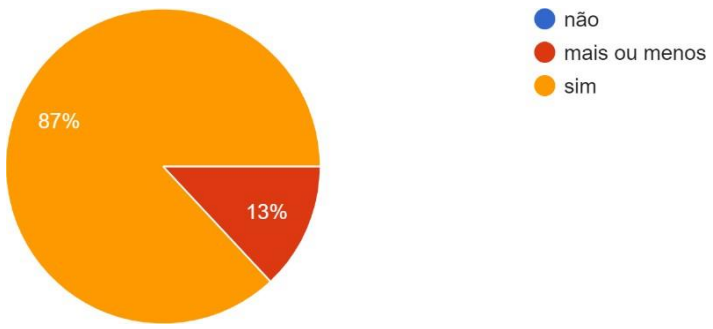
Gráfico 9: Segurança do emprego na organização



Fonte: Própria do autor, 2019

Quanto a segurança do emprego na organização, os resultados apresentados no gráfico 9, apontam para um equilíbrio nas opiniões, ainda que a porcentagem dos que não sentem nenhuma segurança seja maior (34,8%), tendo os colaboradores que demonstram dúvidas quanto a segurança do seu trabalho sejam representados pela mesma porcentagem 34,8%. Aqueles que se sentem seguros no emprego correspondem a 30,4%. Apesar do equilíbrio das opiniões, nota-se que os funcionários da organização se preocupam com sua estadia dentro da empresa, tendo em vista o mercado competidor, ou até mesmo fatores internos que podem gera desligamentos inesperados.

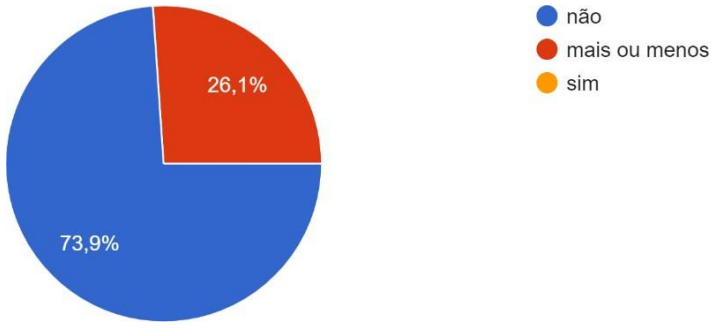
Gráfico 10: Nível sociocultural sendo suficiente para o exercício de suas atividades na empresa



Fonte: Própria do autor, 2019

Conforme pode-se observar analisando o gráfico 10, a grande maioria dos participantes da pesquisa, correspondendo a 87%, entendem que seus respectivos níveis culturais e sociais são suficientes para o exercício de suas atividades na empresa, enquanto 13% dos respondentes indicam dívidas quanto a esta afirmação, entendendo que poderiam buscar uma melhor qualificação sociocultural. Todavia, não há aquele que não acredite em seu nível sociocultural para o exercício de suas funções. Desta análise reflete-se que, além da qualificação profissional necessária para a boa realização das atividades organizacionais, os colaboradores da empresa objeto do estudo, assim como os profissionais que estão no mercado de trabalho de forma geral, precisam sempre estar absorvendo conteúdo cultural e compartilhando boas relações sociais, tendo em vista o proveito no ambiente interno das organizações.

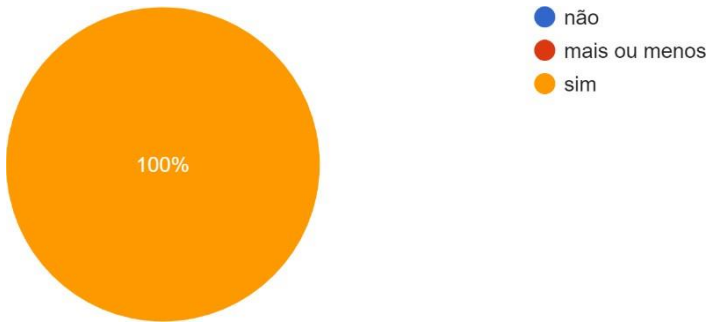
Gráfico 11: Dificuldade com o transporte casa-empresa/empresa-casa



Fonte: Própria do autor, 2019

No que diz respeito ao deslocamento dos funcionários de suas casas para a empresa, o gráfico 11, mostra que 73,9% dos respondentes não encontram problemas com o transporte que utilizam para o deslocamento casa-trabalho, ao contrário de 26,1% que alegam passarem por algum tipo de situação problemática com o transporte de casa para a empresa e vice-versa. É de fundamental importância os colaboradores não terem dificuldade de locomoção para o ambiente de trabalho, salvo eventos alheios ao seu controle, como imprevistos naturais, por exemplo. Quanto mais favorável for este processo de deslocamento, melhor resultado a empresa terá em relação a assiduidade e absenteísmo.

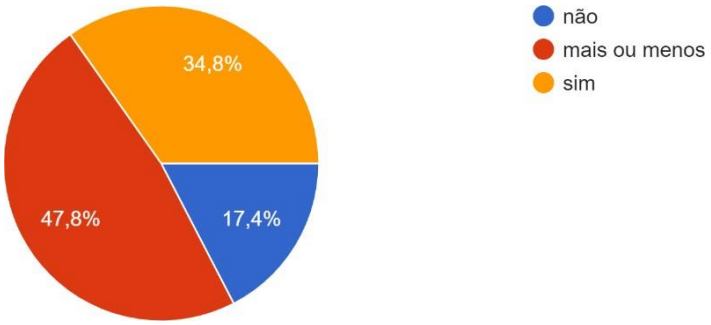
Gráfico 12: Relacionamento com os colegas de trabalho como favorecimento ao desempenho das atividades na organização



Fonte: Própria do autor, 2019

Para a totalidade dos respondentes, conforme apresenta o gráfico 12, o relacionamento agradável com os colegas de trabalho favorece a execução das atividades dentro da empresa. Ferreira (2017, p. 47), indica que a busca, preservação e manutenção de um bom clima organizacional entre os colaboradores traz impacto positivo na “eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes do seu quadro funcional”.

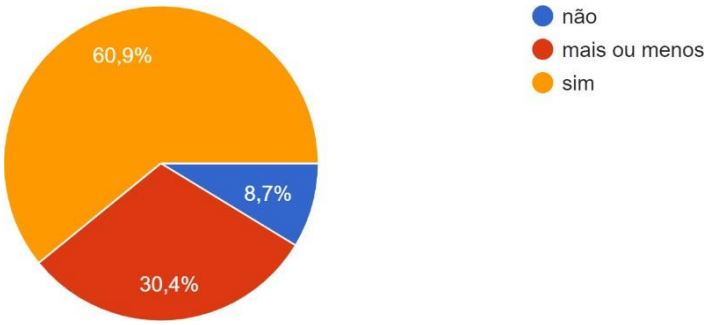
Gráfico 13: Burocracia da empresa favorece a execução das atividades na organização



Fonte: Própria do autor, 2019

Em relação aos processos burocráticos que a empresa adota, questionamento apresentado no gráfico 13, a maioria dos respondentes (47,8%) manifestou dúvidas quanto ao favorecimento à execução das atividades na empresa, podendo em alguns casos concretos serem mais flexíveis. Ademais, para 34,8% os processos burocráticos são totalmente favoráveis e para 17,4% não são favoráveis. Para Motta e Bresser-Pereira (2016, p. 7), “uma organização ou burocracia é um sistema social racional, ou um sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados” e, diante disso, identifica-se que a burocracia aplicada na rede bancária tem o intuito de preservação e total segurança de dados e processos pessoais de todos os clientes de sua base, sendo necessária a burocracia nos processos, não atrapalhando, no entanto, a realização das atividades, o atendimento ao cliente e/ou a prestação dos serviços oferecidos, sendo criteriosamente aplicada nos limites legais e aplicáveis.

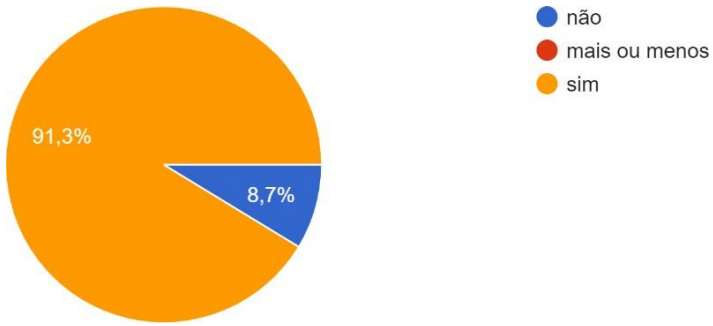
Gráfico 14: Cultura organizacional favorável à execução das atividades na empresa



Fonte: Própria do autor, 2019

A cultura organizacional é de suma importância como guia comportamental e até nas tomadas de decisões dos colaboradores. Freitas (2007) atenta para a constante adequação dos grupos no ambiente de trabalho à cultura organizacional vivida no dia a dia empresarial, embora as organizações já tenham atreladas uma cultura organizacional pré-definida desde a fundação. O gráfico 14 apresenta, mediante análise, que a maioria dos respondentes, cerca de 60,9%, considera que a cultura organizacional adotada pela empresa objeto de estudo do presente artigo favorece a execução de suas atividades, ao contrário de 8,7% dos respondentes que não acham favorável e 30,4% que concordam em partes com a afirmação. A análise do gráfico indica que, assim como já percebido em análises anteriores, o clima organizacional e a cultura estabelecida na agência bancária em estudo são, em sua maior parte, satisfatórias +para o quadro de colaboradores que a compõe.

Gráfico 15: Assistência médica e social favorável à execução das atividades na empresa



Fonte: Própria do autor, 2019

Em relação aos benefícios oferecidos pela organização, especificamente a assistência médica e social, abordadas na questão 15 e apresentada no gráfico 15, a grande maioria dos respondentes, correspondendo 91,3%, considera que o que é oferecido pela empresa favorece a execução das respectivas atividades, ao contrário dos 8,7% restantes. A análise indica que a organização tem a preocupação em oferecer uma boa assistência médica e social ao seu quadro de colaboradores, atendendo-os de forma eficiente e eficaz, ajudando no exercício de suas funções organizacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste trabalho observa-se o quanto a preservação e manutenção de um clima organizacional agradável é importante nas organizações trazendo satisfação para os seus colaboradores no exercício de suas funções, expondo os benefícios para os funcionários, refletindo assim no atendimento aos clientes e na prestação de serviço, trazendo os resultados esperados pela organização.

A pesquisa realizada mostra que foi de grande importância para que o corpo de gerentes e administradores entendam melhor o ambiente interno o qual estão inseridos e o quanto são responsáveis, possibilitando analisar o nível de satisfação dos colaboradores, além do envolvimento com a empresa.

É de suma importância a valorização dos colaboradores por parte da empresa, oferecendo métodos de qualificação interna, investindo em seu quadro, promovendo treinamentos, reciclagens, benefícios e salários justos, ressaltando que a incumbência de um resultado positivo deriva da integração entre subordinados e lideranças.

Algumas sugestões que visam melhorar o ambiente de trabalho seriam, o reconhecimento por parte dos gestores pelo desempenho dos seus subordinados nas atividades, gerando motivação ao colaborador ao se sentir importante com a sua atuação vista e gratificada pela organização, além da desburocratização de alguns procedimentos para facilitar o desenvolvimento das tarefas e até resolução de problemas.

Uma melhor escolha e organização da estrutura hierárquica na empresa também seriam interessantes, visto que o líder exercendo o papel o qual é incumbido reflete em sua equipe aplicação no dia a dia empresarial fornecendo retorno positivo para a organização.

Ao término desta pesquisa, observa-se que os objetivos propostos inicialmente foram alcançados e respondidos. Através da mesma, nota-se o quanto que o clima e a cultura organizacional de uma empresa influenciam a todos que ali estão presentes. Na empresa em questão, percebe-se um clima organizacional satisfatório, o que implica positivamente na execução das atividades diárias dentro da organização.

REFERÊNCIAS

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

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações:** conceitos básicos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2016.

BEECORP (2018). **Clima Organizacional:** entenda sua importância. Disponível em: <https://beecorp.com.br/blog/clima-organizacional-entenda-a-importancia/>. Acesso em: 30 mar. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos:** fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: MAKRON *Books*, 1994.

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

CONCEITO ZEN (2018). **A Importância do Clima Organizacional.** Disponível em: <https://www.conceitozen.com.br/importancia-do-clima-organizacional.html>. Acesso em: 30 mar. 2019.

FERREIRA, Patrícia Ítala (org.). **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FITZSIMMONS, A. James; FITZSIMMONS, J. Mona. **Administração de Serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FREIRE, Alexandre. **A Arte de Gerenciar Serviços:** quando o espírito humano supera a ciência na gestão. 2. ed. São Paulo: Strong Consultoria Educacional, 2009.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional:** evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança Empresarial:** competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. LAS CASAS, Alexandre Luzzi (org.). **Marketing de Nichos.** São Paulo: Atlas, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à Organização Burocrática.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica:** a cultura como recurso estratégico. São Paulo: Atlas, 2015.

SAMPIERI, Roberto Hernández; CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do Comportamento Organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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

INSTAGRAM IMPULSIONANDO A PRÁTICA DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL: ESTUDO DE CASO NO ATELIER WELLEN MONTEIRO.

Joice de Sousa Mendes
joicemendes2016@outlook.com.br

Profª. Ma. Maíra Correia Lima e Vasconcelos
mclvasconcelos@hotmail.com

RESUMO

O avanço da Internet possibilitou que as pessoas pudessem se relacionar entre si e com as empresas, e compartilhar conteúdos através dos meios digitais, com o uso das redes sociais e das mídias sociais que modificaram a forma como os indivíduos consomem, tomam decisões, e se comunicam através da interação criada entre os perfis pessoais ou comerciais. O atrativo número de pessoas por trás das contas presentes neste ambiente, e que vivem conectadas diariamente, foi um dos fatores que serviu de impulso para que pessoas pudessem empreender através das mídias sociais, além da facilidade de acesso e do baixo custo com investimentos e despesas, minimizando assim os riscos e prejuízos. Os teóricos contribuíram e colaboraram para que fosse possível estudar e alcançar o objetivo geral: analisar como o Instagram impulsiona a prática do empreendedorismo digital, através de um estudo de caso. Os tipos de pesquisas usadas para a obtenção das informações necessárias, assim como o estudo de caso único, e a realização de uma entrevista não estruturada com a empreendedora, foram importantes e fundamentais para que fosse chegada à conclusão de que as ferramentas e os recursos disponibilizados, o alto número de perfis presentes, a grande visibilidade, e o alcance de pessoas em todo o mundo, são alguns dos motivos que atraem e motivam a prática do empreendedorismo digital através do Instagram.

Palavras chave: Internet. Rede Social. Mídia Social. Empreendedorismo Digital. Instagram.

ABSTRACT

The advancement of the Internet has enabled people to relate to each other and to companies, and to share content through digital means, through the use of social networks and social media that has modified the way that individuals consume, make decisions and communicate through the interaction created between the personal or commercial profiles. The attractive number of people behind the accounts present in this environment, and that spend their time connected on a daily basis, was one of the factors that served as an impulse so that people could engage in entrepreneurial undertakings through social media, as well as due to the ease of access and low cost involved with investments and expenses, thus minimizing the risks and losses. The theorists contributed and collaborated so that it was possible to study and fulfill the following general objective: analyze how the Instagram boosts the practice of digital entrepreneurship, through the use of a

case study. The types of research used to obtain the necessary information, just like the single case study, and the carrying out of a non-structured interview with the entrepreneur, were important and fundamental so that we could arrive at the conclusion that: the available tools and resources, the high number of profiles present, the high visibility, and the reach of people throughout the world, are some of the reasons that attract and motivate the practice of digital entrepreneurism through Instagram.
Keywords: Internet. Social Network. Social Media. Digital Entrepreneurship. Instagram.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, fatores e mudanças geradas pelo processo de globalização e o surgimento de novas tecnologias, modificaram e influenciaram a forma de viver, se relacionar e consumir. Através destas mudanças, surgiu-se no mercado a necessidade das empresas já existentes se adaptarem a fim de atender as novas exigências geradas, assim como também surgiu espaço para novos empreendedores que visualizaram oportunidades e identificaram desejos da sociedade a serem atendidos, exploradas ou até mesmo despertadas.

O desenvolvimento explosivo possibilitado pelo avanço da Internet, transformando as relações e a comunicação entre pessoas e empresas, facilitou o contato e a busca por informações de interesse entre ambas as partes, quebrando barreiras de tempo, distância e recursos, atingindo quantidades absurdas de pessoas ao mesmo tempo e em localidades diferentes.

Tais mudanças e transformações originaram o surgimento das mídias sociais, formadas por redes sociais virtuais, que permitem o relacionamento entre perfis pessoais e comerciais, alcançando inúmeras pessoas ao menos tempo, de forma gratuita, rápida e prática. Estes fatores se mostram atrativos para os que têm uma visão de mercado, desejo de obter o seu próprio negócio, e que visualizam através destas ferramentas uma oportunidade para ganhar dinheiro, por meio do alto impacto do uso e dos benefícios e ferramentas que elas oferecem aos seus usuários, originando assim o empreendedorismo digital.

Com isto, as empresas já existentes precisaram se adaptar as referidas mudanças ocorridas, a fim de atender as necessidades dos clientes, e se manter presente e visível no dia- a-dia destes, podendo se não se adaptar a estas mudanças perder o seu espaço no mercado para os concorrentes que buscam se

atualizar perante exigências do mercado.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) através do estudo da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) contínua, e da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), realizado em 2017, divulgou que o percentual de domicílios que utilizam a Internet no País subiu de 69,3% para 74,9%, do ano de 2016 para 2017, representando uma alta de 5,6 pontos percentuais, estando presente em três de cada quatro domicílios, confirmando assim o quanto a conectividade faz parte hoje do dia-a-dia das pessoas.

De acordo com o estudo do IBGE, a presença do celular aumentou de 2016 para 2017, passando de 92,6% para 93,2% nos domicílios, mostrando também que o percentual de pessoas que acessaram á Internet através do dispositivo móvel subiu de 94,6% para 97,0% entre os anos pesquisados. Enviar ou receber mensagens de texto, voz ou imagens por aplicativos diferentes de E-mail foi à finalidade de acesso á rede indicada por 95,5% dos usuários da Internet.

Diante das informações até aqui descritas, surgiu-se o seguinte questionamento: "**Como a mídia social Instagram impulsiona a prática do empreendedorismo digital"?**

Com o avanço da Internet, do marketing, e das formas de vendas e relacionamentos entre empresas e consumidores, as utilizações das mídias sociais e redes sociais passaram a ter maiores evidências, principalmente o Instagram, através de contas tanto pessoais como comerciais, que permite o fácil contato e acesso entre as partes interessadas, além da postagem de fotos e vídeos, abrindo assim o espaço para as pessoas que desejam empreender utilizando-se da plataforma, como também surgiu a necessidade das empresas que se encontram no mercado, se inserirem neste novo formato.

Partindo do pressuposto que o empreendedorismo é importante para toda e qualquer economia, pois possibilita a geração de empregos (formais ou informais), de renda e movimentação de capital, muitas pessoas que desejam obter uma renda extra, criar o seu próprio negócio, optam por primeiramente abrir um empreendimento virtual, pois reduz riscos com investimentos e custos em geral. A aposta no empreendimento virtual, também é uma boa ideia para observar como será a aceitação no mercado pelos possíveis clientes, e caso o negócio venha a dar certo, a criação da loja física terá maiores possibilidades de sucesso, apesar de muitos resolverem continuar apenas com o empreendimento

virtual.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como o Instagram impulsiona a prática do empreendedorismo digital, através de um estudo de caso.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar a importância do uso do Instagram, e quais ferramentas considera mais úteis;
- Descrever quais as vantagens e desvantagens de se empreender virtualmente, de acordo com o ponto de vista da empreendedora;
- Identificar quais os desafios encontrados ao empreender pelo Instagram.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

O crescimento e desenvolvimento do ambiente virtual, possibilitando a conectividade entre as pessoas, a facilidade de acesso à Internet e de negociação, reduzindo assim custos com investimentos e operações, modificaram e transformarão o modelo padrão que antes existia para ser considerado um empreendedor, quebrando barreiras e paradigmas.

As mídias sociais, que surgiram neste processo de desenvolvimento do mundo virtual, através do contato direto e indireto entre pessoas e empresas, possibilitam a facilidade de relacionamento entre ambas as partes, e proporcionam espaço para os que desejam, almejam e são motivados pela ideia de abrir o seu próprio negócio, adquirir independência financeira, realizar sonhos, se tornando o seu próprio chefe, através do ato ou atitude de assumir riscos, criar algo novo, ou melhorar algo que já esteja presente no mercado, realizando uma atividade empreendedora. Drucker (2013, p. 16) cita que “Empreendimento não é

nem ciência nem arte. É uma prática".

Segundo Dornelas (2014, p. 2) "Empreender pode ser definido como o ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade".

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017) através do estudo "*Global Entrepreneurship Monitor"* (GEM), que tem como objetivo central aprofundar a compreensão sobre o papel que a atividade empreendedora cumpre para o desenvolvimento econômico e social nos países, no seu relatório executivo de 2017 no Brasil, divulgou que no referido ano a Taxa de Empreendedorismo Total (TTE) foi de 36,4%, significando assim que em cada 100 brasileiros adultos na faixa etária de 18 a 64 anos, 36 deles estavam conduzindo alguma atividade empreendedora (criação ou aperfeiçoamento de um novo negócio, ou manutenção de um já estabelecido), representando dizer que é de quase 50 milhões o número de brasileiros que empreenderão e/ou realizaram no ano estudado alguma ação visando à criação de um empreendimento em um futuro próximo.

Portanto, concluísse que o ato de empreender torna-se necessário para a economia do país em geral, e principalmente da região onde se está localizado, através da geração de renda e empregos, a fim de movimentar a economia, e que são muitas as iniciativas para impulsionar comportamentos e atitudes empreendedoras, sejam por necessidade ou por oportunidade, em um negócio já existente ou a criação de um negócio do zero.

2.1.1 Empreendedorismo Digital

Trata-se de um novo modelo de negócio que consiste em oferecer produtos ou serviços por um meio digital, como a Internet, e utilizando-se de uma ferramenta, como a escolhida para estudo "Instagram". Baseia-se no modelo online de fazer negócios, ofertando bens tangíveis ou intangíveis a um determinado público, contando com a flexibilidade de fazer o seu próprio horário, trabalhando *Home Office,* e com um bom retorno financeiro. A tecnologia da Internet permite a interação entre pessoas a baixo custo, e em grande velocidade, possuindo assim papel fundamental no processo de criação de empresas no meio digital.

> A diferença de empreender nos dias de hoje em relação ao passado é que a quantidade de informação à disposição das pessoas e a velocidade das mudanças nunca foram tão grandes como agora. A revolução proporcionada pela inovação tecnológica, a intensidade com que os aplicativos de internet passam a fazer parte do dia a dia das pessoas e as mudanças no mercado de trabalho tem levado jovens e adultos a considerar o empreendedorismo do negócio próprio uma opção de carreira (DORNELAS, 2014, p. 2).

Abrir um novo negócio envolve riscos, dificuldades financeiras, contratação de mão de obra, e o pagamento de impostos. Tais custos e despesas são minimizados com a escolha do ambiente virtual. Vantagens como maior visibilidade dos itens oferecidos, aumento da interação e alcance de clientes em todo o âmbito nacional e internacional, possibilitadas pela vitrine virtual, contribuem para a redução de custos em todo o processo. O empreendedor que desejar se dedicar a realizar atividades no ambiente virtual, deve saber e dominar as tecnologias, e usar estás ao seu favor, além de apresentar perfil e características esperadas por este profissional.

> O empreendedor virtual deve ser um indivíduo que possua todos os requisitos necessários para ser um empreendedor, com algumas qualidades mais evidentes, como gerenciamento de inovação, identificador de tendências, descobridor de nichos e principalmente deve conhecer muito bem o ramo em que atua (GOMES, 2003, p. 15).

Um dos principais fatores que contribuem para a disseminação desta prática no mercado tem sido o atrativo número de pessoas que se mantém conectadas instantaneamente todos os dias. Por conta da inclusão digital, os consumidores vão adquirindo mais conhecimento e confiança no decorrer do tempo, neste novo formato de fazer negócios. As atualizações, novas funções e mudanças adotadas pelas mídias sociais de vez em quando, permitem que estas plataformas se mantenham sempre superando as expectativas e satisfações dos usuários.

> Atualmente os consumidores e colaboradores de uma organização têm acesso e estão expostos a uma quantidade enorme de informações. Com isso, houve uma transformação no modo como os produtos e serviços são descobertos, pesquisados, avaliados e recomendados. A preocupação por parte dos clientes quanto à localização da loja não é mais tão relevante quanto à confiabilidade, agilidade na entrega e na segurança em relação ao tratamento de seus dados e informações pessoais (FAGUNDES, 2004).

O comércio via Internet, é muito atrativo para os presentes e futuros empreendedores, pelo seu baixo custo se comparado à abertura de uma empresa física, com todo o processo burocrático exigido pelas leis no Brasil. Mas, está oportunidade acaba gerando também uma ameaça por conta do alto número de concorrentes, que também se beneficiam através deste fator, onde o diferencial praticado por cada uma será fundamental para garantir ou não o sucesso e crescimento do empreendimento.

A forma como serão atraídos os clientes e o diferencial competitivo aplicado será decisivo para obter os resultados esperados, diferencial esse que pode ser observado através do preço final repassado para o cliente, forma de abordagem, pagamento, entrega e atendimento, qualidade do produto oferecido, ou o valor agregado que o bem ofertado apresenta em relação ao dos concorrentes. Cabe a cada empresa analisar o mercado em que está inserida, e buscar criar sua vantagem competitiva, através do seu diferencial comparado as demais.

Portanto, desafios existem tanto no espaço físico quanto virtual, como a competitividade e o aumento diário das expectativas dos clientes, que sempre ao serem superadas, tendem a se tornar superiores. Então, a forma como cada empresa irá traçar as suas estratégias, seu diferencial, irá refletir diretamente no alcance dos efeitos esperados.

2.2 INTERNET X ECOMMERCE

"A Internet é um meio de comunicação que permite a troca de informações a qualquer momento entre pessoas de diferente locais e seu uso expande-se cada dia mais e gera mudanças em âmbito cultural, social, econômico e político" (CASTELLS, 2003). Entre essas transformações podem ser destacadas a criação de negócios no meio virtual e a maneira como as organizações se relacionam com seus *stakeholders*.

> Há pouco mais de uma década a internet surgiu como uma rede de computadores, onde informações podiam ser publicadas por especialistas, fossem eles empresas ou pesquisadores, e acessadas por seus clientes. Com seu nascimento a internet trouxe para o mundo dos negócios uma grande novidade: o acesso instantâneo ás informações sobre produtos e serviços (TORRES, 2014, p. 19).

Com o avanço da Internet e o surgimento das mídias sociais, tornando-se as ferramentas mais utilizadas por milhões de pessoas ao mesmo tempo e em todo o mundo para a interação, compartilhamento de fotos, vídeos e informações, surgiu espaço para o comércio eletrônico, onde as empresas se mantém presentes e visíveis, facilitando o processo de compra para os consumidores. Torres (2014, p. 53) “diz que a Internet criou uma nova possibilidade de comercialização: a venda online através da loja virtual”. Ele complementa citando que “o comércio eletrônico deve ser entendido como um novo paradigma a ser quebrado na maioria das empresas”.

> O mundo corporativo, em particular, foi e continua sendo bastante impactado pelo crescimento rápido e contínuo da Internet, não só porque a rede abriu um novo canal para divulgação e comercialização de produtos e serviços para empresas de todos os tipos e portes, como as obrigou a repensar suas estratégias de marketing e a forma de se relacionar com clientes e parceiros de negócios – locais e do mundo todo. Não é mais possível ignorar o grande potencial oferecido pelo universo digital e as suas mais variadas opções de acesso (TURCHI, 2019, p. 1).

O CGI.br (Comitê Gestor da Internet no Brasil) através do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC.br), publicou uma pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Domicílios Brasileiros (TIC Domicílios, 2017), divulgada em 2018, que tem como objetivo geral medir o acesso e os uso da população em relação às tecnologias de informação e comunicação. A referida pesquisa divulgou que no período pesquisado (novembro de 2017 a maio de 2018) existiam 42,1 milhões de domicílios com acesso à Internet, e 120,7 milhões de usuários na Internet (que utilizaram a Internet há menos de três meses da data da entrevista), sendo a proporção por classe social de acesso a Internet: A - 96%, B - 89%, C - 74%, D/E - 42%, (percentual sobre o total da população).

Devido à comodidade e a praticidade, as pessoas estão comprando cada vez mais pela Internet, e isto significa uma excelente oportunidade para os empreendedores expandirem os seus mercados, como também para os que desejam garantir o seu espaço, através da facilidade da venda de produtos ou serviços, possibilitados pela conectividade com atuais e possíveis clientes. Segundo Fagundes (2004, p. 24) “o comércio eletrônico através da internet é o ramo de atividade econômica que mais cresce no mundo”, e que abriga hoje

vários tipos de atividades.

E-commerce ou comércio eletrônico é caracterizado por ser o tipo de comércio que utiliza dos meios digitais, plataformas eletrônicas e dispositivos móveis para a realização de transações financeiras de compra e venda, onde todas as etapas da venda acontecem através dos meios digitais. Segundo Turchi (2019, p. 13) “a modalidade *B2C (Business to Consume*r*)* é o modelo de negócio que abrange qualquer transação em que uma companhia ou organização venda seus produtos ou serviços diretamente para os consumidores finais; nesse caso, consumidores que navegam pela Internet”. Novos *e-commerces* nascem todos os dias e muitos de seus donos são empreendedores de primeira viagem, que ainda tem muito que aprender para começar um negócio do zero.

Outro estudo realizado pela EBIT, divulgado em 2019, o Webshoppers, considerado o de maior credibilidade sobre o comércio eletrônico brasileiro e a principal referência para os profissionais do segmento, que apresenta um raio X do *e-commerce* no ano de 2018 e a expectativa da EBIT/Nielsen para o ano de 2019, revela que a economia brasileira segue em um processo de recuperação e o comércio eletrônico pode ter um papel fundamental neste momento, pois o *e-commerce* surge como oportunidade para empreendedores que precisam de uma fonte de renda complementar.

O Brasil tem o mercado mais desenvolvido em termos de *e-commerce* na América Latina, com importância nas vendas de 4,3%. O comércio eletrônico brasileiro manteve a curva de crescimento em 2018, e registrou faturamento de R$53,2 bilhões, ata nominal de 12% comparado ao ano de 2017. A expectativa para o ano de 2019 é de R$ 61,2 bilhões, chegando a 15%. Perfumaria, cosméticos e saúde foi a categoria impulsionadora do crescimento do *m-commerce* (vendas via dispositivos móveis) e *e-commerce* em geral com 112%, representando 51% das vendas.

De acordo com a pesquisa, a região Nordeste foi a que mais cresceu no ano de 2018, totalizando 27% de incremento, com um faturamento de R$ 7 bilhões, quando comparado com o ano anterior, aparecendo assim como oportunidade para o *e-commerce*, e fechando 2018 com 13,2% de participação no faturamento e 12% em número de pedidos do *e- commerce* no Brasil.

Portanto, o nosso país, de acordo com a pesquisa citada tem o mercado mais desenvolvido no *e-commerce* em comparação aos demais da América

Latina, com percentual de crescimento considerável nos anos avaliados, e com expectativa de crescimento considerável para o ano de 2019. No Brasil, a região Nordeste foi à região que mais cresceu no ano de 2018, é a categoria de “perfumaria, cosméticos e saúde” manteve o maior número de vendas e impulsionamento em ambos os ambientes citados.

2.3 MARKETING DIGITAL

Nos dias atuais, a facilidade de acesso à Internet através dos dispositivos móveis permite que os consumidores realizem compras ou pesquisas sobre preços, características, formas de pagamento e descontos de produtos/serviços que estejam desejando adquirir na comodidade e conforto do seu lá, realizando a comparação entre os concorrentes e opções disponíveis através do mercado digital.

No âmbito empresarial, a área do marketing dentro das empresas nunca teve tanta importância como atualmente, pois os profissionais responsáveis por executar atividades referentes ao setor dentro das organizações, devem buscar entender quais as necessidades almejadas pelos consumidores. Kotler (1998, p. 27) “afirma que marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Segundo Gabriel (2010, p. 104) “a sociedade, o mercado e os consumidores mudaram, portanto, o marketing também precisa mudar levando em consideração esse novo cenário e as novas ferramentas e plataformas de ação que com ele se tornam disponível”. Surgindo assim, o marketing digital, que utiliza as plataformas digitais como exemplo o Instagram para divulgação, buscando manter as organizações presentes e visíveis nas mídias digitais, através da publicação de fotos, vídeos, preços e informações.

Trata-se de utilizar dos recursos disponíveis e oferecidos através da Internet para promover certa marca, e os seus produtos e serviços oferecidos. Para Gabriel (2010, p. 104) “o termo marketing digital é usado como sendo o marketing que utiliza estratégias com algum componente digital no marketing mix – produto, preço, praça ou promoção”. Gabriel (2010,
p. 106) complementa que “podemos falar de estratégias digitais de marketing, que

são as que usam plataformas e tecnologias digitais, envolvendo um ou mais dos 4 Ps, para alcançar os objetivos do marketing". Essas estratégias de marketing nos meios digitais passaram a ser utilizadas com frequência pelas empresas, por apresentar baixos custos, alto impacto e grande alcance de pessoas em todo o mundo, tornando-se fundamental para promover os produtos, serviços e marcas de empresas em geral.

> O crescimento do marketing nas plataformas digitais já não é mais uma tendência, pois já passou a fazer parte da estratégia da grande maioria das empresas. As motivações para ingressar no universo virtual são inúmeras. Em primeiro lugar, pela constatação de que mais da metade da população brasileira (cerca de 139 milhões atualmente) está presente na *web* e, em comparação com o restante do mundo, representa uma das nações de internautas que mais tempo se dedica a navegar na rede (TURCHI, 2019, p. 71).

Partindo desta ideia, as empresas que não estiverem presentes e bem posicionadas neste mercado, ficaram esquecidas pelos consumidores. Ser visto é lembrado pelos clientes no momento da compra, é muito significativo para todo e qualquer empreendimento que deseja crescer, gerar lucros, em meio aos inúmeros concorrentes diretos e indiretos existentes.

> Seja qual for seu negócio, com toda certeza uma parcela significativa de seus consumidores é representada por usuários frequentes da Internet que acessam a rede mais do que qualquer outra mídia. Assim, incluir a Internet como parte do planejamento de marketing, criando ações integradas que permitam utilizar melhor os recursos disponíveis, é fundamental (TORRES, 2014, p. 61).

A pesquisa do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC.br) já citada anteriormente, divulgou que a proporção de atividades realizadas por usuários na Internet foi de:

- 90% mandaram mensagens por WhatsApp, Skype, ou chat do Facebook;
- 77% usaram redes sociais como Facebook, Instagram ou Snapchat;
- 71% assistiram vídeos, programas, filmes ou séries on-line no YouTube ou na Netflix;
- 71% ouviram músicas on-line pelo Shopify, Deezer ou YouTube.

Tais percentuais foram sobre o total de usuários da Internet e demostram que as estratégias de marketing hoje utilizadas não devem ser focadas apenas em uma única mídia social, mas sim em outras em que também existe um alto percentual de acesso, como exemplo o YouTube.

Portanto, usar deste tipo de marketing hoje em benefícios das empresas se tornou uma questão de sobrevivência e necessidade extrema, seja contratando um profissional, uma agência de marketing para realização das atividades necessárias, ou de forma autônoma, com o uso de aplicativos que ajudam no processo.

2.4 REDES SOCIAIS X MÍDIAS SOCIAIS

Rede social é todo tipo de comunicação e interação, seja no ambiente virtual ou não, e têm como finalidade reunir e relacionar pessoas entre si, independentemente da distância. Através da criação de perfis pessoais e comerciais, torna-se possível o compartilhamento de informações, fotos e vídeos em questões de segundos, e o engajamento com as demais pessoas através de curtidas, comentários ou bate-papo. Os amigos virtuais considerados seguidores são responsáveis por manter a interação 24 horas por dia entre os perfis. Com a inserção das tecnologias na vida das pessoas, surgiu uma nova definição deste termo.

Gabriel (2010, p. 194) compreende que ”redes sociais são estruturas sociais que existem desde a antiguidade e vem se tornando mais abrangentes e complexas devido à evolução das tecnologias de comunicação e informação. No entanto, é importante ressaltar que redes sociais têm a ver com pessoas, relacionamentos entre pessoas, e não com tecnologias e computadores”. Complementa dizendo que a “essência das redes sociais é a comunicação, e as tecnologias são os elementos catalizadores que facilitam as interações e o compartilhamento comunicacional”.

As mídias sociais são um conjunto de redes sociais, formadas por grupos de pessoas que estão vinculadas, gerando conteúdos diários, através do compartilhamento dos seus gostos, preferências e exigências. A partir das postagens das pessoas que fazem parte destas redes, se é possível identificar informações que podem ser utilizadas pelas empresas. Por isso, existe a importância tanto das empresas se manterem visíveis nestas mídias, como também de saberem identificar comportamentos destes possíveis clientes presentes neste meio.

Segundo Torres (2014, p. 74) “as mídias sociais são sites na Internet

construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos". Ele complementa que "são sites onde as pessoas se cadastram, registram seus dados pessoais, nos chamados perfis, e podem se relacionar com outras pessoas, publicando fotos, enviando mensagens e criando listas de amigos".

Cada mídia social tem suas características próprias, e são formadas por grupos de pessoas que compartilham informações e conteúdos sobre o seu dia-a-dia, rotinas, hábitos, e que acabam influenciando os demais em que tem acesso a estas publicações ou *Stories* divulgados pelo determinando perfil. Surgindo assim os *Influencers* Digitais, que compartilham conteúdos diversos através do ambiente online, e que conseguem influenciar outras pessoas através deste ambiente virtual, a qual se tornou hoje uma profissão desejada, e bem remunerada. Comercialmente falando, estes através dos seus poderes de persuasão, impulsionam seus chamados "seguidores" a adquirirem, e utilizarem certos produtos/serviços.

> As mídias sociais são sites na Internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos pelas pessoas e para as pessoas, nas quais o consumidor é ao mesmo tempo produtor e consumidor da informação. Elas recebem esse nome porque são mídias, ou seja, são livres e abertas á colaboração e interação de todos, e porque são mídias, ou seja, meios de transmissão de informações e conteúdo (TORRES, 2014, p. 113).

As mídias sociais possibilitam livre acesso para a criação de perfis diversos, de diferentes ramos e gostos, diversificando assim este ambiente. Estes fatores são extremamente atrativos para as empresas, pois de forma econômica, rápida e flexível consegue-se atingir pessoas de culturas e hábitos diferentes. Tanto pessoas físicas, quanto jurídicas, profissionais liberais de qualquer que seja a área, podem utilizar-se dos benefícios e ferramentas disponibilizados pelo conjunto das mídias sociais, tanto para promover o seu marketing pessoal, quanto o seu empreendimento, espaço, e produtos/serviços oferecidos.

> A visibilidade das mídias sociais e os relacionamentos das redes sociais são o que as tornam atraentes para o marketing digital. Essa visibilidade é proveniente de dois fatores principais: as redes sociais e o conteúdo colaborativo. As redes sociais são criadas pelo relacionamento contínuo e duradouro das pessoas e das comunidades que participam e têm um valor intrínseco, pois criam uma enorme rede de propagação de informações (TORRES, 2014, p. 114).

Segundo a pesquisa Social Media Trends 2019, realizada no meio online, entre os dias 18 de dezembro de 2018 e 20 de janeiro de 2019, pela Rock Content, com 1293 participantes (736 representantes de empresas, 402 *freelancers* ou profissionais autônomos e 155 somente usuários de redes sociais), as redes sociais já fazem parte da estratégia da grande maioria das empresas participantes: 96,2% das empresas estão presentes nas redes sociais, 62,6% consideram que as redes sociais têm um papel muito importante para as empresas, e 42,1% já tem mais de 3 anos de uso das redes sociais. A visibilidade (70,5%) e a divulgação de conteúdo e outros materiais (66,1%) nestas redes foram os principais motivos que levaram as empresas a criar um perfil. O fato de poder interagir com o público também serviu como motivação para 46,8% das empresas.

> É muito fácil confundir redes sociais com mídias sociais, ou até mesmo achar que são a mesma coisa, é preciso ressaltar que seus conceitos estão entrelaçados. Redes sociais são o relacionamento das pessoas e seus interesses em comum, já as mídias sociais têm a ver com o conteúdo produzido e compartilhado pelos usuários, sejam textos, vídeos ou imagens (GABRIEL, 2010, p. 202).

Portanto, fica claro como o uso das redes sociais, e assim das mídias sociais em geral, cada uma com a suas ferramentas e funções principais, possibilitando a utilizadas pelos seus usuários da melhor maneira possível, vem se tornando cada vez mais comum entre as pessoas e empresas. A diversificação de usuários presentes nestas mídias, e o fácil contato e acesso as informações destes, contribui para o alcance de dados que podem ser utilizados de maneira estratégica. Enfim, são inúmeras as vantagens disponíveis e possibilitadas através do uso das mídias sociais nos tempos de hoje, para ambos os perfis.

2.4.1 Instagram

De acordo com o Blog Rock Content 2019, o Instagram foi lançado em 2010 pelo norte-americano Kevin Systrom e pelo brasileiro Mike Krieger, ambos engenheiros de *software*. No mesmo dia do lançamento, o aplicativo tornou-se o mais baixado na *Apple Store* e, já em dezembro do mesmo ano, contava com a impressionante marca de 1 milhão de usuários. Em 2011, a empresa, que tinha apenas 6 funcionários já possuía 10 milhões de usuários na rede. Já no ano de

2012, após o tão esperado lançamento do aplicativo na versão para Android, o Instagram foi comprado pelo Facebook, por 1 bilhão dólares.

Considerado atualmente a rede social mais utilizada entre os internautas, de acordo com a matéria publicada pela revista Época em 2019, alcançando 1 bilhão de pessoas em outubro de 2018: 64 milhões de usuários no Brasil, estando em 3º lugar no ranking mundial da rede social, perdendo apenas para os Estados Unidos - 121 milhões, e para a Índia - 71 milhões tanto para relacionamento entre pessoas com pessoas, quanto entre pessoas e empresas, o que possibilita um contato entre ambas as partes em qualquer lugar do mundo, necessitando apenas de estarem conectadas a uma rede de Internet, e terem uma conta criada no Instagram.

> É notório que as redes sociais (Twitter, Instagram, Facebook, Pinterest etc.) ampliaram as possibilidades de troca de informações e influências, pois as pessoas falam sobre seus interesses, e entre eles estão empresas, marcas e produtos. Elas interagem no sentido de esclarecer suas dúvidas e conhecer os questionamentos de outros usuários, e usam, para isso, a opinião de pessoas conhecidas ou não (TURCHI, 2019, p. 64).

Através das inúmeras funções disponibilizadas aos usuários, divulgadas pelo Blog Rock Content 2019 (seguir pessoas, postagens de fotos, vídeos, textos, legendas, edição de imagens, marcação em fotos e vídeos, compartilhamento de localização, curtidas, comentários, o explorar, as *Hashtags*, o *Direct*, a gravação de vídeos curtos no *Stories*, e postagens de vídeos maiores no IGTV), é inaceitável hoje uma empresa que não esteja presente nas mídias sociais, principalmente no Instagram, com estas inúmeras funções disponíveis de forma gratuita para uso, e que geram alto impacto. Ter um perfil nesta rede se tornou moda, tendência, que deve ser adotada e usada tanto por pessoas físicas quanto jurídicas.

O Blog Rock Content 2019, também divulgou que o Instagram possibilita a criação de anúncios de serviços e produtos tanto no *Feed* como nos *Stories*, sejam pagos (Instagram ADS) ou gratuitos, tornando isso um fator atrativo para as empresas no cenário atual, em que as pessoas se mantêm constantemente conectadas. O *Feed* do Instagram funciona como uma vitrine virtual, onde publicações podem ser promovidas, fator atrativo não só para os clientes, mas também para as empresas que buscam melhorar ou aumentar a sua divulgação,

atingir maiores públicos e localidades diferentes. A vitrine virtual dos produtos/serviços estará visível seja qual for o tamanho do negócio, disponível e exposta para pessoas do mundo inteiro terem acesso através da rede.

De acordo com uma matéria divulgada pelo Blog Voitto em 2019, o perfil comercial disponível no Instagram para empresas permite através de apenas um toque, que pessoas possam entrar diretamente em contato através do telefone ou e-mail cadastrado, além do *Direct*, e terem acesso à localização, facilitando e eliminando barreiras na comunicação. Também conta com métricas diferenciadas, que permitem a análise de resultados diversos, número de impressões, alcance, visualizações do perfil, monitoramento dos seguidores, principais publicações, permitindo acompanhar o desempenho do referido perfil.

> É preciso ter consciência de que a comunicação entre as empresas e o consumidor se transformou em uma avenida de mão dupla, e por isso as corporações precisam aprender a ouvir mais do que falar. Também é fundamental entender que cada rede social é distinta. Existem redes profissionais, como LinkedIn e Plaxo; redes para compartilhamento de fotos, como Pinterest, Instagram, Photobucket e Flickr; redes de vídeos, como YouTube, Videoblog, Vine e DailyMotion; e tantas outras (TURCHI, 2019, p. 200).

A pesquisa Social Media Trends 2019, realizada no meio online, entre os dias 18 de dezembro de 2018 e 20 de janeiro de 2019, pela Rock Content, com 1293 participantes (736 representantes de empresas, 402 *freelancers* ou profissionais autônomos e 155 somente usuários de redes sociais), divulgou o percentual das redes sociais mais utilizadas pelos participantes: 92,1% dos internautas que responderam à pesquisa utilizam o Facebook e 92,5% o Instagram. Além disso, o Youtube é utilizado por 72,3% dos respondentes; 91,3% dos internautas acessam suas redes sociais diariamente e uma parte considerável gasta, em média, mais de 4 horas por dia navegando nessas redes (38,3%). E segundo o número de participantes, as redes sociais que mais impactam suas estratégias de Marketing são o Instagram (7,4%), o Facebook (6,2%) e o Youtube (6,2%).

Portanto, todas estas informações, juntamente com dados da pesquisa acima apresentados, confirmaram o quanto a mídia social usada como estudo neste trabalho, e uma das grandes preferências hoje no meio digital pelos internautas e empresas. Tal percentual tão alto de preferência, é fruto das ferramentas e funções disponibilizadas através do uso deste aplicativo, que agradam todos os gostos e perfis de pessoas e organizações.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Para a obtenção de informações, ideias e conceitos a serem utilizados e citados neste artigo utilizaram-se dos modelos de pesquisa bibliográfica, descritiva, de campo e qualitativa.

A pesquisa bibliográfica trata-se do uso de matérias e exemplares já publicados tanto no ambiente físico quanto virtual, que contribuem para enriquecer estudos e trabalhos com ideias e pensamentos de outras pessoas, estabelecendo assim um diálogo entre a pessoa que está escrevendo, e outras que já escreverão sobre o mesmo assunto, ou algum tópico relacionado.

> A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela internet (GIL, 2010, p. 29).

Para a produção deste artigo, foram utilizados conteúdos disponíveis tanto em exemplares na biblioteca física da referida faculdade, quanto *e-books* disponibilizados na biblioteca virtual. Também foram utilizados materiais publicados na internet, como artigos e pesquisas.

Matias-Pereira (2012, p. 86) “diz que a pesquisa bibliográfica é a abordagem utilizada para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto, tendo por objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto”. O autor complementa na p. 89, “que é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet”.

Através da identificação dos tópicos a serem citados neste estudo, buscou-se mesclar e selecionar conteúdos que contribuíssem com a produção do texto. Após a leitura e análise dos conceitos expostos nos materiais, foram escolhidos os que melhor se inseriram, com o objetivo e intuito de criar uma

harmonia e adequação entre os parágrafos, estabelecendo uma coerência entre os que foram desenvolvidos e as referências e citações diretas e indiretas retiradas dos exemplares consultados.

Na pesquisa de campo, procura-se observar os fatos na prática, como ocorrem, funcionam, acontece ou aconteceu determinado evento ou fenômeno que esteja sendo estudado, por meio da análise e investigação das inúmeras variáveis que contribuem e interferem no processo. Através de perguntas, se é possível obter informações necessárias para que seja realizada a análise. O método descritivo é usado neste processo para descrever o referido estudo, registro, e interpretar os dados e informações colhidas, consideradas importantes.

> Na pesquisa de campo, o objeto/fonte é abordado em meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. Abrange desde os levantamentos (*surveys*), que são mais descritivos, até estudos mais analíticos (SEVERINO, 2007, p. 123).

Por meio de questionamentos semiestruturados, traçados com base nos objetivos a serem atingidos, e através da leitura de tópicos abordados no referencial teórico e de conceitos de teóricos como Martha Gabriel, Cláudio Torres, e Sandra R. Turchi foi realizada uma conversa informal com a empreendedora, onde se pode colher informações importantes para o trabalho. Tais informações não podem ser quantificadas e expressas através de números ou percentuais, mais sim de informações através de frases, conclusões de forma qualitativa.

Matias-Pereira (2012, p. 84) diz que “no método qualitativo a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Por sua vez, os dados obtidos são analisados de forma indutiva. Nesse sentido, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa”. O autor complementa na p. 87 que “não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem”.

Com o auxílio de uma entrevista semiestruturada, flexível, que serviu de base para nortear o diálogo, sofrendo alterações no decorrer do bate-papo, foi

realizado um encontro presencial com a empreendedora do referido Atelier usado para estudo, no dia 12/11/2019 de maneira presencial, para que fossem colhidas as informações necessárias.

> Entrevistas não diretivas são aquelas que por meio delas, colhem-se informações dos sujeitos a partir do seu discurso livre. O entrevistador mantém-se em escuta atento, registrando todas as informações e só intervindo discretamente para, eventualmente, estimular o depoente. De preferência, deve praticar um diálogo descontraído, deixando o informante à vontade para expressar sem constrangimentos as representações (SEVERINO, 2007, p. 125).

Através do diálogo realizado, por meio da entrevista semiestruturada, foi possível obter informações que ao serem interpretadas e analisadas, são capazes de responder questões particulares, e identificam um determinado comportamento, opinião, que contribuem para que o estudo alcance os objetivos traçados.

Portanto, cada tipo de pesquisa tem sua importância no desenvolvimento, e no resultado do artigo, que variam de acordo com os objetivos esperados a serem alcançados. O uso de diferentes métodos de pesquisas, cada um com suas características e especificações, torna o trabalho mais completo e complexo, onde existe a importância e cuidado para que os parágrafos se correlacionem com as citações, com o texto que vem sendo escrito, e com a análise prática do estudo.

3.1.1 Método de pesquisa

O método escolhido para ser utilizado neste trabalho para a obtenção de informações foi o estudo de caso único, através da análise de um case presente no mercado que se encaixa no perfil de amostragem desejado. O estudo de caso se caracteriza por ser uma atividade prática, onde se é necessário ir a campo investigar determinada ação, situação, fato ou fenômeno que ocorreu, e as variáveis em que interferiram no processo em algum momento, seja de forma positiva ou negativa, com o intuito de colher informações através de interrogações e questionamentos, traçados de acordo com o que se deseja saber. Matias-Pereira (2012, p. 89) diz que “ocorre quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

> Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um "caso" e retenham uma perspectiva holística e do mundo real (YIN, 2015, p. 4).

Assim, o estudo de caso único tem como objetivo explorar e compreender fatos ocorridos, analisando apenas um caso em meio aos inúmeros existentes. Na busca pela compreensão do fenômeno, dos detalhes, opiniões que refletem conhecimento acerca do que vem sendo estudado, a fim de constatar ou comprovar o que se deseja alcançar.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O Atelier Wellen Monteiro é um empreendimento virtual, no ramo de confeitaria, com foco na produção de bolos artísticos decorados com pasta americana ou chantininho, que utiliza da mídia social Instagram para atingir os consumidores, principalmente os de João Pessoa- PB, a fim de promover a venda dos seus bolos para datas comemorativas diversas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A fim de confrontar as teorias abordadas com a prática, foi realizada uma pesquisa de campo, com o intuito de responder o objetivo geral do trabalho: Analisar como o Instagram impulsiona a prática do empreendedorismo digital, através de um estudo de caso no Atelier Wellen Monteiro, e com o auxílio de uma entrevista não estruturada, para que pudessem ser coletadas as informações necessárias.

A empreendedora do atelier em questão (Wellen Monteiro) utiliza do ambiente virtual para empreender, especificamente da mídia social Instagram, através do perfil comercial @atelierwellenmonterio (9.099 seguidores e 2.488 publicações), usado para divulgação, relacionamento e contato com os clientes.

Questionada sobre quais as ferramentas e os recursos que utiliza no Instagram para promover as vendas e o contato com os clientes, ela respondeu

que faz uso do *Feed* e do *Stories* para divulgação de fotos e vídeos das suas produções diárias, e para a realização dos atendimentos usa o *Direct,* agregado ao Whatsapp. Faz uso de anúncios pagos, para impulsionar e aumentar a visibilidade das publicações e do perfil, principalmente nas épocas sazonais e de festividades (páscoa, natal, e etc.) ou quando está com alguma promoção. Também utiliza a estratégia de fechar parcerias com digitais *influencers*, que é importante para aumentar a visualização e a movimentação do perfil.

Dessa forma, percebe-se inicialmente que as ferramentas e recursos disponibilizados no Instagram, sejam gratuitos ou não, são capazes de suprir todas as necessidades da empreendedora no processo de venda, desde a divulgação dos itens que ela oferta aos consumidores, até ao contato com o cliente, que mesmo não sendo presencial inicialmente, poderá acontecer através de mensagens de texto, e gravação de áudios. A realização de impulsionamentos seja de publicações de imagens ou vídeos no *Feed* ou no *Stories*, requer um investimento, mas oferece em contrapartida a possibilidade de atingir o público alvo desejado, que compartilham de interesses, gostos e preferências em comum, através do direcionamento.

> O marketing nas mídias sociais permite criar um relacionamento direto com os clientes, com baixo investimento e alto impacto, se comparado às outras formas de implementá-lo. Ele permite que você mergulhe no mundo do cliente, conheça-o profundamente, mostre seu compromisso com ele e descubra suas necessidades de forma rápida e ágil (TORRES, 2014, p. 118).

Ao ser questionada sobre qual a ferramenta que considera mais eficiente no Instagram, ela citou o *Stories*, mesmo apesar de hoje não ter tempo suficiente para se dedicar na produção de conteúdo (fotos e vídeos) a serem postados, por ocupar a maior parte do seu tempo na produção das encomendas. O *Stories* no ponto de vista dela traz muito mais retorno do que o *Feed*, pelo motivo que as pessoas passaram a visualizar com mais frequência. Ela relatou que percebe que nos dias em que usa mais o *Stories*, vende mais, pois utiliza o Instagram para fazer a divulgação tanto dos seus bolos, quanto como ponte para a realização de venda pelo Ifood no período da tarde de *brownies*, *cupcakes*, trufas, *alfajors,* e etc.

> O Instagram lançou uma ferramenta para produzir vídeos curtos, rapidamente adotada e aprovada pelos internautas brasileiros e, em

> 2016, lançou o Instagram Stories, muito similar ao Snapchat. O segredo da rede é privilegiar fotos e *hashtags* (para identificação de interesses de forma ágil) em vez das discussões, o que permeia o Facebook. Os vídeos também ganham cada vez mais espaço nas mídias sociais. É a forma mais "preguiçosa" de consumir conteúdo, já que não é necessário ler e interpretar. Logo, é uma ferramenta bastante útil para se comunicar de maneira muito democrática, pois pode ser entendida por diferentes perfis de público. Segundo previsões do próprio Google, a maior parte do tráfego de conteúdo após esse ano será feita por vídeo (TURCHI, 2019, p. 165).

Analisando essa variável, percebe-se que a empreendedora tem a percepção que para poder obter um bom faturamento, tem que existir a dedicação em fazer o marketing dos produtos que ela oferece constantemente, principalmente através de vídeos nos *Stories*. Se manter visível perante os seguidores e essencial para que no momento de decisão de compra, possa ser lembrada. Está visibilidade também influencia no processo de despertar o desejo nos consumidores.

Uma questão apontada pela empreendedora foi a respeito da percepção que ela teve ao analisar os resultados do perfil sobre quantidades de visualizações. Ela relatou que tem muitas visualizações no *Stories*, mas não tem tantas curtidas no *Feed*. O motivo desta queda no número de curtidas, no ponto de vista dela, resultou da mudança de política do Instagram em relação às publicações do *Feed,* em que limitou o número de pessoas que veem as publicações postadas, afetando diretamente as vendas, por ter diminuído o número de pessoas que visualizaram as postagens. Para descrever melhor, a empreendedora até utilizou do ditado popular "quem não é visto, não é lembrado".

Percebe-se, que assim como os comércios no meio físico, que sofrem com mudanças incontroláveis no meio externo, os presentes no ambiente virtual também estão sujeitos a sofrem mudanças devido a estes fatores, como é o caso desta alteração realizada pelo Instagram. Analisando do ponto de vista empreendedor, dificuldades e limitações existem, seja no ambiente físico ou virtual.

Questionada sobre qual a importância do uso da mídia social em questão para o empreendimento dela, ela respondeu que a utilização do Instagram é essencial e fundamental, pois é o principal meio para captação de vendas do atelier, como as pessoas a encontram, acompanham o trabalho dela, e sabem o que ela está produzindo. Caso chegue a ficar *off* por algum tempo no perfil,

repercute diretamente nos resultados das vendas. Sem o uso contínuo do perfil do Instagram, ela não vende.

Perguntado à entrevistada qual seria o maior desafio hoje em empreender pelo Instagram, ela afirmou que é a questão da dependência, de ter que estar produzindo sempre conteúdo para ser postado no perfil, e as pessoas visualizarem, e por falta de tempo ela não consegue se dedicar tanto na produção de conteúdos. Para isso, teria que contratar alguém para ficar responsável por essas atividades, mas que seria um custo a mais no orçamento.

Ao ser questionada sobre quais seriam as vantagens do ponto de vista dela de empreender pelo Instagram, ela respondeu que seria a capacidade de conseguir alcançar, chegar a pessoas que sem o Instagram ela não teria acesso. Como já ocorreram casos de pessoas que não são de João Pessoa, mas que estão por aqui e precisam fazer uma festa, encontram o perfil do atelier no Instagram, se encantam ao ver as postagens que servem de vitrine virtual, e fecham os pedidos. A mesma situação acontece com pessoas de bairros distantes, que não teriam acesso ao empreendimento se não fosse pelo meio digital, pelo motivo que os ambientes físicos dependem que as pessoas vejam uma placa, tenha acesso a algum panfleto, ou a propaganda boca-boca, quem mesmo existindo em ambos os ambientes, no ambiente virtual é bem mais fácil de visualizar se o boca a boca está realmente sendo verdadeiro ou não.

> As mídias sociais têm um enorme poder formador de opinião e podem ajudar a construir ou destruir uma marca, um produto ou uma campanha publicitária. O consumidor não absorve mais a propaganda de seu produto como antes. Hoje ele verifica na Internet informações sobre seu produto e serviço antes de comprar. E busca essas informações nas experiências de outros consumidores com quem mantém uma relação a partir das mídias sociais (TORRES, 2014, p. 111).

Dessa forma, percebe-se que através do uso da mídia social, pessoas diversas conseguem ter acesso ao perfil do atelier, mesmo nunca tendo provado, mas ao visualizarem as fotos das produções, o desejo e despertado, e decidem arriscar, gostam do sabor dos bolos, e se fidelizam. A empreendedora utilizou a frase “comem primeiro com os olhos”, e criam uma expectativa ao visualizarem a vitrine virtual exposta no perfil para expressar como acontece o processo. Por isso, esperasse que os empreendedores presentes no mercado consigam ou pelo menos busquem superar todas as expectativas do cliente, pois isso irá impactar

diretamente na opinião final do cliente, se será positiva ou negativa.

> As mídias sociais, assim como outras mídias, são muito importantes para qualquer estratégia ou ação de marketing. No Brasil, mais de 80% dos internautas participam de alguma rede social, de modo que elas devem ser entendidas e consideradas em qualquer atividade empresarial (TORRES, 2014, p. 75).

Também foi perguntado a empreendedora, quais seriam as desvantagens para ela em empreender pelo Instagram. Ela afirmou que considera a dependência da produção de conteúdo diário para ser postado no *Stories*, e a mudança na política de visualização das postagens, pois a partir deste fator, ela está tendo que investir uma quantia maior para impulsionar as suas publicações, por não estar mais tão visível no *Feed* para as pessoas.

Por fim, a empreendedora relatou que 100% da sua receita atualmente corresponde às vendas realizadas no meio digital, através das postagens, parcerias, e impulsionamentos realizados no perfil do Instagram. Hoje ela se encontra satisfeita na sua profissão, com o seu atelier, um negócio virtual, é prospectar crescimentos em relação ao futuro.

Diante de todas as informações que foram expressas, percebe-se que as ferramentas e os recursos disponibilizados no Instagram para serem utilizadas pelos usuários dos perfis, principalmente os comerciais, permitem a criação de conteúdos a fim de promover a imagem de determinada marca perante os consumidores, e isso pode ser convertido na venda de serviços ou de produtos.

São inúmeras as variáveis atrativas que impulsionam cada vez mais a prática do empreendedorismo digital pelo Instagram, como exemplo: o acesso a um alto número de consumidores independente da distância, a facilidade de comunicação entre ambas às partes, o baixo custo em investimentos, à praticidade e comodidade de trabalhar *home office*, fazendo o seu próprio horário, e etc.

Portanto, a mídia social Instagram impulsiona a prática do empreendedorismo digital atualmente, por oferecer as pessoas inúmeras ferramentas com funções distintas, que podem ser usadas e exploradas de acordo com o desejo, realidade, preferência e disponibilidade de cada empreendedor. O estudo de caso utilizado como exemplo, retrata a opinião e o ponto de vista de um, entre os milhares empreendedores digitais presentes por

trás dos perfis comerciais do Instagram, que encontraram nesta rede social uma forma de garantir renda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o conteúdo exposto neste artigo e através do elo realizado entre os teóricos junto com a pesquisa de campo, ficou claro o quanto o avanço das tecnologias, da internet e assim do ambiente virtual, modificaram a forma como as pessoas se relacionarem, consomem e buscam obter uma fonte de renda.

As pessoas estão cada vez mais conectadas e presentes nas mídias sociais, que são formadas de perfis que compõem as redes sociais, utilizando-se destes meios para compartilhar as publicações de conteúdos, como fotos, vídeos, e textos diariamente, através tanto de contas pessoais como comerciais. Sabendo disto, as empresas precisam estar visíveis para os consumidores neste grande ambiente virtual, estabelecendo uma rede de contato com atuais e possíveis clientes.

A facilidade de acesso a informações diversas, inclusive sobre determinado produto/serviço, ajuda os consumidores que estejam em busca ou com interesse em adquirir algo, como também facilita para as empresas poderem identificar os desejos e as buscas das pessoas de forma mais rápida e econômica, fatores estes que contribuem tanto para as empresas presentes no mercado, como também ajuda os novos empreendedores.

Isso possibilita a prática do empreendedorismo digital, que hoje se caracteriza pela realização de contas nas mídias sociais, como exemplo a utilizada no estudo “Instagram”, para além de se relacionar com as pessoas, poder promover e ofertar determinados produtos/serviços ao imenso número de perfis que estão presentes na rede, com baixo custo, alto alcance, e mínimas limitações, sem contar, os inúmeros outros fatores positivos que favorecem a prática de empreender no meio digital.

Através do estudo de caso realizado, foi possível analisar como isto ocorre na prática. As informações repassadas pela empreendedora condizem totalmente com a realidade que se desejava estudar, e contribuíram diretamente para que os objetivos traçados neste trabalho fossem alcançados com êxito,

graças à colaboração dela.

Portanto, através da leitura de todos os pontos expostos, análise dos conteúdos e informações descritas no decorrer do trabalho, e com o auxílio do estudo de caso, ficou nítido o quanto a mídia social Instagram impulsiona a prática do empreendedorismo digital, através das inúmeras vantagens que oferece ao empreendedor, ferramentas e recursos para serem explorados, e contato com milhões de possíveis clientes sem muitas limitações.

Por fim, como sugestão para a empreendedora, recomenda-se que ela crie um planejamento semanal de postagens a serem realizadas no perfil do atelier. Para isso que isso seja possível, ela terá que dedicar alguns minutos, de um dos dias da semana em que seja mais tranquilo para ela, para a análise de publicações e conteúdos relevantes a serem postados, realizando assim um planejamento de ações necessárias a serem executadas a fim de promover, e manter visível diariamente o perfil do atelier. Já que ela percebeu que quando divulga mais, vende mais, planejar a quantidade e quais as ações de marketing terá que realizar no decorrer do dia, consequentemente da semana, poderá contribuir com o aumento do faturamento. O planejamento com antecedência ajudará a se programar, de acordo com as demandas, e se dedicar a realização das ações que foram planejadas para o dia. Outra opção seria programar as postagens, utilizando aplicativos que auxiliam nesta função, disponíveis para smartphones.

REFERÊNCIAS

BLOG, Rock Content. **Instagram:** saiba tudo sobre esta rede social! Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/instagram/>. Acesso em 12 de Set. 2019.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet:** reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CETIC.br. **TIC Domicilios.** Disponível em: <https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2017_coletiva_de_imprensa.pdf>. Acesso em 27 de Ago. 2019.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

_____. **Empreendedorismo para visionários:** desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. 1 ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. Tradução de Carlos Malferrari- São Paulo: Cengage Learning, 2013.

EBIT (2019). **Webshoppers.** Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em 10 de Mai. 2019.

ECOMMERCE NEWS. Disponível em: <https://ecommercenews.com.br/>. Acesso em 20 de Ago. 2019.

ÉPOCA. **Instagram tem 1 bilhão de usuários, mas não oferece sistema de denúncia de fake news.** Disponível em: <https://epoca.globo.com/instagram-tem-1-bilhao-de-usuarios- mas-nao-oferece-sistema-de-denuncia-de-fake-news-23370668>. Acesso em 09 de Set. 2019.

FAGUNDES, E. M. **Como ingressar nos negócios digitais.** São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital:** conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. São Paulo, Atlas, 2010.

GOMES, R. C. O. (2003). **Empreendedor X E-Empreendedor**. Revista Eletrônica de Ciência. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/25407/empreendedor-x-e-empreendedor>. Acesso em 20 de Ago. de 2019.

IBGE (2018). **PNAD Contínua TIC 2017:** internet chega a três em cada quatro domicílios do país. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013- agencia-de-noticias/releases/23445-pnad-continua-tic-2017-internet-chega-a-tres-em-cada- quatro-domicilios-do-pais>. Acesso em 17 de Mar. de 2019.

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

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

ROCK CONTENT. **Social Media Trends 2019.** Disponível em: <file:///D:/ARTIGO%20TCC/Social%20Media%20Trends%202019.pdf>. Acesso em 10 de Set. 2019.

SEBRAE (2017). **Empreendedorismo no Brasil:** relatório executivo 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo% 20BRASIL_web.pdf>. Acesso em 02 de Mai. 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

TOMAZ, Etel. **E-empreendedor:** o portal do empreendedor digital. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Administrativa (RECADM), Faculdade Cenecista de Campo Largo, v. 2, n. 1, p.1-17, Mai. 2003.

TORRES, Claúdio. **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, 2014.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. (e-book) 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

VOITTO. **Instagram:** saiba como tudo começou. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/instagram>. Acesso em 20 de Ago. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. (Ebook). 5. ed – Porto Alegre : Bookman, 2015.

UM ESTUDO SOBRE O COMÉRCIO EXTERIOR NA PARAÍBA E O IMPACTO DO ACORDO DA UNIÃO EUROPEIA COM O MERCOSUL.

José Paulino Oliveira de Macena
macenajose@icloud.com

Profª. Ma. Luciana Ribeiro Rabay Butcher
luciana@brazilliant.com.br

RESUMO

Em 2019, o acordo de associação entre Mercosul e a União Europeia foi finalmente firmado após 20 anos em negociação. Sendo considerado pela mídia um dos assuntos mais relevantes do ano, a união dos dois blocos econômicos representa quase 800 milhões de consumidores, cerca de 25% do PIB mundial. Este acordo representa não só um marco na economia, mas também o desenvolvimento sociocultural e político dos países membros de cada bloco. O objetivo desse artigo é apresentar o que ocorre quando dois blocos econômicos significativos se unem, especificamente sobre o impacto dele sobre os negócios na Paraíba. A metodologia utilizada nesse artigo é do tipo exploratória, onde os procedimentos utilizados foram bibliográficos e documental. Diante da proposta deste trabalho, houveram dificuldades na pesquisa por ser um assunto atual, e não contar com muitos autores, e pelo difícil contato com os órgãos oficiais do Governo, como Federação das Indústrias e CIN, Centro Internacional de Negócios, que não se despuseram a prontamente colaborar. Apesar das dificuldades e da Paraíba ter uma balança comercial desfavorável, as respostas recebidas foram relevantes por se tratarem de acadêmicos e profissionais do mercado, e ainda, de maneira geral, o acordo está sendo visto com bons olhos, pois será benéfico para o Estado.

Palavras chave: Comércio Exterior. Paraíba. União Europeia. Mercosul.

ABSTRACT

In 2019, the association agreement between Mercosur and the European Union was finally signed after 20 years in negotiation. Being considered by the media one of the most relevant issues of the year, the union of the two economic blocs represents almost 800 million consumers, about 25% of world GDP. This agreement represents not only a milestone in the economy, but also the sociocultural and political development of the member countries of each block. The aim of this article is to present what occurs when two significant economic blocs come together, specifically on his impact on business in Paraíba. The methodology used in this article is exploratory, where the procedures used were bibliographic and documentary. Given the proposal of this work, there were difficulties in researching because it is a current issue, and not to have many authors, and for the difficult contact with the official organs of the Government as Federation of Industries and CIN, International Business Center, which did not refuse to promptly collaborate. Despite the difficulties and Paraíba has an unfavorable trade balance, the responses received were relevant because they are academics and market

professionals, and also, in general, the agreement is being seen with good eyes, as it will be beneficial to the State.

Keywords: Foreign trade. Paraiba. European Union. Mercosul.

1 INTRODUÇÃO

A globalização tem tido impacto nas organizações do mundo todo, pois, a configuração do mundo como um sistema global é um dos mais significativos acontecimentos políticos, econômicos e sociais das últimas duas ou três décadas. Sobretudo, é possível observar que este fenômeno representa o presente que estamos vivendo no cotidiano, descartando as teorias que só viria a acontecer num futuro, mesmo que próximo.

Segundo Grieco (2001, p. 11), “sabe-se que os países buscam estreitar entre si, as relações políticas e comerciais a fim de minimizar barreiras e facilitar a comercialização de serviços e produtos”. Já os acordos comerciais e as relações internacionais que os países se propõem, acabam atingindo diretamente os negócios, mesmo que sejam locais. Portanto, a comunidade cujo qual o negócio está inserido absorve o impacto e reproduz sucessivamente até o consumidor final.

Após 20 anos negociando, o Mercosul e a União Europeia finalmente firmaram o acordo de associação econômico. Este ato, também político, representa um marco não só nos países envolvidos como no resto do mundo. Com destaque para o livre comércio, o ato de cooperar e o diálogo político, ele deve entrar em vigor em até 3 anos, esperando-se que o mesmo daqui a 10 anos, tenha nivelado a zero a maioria dos produtos exportados do Mercosul para a União Europeia.

Para conhecer mais sobre tais temáticas, busca-se expor como esse acordo pode chegar a afetar os negócios na Paraíba e apresentar dados e informações relevantes para a formatação da comercialização de produtos e prestação de serviços a partir deste marco.

Assim, é gerado o seguinte problema de pesquisa: **Qual os possíveis impactos que o acordo firmado em 2019 pela UE e Mercosul terá sobre os negócios na Paraíba?**

O mercado econômico que é objeto de estudo está estabelecido de tal forma que em primeiro lugar está o ramo de serviços, representando 50,2% e a

indústria vem em seguida, com 18,7% do PIB paraibano em 2018 segundo o IBGE. Dessa forma, esses dois itens estão contemplados no acordo de associação, o comércio de serviços e a indústria, onde é exigido que olhemos com atenção para as mudanças que virão num futuro que está cada vez mais perto.

De tal maneira para a indústria, espera-se através desse acordo de associação dos dois blocos econômicos que a União Europeia venha a eliminar 100% de suas bases tarifárias, e isso em até 10 anos, sendo possível ser mensurado que aproximadamente 80% o seja feito já na entrada quando o acordo vier a vigor. Entretanto, o Mercosul irá disponibilizar 91% da comercialização em volume e linhas de tarifas no mesmo período de tempo.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar os impactos esperados do Acordo de Associação Mercosul - União Europeia nos negócios na Paraíba.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Revisar as prerrogativas do acordo entre os dois blocos econômicos.
- Pesquisar sobre a visão dos empresários sobre o acordo e a previsão de seu impacto no estado.
- Analisar as transações de comércio exterior da Paraíba no Mercosul e para a União Europeia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1 GLOBALIZAÇÃO

“Com o fim da Segunda Guerra Mundial, os países precisaram instituir entidades, com viés internacional, onde era visada a reestruturação econômica dos mesmos”. (GRIECO, p. 133, 2001). E umas das práticas adotadas era o movimento do livre comércio, onde agia em paralelo com organizações de investimentos de

capitais como o FMI, com finalidade de recuperar o mercado internacional e atingir o índice de expansão da produção de modo global. A partir daí, nasce o conceito de globalização.

Entretanto, outra importante decisão para atingir tal fator esperado ocorreu quando algumas nações emergentes, como o Brasil, resolveram abrir seu mercado para outros países mediante vontade soberana e aprovação de cada uma de suas respectivas sociedades. Sendo assim, os países começaram a importar e exportar, fazer trocas, compras e vendas de bens e serviços a um nível e escala mundial. Com o crescimento desse comércio mundial, surgiram as corporações multinacionais, e seus negócios internacionais.

Segundo Deresky (2004, p. 76), “praticamente todas as empresas em operação no mundo são de alguma forma afetadas pela globalização. (...) E os seus concorrentes domésticos conseguem competir em matéria de preços pela terceirização de recursos em qualquer parte do mundo”. Portanto, todas as empresas estão expostas a serem afetadas com esse fenômeno, devendo estar preparadas para tal ato, e isso tem impacto direto não só nas organizações, mas também em seus colaboradores, pois a globalização, como fator determinante para a sobrevivência de empresas e profissionais, impulsiona ou retrai de forma agressiva.

Sobres esse assunto, Santos (1997, p. 145) ainda afirma:

> Assim sendo, o fenômeno da globalização constitui um momento de grande transformação do mundo atual, em que há a unificação do planeta e a ampliação do “sistema-mundo” para todos os lugares e para todos os indivíduos, embora com intensidade e em graus diversos. Por isso a “Terra torna-se um só e único ‘mundo’ e assiste-se a uma refundição da ‘totalidade-terra”

Consequentemente de todas as transformações que estão acontecendo ao mundo, este se torna um lugar passível de mudanças repentinas e avassaladoras, onde novas tecnologias e economias eclodem a todo momento, e com diferentes definições e normas, possibilitando a aldeia global a habitar e se relacionar com distintos modos e formas, expostos a todo e qualquer tipo de atualização.

2.1.1 Fases Históricas

As fases históricas que definem um marco na globalização, são divididas em 3, segundo Friedman (2009): a fase 1.0, ou primeira fase, é conhecida mundialmente por ter ocorrido entre os anos de 1492, onde começaram as grandes navegações, até 1800 quando ocorreu o fim. Como forma predominante de se produzir e comercializar naquela época, o mercantilismo se destacou com o expansionismo no aspecto de integração entre os povos e seus comércios de diferentes lugares do mundo.

Tendo grande avanço no comércio entre Europa, África e América, onde a Europa teve um importante papel como a principal potência no fornecimento de manufatura, a África como a de mão de obra através da venda de escravos e ainda as Américas, onde exportavam produtos coloniais em longa escala. Resultante de monarquias absolutas onde eram comuns nestes lugares e o poder eram concentrados sobre si apenas e os recursos econômicos também, a maioria dos reinos competiam entre eles mesmos para se mostrarem nações soberanas através de metais preciosos como ouro, prata e cobre.

Já a segunda fase, cujo qual é interpretada como o momento em que a indústria tomou força, representa a revolução industrial e é datada ainda por Friedman (2009) “como sendo entre 1800 a 2000”. Sendo assim, a partir da criação de várias empresas industriais, milhares de empregos foram gerados, fazendo com que a economia local dos países girasse. Com grande destaque, todavia, para o momento histórico onde surgiu a máquina a vapor e a etapa de inovação ganhou força, eclodindo os barcos a vapor e as ferrovias.

Durante seu acontecimento, ocorreram as Primeira e Segunda Guerra Mundiais, onde também as empresas multinacionais tiveram grande força de mudança, através de sua expansão com o objetivo de novos mercados e mão de obra mais barata. Ainda assim, para a constituição do mercado propriamente dito global, aconteceram entre os continentes, as movimentações de bens e informações em volume suficiente, levando à maturação da economia universal.

“Já a terceira fase histórica da globalização teve seu início em no ano de 2000 e é esta na qual estamos vivendo”, Friedman (p. 8, 2009) É também onde surge o conceito de aldeia global, que apesar das possíveis e existentes

limitações geográficas, todos os moradores do mundo fazem parte de uma grande comunidade. Porém, o que lhe confere a terceira fase, seu diferencial perante as outras fases históricas, é o indivíduo. Sobretudo, acredita-se que estes indivíduos podem e estão colaborando e concorrendo a nível global, através do fenômeno chamado plataforma do mundo plano.

Para Friedman (2009): “este é um fenômeno que vai crescendo exponencialmente a cada ano e não há como detê-lo”. Com base nessa afirmação, entendemos que o autor quis explicar a ideia de que a globalização não é algo que está formado e acontece sempre da mesma forma, pelo contrário, isto está sujeito ao tempo, lugar e indivíduos que convivem em determinada sociedade devido aos grandes acontecimentos que marcam o mundo e o moldam a uma nova realidade.

2.2 RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Ao longo da história, os estados viram a necessidade de estabelecer mecanismos de convivência, sobrevivência e comercialização mais duradouros que as guerras, nascendo assim as relações internacionais. Segundo Keohane e Nye (p. 47, 1989), “decorrente das duas grandes guerras, os países buscaram estratégias mais eficientes que os levassem a serem aceitos por todos, baseado no direito internacional de estreitar relações”.

As relações internacionais são acionadas não só em momentos políticos, mas também na economia e na sociedade. Quando um país busca fazer comércio, importando ou exportando, para outro país, ele deve se atentar a quais são as regras internacionais a serem seguidas para o bom desenvolvimento dessa relação. Logo, através do tempo, as relações internacionais passaram a ser não apenas pessoais, mas também virtuais, onde grandes e importantes contatos acontecem todos os dias.

Os avanços tecnológicos também possibilitaram o surgimento de desconhecidos mecanismos que viabilizam as relações internacionais de forma progressiva, fluxos estes que desconhecem tempos, dificuldades de espaços, e que inauguram a era das relações transnacionais e do comando das corporações, operando em um nível mundial.

Acredita-se em duas teorias: o Liberalismo e o realismo. Para esclarecer sobre a teoria do liberalismo, Nogueira e Messari (p, 234, 2005), afirmam que “quatro aspectos são os que conceituam a teoria”. O primeiro, define a democracia como um pilar fundamental nas relações internacionais pois elas pressionam os estados a cooperarem entre si. Ou seja, o liberalismo traz a crença que democracias tendem a se relacionar mais com outras democracias, pois são dimensões que geram estabilidade na forma como o sistema internacional estabelece suas relações.

O segundo aspecto é o livre comércio, onde se entende que os estados tendem a cooperar em um grau ainda maior quando possuem benefícios e liberações para que ambos, que estejam negociando produtos ou serviços, possam assim fazer com que a economia internacional gire.

Já o terceiro aspecto da teoria do liberalismo, são as organizações. Nesse sentido, é discutido sobre as organizações internacionais, que tem como objetivo influenciar a forma com que as relações entre os estados ocorrem, ainda sim, também com papel de estabilizador e de multiplicador dessas cooperações.

Por último, é exposto o conceito de interdependência. Segundo Nye (p. 167, 2005): “a interdependência refere-se a situações caracterizadas por efeitos recíprocos entre países ou entre atores em diferentes países”, ou seja, na medida em que os estados estabelecem interações entre si, eles estabelecem relações de mútua dependência, influenciando diretamente nos demais estados a cada decisão tomada.

Do outro lado, a teoria do Idealismo defende que o ser humano é bom por natureza, onde acreditava-se na visão baseada no direito. O idealismo vê o estado como o principal ator do sistema internacional não sendo o único, pois a teoria afirma que os demais atores são os presidentes, chefes de estado e até mesmo o cidadão.

2.2.1 Acordos Internacionais

“Os acordos internacionais foram arquitetados e desenvolvidos para que as nações pudessem se expandir economicamente, criando uma zona de comércio”, segundo Gomes (p. 45, 2005). Para que isso que fosse possível de forma justa e benéfica para ambos os lados que estavam negociando e fazendo trocas comerciais, passaram a ter respaldo através dos acordos previamente

estabelecidos. Dessa forma, não haveria troca ou aproveitamento injusto por uma das partes sobre a outra, desde que haja a simplificação das normas estabelecidas em determinado acordo, de forma expressa ou através de cláusulas.

Os acordos unilaterais, por exemplo, acontecem quando: “ se um só dos contratantes assumir obrigações em face do outro, de tal sorte que os efeitos são ativos de um lado e passivos do outro, pois uma das partes não se obrigará, não havendo, portanto, qualquer contraprestação”. Isso quer dizer quer só um país se dispõe a cumprir, com as obrigações e deveres do acordo.

> Os acordos interacionais tornam-se cada vez mais comuns à medida que companhias inovadoras tentam penetrar e estabelecer-se em mercados estrangeiros e, ao mesmo tempo, procuram reduzir os riscos implícitos quando se tenta essa penetração em mercados complexos sem acompanhamento algum. (DERESKY, 2004, p. 201)

Já os acordos bilaterais de acordo com o autor Maia (2009, p. 89), acontecem quando “dois países querem aumentar o comércio entre eles e se propõem a reduzir tarifas e aumentar as cotas de importação visando o aumento da riqueza de cada um deles, com a movimentação cada vez maior da economia. ” Hoje em dia cerca de 40% do comércio mundial de alimentos, ocorre em resultado de acordos bilaterais. Porém, até então, o Brasil antes de firmar o acordo com a União Europeia, através do Mercosul, não possuía nenhum acordo bilateral importante, que o fizesse ser visto como país em potencial para haver negociações comerciais.

2.3 COMÉRCIO EXTERIOR

O comércio exterior é a troca de produtos e serviços entre os países no mundo inteiro. Com sua importância inegável, ele movimenta a economia global e é considerado o maior responsável pelo produto interno de cada país. Acredita-se que atualmente, não só empresas, mas também as pessoas podem comprar de qualquer parte do mundo e dessa forma ter participação no giro do comércio mundial.

Segundo Soares (p. 9, 2004), “o comércio exterior sofre alterações e se

transforma ao longo dos anos de acordo com as práticas comerciais adotadas, necessidades operacionais e tecnológicas e ainda as condições econômicas dos negociantes. ” Dessa forma, cada país em seu tempo e momento de negociação, está sujeito a alterações que ocorrem de modo exponencial, a deriva de atualizações e inserções de normas.

Para tanto, o comércio exterior pode ser aplicado em forma de zona de livre comércio, união aduaneira ou mercado comum. Observamos, todavia, que quando dois países, ou mais, negociam o livre comércio de mercadorias, na qual as mercadorias de um país membro ingressam no outro país também membro com tarifa zero, a modalidade de zona de livre comércio está sendo utilizada.

Já a união aduaneira, ocorre quando o país paga tarifa de importação pela mercadoria assim que ingressam na união, porém depois pode haver a livre circulação entre os países membros. Ainda assim, todos irão pagar a tarifa externa comum, conhecida como TEC, para que não haja disparidade e todos os países envolvidos possam ter direito a mesma quantidade de demanda por ofertarem os produtos as mesmas taxas.

No caso do mercado comum, pode ser definida como uma união aduaneira onde há livre circulação de fatores de produção e também de serviços. Essa livre circulação dos serviços significa a livre circulação de fatores de produção como trabalho, capital e tecnologia, entre os determinados países que fazem parte, contando ainda com a livre circulação de pessoas dentro desse acordo.

2.3.1 Transação Econômica Entre Países

“A transação econômica entre países acontece sempre que um dos dois tem interesse político ou comercial no outro”, segundo Amaral (p.43, 2004). Entende-se que seja através da importação ou da exportação, de bens ou serviços, busca-se criar uma zona de comércio, que tem como objetivo primário atender aos requisitos dos cidadãos que estão presentes nele.

Antigamente, adotava-se uma política econômica chamada de mercantilismo, baseada na forte intervenção do estado na economia, onde haviam alguns estados que se preocupavam mais na exploração das riquezas das

colônias, a exemplo de Portugal e Espanha. Para que uma transação econômica obtivesse sucesso, os países ofereciam o que tinham de melhor para ser comercializado, a fim de otimizar as relações e criar laços que se perdurassem por vários anos. Para Magnoli (p. 100, 2004), “os países transacionam principalmente por serem diferentes um dos outros, sendo assim chegam a um entendimento pelo qual cada um exerce as atividades que tem as melhores condições. ” Hoje em dia, também para alcançarem economias de escala em suas respectivas produções, ao invés de tentarem fazer de tudo em pequena escala, especializam-se em poucas coisas e as produzem, com mais eficiência, em grande escala.

Existe ainda, dentro das transações econômicas entre países, a teoria das vantagens comparativas, onde o comércio internacional permite a cada país se especializar nos produtos em que cada um deles detém vantagem comparativa. Esta teoria defende que um país tem vantagem comparativa na produção de determinado bem, quando o custo de oportunidade de produção nesse país é menor, do que nos outros países.

Entretanto, as transações comerciais podem ser classificadas como bilaterais, regionais ou multilaterais. O processo que se dá por essa classificação é constituído basicamente de barganhas e acordos que envolvem não só os instrumentos de política comercial, mas também elementos externos, como pressões sofridas ou concessões em foros não comerciais e ainda até ameaças militares.

2.4 O ACORDO HISTÓRICO DA UNIÃO EUROPEIA COM O MERCOSUL

Após 20 anos em negociação, para que por fim, no dia 28 de junho de 2019, o acordo entre os dois blocos econômicos, Mercosul e União Europeia, foi firmado. Com a prospecção de até 10 anos para ser totalmente aplicado, e entrar em vigor em até 3 anos, espera-se alcançar uma nova linha de comércio livre, beneficiando assim, os países envolvidos.

“A União Europeia é o segundo maior parceiro comercial do Mercosul, e o Mercosul é o oitavo maior parceiro comercial extra regional da União Europeia. ” (Ministério da Economia e Relações Exteriores, 2019). Sendo assim, espera-se através desse novo acordo que nós nos tornemos cada vez mais importantes para

a economia deles. Esse acordo é estimado como sendo o segundo maior, atrás somente do acordo entre Japão e União Europeia, relativo a soma do PIB de seus participantes.

Com a associação desses blocos, vai ocorrer a movimentação de toda a cadeia local, com agricultura, indústria, comércio, transportes e serviços, e refletirá em ganhos significativos para a economia, possibilitando crescimento, geração de emprego, desenvolvimento, socioeconômico e consequentemente, produtos mais acessíveis ao consumidor final, ressaltando que não é uma matemática de soma zero, em que um setor perde e o outro ganha.

Entretanto, com este acordo surgem desafios a serem superados. O Brasil deve, até 2025, reduzir a emissão de gases com efeito estufa em 37%, em comparação ao índice levantado em 2005 e deve ainda reflorestar 12 milhões de hectares da floresta amazônica até 2030. Em relação aos direitos dos trabalhadores, é esperado uma maior proteção, onde haja uma total proibição de trabalhos infantis, a não discriminação no ambiente de trabalho, a liberdade de associação e o direito de negociação coletiva entre colaborador e organização.

De acordo com o resumo elaborado pelo governo Brasileiro que foi publicado em 4 de julho de 2019, com finalidade informativa, são abordadas as seguintes pautas: (Ministério da Economia e Relações Exteriores, 2019).

- Acesso tarifário ao mercado de bens (compromissos de desgravação tarifária);
- Regras de origem;
- Medidas sanitárias e fitossanitárias;
- Barreiras técnicas ao comercio;
- Defesa comercial;
- Salvaguardas bilaterais;
- Defesa da concorrência;
- Facilitação de comércio e cooperação aduaneira (protocolo de assistência mútua e cláusula antifraude);
- Serviços e estabelecimentos;
- Propriedade intelectual;
- Compras governamentais;
- Integração regional;
- Diálogos;

- Empresas estatais;
- Subsídios;
- Pequenas e medias empresas
- Comércio e desenvolvimento sustentável;
- Anexo de vinhos e destilados;
- Transparência;
    - Temas institucionais, legais e horizontais; e
    - Solução de controvérsias.

Todavia, foi decidido que alguns setores e produtos serão beneficiados com a diminuição de tarifas e taxas. O setor agrícola por ser o mais importante em nível de produção e importação direta do Mercosul para a União Europeia, terá suas tarifas eliminadas totalmente. Ainda assim, para os comódites, como peixes, crustáceos, óleos vegetais e uvas de mesa, será aplicada a desgravação imediata, ou seja, as tarifas aplicadas serão retiradas rapidamente também.

Portanto, torna-se claro a completa cooperação entre os mesmos para que assim, a economia global só aumente e se desenvolva mais e mais. É importante ressaltar, ainda, que juntos estes dois blocos somam cerca de 25% de toda a economia do mundo, gerando por volta de US$ 20 trilhões e representando por volta de 780 milhões de pessoas, constituindo consequentemente, com este acordo, uma das maiores áreas de livre comércio do mundo.

Analisando este acordo, é possível afirmar que a zona de livre comércio entre a União Europeia e o Mercosul exercerá forte influência nas relações internacionais representando um marco não visto antes com muita frequência na história das relações econômicas internacionais. As emissoras de difusão de notícias, citam que existem ótimas oportunidades de crescimento para ambas as partes envolvidas no estabelecimento dessa zona de livre comércio e também vários problemas estruturais em sua construção a serem superados. A mídia noticia ainda que o acordo implicará significativamente em transformações no setor que desenvolve a atividade do comércio, de investimentos e no diálogo político.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Este trabalho é do tipo descritiva exploratória, que segundo Gil (2018), tem como propósito “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”, e pode ainda ser classificado como pesquisa qualitativa quanto à abordagem, ou seja, os resultados serão obtidos a partir das descrições verbais da pessoa entrevistada. (GIL, 2018).

Quanto aos procedimentos, serão utilizados os seguintes tipos de pesquisa: bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica precisa ser cuidadosa pois ela irá mostrar como as informações obtidas são avaliadas e abordadas neste artigo. Pesquisa bibliográfica, para Marconi e Lakatos (2017, p. 30) “é uma atividade que se realiza para a investigação de problemas teóricos ou práticos, empregando métodos científicos. [...] é encontrar respostas para questões propostas, utilizando procedimentos científicos”.

Martins e Theóphilo (2016, p. 53) definem o que é pesquisa documental: “é característica dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, informações e evidências. Os documentos são dos variados tipos, escritos ou não”. Esse aspecto é de grande utilidade para avaliar dados financeiros da empresa objeto de estudo e também engloba os dados obtidos através de entrevista.

Gil (2018) explica que o estudo de campo procura aprofundar em questões; lida diretamente com a observação exaustiva das atividades de um ou poucos casos e de entrevistas afim de deter suas explicações e explanações do que ocorre no grupo.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para este trabalho, é utilizada majoritariamente a entrevista por se tratar de um contato direto com os donos das empresas alvo da pesquisa. “Entrevista pode

ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde” (GIL, 2018, p. 93).

Em um primeiro momento, a coleta foi feita de outubro a novembro de 2019, mas houveram limitações da pesquisa. Foram enviados 10 questionários e houveram tentativas de agendamento de entrevista com várias empresas, inclusive o CIN (Centro Internacional de Negócios) e a FIEP (Federação das Indústrias do Estado da Paraíba) que são órgãos oficiais no estado, cujo quais não conseguiram colaborar em tempo hábil.

As entrevistas foram conduzidas com:

- Entrevistado A – Diretor da Go Trade Import & Export e administrador de formação com mestrado em marketing. A Go Trade possui 9 anos com base no Brasil, Portugal e China, onde seu principal objetivo é a facilitação da rotina de logística, gestão e planejamento tributário das negociações internacionais. Logo após foi realizada com:
- Entrevistado B – Vice-presidente da Líderi Consultoria. A Líderi Consultoria está a 7 anos no mercado e enquanto empresa atua através de consultorias aos três setores da sociedade, e com serviços de tradução, buscando internacionalizar desde a área governamental e empresarial à sociedade civil. Em seguida foi entrevistado:
- Entrevistado C – Consultor na Brazilliant Consultoria, formado em Relação Internacionais, e Filosofia, Mestrando em Políticas e Gestão Pública. A Brazilliant foi fundada em 2004 e surgiu como uma resposta a crescente necessidade de manutenção da competitividade, de rápida adaptação às mudanças do mundo globalizado, prestando consultorias em diversas áreas e variados setores da administração.
- Entrevistada D – Professora Universitária na Universidade Estadual da Paraíba. Possui graduação em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (1997), mestrado em Ciência Política (2000) e doutorado em Ciências Sociais (2006), ambos pela Universidade Estadual de Campinas. Como pesquisadora, desenvolveu uma carreira onde capacita as pessoas para trabalharem na área de relações internacionais.

Ao final da coleta documental, foram conduzidas as entrevistas que

contribuíram para análise e interpretação dos dados. Os empresários, a professora e pesquisadora e o consultor, e todos os dados fornecidos por eles é descrito no trabalho como dos “entrevistados”, para melhor compreensão do texto e dos dados obtidos.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Diante do objetivo principal desse trabalho, identificou-se através das entrevistas que o comercio exterior na Paraíba será impactado pelo acordo firmado entre Mercosul e União Europeia. Com uma prospecção de até 10 anos para que seja efetivamente possível vê-lo sendo aplicado, espera-se que em até 3 anos, seja dado início a toda a mudança que esse acordo vai trazer. Considerando todas essas informações, os entrevistados relataram voluntariamente que:

- O acordo pode vir a ter benefícios e também malefícios, específicos para cada setor;
- Há a necessidade de diversificar os produtos para que a exportação cresça;
- É necessário dar incentivos a setores menores que não exportam em um nível considerável, para que possam se desenvolver cada vez mais;
- As empresas de médio e pequeno porte necessitam se internacionalizar para estarem aptas a usufruírem do acordo de maneira mais ampla;
- Muitas empresas não têm contatos comerciais e não têm preparação para receber informações em outros idiomas;
- Deve-se aumentar os investimentos estrangeiros na Paraíba.

Para cada pergunta feita para os entrevistados, essa pesquisa obteve diferentes respostas. A primeira pergunta procurava entender na visão de cada um, qual era a opinião sobre o acordo da União Europeia com o Mercosul. Diante disso, foi elaborada uma tabela que serve de base para melhor compreender o que foi usado como argumento por cada um deles, como segue abaixo:

Quadro 1: Tabela de respostas da questão 1 dos entrevistados

Entrevistado A	O acordo com a União Europeia vem numa boa hora. Depois de cerca de 20 anos se encontrava parado e a gente não viu nenhum movimento na gestão do governo Lula nem do governo Dilma e nesse governo Bolsonaro, eu acho que a diplomacia brasileira dá um grande passo na assinatura disso, liderando o Mercosul para a união de dois blocos econômicos extremamente estratégicos. Então eu acredito que nos próximos anos a quantidade de negócios entre os dois blocos vai favorecer muito ambos os lados. No entanto, eu vejo também com bastante otimismo a necessidade de desenvolvimento comercial das empresas no Nordeste, por exemplo, que precisam ter uma visão de internacionalização do seu negócio. Porque se não for pensado na preparação para se internacionalizar, vai ficar distante dessa relação. Muitas empresas não têm contatos comerciais, não têm preparação para receber informações em outros idiomas e eu acredito muito que o nordeste, as indústrias e distribuidoras precisam passar por um período muito forte de capacitação com foco na internacionalização de seus negócios.
Entrevistado B	Se tratando do comércio, a União Europeia é referência deixando que as tarifas entre esses países sejam nulas, com poucas regras, e ainda deixando a troca de bens e serviços mais fluida nos países que compõem o bloco. Essa relação com o nosso bloco, Mercosul, possui diversos fatores positivos que podemos ver como benéficos, como por exemplo o aumento dos fluxos comerciais entre o Brasil e os países que fazem parte da União Europeia (do Mercosul como um todo) e o aumento do comercio intrafirma dentro do Mercosul, pois com o acordo aumentará a colaboração entre os países membros. Porém, ao meu ver um ponto negativo seria a falta desses produtos. Entendendo o Brasil como uma economia em ascensão, pouco industrializado, e que possui a sua base comércio exterior muito no agrário exportador ainda, é necessário diversificar um pouco a sua produção para que haja segurança nas transações correntes com os demais países. O Mercosul é uma iniciativa que trouxe muitos benefícios para o Brasil, pelo modo que os outros países que fazem parte do bloco também se encontravam em uma realidade muito parecida a nossa, na condição de primário exportador, onde basicamente eram exportados produtos de baixo valor agregado. Todavia com o acordo, o Brasil se viu um pouco refém de algumas regras internacionais para esses produtos de primeira linha de produção, pois o Brasil transaciona com os países do Mercosul através de produtos de maior valor agregado. Com referência no nosso próprio estado, temos a cidade de Campina Grande que exporta produtos manufaturados e com esse acordo o Brasil passa a reforçar seu estigma de país primário exportador, deixando de lado sua principal estratégia de desenvolvimento, que seria a potencialização da industrialização, tendo em vista que já somos um país industrializado, porém com muitos gaps de produção não conseguindo ter um parque industrial conectado, tendo que importar bastante insumos e essa dependência faz com que o país se perpetue ainda na sua posição que possui hoje, de primário exportador.

Entrevistado C	O acordo se arrasta há anos. É uma grande vitória para o Estado Brasileiro, com impactos positivos para nossa economia em médio e longo prazo. Mas, essa vitória é um marco para nossa política externa. Sobretudo, porque durante o período Lula e Dilma os acordos com os países centrais do sistema internacional foram preteridos para acordos com países subdesenvolvidos e emergentes. Afinal, o Brasil queria um assento permanente no Conselho de Segurança da ONU. Fechar um acordo entre a União Europeia e o Mercosul é um marco para as Relações Internacionais, porque dois blocos econômicos fecham um acordo de grande porte que impacta de forma diferente cada um dos países membros. Por exemplo, a França, o celeiro da Europa é quem mais teme a entrada dos produtos agrícolas sul-americanos. Já a Argentina teme a entrada de produtos industrializados em massa e o Brasil teme a perda competitiva de alguns setores industriais específicos. Muitos interesses no tabuleiro internacional. Do aspecto macro, é importante ressaltar que, desde a crise de 2008, o mundo está preferindo acordos bilaterais e evitando os multilaterais. O acordo União Europeia e Mercosul, apesar das assimetrias, pode iniciar uma nova onda de agenda multilaterais que costumam trazer consigo grande expansão econômica. Portanto, o que parece ser bom para o Estado Brasileiro pode vir a melhorar.
Entrevistado D	É uma importante conquista comercial, aguardada há muito tempo e que, ao permitir que produtos brasileiros sejam exportados com redução signicativa, quiçá até sem, das taxas de importação e exportação, a princípio, os tornam mais concorrenciais no mercado europeu. Pressuponho até mesmo que estimule a exportação de produtos que anteriormente nem se quer eram considerados possíveis de serem enviados para o exterior.

Fonte: Autoria Própria, 2019.

Sintetizando o que os respondentes disseram, o acordo de associação entre o Mercosul e a União Europeia é aguardado há muito tempo. Considera-se que seja benéfico para ambos os lados, pois visa o favorecimento das empresas e dos consumidores finais nessa transação. É de suma importância também ressaltar que os produtos Brasileiros, que já são exportados para a Europa, aumentarão cada vez mais, e novos produtos também serão comercializados.

Admite-se que é esperada uma redução significativa nas taxas de importação e exportação, e ainda redução nos impostos a serem cobrados das empresas que queiram investir nas indústrias Brasileiras. Com isso, será praticado o acordo político, cooperação e o livre comércio.

Continuando com as entrevistas, a segunda pergunta buscou entender, na opinião dos entrevistados, se o acordo teria impacto na Paraíba e se sim, qual seria este:

Quadro 2: Tabela de respostas da questão 2 dos entrevistados

Entrevistado A	O Impacto na Paraíba hoje você pode considerar, por exemplo, a exportação de frutas pois já vai ter um incremento de frutas que vão para a Europa, por exemplo, da Doce mel. O mamão da Doce Mel, por exemplo, já vai ter uma redução nas taxas de importação. O imposto de importação já cai na Europa para receber o produto paraibano. Então você hoje tem vários exportadores na Paraíba que vão ser beneficiados. Beneficiados como? Porque o produto vai ter uma redução de custo lá no destino. Assim como também os importadores que compram o produto da Europa vão ter também a possibilidade de ter uma redução de custo. Isso pode se transformar em melhor condição para o consumidor final ou isso pode também se reverter em margem para ambos os lados. Então pode ter certeza que todo o mercado importador e exportador nessa relação com o bloco comercial europeu pode ter um ganho significativo.
Entrevistado B	Analisando a pauta exportadora da Paraíba, vemos que é exportado principalmente produtos manufaturados, o que talvez esse acordo traga maleficio para a produção local pois vai beneficiar a entrada de produtos estrangeiros no país. Tendo hoje o Brasil com sua estrutura muito fechada para o comercio internacional, acaba que o comércio dentro da Paraíba, estado pouco desenvolvido e que possui pouca competitividade a nível nacional, encontre mais dificuldades ainda cm a concorrência das novas empresas que vão surgir. Por outro lado, a importação de insumos industriais, seria muito benéfico para o estado a partir do momento em que a indústria da Paraíba ascende, apresentando taxas de crescimento louváveis a frente dos outros estados da federação, porém ainda com esse lado cauteloso de olhar a Paraíba como importador de produtos manufaturados, principalmente com a Argentina, que é o principal parceiro da Paraíba.
Entrevistado C	Impacto acontecerá, porque nosso principal parceiro internacional é a França (tanto para importação como para exportação), contudo, esse impacto no nosso estado de forma dificilmente será tão direto. A Paraíba tem um potencial exportador enorme, pouco explorado por inúmeros motivos. Nossos principais produtos ainda possuem baixo valor agregado, são calçados, frutas e minério. Não acredito que o acordo fará essa demanda aumentar muito além da trajetória de crescimento já estabelecida. Indiretamente, acredito que o impacto será grande. Estados, como Pernambuco, devem ter suas economias aquecidas novamente. Isso gera por indução o aquecimento da economia no nosso estado.
Entrevistado D	Temos produtos primários e secundários com potencial significativo para exportação, os quais, pela razão exposta acima, talvez possam ser exportados agora que há possibilidade redução ou até mesmo sem aplicação de taxa de exportação e importação.

Fonte: Autoria Própria, 2019.

Em resumo, os entrevistados pontuam que somos exportadores principalmente de produtos manufaturados e de produtos básicos, com pouco valor agregado. Entretanto, é visto como uma oportunidade de que o mercado possa desenvolver-se e gerar novas exportações, visando o crescimento de nossa produção. Com esse acordo, teríamos nossa economia explorada e aquecida.

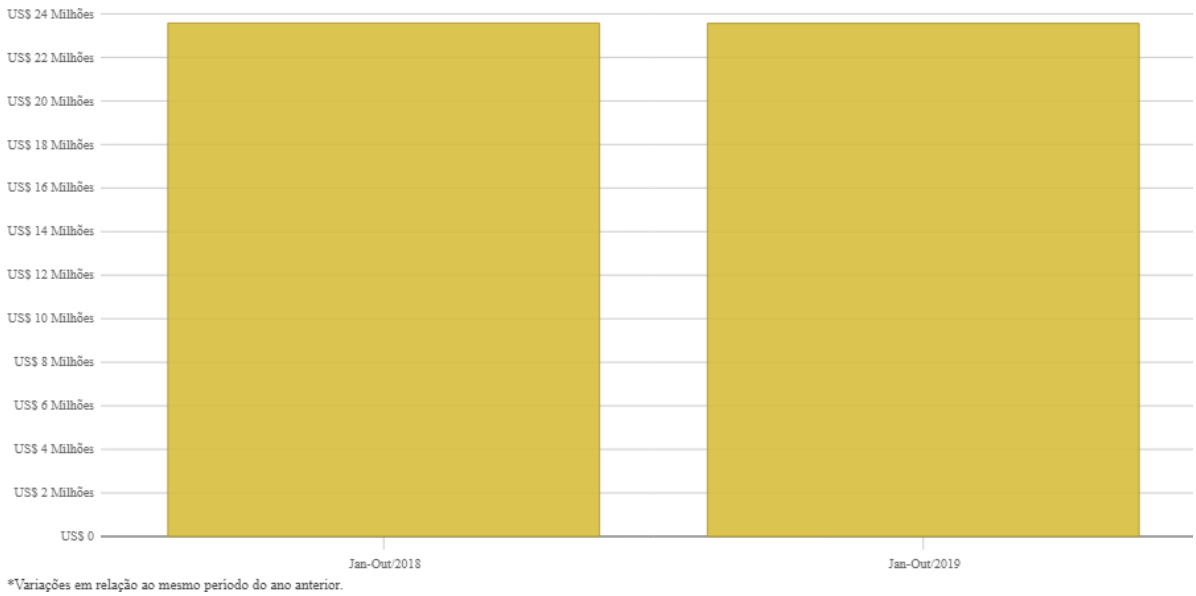
Cabe-se o entendimento de que na Paraíba, o impacto deve ocorrer, também, na linha de frente do setor de calçados, principal pauta exportadora do Estado. Em seguida, fios de algodão e demais produtos básicos, como afirma o

resumo informativo elaborado pelo governo Brasileiro, publicado em 4 de julho de 2019.

Sendo assim, verificamos que os demais produtos básicos listados a seguir, estão colocados na terceira posição, responsáveis por 7,4% da exportação entre janeiro e outubro de 2019: soja mesma triturada, óleos brutos de petróleo, minérios de ferro e seus concentrados, milho em grãos, carne de frango congelada, fresca ou refrigerada incluindo miúdos, carne de bovino congelada, fresca ou refrigerada, farelo e resíduos da extração de óleo de soja, café cru em grão, minérios de cobre e seus concentrados, fumo em folhas e desperdícios, algodão em bruto e carne de suíno congelada, fresca ou refrigerada.

Como mostrado em figura a seguir, entre janeiro e outubro de 2018 e 2019, a Paraíba se manteve com a mesma margem em valor, onde em 2018 foi exportado em produtos básicos um total de U$$ 23,57 milhões e em 2019 no mesmo período um total de U$$ 23, 56 milhões.

Figura q: Exportação de produtos básicos na Paraíba entre janeiro e outubro de 2018 e 2019.



Fonte: Ministério da Economia, Indústria Exterior e Serviços, 2019.

Dessa forma, a exportação em si teve uma somatória de U$$ 97,45 milhões de janeiro a outubro deste ano. Ainda assim, a Paraíba está na posição 25 do ranking de exportação do ranking Brasileiro.

A terceira pergunta realizada na entrevista solicitava aos respondentes,

que enumerassem de forma ranqueada, de 1 a 6, as opções abaixo com ordem de prioridade:

Quadro 3: Tabela de respostas da questão 3 dos entrevistados

Entrevistado A	(1) Promover a exportação de produtos da PB para a União Europeia (6) Facilitar a importação de produtos Europeus para a PB (2) Aumentar os investimentos estrangeiros na PB (3) Aumentar os investimentos de empresas da PB na União Europeia (5) Intensificar intercambio estudantis entre as áreas (4) Aumentar projetos de cooperação socioculturais
Entrevistado B	(2) Promover a exportação de produtos da PB para a União Europeia (2) Facilitar a importação de produtos Europeus para a PB (2) Aumentar os investimentos estrangeiros na PB (4) Aumentar os investimentos de empresas da PB na União Europeia (4) Intensificar intercambio estudantis entre as áreas (3) Aumentar projetos de cooperação socioculturais
Entrevistado C	(2) Promover a exportação de produtos da PB para a União Europeia (5) Facilitar a importação de produtos Europeus para a PB (1) Aumentar os investimentos estrangeiros na PB (6) Aumentar os investimentos de empresas da PB na União Europeia (3) Intensificar intercâmbio estudantil entre as áreas (4) Aumentar projetos de cooperação socioculturais
Entrevistado D	(3) Promover a exportação de produtos da PB para a União Europeia (1) Facilitar a importação de produtos Europeus para a PB (2) Aumentar os investimentos estrangeiros na PB (6) Aumentar os investimentos de empresas da PB na União Europeia (5) Intensificar intercâmbio estudantil entre as áreas (4) Aumentar projetos de cooperação socioculturais

Fonte: Autoria Própria, 2019.

Analisando o que foi respondido nessa questão, foi possível verificar que as pessoas que participaram das entrevistas colocaram como no topo ou muito próximo, das prioridades, que deve haver a promoção na exportação dos produtos Paraibanos para a União Europeia. Como menos priorizado, aumentar projetos de cooperação socioculturais.

O acordo visa a exportação e importação, com foco no comércio e na política. Projetos onde ocorra a cooperação também sociocultural, não são analisados e declarados como pauta setorial, entretanto, não podem ser descartados pois podem ser mencionados nos diálogos, e nos temas legais, institucionais e horizontais.

Já a quarta questão da entrevista perguntou: “os setores que mais exportam na Paraíba são calçados e fios de algodão. Qual desses você acha que

terá maior impacto com o acordo que foi feito? ”. As respostas foram as seguintes, como segue abaixo na tabela:

Quadro 4: Tabela de respostas da questão 4 dos entrevistados

Entrevistado A	Acredito muito no setor de calçados porque tem uma indústria mais pulverizada e é uma grande oportunidade para estimular a internacionalização de outras empresas do setor. Acredito que de uma forma geral todos os setores vão realmente pré-aquecerem, digamos assim, a sua capacidade de prospecção. E tudo isso sobre um, digamos, guarda-chuva de muita capacitação e intercâmbio comercial. Não sei como é que os governos estaduais e municipais de maneira geral têm enxergado esse novo cenário, Secretaria de Desenvolvimento Econômico, CIMEP e a própria FIEP. Quais são as ações que esses órgãos estão tendo como ação de internacionalização das empresas. Então é um desafio muito grande pela frente.
Entrevistado B	O setor de calçados exige uma complexibilidade industrial maior, pois são máquinas mais completas, e sua indústria ser muito competitiva internacionalmente, diferente do setor têxtil, por mais que seja competitivo a nível nacional e a nível Mercosul, a nível internacional esse setor carece de ajuda e proteção estatal.
Entrevistado C	A produção de algodão na Paraíba não é muito competitiva. A geografia não permite a intensificação da produção, através da mecanização, em curto espaço de tempo. Já a de calçados pode ter um impacto importante com o acordo. Contudo, a demanda não irá crescer muito além da tendência. Porque o produto asiático consegue ser ainda muito competitivo.
Entrevistado D	Acredito que principalmente de algodão colorido naturalmente pelo seu apelo Ecológico, característica importante para o mercado europeu.

Fonte: Autoria Própria, 2019.

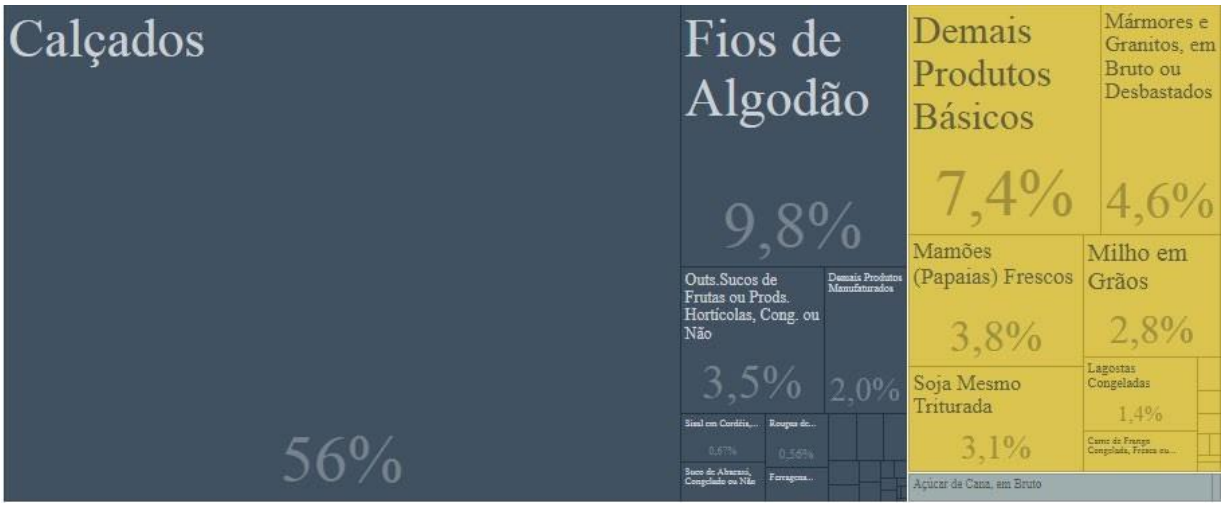
Sobretudo, para os entrevistados, o setor de calçados será a produção Paraibana com mais chances de ser incentivada e se desenvolver em um nível acima, em comparação com o fio de algodão. Todavia, relatam que a indústria dos calçados mesmo que já possua porte maior e mais estruturado, caracterizada como pulverizada, estará em competição com outros mercados internacionais a fim de se sobressair.

Para tanto, em teoria o acordo busca transparecer de forma eficaz que tem seu foco voltado para as indústrias que atualmente já atuam de forma notória, frisando a redução nas taxas e o aumento nos incentivos.

Diante disso, identificou-se através da balança comercial da Paraíba no ano de 2019, de janeiro até outubro, que a Paraíba exportou principalmente calçados, fio de algodão, mármores e granitos brutos, mamões frescos, sucos, açúcares de cana, carne de frango congelada, roupas de cama, de mesa, de

toucador e cozinha, lagostas congeladas e obras de mármore e granito. Já o setor de calçados obteve a maior porcentagem de exportação, com 56% do total de exportações e o segmento de fios de algodão veio logo em seguida com 9,8% como mostra a figura a seguir:

Figura 2: Balança Comercial da Paraíba em 2019.



Fonte: Ministério da Economia, Indústria Exterior e Serviços, 2019.

Analisando as informações sobre exportação nesse mesmo período, é possível verificar que o setor de calçados, que atualmente é o nosso maior forte e gerou um total de U$$ 54,21 milhões, exportando mais da metade do nosso volume, exporta para a Europa e os principais países a comprarem são: França e Turquia. Já a Espanha, Holanda e Turquia são os que mais compram soja mesmo triturada.

Na penúltima questão, a de número 5, questionou: “algum outro setor que não faz parte da balança comercial atual pode vir a fazer parte por conta do acordo? ”. E as respostas obtidas foram as listadas abaixo:

Quadro 5: Tabela de respostas da questão 5 dos entrevistados

Entrevistado A	Não saberia especificar.
Entrevistado B	Um setor que também aparece a na balança comercial da Paraíba, porém de forma discreta, é a montagem de motocicletas. Hoje pelo porto de Cabedelo entram muitas peças, e eu acho que para esse setor, o acordo entre Mercosul e União Europeia seria de muito benefício, pois conseguiria importar mais produtos manufaturados visando a sua ascensão.
Entrevistado C	O Governo Brasileiro deve incentivar o consumo da cachaça na Europa com esse acordo, porque os vinhos europeus irão chegar muito competitivos no país. O passo seguinte seria o incentivo ao consumo de produtos de polpa de fruta. Hoje, exportar cachaça de alambique é muito difícil e a exportação de polpa de fruta quase incipiente. Mas, com esse acordo, pode haver muito espaço para esses mercados. Contudo, dependem essencialmente de política pública.
Entrevistado D	Artesanatos que anteriormente nem sequer eram considerados como

	possíveis de serem exportados. Mas não saberia citar um caso específico.

Fonte: Autoria Própria, 2019.

Dentre as variações de respostas que esse estudo obteve, foram citadas em busca de solucionar o questionamento, a montagem de bicicleta, a exportação de cachaça e ainda artesanato aqui produzido.

Para o acordo, é cotado que o Governo Brasileiro deve incentivar o consumo da cachaça na Europa através do reconhecimento dos produtos Brasileiros diferenciados, tendo em vista a entrada notável de vinhos europeus com alto nível competitivo.

Na última questão abordada, a pesquisa teve como objetivo, saber na visão dos respondentes, se existia alguma sugestão que os mesmos poderiam fazer para o Estado da Paraíba e suas empresas para que o acordo pudesse melhor ser aproveitado:

Quadro 6: Tabela de respostas da questão 6 dos entrevistados

Entrevistado A	Acho que a principal sugestão ela continua no intuito do incremento da capacitação das empresas, dos empresários e da mão de obra envolvida na área logística e na área comercial. Temos sérios problemas hoje ainda de pessoas que não falam inglês e não falam espanhol, para participar de feiras internacionais esses dois idiomas são mandatórios para o sucesso ou eficiência comercial. O uso de alguns aplicativos, por exemplo, hoje você não tem a lista de fornecedores na Paraíba por segmento. Então a gente hoje é carente de mão de obra, de tecnologia, carente de algumas situações que promovam o comércio internacional. O mundo já tem vários cases num ambiente de comercio eletrônico, no ambiente de mobilidade dentro dos aparelhos celulares que já facilitam essa comunicação, a pesquisa de preços, de fornecedores, a exposição dos produtos e eu acho que o mercado de uma maneira geral de pequenas e médias empresas tem uma distância um pouco grande ainda de uma realidade comercial para se internacionalizar.
Entrevistado B	A Paraíba poderia dar incentivos aos setores que ficassem mais fragilizados com esse acordo, e ainda direcionar incentivos as empresas que já produzem mais, tentar conciliar também esses novos setores com a economia internacional dando um suporte ainda maior promovendo a capacitação através de cursos para o empresariado que esteja inserido nesse ecossistema do comércio internacional. Por outro lado, seria de suma importância que a Paraíba conseguisse atrair investimento, dando incentivos para empresas de fora atuarem aqui para que assim pudessem ser produzidos insumos para sua própria industrialização enquanto estado. Outro ponto ainda a ser sugerido, seria que a Paraíba pudesse aproveitar esse acordo para se promover como estado a nível internacional e conseguir assim trazer incentivos externos para que nós pudéssemos atrair ações, que já acontecem em nosso Estado, porém de forma discreta ainda.
Entrevistado C	O Governo da Paraíba deveria criar uma secretaria executiva de relações internacionais para preparar o estado para a sua internacionalização. Essa secretaria executiva deveria ter correlatas nos municípios de Campina Grande e João Pessoa, sendo esta última responsável pela região metropolitana. Outra política seria incentivar a criação de consulados honorários no Estado. A terceira prática seria a criação de câmaras de comércio e casas culturais no

	nosso território.
Entrevistado D	Por não trabalhar com isso, infelizmente saberia informar.

Fonte: Autoria Própria, 2019.

Com isso, os entrevistados sugeriram em sumo que o Governo da Paraíba, deve fortemente investir nas empresas aqui situadas, e em seus produtos, a fim de levá-los a ter um nível mais alto e que dessa forma possa competir com outros países. Outro ponto que foi dado ênfase foi a preparação do Estado para com as empresas, onde deve haver ações e certificações para prepará-las a se internacionalizarem.

No acordo firmado, não consta expressamente argumentado que o Governo deve tomar ações com intuito de internacionalizar os negócios que carecem de tal objetivo, porem tal hipótese não deve ser descartada tão rápido, tendo em vista que uma das bases do acordo é o diálogo e estão previstas atividades de cooperação em benefício dos produtores afetados.

Podemos, ainda, usar as informações de acordo com as entrevistas obtidas para extrair uma tabela que serve de base para a elaboração de um quadro e compreender como esses apontamentos que os entrevistados apresentaram refletem no funcionamento dos negócios. Esta tabela contém os possíveis impactos nos negócios na Paraíba que foram estudados também por meios bibliográficos e documentais. Utilizando essa tabela como base, foi possível identificar os pontos a serem debatidos e esclarecidos sobre esse acordo, e como eles se caracterizam sendo positivos ou negativos.

Quadro 7: Pontos Positivos e Negativos do Acordo.

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Aumento na demanda de exportação de produtos básicos como frutas, a exemplo do mamão papaia.	Falta de nivelamento internacional para contatos comerciais e procedimentos exteriores.
Redução nas taxas de importação e exportação.	Empresas exportadoras sem logística para atuar de forma própria.
Prospecção cada vez maior para atração de novos clientes.	Carência de mão de obra e tecnologia que promova o comercio exterior.

Ação de internacionalização será pautada como urgente e em tempo real.	Falta do segundo ou terceiro idioma do colaborador, impossibilitando transações comerciais que poderiam e deveriam ser feitas diretamente pelos mesmos.

Fonte: Autoria Própria, 2019.

Os **pontos positivos** mostrados na tabela representam o que em sua maioria, os empresários acreditam possam vir a acontecer com a firmação desse acordo. Como primeiro ponto listado, foi analisado nessa pesquisa que haverá um aumento na demanda de exportação de produtos básicos como frutas, e foi citado também o mamão papaia. A Doce Mel Frutas exporta frutas para a Europa e com esse acordo, acredita-se que passará a importar mais ainda. Em seguida é posto para observação e análise um dos **pontos negativos,** a falta de nivelamento internacional, dificultando assim a relação com os contatos comerciais já existentes e os futuros, ainda, e da mesma forma com os procedimentos que necessitam ser realizados.

Já a redução nas taxas não só de importação, mas exportação também, é algo fortemente esperado que seja praticado, por ambas as partes presentes no acordo. Alguns países já praticam a redução nas tarifas alfandegarias, porém não de forma que será feita quando o acordo estiver puramente vigente. Entretanto, é de suma importância olharmos para a logística atual das empresas Paraibanas que exportam e carecem de uma organização mais eficiente, onde acabam recorrendo para operações terceirizadas e muitas vezes não padronizadas.

Todavia, existe a carência na mão de obra e na tecnologia que se faz necessário para que se promova o comercio Paraibano no exterior. O mercado requer mão de obra qualificada, e com habilidades que inspirem confiança com aqueles cujos quais estão se transacionando. A falta de um segundo idioma, e até mesmo um terceiro, traz dificuldades não só na comunicação como também nos procedimentos a serem realizados.

Contudo, é inegável que com a união desses dois blocos, ocorrerá a prospecção de clientes de forma orgânica e aumentativa, onde através das tarifas baixas haverá uma brusca alteração na busca no setor dos produtos exportados. A prospecção de novos clientes entende- se como algo benéfico pois com a entrada de novos consumidores estrangeiros com a amplificação da gama de venda, o consumidor final passa a ter novas opções de compra, que seriam os itens brasileiros produzidos pela Paraíba.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi apresentado, a Paraíba virá a ser impactada em seus negócios pelo acordo entre Mercosul e União Europeia nos mais variados aspectos setoriais, onde o mais atingido será a indústria, de forma que o estado necessita estar preparado para sair da zona de conforto com seus produtos manufaturados e começar a investir em produções mais diversas, se atentando ainda a necessidade de reforçar aqueles que já produz.

É importante ressaltar que com a firmação desse acordo, tende-se a aumentar a concorrência na produção de produtos básicos, onde outros estados também são produtores e que o acordo não produz efeitos imediatos e deve ser ratificado pelas partes antes que possa entrar em vigor. Um empresário que contribui ativamente para a balança comercial do Estado, pode simplesmente querer saber: “O que preciso fazer para estar preparado quando o acordo vier a estar vigente? ”.

O descobrimento dos possíveis impactos que acontecerão na Paraíba com essa firmação dos dois blocos leva a uma série de atitudes que devem ser tomadas, como o aprendizado de outros idiomas, obtenção de certificados internacionais que habilite transações exteriores, dentre outros aspectos. Ao se deparar com o acordo que estará totalmente ativo em até três anos, logra-se entender que tal dimensão exige preparação necessária no âmbito do comércio exterior.

Posto isso, é observado que os objetivos propostos neste artigo foram alcançados, pois foi possível apontar a visão dos empresários sobre o acordo entre os dois blocos econômicos, analisar as transações de comércio exterior da Paraíba no Mercosul e para a União Europeia e revisar as prerrogativas do acordo entre estes dois blocos. Contudo, se fez necessário ser exposto a dificuldade da pesquisa sobre o tema estudado na Paraíba, onde a falta de conhecimento refletiu sobre a escassez de profissionais preparados e informados.

Para o futuro, poderia me aprofundar na pesquisa, tendo em vista meu interesse em seguir carreira na área e ingressar no mestrado sobre comércio exterior e ainda a necessidade de estudos específicos nesse campo no Estado.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Antônio Carlos do. **Direito do comércio internacional.** Aspectos fundamentais. 1 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

ANDRADE, Maria Margarida de**. Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 1 ed. São Paulo: atlas, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização:** As consequências humanas. 1 ed. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor Ltda., 1999.

BOXBERGER, Gerald; KLIMENTA, Harald. **As dez mentiras da globalização:** Alternativas para combater o mercado todo poderoso. 1 ed. São Paulo: Aquariana, 1999.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de. **Construindo o saber**: metodologia científica: fundamentos e técnicas. 1 ed. Campinas: Papirus, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DERESKY, Helen. **Administração global:** Estratégica e interpessoal. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRIEDMAN, Thomas. **O Mundo é Plano** – Uma breve história do século XXI. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOMES, Eduardo Biacchi. **Blocos Econômicos – Solução de Controvérsias:** Uma análise Comparativa a partir da União Europeia e Mercosul. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

GRIECO, Francisco de Assis. **O Brasil e a Nova Economia Global**. 1. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

JÚNIOR, Carlos Serapião; MAGNOLI, Demétrio. **Comércio exterior e negociações internacionais.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

KEOHANE, Robert; NYE, Joseph. International institutions and state power: essays in international relations theory. Boulder: Westview Press, 1989.

MAGNOLI, Demétrio**. Relações Internacionais:** Teoria e história.1 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia Internacional e Comercio Exterior.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MESSARI, Nilzar; NOGUEIRA, João Pontes. **Teoria das Relações Internacionais:**

Correntes e debates. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Ministério da Economia, 2019. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/images/2019/2019_07_03_Resumo_Acordo_Mercosul_UE.pdf >. Acesso em: 24 de ago. de 2019.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço:** Técnica e tempo, razão e emoção. 1 ed. São Paulo: USP, 1997.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 1 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOARES, Claudio César. **Introdução ao comércio exterior:** Fundamentos teóricos do comércio internacional. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio exterior brasileiro:** Siscomex – Importação e exportação. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS EM UMA EMPRESA DE CONCESSÃO DE CRÉDITO NO ESTADO DA PARAÍBA.

Josemery Nascimento Costa
josemerynascimentocosta@gmail.com

Profª. Ma. Ana Paula Ribeiro de Hollanda
anapaula@iesp.edu.br

RESUMO

É evidente que as organizações financiadoras de crédito, diante do mercado atual vêm se tornando uma opção cada vez mais atrativa para aqueles que visam empreender. Consequentemente, conforme melhoram as oportunidades de negócio, a demanda de financiamento tende a aumentar. Esses órgãos contribuem na criação do próprio negócio, orientando e direcionando seus clientes através de uma ferramenta indispensável no processo: o plano de negócio. Deste modo, o objetivo do estudo é mostrar a importância do plano de negócio na visão dos profissionais dentro da empresa de concessão de crédito no estado da Paraíba. Portanto, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, utilizando a abordagem qualitativa, realizando uma entrevista a dois subgerentes, por meio de um roteiro de perguntas e com base nas atividades desempenhadas no setor organizacional. Sendo assim, levando em consideração a análise das informações obtidas na pesquisa, observou- se que, com a crescente de novos empreendedores na empresa, os subgerentes realizam a análise dos negócios para uma possível liberação do crédito, e utilizam o plano de negócio como uma ferramenta de avaliação insubstituível que, com uma abordagem prática e eficiente no ato de sua elaboração, garante a viabilidade do projeto.

Palavras-chave: Empreendedor. Plano de negócio. Crédito.

ABSTRACT

It is evident that in current times financing credit organizations are turning every passing day into a most attractive option for those who expect to undertake the business world. Consequently, as far as business opportunities improve, financing demands tend to increase. These organizations contribute to the creation of the private businesses, orienting and directing their clients using an essential tool in the process: the business plan. Therefore, the objective of the present study is to highlight the importance of the business plan from the perspective of financing credit enterprises' professionals in the state of Paraíba. To proceed with this work, the authoress carried out a bibliographic search using a qualitative approach. She also interviewed two vice managers of the enterprise mentioned above using as entry the activities developed in the organizational sector. So, taking into consideration the analysis of the information gathered, it could be observed that, at the time to analyze the new business for a possible liberation of credits, the vice managers put into practice the business plan as an indispensable tool. Then, if this tool is designed from a practical and efficient perspective, it certainly guarantees the viability of the project.

Keyword: Entrepreneur. Business plan. Credits.

1 INTRODUÇÃO

O Plano de Negócio é considerado para as empresas uma ferramenta de gestão de grande importância, tal documento construído pode e deve ser utilizado por empreendedores que estão estruturando a criação de um novo negócio, ou inovando em seus empreendimentos. Mesmo sendo considerada uma das ferramentas clássicas da administração, muitos empreendedores não realizam o plano de negócios de suas empresas.

De acordo com Dornelas (2015, p. 4),

> Devido à evolução do índice de sobrevivência das micro e pequenas empresas, o empreendedor precisa ficar atento ao ambiente de negócios, que ainda não é dos mais convidativos no Brasil, e sempre buscar se desenvolver de forma contínua, pois a concorrência aumenta conforme melhoram as condições para se empreender.

Considerando essa afirmação de Dornelas, percebe-se que o plano de negócios é uma ferramenta que deveria ser aplicada para o lançamento de novas empresas e o planejamento estratégico de empresas maduras, que geralmente são desenvolvidos como parte de requisitos para empréstimos, solicitação de bolsa ou recursos financeiros de órgãos do Governo e outras instituições. Portanto o conhecimento é fundamental na vida dos empreendedores tanto em estágio inicial, e os já existentes no mercado, mas costumam aplicar a ferramenta de forma errônea, e agora que o País se rendeu a crise econômica, mantém-se a oportunidade ou a necessidade da população de criar seu próprio negócio no mercado brasileiro, os quais buscam programas de concessão de créditos voltados para empreendedores a fim de facilitar o financiamento do negócio.

Como objetivo geral o referido artigo busca mostrar a importância do plano de negócios na percepção do subgerente diante das dificuldades durante a elaboração do documento, através de seus conhecimentos dentro da empresa de concessão de crédito no estado da Paraíba.

E de forma mais especifica, visa comparar o nível de entendimento dos subgerentes da empresa quanto ao plano de negócios, bem como identificar através da perspectiva dos subgerentes as dificuldades internas e externas durante a elaboração do plano de negócios. E ainda, verificar o grau de importância da implementação do documento, e o que contribui para a concessão de crédito ao cliente.

Conforme a Revista Fenemp (2018, p. 6),

> O órgão tem como principal objetivo incentivar a ocupação e geração de renda para empreendedores individuais, pequenos negociantes ou grupos organizados (associações ou cooperativas), impulsionando o desenvolvimento socioeconômico em cada região do estado.

Tal informação identifica que, o programa de concessão de crédito atualmente desenvolvidos na Paraíba está destinado apenas para empreendedores que querem iniciar e para os que almejam ampliar seus negócios, sendo importante salientar que a organização acompanha toda elaboração do projeto proposto pelo empresário ou futuro empresário, através das principais etapas de capacitação, e elaboração do plano de negócios. Um plano que muitas vezes é feito às pressas pelo proponente apenas para este fim, pois uma vez concebida a liberação do crédito o plano de negócios será muitas vezes esquecido.

O relatório executivo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2018 p. 7), “apresenta de forma resumida, um retrato, ainda que parcial do fenômeno multifacetado e complexo do empreendedorismo no Brasil em 2018.” No qual o Brasil passou a fazer parte desta inclusão de Países nos anos 2000, e desde então o projeto tem sido referência acadêmica em termos de pesquisas voltadas ao desenvolvimento de iniciativas empreendedoras.

Como a problemática a ser pesquisada elabora-se a seguinte questão: “O plano de negócio é de fato importante para os subgerentes, na empresa de concessão de crédito”? Essa investigação se faz necessária por tratar-se de um documento importante para a qualificação do empreendedor, e a viabilização do seu recurso financeiro dentro de uma empresa de concessão de crédito no estado da Paraíba.

Com o propósito de mostrar a importância do plano de negócios na percepção dos subgerentes, o trabalho apontará a necessidade de utilizar o plano de negócio na abertura das empresas, a fim de comprovar a eficácia do planejamento para o sucesso dos empreendimentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR

Conforme Dolabela (2008), a expressão empreendedorismo se tornou

derivada de outra palavra, para mostrar estudos de perfil, origens, sistema de atividades e universo de atuação relacionada ao empreendedor. O GEM (2018), compreende que a expressão empreendedorismo é a inovação no mercado atualmente mais comentada de interesse nacional e internacional.

Considera-se assim que o empreendedorismo é o processo de fazer acontecer com sintonia algo pessoal ou profissional em todas as partes do mundo. Impulsionado pela motivação e criatividade, no qual todo entusiasmo é exposto durante suas atividades que sempre haverá desafios.

O autor Dolabela (2008, p. 61), reafirmar seu conceito sobre empreendedorismo quando diz que “o empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão. [...] com ajuda de terceiros”.

No entanto o ato de empreender requer motivos específicos e recomendações para dá-se o início as atividades empresariais, negócios estes que refletem na sociedade por meio da vontade do empreendedor de ganhar dinheiro através do próprio trabalho.

Partindo do princípio introdutório o plano de negócios costuma-se ser realizado por um empreendedor ou um profissional da área, no qual ele haverá a responsabilidade pelos riscos, que deverão ser analisados e premeditados. E levando em conta todo acontecimento o empreendedor deve se manter em constante desenvolvimento e autoconhecimento.

2.2 A REVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO

A vontade de inovar do ser humano sempre esteve presente em todas as épocas. Assim sendo muitos já nasciam com as habilidades empreendedoras para sobreviver mesmo com poucos recursos, sejam na criação de ferramentas, castelos, pirâmides e outros grandes projetos.

Segundo Chiavenato (2012, p. 6) “o termo empreendedor (derivado da palavra francesa *entrepreneur*) foi usado pela primeira vez, em 1725, pelo economista Richard Cantillon, que dizia ser *entrepreneur* um indivíduo que assume riscos”. Sendo assim é importante analisar o desenvolvimento desta teoria, durante todos os séculos.

De acordo com Dornelas (2015, p. 19), “o primeiro uso do termo empreendedorismo se deu através de Marco Polo, devido sua tentativa de

estabelecer uma rota comercial para o Oriente." O mesmo enfrentou os riscos e as dificuldades empreendedoras daquela época, pois ele que assumia o papel ativo de ir atrás de grandes desafios, como acontece com demasiados empreendedores nos dias atuais.

O autor ainda compreende que o termo “empreendedor” na Idade Média era definido como os gerentes de grandes projetos, que necessitavam da ajuda dos governos atuantes do país, e não eram responsáveis por assumir os riscos. Já no Século XVII a responsabilidade de assumir os riscos foi passando para o empreendedor, logo quando se fazia necessária a realização de algum serviço a mando do próprio governo. Entretanto um termo que se diferenciou do empreendedorismo foi o capitalismo, definido pelo economista do século como aquele que emprestava o dinheiro.

Para Drucker (2013, p.200),

> Não existiam muitas grandes empresas nesses anos, e nem mesmo muitas de tamanho médio. Hoje, não é somente de interesse próprio de muitas grandes empresas existentes, aprender a administrar para empreender; elas têm a responsabilidade social de fazer isso.

Conforme o tempo passava, muitas mudanças advindas da revolução industrial instalaram-se na vida das pessoas. Novas associações de termos começaram a ser utilizados, assim como a extrema dificuldade para diferenciar suas definições, pois com o surgimento de novos negócios entre os séculos XIX e XX, o empreendedor passou a ser comparado com um administrador. Cuja suas características são diferenciadas, e como consequência entendemos que um empreendedor deve ser um bom administrador, mas nem todo bom administrador é empreendedor, com tudo esses termos se discutem até os dias atuais.

2.3 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Há alguns anos começaram a surgir ideias de empreendedorismo no Brasil, a preocupação de capacitar os futuros empreendedores, de investir em cursos e nas universidades, iniciando deste modo um incentivo aos jovens daquela época que dificilmente arriscavam-se na criação do próprio negócio.

Dornelas (2015, p. 13) afirma que,

> O empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*) foram criadas. Antes disso, praticamente não se

> falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora.

Desde modo, é compreensível a mudança que o País tem enfrentado através de órgãos, entidades e programas, que visão favorecer a classe empreendedora com absoluto potencial. Cujo seus objetivos são estimular o ensino nas universidades, capacitar profissionais que buscam recursos financeiros ou apenas aqueles que almejam o conhecimento para poder aplicá-lo, e também promover a criação de empresas inovadoras e aprimorar as atuantes no mercado. Ainda vai além das perspectivas empreendedoras quando Dornelas (2015 p.15) relata:

> Um evento pontual que depois se dissipou, mas que também contribuiu para disseminação do empreendedorismo. Trata-se da explosão do movimento de criação de empresas pontocom no país nos anos de 1999 e 2000, motivando o surgimento de várias empresas *startups* de internet, desenvolvidas por jovens empreendedores.

É comum hoje no Brasil, institutos, empresas, ONGs apoiarem a prática empreendedora, destinando recursos a projetos e programa de desenvolvimento econômico em todas as regiões, e sendo tratado com o grau de importância que lhe é devido.

Para Hisrich & Peter (2004, p.33), “O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade”. Mudanças essas que foram expostas por Dornelas (2015), dizendo que a Softex foi criada com o intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia.

Mediante os dizeres, as ações históricas desenvolvidas no Brasil dispuseram-se dos constantes recursos, que se fazem necessários para grandes e novos investimentos, no qual se refere às pessoas que buscam maior entendimento do assunto, empresas novas e crescentes no mercado, e ainda assim as entidades tecnológicas que hoje são parte do empreendedorismo.

Finalmente o Brasil vem acreditando na capacidade de empreender, passando a investir no bem mais precioso, a capacitação e a educação, pois Dornelas (2015, p. 15), reafirma que:

> O Brasil atualmente encontra-se com todo o potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedores de todo o mundo, comparável apenas aos dos Estados Unidos, onde mais de duas mil escolas ensinam empreendedorismo.

As iniciativas em apoio ao microempreendedor surgiram gradativamente, ganhando espaço concorrente na sociedade. Muitos viram a oportunidade em pequenas atividades, sendo direcionados por órgãos competentes e dispostos a enfrentar o mercado dos negócios, mesmo com o mínimo de investimento.

Para Oliveira (2014, p. 17), as tendências de crescimento do empreendedorismo,

> são apresentadas por várias pesquisas realizadas, pode-se considerar que a geração de novos empreendimentos é algo irreversível e inquestionável. Esse é um lado positivo do empreendedorismo, mas existe o lado negativo pelo elevado número de empreendimentos que fecham nos primeiros anos de vida.

Por meio do relatório executivo do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o Brasil destacou-se como o país que emergiu em disparada o número de adultos que começaram um novo negócio. Um estudo que continua analisando o crescimento anual dos micros e pequenos empreendedores brasileiros, comparados com os demais países participantes e os anos antecedentes.

A definição da “Taxa de Empreendedorismo Total (TTE) engloba os indivíduos envolvidos com uma atividade empreendedora, ou seja, é o conjunto dos empreendedores tanto iniciais quanto estabelecidos” (GEM, 2018, p. 9).

As taxas gerais são realizadas de maneira padronizada em todos os países e desde então contribuem para um melhor entendimento do empreendedorismo.

Conforme o GEM (2018, p. 10),

> Este percentual de empreendedores totais é o segundo maior registrado em toda a série histórica do GEM Brasil, ficando abaixo apenas do registrado em 2015 (39%) e representa um incremento de dois pontos percentuais em relação aos anos anteriores.

Alguns dados da GEM sinalizam que os empreendedores incentivados pela oportunidade, afirmam ter iniciado o negócio principalmente pelo fato de terem percebido uma oportunidade no ambiente. Ao contrário, o empreendedor por necessidade é aquele que afirma ter iniciado o negócio pela ausência de alternativa de renda. Por mais que venha à mente a vontade de se iniciar um novo negócio, se faz necessário a avaliação de aspectos favoráveis e limitantes para se

empreender no Brasil (GEM, 2018).

2.4 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios “é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.” (SALIM,
C. *et al*, 2005). O que para Dolabela (2008, p. 164), “significa o planejamento detalhado da empresa”, “validação da ideia, e a análise de sua viabilidade como negócio.”

Segundo Farah (2008), o empreendedor deve planejar, pois isso leva a administração a pensar no futuro e força a empresa a definir e redefinir os objetivos, a coordenação de esforços, esclarece os padrões de desempenho. Há constantemente um forte índice de mortalidade das pequenas empresas, para que não ocorra este infortúnio deve-se conhecer bem o segmento em que a empresa vai atuar.

Tratando-se da preparação do empreendedor, de acordo com Dolabela (2008), não basta que exista a motivação para empreender. É necessário que o empreendedor conheça formas de análise do negócio, do mercado e de si mesmo para perseguir o sucesso com passos firmes e saber colocar a sorte a seu favor. O aprendizado na área empreendedora tem o objetivo de reduzir esses índices, fornecendo componentes ao empreendedor sobre sua empresa antes de abri-la, através do plano de negócios.

As opiniões de Farah (2008) e Dolabela (2008) associam-se à reflexão de Oliveira (2014), o negócio de uma empresa deve ter elevada amplitude em sua análise, a se confundir com a missão ou razão de ser do empreendimento considerado. O empreendedor deve iniciar os seus trabalhos pela identificação de negócios potenciais, e chegar a uma gama de negócios, com as prioridades estabelecidas para seu desenvolvimento.

Com base nas opiniões dos autores, é possível entender que o empreendedor deve planejar através de conhecimentos técnicos e ferramentas de desenvolvimento de negócios, assim como o plano de negócio, pensando constantemente no bem estar duradouro da empresa, sabendo eliminar projetos

com menores possibilidades de sucesso, em busca da construção dos objetivos com interação tecnológica e/ou mercadológica.

2.5
2.6 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Se atentando a introdução, vale ressaltar que o plano de negócio é uma ferramenta de grande importância na vida de todos os homens de negócios. No qual se mantêm na originalidade de um completo planejamento que surtirá bons resultados no futuro.

Hisrich (2004), afirma que existem diversos modelos de planos de negócios, que se adaptam ao perfil de cada organização. No qual o planejamento realizado deve-se manter sob constantes mudanças. Sendo assim, para fazer um bom plano de negócios é necessário possuir todas as informações, tal qual, uma boa expectativa das atividades que deverão ser desempenhadas (AZEVEDO, 1999 *apud* FARAH *et al,* 2008, p. 18).

De acordo com o (GEM, 2018) a iniciativa empreendedora tem ganhado espaço no Brasil, ou seja, nas empresas de pequeno, médio e grande porte, seja ele um mercado de produtos ou serviços. No entanto, o que acontece com essas evoluções são as criações de organizações financiadoras de crédito. Robert (2007,
p. 14) diz que, “é especialmente ao buscar suporte financeiro, que os empreendedores normalmente preparam um plano de negócios formal — uma descrição detalhada de como planejam desenvolver seu novo empreendimento.”

Com base no surgimento e no crescimento de novas empresas através dos dados do GEM, os órgãos financiadores utilizam o plano de negócios estrategicamente como requisito indispensável, e satisfatoriamente relevante para a liberação do recurso, pensando na valorização da classe empreendedora e no desenvolvimento social e econômico da população.

Assim como uma das principais causas de mortalidade das empresas pode ser titulado como falta de planejamento, uma boa alternativa é desenvolver um bom plano de negócio, que irá favorecer o empresário empreendedor na liberação do crédito proposto.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

De acordo com Gil (2008, p. 8), método científico é “como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.” O que para nosso entendimento caracteriza-se como uma ferramenta que visa à construção de um estudo, através da obtenção de dados indispensável que se convertem em informação e possibilitam a sua realização (GIL, 2008).

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, bibliográfica e documental.

Para Marconi e Lakatos (2008, p. 269), a abordagem qualitativa “[...] fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de personalidade”. Defende também a questão que a abordagem não se mantém através dos números, no qual se faz necessário uma entrevista verbal e total envolvimento do pesquisador diante o assunto abordado (MARCONI e LAKATOS, 2008). No entanto a pesquisa sobre o método qualitativo não pode ser quantificada, pois costuma-se dar importância a pontos realmente satisfatórios para o objetivo da pesquisa, que é na descrição dos comportamentos.

A pesquisa bibliográfica também se vincula aos processos utilizados para a construção deste artigo. Dando início a uma de pesquisas em livros, páginas de web, artigos científicos, e revistas que somaram um vasto conteúdo para a sua realização. Segundo Severino (2007), para a elaboração bibliográfica precisa-se utilizar de informações já desenvolvidas por outros autores que possuem registros próprios, no qual o pesquisador usa de maneira contribuinte os estudos dos conteúdos desenvolvidos e continuamente pesquisados.

Como fonte própria da empresa a ser pesquisada, a pesquisa documental se faz necessária para a análise de documentos relacionados ao processo de estudo. Na qual caracteriza-se por Severino (2007), como sendo estes os textos ou documentos impressos de uso exclusivo do ambiente que ainda não foram investigados.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

Esta pesquisa teve como ambiente uma empresa de concessão de créditos, situada em João Pessoa, com atuação no estado da Paraíba. Que visa à melhoria da economia desenvolvida no estado.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Este artigo é realizado com base nas técnicas de pesquisas na qual Lakatos e Marconi (1992, p. 107), diz que “deve-se descrever tanto a característica quanto a forma de sua aplicação, indicando, inclusive, como se pensa codificar e tabular os dados obtidos”.

Por tratar-se de técnicas de pesquisa é possível identificar primeiro a coleta da informação, tabulação e medição dos dados obtidos, para que deste modo o instrumento seja aplicado. Assim como, esta foi realizada por meio de um roteiro semi estruturado, desenvolvido com base nos objetivos da pesquisa e nas atividades desempenhadas no ambiente organizacional. Foi elaborada durante o mês de outubro 2019, datada com antecedência conforme disponibilidade dos subgerentes do setor. A coleta de dados deu-se através de uma entrevista com 2 dos subgerentes da empresa financiadora do crédito, realizadas presencialmente,com o tempo máximo de 20 minutos, com ajuda de um aparelho eletrônico gravador de voz.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados qualitativos desta pesquisa foram agrupados por semelhança e divergência de informações, no qual sua análise também se faz tanto separadamente quanto em conjunto. Por serem obtidos através de entrevistas realizadas com subgerentes, se trata de importantes opiniões de assuntos objetivos, ou seja, a forma que os subgerentes administram a etapa de elaboração do plano de negócio da empresa, a identificação das dificuldades internas e externas para e durante o plano de negócios, o conhecimento dos subgerentes quanto à etapa de plano de negócios empresarial e o processo na empresa financiadora de crédito no estado da Paraíba.

Na organização, foram entrevistados dois subgerentes que realizam trabalhos internos e externos voltados á elaboração de plano de negócio para aqueles que buscam recursos financeiros para seus empreendimentos, os já nomeados empreendedores em toda Paraíba. Estes que realizam exclusivamente a etapa de análise do plano de negócios possuem treinamento específico na área.

Sendo assim, os subgerentes responderam sobre o conhecimento, as práticas, e os métodos utilizados para o plano de negócio, sua importância e classificação através das políticas de crédito.

4.1 O CONHECIMENTO DOS SUBGERENTES SOBRE O PLANO DE NEGÓCIOS DE MODO GERAL

No que se refere ao conhecimento sobre o que na prática é o plano de negócios de modo geral, sob o ponto de vista dos subgerentes do setor que competem esta atividade, seguem as afirmações pertinentes:

> O plano de negócio é o projeto em que o empreendedor ou o empresário tem relacionado à sua empresa, tanto para quem que iniciar um negócio quanto pra empreendedores já existentes. Considerando-se assim um projeto pessoal, que o ajudará a identificar quais caminhos a percorrer e quais medidas e soluções a tomar ao realizar a organização gerencial da sua empresa. Como sendo um mapa relacionado ao empreendimento, no qual se fala tudo sobre o seu negócio (1º SUBGERENTE).

> O plano de negócio é o conhecimento do negócio que o empreendedor ou qualquer pessoa tem descrito por meio de um documento formulado, em relação a sua atividade desenvolvida. Utilizando análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos), missão, visão, que se faz verificar com clareza de como é a empresa, no mercado. Se firmando com um perfil mais subjetivo (2° SUBGERENTE).

A visão dos dois subgerentes se mantém voltada a definição do que realmente se trata o plano de negócios, embora o 1° sub, diz com clareza a completa necessidade de o empreendedor realizar o documento, já o 2° sub, menciona as ferramentas que costumam ser utilizadas no projeto, e a identificação de personalidades distintas de negócio.

De acordo com o Sebrae (2013), o plano de negócio é um documento que apresenta o propósito que a empresa tem e terá para iniciar ou manter-se no mercado, servindo de guia para suas metas e objetivos. Portanto, a definição se equipara aos dizeres dos subgerentes acima, sendo exposto o entendimento

do conceito e as demais composições, para realizar a etapa de maneira concisa dentro da empresa em busca de objetivos bilaterais.

4.2 FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA CRIAR O PLANO DE NEGÓCIO NA EMPRESA FINANCIADORA DE CRÉDITO

Em relação das abordagens necessárias para compor o plano de negócio, é considerável para os subgerentes a utilização de ferramentas próprias para dar andamento a sua construção. Assim como mencionam a seguir quais costumam trabalhar com seus clientes:

> A gente consegue perguntar ao empreendedor quais os pontos fortes, os pontos fracos que ele tem relacionado ao empreendimento, o que ele considera como ameaça, qual a visão, a missão, a concorrência, qual é o plano de marketing, ou seja, a publicidade que o empreendedor tem voltado ao seu negócio, qual o controle gerencial que ele tem, ou se não tem, qual o faturamento, qual a perspectiva relacionada ao financiamento, e sua real necessidade. Tanto fazemos essas perguntas, como também orientamos (1º SUBGERENTE).

> As ferramentas são a análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos), missão, visão, avaliando o entendimento do proponente em relação ao seu negócio, sobre os concorrentes, e de como anda a atividade do mesmo (2º SUBGERENTE).

De acordo com Degen (2009), existem diversos modelos de plano de negócio que podem ser adaptados de acordo com a necessidade do empreendedor. Porém, a parte mais importante para o autor é a apresentação do negócio, que descreve a missão, visão ou modelo de negócio, devendo-se incluir um simples resumo das projeções de vendas, resultados financeiros, plano de marketing e análise de mercado. Se tornando imprescindível uma boa apresentação para o convencimento das partes interessadas.

O 1º depoimento baseia-se nas composições fundamentais que o documento precisa apresentar, explicando de maneira detalhada como o processo de construção funciona dentro da organização, e tendo como um fator importante o apoio dado na formação do plano de negócio do cliente junto à empresa financiadora. O 2º entrevistado se mantém sucinto na explicação, mencionando as principais ferramentas utilizadas, e deixando claro que o modo de operar dos fatores estratégicos facilita o entendimento de como a empresa é de fato.

Portanto, os dois profissionais responsáveis pelo plano de negócio na

empresa consideram a apresentação do empreendimento mencionada por Degen (2009), como as principais ferramentas utilizadas para sua elaboração, por conter os mesmos elementos de composição do plano.

4.3 COMO SÃO REALIZADOS OS PLANOS DE NEGÓCIOS COM OS CLIENTES

Cada órgão segue um regulamento de desenvolvimento de suas atividades, no qual os gestores afirmam que o mesmo se aplica para a referente empresa. Seguindo o conceito direto do que é o plano de negócio, esclarecem como é a inserção desta ferramenta com seus clientes, e qual o processo necessário para sua realização.

> Há uma etapa antes do plano de negócio, que é o curso de capacitação para o cliente, que promove o conhecimento de gestão empresarial. Assim ele conseguirá aplicar essa vivência no seu plano de negócio, tendo uma dinâmica de qual caminho a percorrer. Lógico que quem faz a elaboração definitiva do plano somos nós. Além de termos um sistema interno da empresa, que ele já é de forma automática, que vamos perguntando e preenchendo (1º SUBGERENTE).

> É realizado *in loco*, individualmente com cada cliente. Por meio de uma entrevista, com um material pré-elaborado. Aplicada por profissionais capacitados e treinados para esta atividade (2º SUBGERENTE).

Como mencionado pelos subgerentes, é importante observar que a empresa mantém um procedimento adequado para sua realização dentro de seu ambiente de trabalho, havendo um complemento de práticas mencionadas. Conforme Farah (2008), algumas empresas vislumbram o plano como uma etapa necessária de aprendizagem, para que o empreendedor possa através desta construir um planejamento mais elaborado em busca do financiamento.

4.4 VERIFICAÇÕES DE MÉTODOS UTILIZADOS, E AVALIAÇÕES SIGNIFICATIVAS PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Os profissionais da área de plano da empresa irão dizer quais técnicas utilizam para obter informações importantes de cada negócio apresentado. O que eles observam de mais significativo para avaliar cada documento. Buscando distinguir-se das ferramentas normalmente utilizadas para seu desenvolvimento.

> Costumamos verificar sua formalização perante os órgãos quando necessário. Identificamos a capacitação do cliente, se possui outro curso na área de gestão de negócios ou apenas o oferecido pela instituição. E também checamos se este possui o domínio da atividade em questão, capacidade financeira, capacidade empreendedora, controles gerenciais, e documentos posteriormente anexados ao plano que garantem sua funcionalidade. Então são todas essas ferramentas que a gente costuma ter critérios pra fazer essa avaliação (1º SUBGERENTE).

> Com base nas apresentações do negócio durante a entrevista dos clientes verificamos a percepção de conhecimento que eles transmitem. O que pode ou não ser considerado, a existência de omissão e incoerência de informações, caso haja esta divergência orientamos tal transparência. Pois consequentemente se terá um conflito de resultados prejudicando o andamento do processo e seu possível indeferimento (2º SUBGERENTE).

O 1º subgerente menciona que os métodos trabalhados com seus clientes costumam ser conforme cada tipo de empresa, mantendo uma análise avaliativa de acordo com o nível de conhecimento transmitido, e os documentos que eles apresentam. O 2º subgerente relata basicamente às mesmas afirmações, evidenciando que durante esta etapa é importante que o profissional deva orientar o cliente a agir com clareza e honestidade. Desse modo, o 2º sub se aproxima das afirmações feitas pelo autor Dolabela (2008), no qual afirma que por meio do planejamento detalhado, e através das formas de análise de negócios que ele se mantém firme para garantir o sucesso de sua empresa.

4.5 DIFICULDADES INTERNAS E EXTERNAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Neste contexto o ambiente interno está voltado aos dirigentes, expondo as dificuldades vivenciadas no dia a dia, dentro da organização, e principalmente no interior do seu departamento de formação.

> Dificuldades envolvendo outros setores, por meio de divergência de informações documentais, o qual se deve interromper o trabalho atual para realizar as devidas correções (1º SUBGERENTE).

> (...) muitas vezes por haver uma quantidade limitada de profissionais, acaba delimitando também o atendimento, pois se não fosse essa dificuldade poderíamos atender mais (...) (2º SUBGERENTE).

Apesar de ser uma empresa sistematizada, no qual Farah (2008) declara que ali trabalham indivíduos de formação, interesses, e pontos de vista diferentes é importante eles saberem contornar os conflitos existentes.

Sendo assim é conveniente eles manterem seus objetivos em comum, e saberem trabalhar sob determinadas pressões, neste caso, limitações. Mantendo um ambiente bom de trabalhar, fazendo com que esse clima reflita em seus clientes.

Na área externa são identificados outros tipos de dificuldades, sendo essas reveladas pelos clientes, e vivenciadas pelos dirigentes de acordo com o ambiente:

> Alguns não enxergam o plano de negócio como algo positivo, não conseguem expressar de como é o negócio, por não terem certo conhecimento mesmo havendo a etapa de capacitação. Encarando como uma simples etapa do processo de aquisição ao crédito (1º SUBGERENTE).

> A dificuldade externa é principalmente na elaboração do plano, que neste caso não está ligado diretamente ao conhecimento que eles têm e sim em como apresentar o negócio para nós. Pois faz parte do nosso trabalho coletar essas informações (...) (2º SUBGERENTE).

A dificuldade enfrentada nesse contexto está visível no público externo, no entanto acaba sendo refletida entre os profissionais em destaque. Os autores Longenecker *et al* (2009), exaltam a capacidade de uma assistência profissional para obter melhoras no plano de negócio, já que o empreendedor não consegue responder as perguntas simples. Sabendo que o empreendedor e o principal responsável das definições do negócio.

> Assim como a equipe realiza viagens para atendimento em todo o estado, também não inibem as dificuldades de locomoção, local apropriado para o atendimento, equipamentos necessários e em perfeito estado (1º SUBGERENTE).

Com base nos gestores os contratempos ocorridos são imprevisíveis conforme as viagens são realizadas para cada cidade, se tornando impossível a inibição desses acontecimentos. Uma vez que são planejadas e auxiliadas pelas demais instituições.

4.6 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO PARA TER ACESSO AO CRÉDITO

Para os subgerentes, o plano de negócio sempre foi utilizado dentro da organização, mesmo havendo diversos embates durante sua elaboração. Pois é através do plano que identificam a capacidade do empreendedor de manter seu

negócio ativo, sem maiores complicações para si e consequentemente para a empresa que subsidiará o crédito.

> O plano identifica uma possível inadimplência do empreendedor, que de fato jamais vai querer ter o seu nome negativo, levando em conta a taxa de juros. Então o índice de inadimplência diminui através do plano de negócio, identificando também o desvio de finalidade: ao invés de investir no empreendimento é usado em despesas pessoais. Então essa etapa é de suma importância por isso (1º SUBGERENTE).

> Através do plano é identificado se pode haver o desvio de finalidade relacionado ao recurso que será concedido, se ele possui as despesas do negócio em dia (...). Assim o plano é feito para avaliar muitas questões do negócio do cliente (2º SUBGERENTE).

Para Oliveira (2014), o plano de negócio é uma análise dos produtos e serviços, novos ou já de sucesso no mercado, considerando suas questões estratégicas e táticas e até operacionais, com atenção na análise econômico-financeira.

A posição do autor e às afirmações dos subgerentes se enquadram na perspectiva de que, a análise financeira do negócio proposto pelo cliente dentro do plano deve conter indicadores positivos para ser bem avaliado. Com isso, o plano de negócio é utilizado de modo contribuinte dentro da empresa, visando um possível desvio de finalidade dos recursos obtidos.

4.7 MUDANÇAS DE ELABORAÇÃO QUANDO CORRELACIONADAS AS LINHAS DE CRÉDITOS

Para ambos os gerentes não existem diferenças entre planos de negócios, quando se referem a um nível de empresa coincidente, na qual não exigem maiores detalhes das informações prestadas pelo público externo.

> Não, porque o plano de negócio as perguntas são as mesmas. O que pode mudar é quando o empreendedor ainda não começou o empreendimento, onde tudo que colocamos no plano são projeções. Através de informações ditas pelo próprio proponente. Por fim muda de acordo com a atividade empresarial, mas a formação do plano não muda. E ainda temos várias linhas de crédito que são abertas vagas de forma pública.
> (1º SUBGERENTE).

> Podemos esperar que entre as linhas de crédito oferecidas pela empresa, alguns clientes já tenham uma percepção de como funciona a etapa do processo. Porém este fato dificilmente ocorre. Mesmo sabendo que o plano de negócio é uniforme para todos. Por isso damos o apoio essencial (2º SUBGERENTE).

Eles afirmam que o documento elaborado com o cliente sobre seu negócio, parte do mesmo procedimento realizado com todos. Cujas linhas de crédito utilizam o plano de negócio como uma etapa que deve ser feita com todos os clientes, independente se ele já possui negócio próprio, ou não. Assim como seus conhecimentos necessários para apresentar o negócio no ato de sua elaboração, no qual os profissionais buscam sempre apoiar em suas decisões, e orientar melhores oportunidades. Diante da afirmação do subgerente 1, as projeções financeiras são fruto da imaginação que irão ajudar as empresas em busca de resultados significantes, além de contribuir na liberação do crédito. Ele também afirma que as linhas de crédito dentro da empresa se destacam como uma diversificação de acesso ao financiamento, no qual os clientes buscam por melhores taxas para empreender, com base nos pré-requisitos favoráveis a cada linha.

É possível enxergar uma relação de concordância do subgerente 2 com os autores Longenecker *et al* (2009), no qual certifica que para levantar o capital requerido o plano de negócio deve ir de acordo com o especificado pela empresa financiadora, pois é importante o empreendedor saber como funciona a maneira de apresentar o conceito do negócio, do contrário, poderá perder a credibilidade para o financiamento.

Mas podem existir diferenças entre planos de negócios, quando se referem a um nível de empresa cadastrada como pessoa jurídica em determinada linha de crédito.

> Nossa linha de crédito pessoa jurídica tem uma formalização, tem um faturamento muito superior aos demais, é um empreendedor empresário, que tem estabelecimento, um contrato social, um CNPJ, que tem todas as tributações pagas. Fazendo com que o critério de PJ seja muito maior que as outras linhas. O plano muda sim, quem traz o projeto é a própria pessoa jurídica. Ele teoricamente não precisa da assistência que damos as demais linhas. Alguns bem elaborados. Criam com base no modelo do site da empresa (1º SUBGERENTE).
>
> O de pessoa jurídica se exige um projeto já realizado pelo empresário, um plano de negócios por meio de um modelo indicado pela organização, com toda a informação de exigem tal documento para podermos avaliar. Requerendo um tempo maior, de avaliação mais detalhada (2º SUBGERENTE).

Os subgerentes entrevistados afirmam a divergência entre os dois planos de negócios, que está voltada unicamente na quantidade de documentos que são

requisitados. O subgerente 1, menciona a diferença exemplificando os critérios que ele precisa ter e suas eventuais formalizações, comprovando cada exigência por meio de seu projeto, utilizando o modelo disponível pela empresa. Já o subgerente 2, é bem específico na sua diferenciação, quando informa que o plano de negócio é realizado apenas pelo cliente com a ajuda de um modelo de negócio no site da organização. O que normalmente não acontece em outras linhas de crédito. Conforme Degen (2009), os candidatos que querem convencer seus investidores, ou mesmo as empresas financiadoras de crédito, devem ter criatividade e predisposição de realizar um plano de negócio bem feito.

Dessa forma, os dois subgerentes concordam que quando se trata de um empreendedor na linha de crédito pessoa jurídica, é cobrado um melhor desempenho diante a sua atividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a crescente de novos empreendedores no Brasil, o mercado revolucionário das empresas financiadoras de crédito começa a ganhar força entre os mais diversos bancos já existentes. A empresa é constituída das mais variadas linhas de créditos disponíveis para toda população do estado da Paraíba, sendo assim uma referência absoluta apenas para aqueles que visam empreender, e para os empresários já atuantes em suas respectivas atividades.

Portanto, de acordo com o que foi analisado, observou-se que os subgerentes realizam a avaliação dos negócios para uma possível liberação do crédito, utilizando o plano de negócio como uma ferramenta de gestão insubstituível, por meio de uma abordagem prática e eficiente no ato de sua elaboração. No qual os profissionais trabalham em cima do atendimento, orientando e direcionando melhores condições para empreender, garantindo deste modo a viabilidade do projeto. Verifica-se também que os subgerentes realizam treinamentos direcionados exclusivamente na área de plano de negócio, para poderem atuar na formação do documento, assim como foram demonstrados por eles conhecimentos específicos no ramo profissional.

A importância do plano de negócio evidenciada na pesquisa, conclui-se que está totalmente direcionada a viabilidade do negócio, ou seja, todos os dados financeiros, e as informações apresentadas pelo cliente precisam ser sinérgicos, e

utilizar da clareza e honestidade, para o mesmo poder alcançar seu futuro financiamento.

A partir da análise notou-se também que o plano de negócio é uma ferramenta de completa necessidade, no qual os empreendedores têm a oportunidade de realizar o documento corretamente. Sendo importante ele apresentar com clareza como realmente é a empresa proposta. Podendo haver sim, algumas dificuldades na hora da apresentação do projeto, e diferenças entre planos, pois quando se trata de uma empresa consolidada, ou seja, já existente ela mesma que apresenta um projeto uniforme, levando em consideração seu cadastro em uma linha específica, no qual esses profissionais buscam suprir respectivas necessidades, independente de suas linhas cadastradas, realizando um atendimento específico e único para com todos, maximizando os resultados em prol da liberação do recurso oferecido. Pois o objetivo final de ambos os clientes é sempre a obtenção do crédito.

Um ponto de aperfeiçoamento seria a empresa dar maior suporte aos clientes que estarão aptos ao plano de negócio, investindo em uma capacitação mais ampla, levando em conta que o plano de negócio muitas vezes é feito às pressas apenas para este fim. Minimizando as dificuldades que o empreendedor, e os subgerentes poderão ter durante a apresentação do plano de negócio, pois é neste documento que será identificado sua precisão de solicitação ao empréstimo. Assim o setor em destaque poderia investir continuamente em planos mais completos, para todos aqueles cadastrados.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, C. M. G. **Princípios de paradoxos**. Equipe de Change Integration da Price Waterhouse. São Paulo: Atlas, 1999.

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

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor:** empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: 5 ed, 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor:** prática e

princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

FARAH, CAVALCANTI, E MARCONDES. Osvaldo Elias, Marly, e Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico:** criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, (GEM), 2019. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>. Acesso em: 02 set. 2019.

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

LAKATOS, Eva. M., e Marconi, Marina. A. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, E. M., e Marconi, M. A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MANUAL DE COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO, (SEBRAE), 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empreendedorismo:** vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

Revista FENEMP- Feira de Negócios e Empreendedorismo da Paraíba. Edição 01, 2018. Realização Empreender Paraíba, Governo da Paraíba.

ROBERT, A. Baron, Scott, A. Shane. **Empreendedorismo**: uma visão do processo; tradução All Tasks. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

SALIM, C. et al. **Construindo Planos de Negócios**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEVERINO, Antônio. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

ATENDIMENTO AO CLIENTE: SATISFAÇÃO DOS CLIENTES ATRAVÉS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO DA EMPRESA DIAMONDS NA CIDADE DE JOÃO PESSOA - PB

Josicleide Cirilo da Silva
josy.silva.adm@outlook.com

Profª. Ma. Maíra Correia Lima e Vasconcelos
mclvasconcelos@hotmail.com

RESUMO

Atualmente no mercado, o marketing de relacionamento vem mostrando uma grande importância para a qualidade das empresas, pois o relacionamento efetivo com os clientes vem se destacando e se apresentando fundamental na satisfação e fidelização do consumidor. Vivemos em um cenário onde a concorrência está cada vez mais acirrada, o assédio aos clientes é constante e as opções de serviços semelhantes são imensas. O objetivo deste artigo é analisar a satisfação dos clientes através de uma empresa de joias na cidade de João Pessoa/PB, com o foco no marketing de relacionamento. O desenvolvimento se deu a partir da pesquisa descritiva e quantitativa, com o auxílio de referências bibliográficas. Sua metodologia de pesquisa foi elaborada através da observação direta das atividades, desenvolvida através de entrevistas com os clientes da empresta estudada e fidelizada por meio da aplicação de um questionário online. Diante do exposto, foi possível verificar se os processos do marketing de relacionamento da loja estão funcionando dentro dos padrões de excelência. A proposta deste artigo é: analisar a capacitação e o valor dado aos clientes; satisfação e fidelização dos mesmos; a qualidade do atendimento; a parceria com seus fornecedores e estratégias para maximizar a satisfação de seus consumidores. A empresa apresentou um resultado satisfatório diante de toda a pesquisa, porém, é preciso haver uma constante inovação para apresentar um diferencial diante de seus concorrentes e ressaltar a credibilidade e qualidade do seu serviço prestado, assim obtendo a garantia de um excelente atendimento aos clientes e aumento das vendas.

Palavras-chave: Satisfação. Cliente. Diamonds. Marketing de Relacionamento.

ABSTRACT

Currently in the market, relationship marketing has shown great importance for the quality of companies, since the effective relationship with customers has been standing out and presenting itself as fundamental in customer satisfaction and loyalty. We live in a scenario where competition is increasingly fierce, customer harassment is constant, and similar service options are immense. The purpose of this article is to analyze customer satisfaction through a jewelry store in the city of João Pessoa / PB, focusing on relationship marketing. The development was based on descriptive and quantitative research, with the help of bibliographic references. Its research methodology was elaborated through direct observation of the activities, developed through interviews with the clients of the studied and faithful loan, through the application of an online questionnaire. Given the above, it was possible to verify if the relationship marketing processes with the store are working

within the standards of excellence. The purpose of this article is: to analyze the qualification and the value attributed to the clients; satisfaction and loyalty; the quality of care; partner with your suppliers and strategies to maximize customer satisfaction. The company presented a satisfactory result in the face of all research, however, there needs to be a constant innovation to present a differential before its competitors and highlight the credibility and quality of its service, thus obtaining the guarantee of excellent service and increased sales.

Keywords: Satisfaction. Client. Marketing ofrelationship.

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios vive em constate transformação. O índice elevado na competitividade torna a disputa por um lugar de destaque e aceitação por parte das empresas ainda mais acirrada. Em tempos de crise esse cenário se transforma num verdadeiro ringue onde os produtos por se só já não são mais os únicos responsáveis pelo crescimento financeiro da organização. O consumidor busca por elementos intangíveis que são atrelados ao momento da venda.

Para Wellington (1998), satisfação representa todos os aspectos da empresa, e considerando que todos os elementos exercem influência direta na satisfação dos clientes, então, por definição, todos os empregados devem torna-se envolvidos de alguma maneira direta, no atendimento aos clientes da empresa.

Um dos maiores desafios das empresas do mundo moderno movido pelo alto grau de competitividade, destaca a importância da satisfação dos clientes. Para manter os clientes satisfeitos é um desafio diário para qualquer empresa, que queira sair bem e se destacar no mercado. Trabalhar de forma eficiente o pós-venda é a maneira de ter esse *feedback* por parte do cliente.

Saber equilibrar as situações que levam a satisfação do cliente é fundamental para o crescimento da empresa, é necessário entender também qual a verdadeira necessidade do cliente para atendê-lo da melhor forma possível.

Observa-se que de algumas décadas passadas até a atualidade o interesse das empresas na fidelização dos clientes passa a ser assunto de fundamental importância para as organizações.

Um cliente satisfeito tem em suas mãos o poder de influenciar outros clientes por meio da propaganda “*boca a boca*”. Por meio desse recurso é construída uma rede de potenciais influenciadores capaz de movimentar a carta de

clientes de uma empresa, assim como as vendas e os demais fatores associados ao crescimento econômico.

O atendimento ao cliente é a porta de entrada de qualquer empresa, cada cliente é diferente, cada um tem uma necessidade de uma forma de compreensão. Com o avanço da tecnologia, muitos clientes buscam se informar antes de adquirir determinado produto ou serviços.

Segundo Dalledonne (2012), um bom atendimento ao cliente, nestes tempos de grande competitividade, consiste numa combinação de rapidez, eficiência, distribuição, qualidade e fidelidade.

Baseando-se na concorrência, satisfação do cliente é obrigatória e não mais um diferencial. Para tornar o produto mais especial e atrativo, a empresa investe em rede social divulgando imagens que venham a mexer com o desejo de seus clientes, estratégia importante nos dias de hoje para fidelização e retenção dos clientes.

O ramo de joias exige um nível elevado no tratamento, tanto na qualidade do produto, do serviço e do ambiente adequado para atender um público com perfil mais refinado.

Diante do que foi explanado neste estudo busca-se responder ao seguinte questionamento: Priorizando a qualidade do atendimento, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: “Quais medidas podem ser tomadas para a satisfação dos clientes da empresa Diamonds situada na cidade de João Pessoa-PB”?

A empresa existente a 18 (dezoito) anos no mercado conta com uma carteira considerável de clientes. O tempo de atuação no mercado contribui na confiabilidade e no comprometimento dessa empresa com seus clientes. Uma marca já consolidada por se só não garante o sucesso do empreendimento.

É preciso agregar valor unindo vários outros elementos como ficar atento no comportamento do mercado, ajustar às estratégias a nova realidade, composição de preços, fidelização e atendimento.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a satisfação dos clientes na Empresa Diamonds na cidade de João Pessoa - PB.

1.1.2 Objetivos específicos

- Conhecer o nível de envolvimento entre os clientes e a empresa, utilizando como base o marketing de relacionamento;
- Analisar a qualidade no atendimento, onde a prioridade é a satisfação do cliente, tornando-se o diferencial no mercado de trabalho;
- Sugerir melhorias viáveis, que possam ser implementadas na rotina da Empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPTAÇÃO E VALOR DOS CLIENTES

Para Bogmann (2000), a empresa deve descobrir quem são seus clientes, buscar a melhor forma de atraí-los e de aumentar a sua fidelidade. Os clientes precisam ser identificados e compreendidos, buscando a satisfação e a fidelização como instrumentos de fortalecimento no mercado.

Para Godri (1994, p.17), “A propaganda é apenas 1% do processo de Marketing, o contato do dia-a-dia é o que realmente importa”. Neste sentido, é essencial focar o cliente como único valor da organização.

Os clientes têm que estar no topo do organograma da empresa, pois desta forma, os funcionários conseguem assimilar a importância do mesmo para a permanência da organização no mercado. (DETZEL E DESATNICK ,1995, p. 97).

Os clientes preferem ser chamados pelo nome, se sentem únicos, por isso, o vendedor tem que encantar o cliente, estabelecendo laços de amizade, para ter a fidelidade do cliente a partir de diversas atividades, como a facilitação de entrega, cobrança, crediário, escolha, dentre outras vantagens que podem encantar o cliente . (ELTZ, 1994).

Bretzke (2000) acredita que uma das principais formas de entregar valor ao consumidor é oferecendo a ele o produto ou serviço de que ele necessita e deseja de forma individualizada.

É preciso muito mais que preços, tornando-se necessário oferecer serviços diferenciados no quais os clientes se sintam realizados em suas decisões.

Para Wellington (1998), os clientes em potencial e os clientes ocasionais

normalmente são bem tratados durante o cortejamento que precede a venda. Muitas empresas buscam agressivamente novos clientes, mas esses clientes saem imediatamente se o serviço não for bom.

Segundo Kotler (1999), conquistar novos clientes custa entre 05 (cinco) a 07(sete) vezes mais do que manter os já existentes. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas. Apenas as empresas orientadas para os consumidores vencerão. Serão as que podem oferecer valor superior a seus consumidores-alvo.

SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A maior preocupação com o relacionamento leva a maior satisfação dos clientes, e provavelmente a maior fidelização.

Clientes fiéis são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal (telefone, loja, internet, etc.) e tendem a consumir mais. E quanto mais fiéis, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca.

Como nos relacionamentos pessoais, fidelidade não se compra; se conquista em longo prazo através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho com o outro. E fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, porque nenhum cliente é fiel de vez em quando - nem para sempre.

Primeiramente, os clientes precisam ser identificados, porque não se estabelece uma relação com quem não se conhece. A partir daí, aprender sobre eles, suas necessidades e seus desejos, utilizando essas informações para estreitar o relacionamento e conhecê-los cada vez mais. Isso dá à empresa um diferencial e cria barreiras de confiança tornando inconveniente a migração para um concorrente, porque o novo relacionamento começaria do zero, sem nenhum conhecimento de ambas as partes.

Freitas (2001), diz que estatisticamente está provado que o cliente insatisfeito comenta a sua insatisfação com um maior número de pessoas que comentaria caso estivesse satisfeito. Isto prova o quanto à imagem de uma empresa pode ser rapidamente afetado se ela não prestar atenção aos clientes.

A satisfação é o meio para a conquista e fidelização de clientes. Para a fidelidade em longo prazo é preciso expandir valor para o cliente com base na sua definição individual de valor.

Todos os clientes devem ser vistos como os pontos-chave em qualquer organização, e a maior preocupação com relação aos clientes devem ser com sua satisfação. (BELLUZZO, 1999).

Em uma empresa onde um cliente é mal atendido é capaz de comentar com pelo menos mais dez pessoas esse mau atendimento. Cada uma dessas pessoas comenta o caso com mais três. Se for bem atendido, entretanto, essa estatística é injusta o comentário só vai adiante com mais cinco pessoas. A organização deve-se preocupar com a qualidade do atendimento prestado no dia-a-dia. A satisfação do cliente deve ser estudada e planejada entre as equipes, lembrando que esta satisfação é mais das emoções do que das burocracias. As equipes de venda devem ter liberdade para sentirem e desenvolverem a criatividade para encantar o seu cliente, portanto de nada adiantaria ter regulamentos extremamente rígidos. (FREITAS, 2001).

Segundo Griffin (2001), atualmente vivemos num cenário onde a concorrência está cada vez mais acirrada, o assédio aos clientes é constante e as opções de serviços semelhantes são imensas. Diante disso, as organizações buscam constantemente a fidelização dos clientes através de ações como:

a) Converter clientes presumidos para clientes potenciais qualificados processo de afiação do cliente desejado;

b) Converter clientes potenciais qualificados em clientes que concretizam a primeira compra início do processo de compra pelo cliente;

c) Converter clientes que concretizam a primeira compra em clientes freqüentes alimentar o processo de longo prazo o relacionamento;

d) Converter clientes freqüentes em clientes habituais perceber o que e por que os melhores clientes compram;

e) Recuperar clientes perdidos é mais fácil vender para um ex-cliente que para um novo cliente.

Também são observados os fatores que levam à fidelidade dos clientes quando estes percorrem a escala da fidelização. Tais fatores são, conforme artigo de Pinheiro (2002):

a) O desempenho percebido é igualado ao valor percebido ou nível percebido da qualidade recebida em relação ao preço pago;

b) A qualidade percebida o que e como o cliente recebe: o resultado técnico do processo (qualidade técnica) e a dimensão funcional do processo (qualidade funcional);

c) O valor percebido envolve o valor emocional, social, qualidade/desempenho e preço/valor em relação ao dinheiro;

d) A expectativa do cliente o que ele esperava;

e) A satisfação do cliente o que ele achou do serviço recebido;

f) As reclamações do cliente o que ele não gostou ou o que ficou aquém de suas expectativas;

g) A imagem da empresa;

h) O compromisso o vínculo criado com o cliente que o conduzirá a efetuar uma nova compra.

Para Ferreira (2000), a satisfação do cliente com relação à qualidade pode ocorrer em função de três elementos-chave: estoque; entrega e atendimento. Quando a entrega é pontual, sem erros de descrições ou quantidades, satisfaz os clientes. O atendimento é um dos fatores que contribui para a retenção de clientes, um cliente bem atendido em algum estabelecimento volta sempre. Um outro fator considerado importante para a fidelização dos clientes seria a satisfação interna dos funcionários. Existe uma proximidade entre as medidas de satisfação de clientes e funcionários. Todos os colaboradores (principalmente vendedores) devem estar aptos a oferecer um atendimento capaz de satisfazer os clientes e fidelizá-los, fortalecendo a parceria com a organização e aumentando a competitividade. Albrecht (1992), se preocupava em como compreender o cliente e tentava entender sua percepção sobre a qualidade prestada e como os funcionários poderiam compreender como ter sucesso junto aos clientes. O que ocorre quando se têm funcionários satisfeitos e dedicados é chamado de espelho da satisfação o funcionário satisfeito promove a satisfação do cliente. Kotler (2000), menciona que clientes satisfeitos têm maior chance de ser um cliente fiel, pois sua satisfação está ligada ao nível de atendimento recebido na empresa: estando satisfeitos, voltam sempre à organização, buscando ser bem atendidos, pois percebem o valor do seu dinheiro para ela.

2.2 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

De acordo com Kotler e Keller (2006) qualidade significa satisfazer o consumidor atendendo todas as suas necessidades. Partindo deste principio criaram-se novas terminologias para definir o grau de interação entre o cliente e a empresa, dentre elas pode-se destacar:

- Satisfação: Suprir as necessidades do cliente;
- Fidelização: Tornar o cliente fiel ao seu produto/marca;
- Encantamento: Alcançar um alto grau de satisfação do cliente a chegar ao ponto de transformá-lo no maior meio disseminador de sua marca no mercado.

Acreditar que atender clientes faz parte de um processo de qualidade é um dos valores fundamentais que as empresas devem adotar. Para que os princípios e intenções de qualidade no atendimento sejam conceituados, segundo Frances e Bee (2002), ainda existem três importantes passos a serem dados:

1. Todos na empresa precisam estar cientes e comprometidos em relação a esses princípios e intenções;
2. Os princípios e as intenções precisam ser transformados em ação;
3. Os princípios e as intenções devem ser transformados em metas mensuráveis visando ao desempenho do atendimento ao cliente para que a empresa possa monitorar e revisar suas realizações.

O atendimento é a principal ferramenta de uma empresa para a conquista de todo e qualquer cliente, sendo que a qualidade deste é indiscutível para o resultado final, ou seja, a compra de um determinado produto.

O cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado e tratado preferencialmente pelo nome e, acima de tudo, com respeito as suas decisões e opiniões. (GODRI ,1994). Segundo Detzel e Desatnick (1995), o atendimento ao cliente é como um ponto de partida para o sucesso da empresa.

Não se limita apenas ao momento da compra, mas também a pós-venda, a empresa tem utilizar processos de comunicação para saber a opinião do cliente em relação ao atendimento, produto e serviço adquirido, fortalecendo assim, a parceria

empresa/cliente. Godri (1994), acredita que o telefone é um excelente instrumento de comunicação com os clientes, mas deve ser utilizado de forma adequada, pois um atendimento ruim pode fazer com que o cliente passe para a concorrência. Para realizar um bom atendimento deve-se evitar a demora, tanto no atendimento pessoal ou telefone. O telefone é um precioso meio de comunicação da empresa com o seu consumidor, mas deve-se evitar deixá-lo na linha de espera.Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, que exercem influência sobre a satisfação do usuário.

Segundo Whiteley (1992), para uma empresa que busca a qualidade seu atendimento e posterior o sucesso, ela deve estar atenta a cinco dimensões da qualidade atendimento tais como: qualidade intrínseca, custo, atendimento/entrega, moral e segurança. Silva (1996) concorda com esta linha de raciocínio.

Qualidade intrínseca, preço acessível, baixo custo de manutenção, valor de revenda, prazo de entrega, variedade de opções, cordialidade no atendimento, boas condições de pagamento, imagem no mercado, segurança pessoal e ambiental são algumas entre as muitas possibilidades exploradas como vantagens competitivas. (SILVA, 1996, p.14).

As empresas precisam proporcionar um atendimento de qualidade, com o objetivo de satisfazer seus clientes e continuar ativa, observando-se que a qualidade no atendimento é a principal fonte de satisfação do cliente e, a organização deve trabalhar para que esta satisfação seja alcançada.

Do ponto de vista dos clientes, a qualidade não é unidimensional. Quer dizer, os clientes não avaliam um produto tendo em conta apenas uma das suas características, mas várias. Por exemplo, a sua dimensão, cor, durabilidade, design, funções que desempenha, etc.

Assim, a qualidade é um conceito multidimensional. A qualidade tem muitas dimensões e é por isso mais difícil de definir. De tal forma, que pode ser difícil até para o cliente exprimir o que considera um produto de qualidade.

Do ponto de vista da empresa, contudo, se o objetivo é oferecer produtos e serviços (realmente) de qualidade, o conceito não pode ser deixado ao acaso. Tem de ser definido de forma clara e objetiva. Isso significa que a empresa deve apurar quais são as necessidades dos clientes e, em função destas, definir os requisitos

de qualidade do produto.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O conceito de Marketing de Relacionamento é relativamente recente, e passou a receber maior importância a partir da década de 1990. Como todos os demais conceitos da área da administração este também surgiram de uma necessidade, imposta pelo mercado: a reformulação da relação empresa/consumidor.

De acordo com alguns especialistas, nada mais é que todas as ações tomadas pela empresa como forma de criar e manter um relacionamento positivo com os seus clientes. A empresa oferece benefícios para garantir a fidelidade dos seus clientes. O grande objetivo é fazer com que os clientes se tornem fãs dos produtos e serviços prestados pela empresa.

Zenone (2003), explica que os clientes estão cada vez mais exigentes e, como conseqüência, as empresas enfrentam mais dificuldades para desenvolver seus negócios, tendo que reestruturar sua maneira de atuar no mercado.

Para tanto, é necessário estabelecer planos estratégicos de relacionamento com os clientes, bem como a unificação junto a todos os colaboradores.

Para Bogmann (2002), o marketing de relacionamento é um fator essencial para o crescimento e liderança da empresa no mercado, a rápida aceitação de novos produtos e serviços e a consecução da fidelidade do consumidor. A inovação é de extrema importância para o crescimento de qualquer empresa, pois o mercado está em constante evolução.

Conforme Nickels e Wood (1999), o marketing de relacionamento é, principalmente, o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo que são mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes e empregados.

Da mesma forma Kotler (2000) acredita no prazo de relacionamento com os clientes, quando afirma: O Marketing de Relacionamento é a prática de construção das relações satisfatórias ocorridas em longo prazo com partes chaves consumidores, fornecedores e distribuidores, para reter a preferência e negócios em longo prazo. (KOTLER, 2000). Stone e Woodcock (2002), definem marketing

de relacionamento como um conjunto de técnicas como vendas, comunicação e cuidado ao identificar seus clientes e manter um relacionamento empresa/cliente prolongado por muitas transações, sendo satisfatório para todos os envolvidos. O marketing de relacionamento busca envolver e atrair os clientes nas diversas fases de criação de valor, buscando inovação. É preciso entender que o marketing de relacionamento é fundamental, uma vez que, para que um cliente adquira um produto, esse produto passou por vários níveis, tendo sempre em vista o respeito à necessidade do cliente dentro de uma empresa e trazendo benefícios para o ele.

O marketing de relacionamento ajuda na identificação e no valor individual de cada produto e/ou serviço para os consumidores. Na medida em que as empresas criam valor para o cliente-alvo, fornecendo o que desejam e preocupando-se constantemente com um relacionamento cada vez mais fiel entre o cliente e a organização.

2.4 ESTRATÉGIAS PARA MAXIMIZAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Uma ferramenta muito utilizada no mercado é a análise SWOT, um modelo de estratégia que tem sua atenção voltada para a criação de um plano de marketing e a busca por novas tendências que possa atingir um público alvo focando na necessidade do consumidor. Entender e conciliar como funciona o ambiente interno e externo é primordial para estar por dentro das tendências do mercado e as estratégias desenvolvidas por empresas. Geralmente, o responsável por elaborar esta estratégia é a pessoa do departamento de marketing da empresa, no entanto, pode ser utilizada por qualquer gestor que conheça e saiba como implementar.

De uma maneira geral, a empresa não pode ter apenas aquela visão local e sim entender o mercado global, almejando a satisfação dos clientes. O foco da estratégia direcionada ao cliente objetiva-se em entender e saber lidar com as expectativas e necessidades gerando um elo de confiança entre cliente e empresa. O mercado está sendo movimentado pela explosão tecnológica, estreitando ainda mais o universo competitivo entre as empresas, onde ser inovador torna-se um grande diferencial competitivo perante os concorrentes do mesmo segmento empresarial.

Kotler e Armstrong (1999, p. 6), dizem que “As empresas inteligentes têm

como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram".

Conforme Cobra (1992), o cliente se conquista e se mantém com base na qualidade de atendimento. A responsabilidade da implementação é um *mix* de oportunidades e estratégias que dimensionam a importância de comunicação com o cliente, maximizando o poder de fidelização e credibilidade entre a empresa e o cliente.

A satisfação do cliente é o grau de felicidade vivida por ele. É resultado de toda uma organização por departamentos, funções e pessoas.

Portanto, métodos de fidelização dos clientes são essenciais para manter a competitividade, pois os clientes, foco da atenção de muitas empresas, aumentaram as suas expectativas e não se contentam simplesmente com o básico proposto pelas empresas.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Marconi e Lakatos (1990, p.15), A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um trabalho cientifico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Os objetivos da pesquisa serão expressados de forma descritivas, onde a precedência e fazer o levantamento de dados que sejam analisados e interpretados com finalidade de obter resultados satisfatórios.

Este trabalho se trata de uma pesquisa quantitativa por meio de questionário. Seguindo ensinamentos de Richardson (1989), este método caracteriza-se pelo emprego da qualificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas, desde as mais complexas.

A pesquisa tem o designo de agregar o conhecimento adquirido, de modo que, seja sucinto e objetivo, contribuindo na formação de uma organização mais eficiente e equilibrada.

3.2 DEFINIÃO DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TECNICOS

Os procedimentos técnicos aplicados neste estudo, caracterizam-se como sendo uma pesquisa bibliográfica, baseado em livros, sites, e artigos publicados, nos quais possuem informações relacionados ao assunto e por pesquisa de campo. Segundo (Gil,2008) Estudo de Campo: procura o aprofundamento de uma realidade especifica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade.

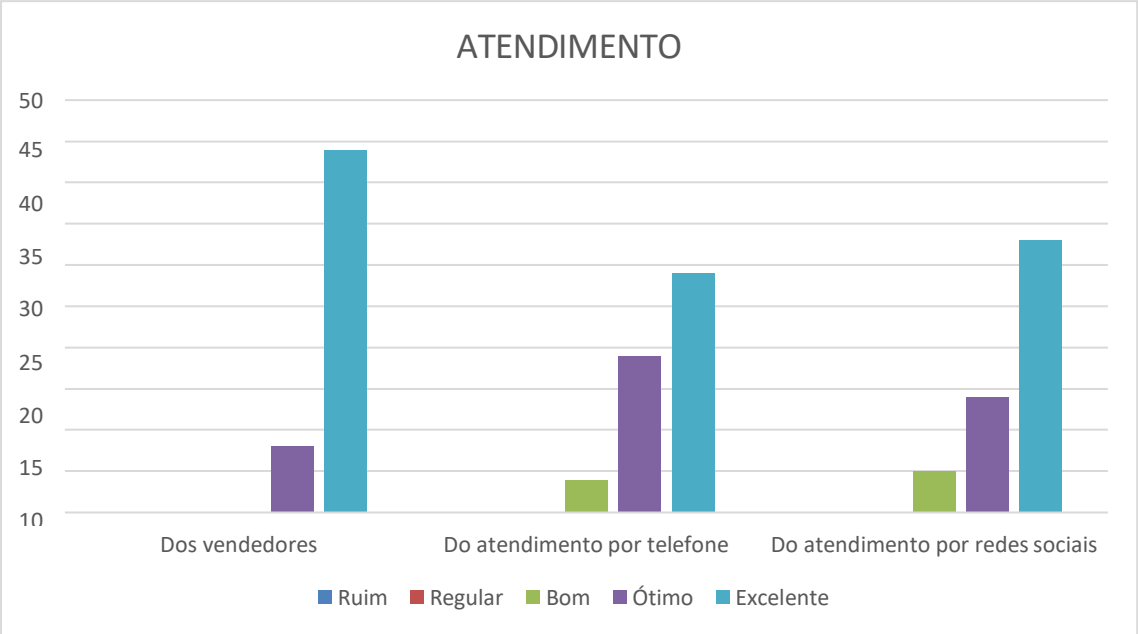
Os dados da pesquisa foram coletados por meio de questionário, foi utilizado a profundidade com a escala de Likert, realizado no dia 04 de novembro de 2019, na Loja Diamonds. Onde aplicou-se um questionário online, com base de 52 participantes.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo principal deste estudo foi entender o nível de satisfação dos clientes da empresa Diamonds, se de fato os vendedores têm um atendimento satisfatório de forma que colabore para um relacionamento mais fiel com os clientes.

Neste capitulo foi apresentado os resultados obtidos pela realização da pesquisa quantitativa através de questionário. Para realização dessa pesquisa foram elaboradas perguntas referentes, a loja, os produtos e atendimento das vendedoras, onde a maioria delas fechadas e uma aberta para que o respondente pudesse colocar um breve comentário, para se pudesse ter uma compreensão ou feedback em relação a satisfação de cada cliente. Os dados foram tabulados e os resultados apresentados em gráficos, demonstrando também o percentual para evidenciar as informações obtidas.

Gráfico 1: Avaliação do atendimento ao cliente.



Fonte: Pesquisa direta,2019

O gráfico referente a avaliação do atendimento exposto no gráfico acima, mostra a satisfação dos clientes em relação a qualidade do atendimento, onde dos 52 clientes respondentes: 0 avaliaram como ruim; 0 regular; 0 bom; 08 ótimo e 44 excelente.

O cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado e tratado preferencialmente pelo nome e, acima de tudo, com respeito as suas decisões e opiniões. (GODRI ,1994). Segundo Detzel e Desatnick (1995), o atendimento ao cliente é como um ponto de partida para o sucesso da empresa.

Ao que tange o atendimento dos vendedores, o gráfico mostra que a maioria dos clientes respondeu que a empresa fornece um excelente atendimento, resultando em uma avaliação satisfatória, onde a grande maioria dos respondentes considerou ótimo e excelente o atendimento.

De acordo com o gráfico acima, sobre o atendimento por telefone e por redes sociais, o resultado se deu da mesma maneira. Pois quando o cliente entra em contato através do telefone, buscando algo específico, imediatamente o direcionamos para o *WhatsApp*, para que a forma de comunicação seja mais rápida. Desse modo podemos oferecer mais sugestões até a finalização da venda.

O nível de satisfação está variável entre bom, ótimo e excelente, pois em alguns momentos esse atendimento por telefone e rede social pode demorar um pouco mais do que se pretende, pois dependendo da demanda que há na loja, com

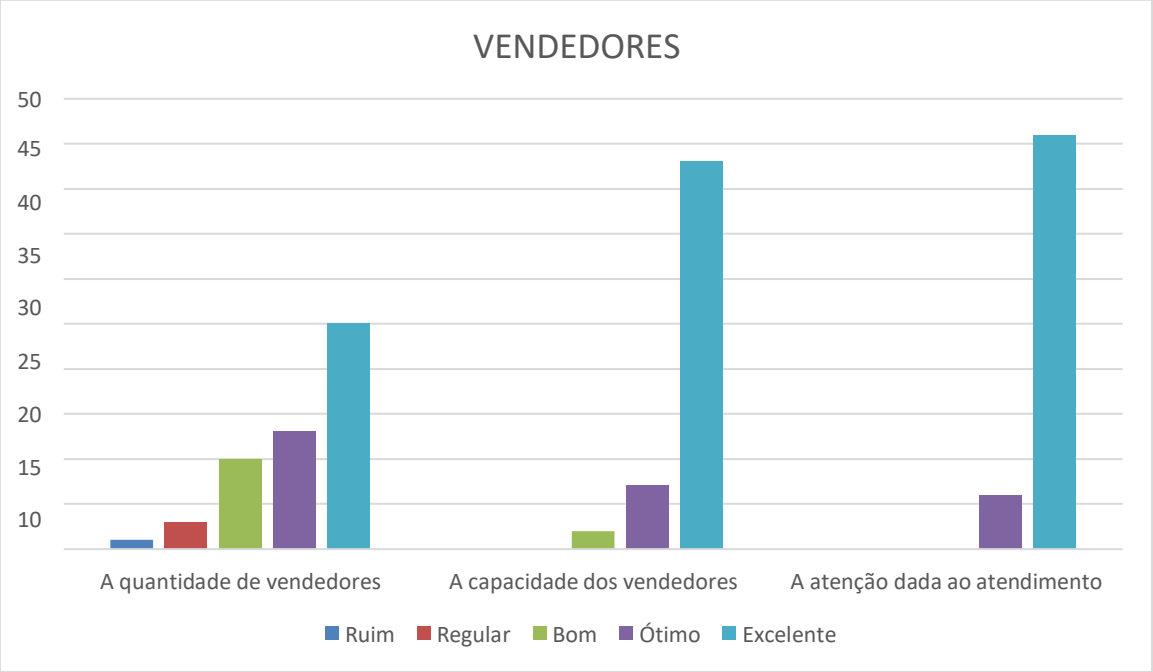
isso foi sugerido ter uma funcionária exclusiva para esse tipo de atendimento.

Godri (1994) acredita que o telefone é um excelente instrumento de comunicação com os clientes, mas deve ser utilizado de forma adequada, pois um atendimento ruim pode fazer com que o cliente passe para a concorrência.

Para realizar um bom atendimento deve-se evitar a demora, tanto no atendimento pessoal ou telefone. O telefone é um precioso meio de comunicação da empresa com o seu consumidor, mas deve-se evitar deixá-lo na linha de espera.

O índice de excelência ao atendimento por telefone, não foi tão plausível quanto ao atendimento dos vendedores, porém, seu resultado também foi bastante significativo.Godri (1994) mostra os benefícios e malefícios do atendimento via celular e os cuidados a serem tomados para o crescimento de um atendimento excelente.

Gráfico 2: Avaliação do atendimento dos vendedores.



Fonte: Pesquisa Direta, 2019.

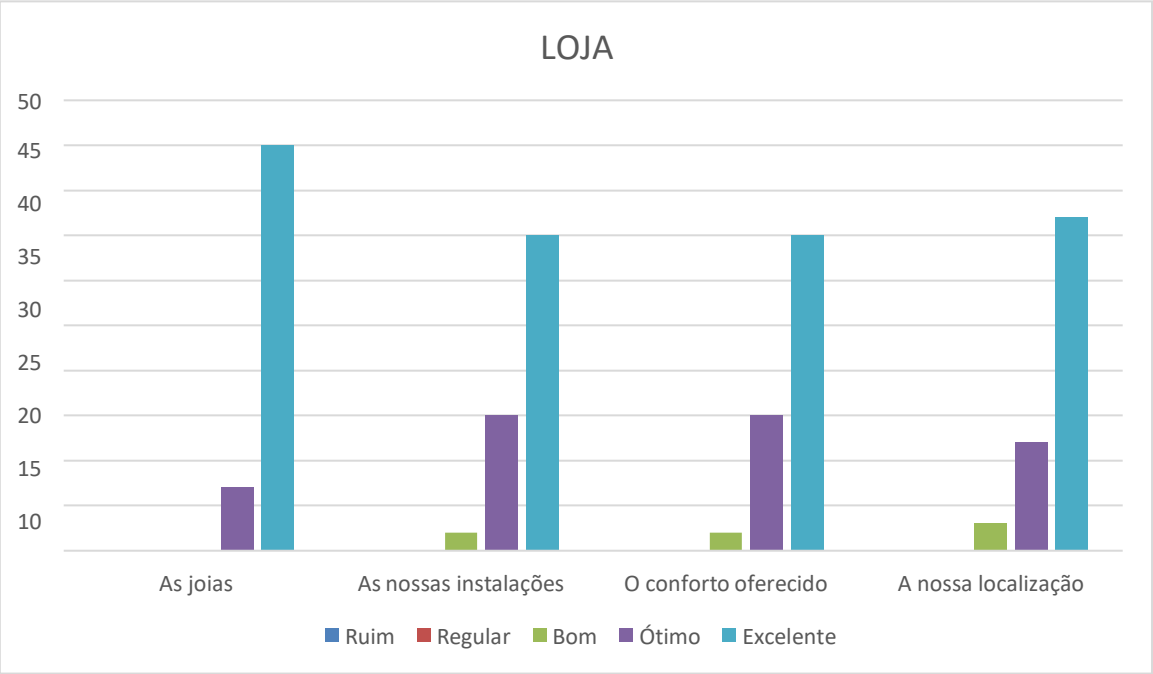
No que tange o quesito vendedores; a pesquisa mostrou que a quantidade foi considerada excelente, com o total de 25 respondentes para essa opção, 13 para ótimo, e 10 para bom. Seguido de 02 para regular e 0 para ruim. Supõe-se que este registro regular pode ter sido ocasionado devido ao tempo de espera, em alguns momentos o cliente é submetido a certo tempo de espera para que os

vendedores finalizem o atendimento atual e possam atendê-los.

A empresa investe na capacidade e treinamento de seus vendedores, para que os mesmos possam ter empatia e proporcionar um excelente atendimento ao cliente. As equipes de venda devem ter liberdade para sentirem e desenvolverem a criatividade para encantar o seu cliente, portanto de nada adiantaria ter regulamentos extremamente rígidos. (FREITAS, 2001).

O relacionamento com os clientes de fato tem se tornado cada dia mais singular. As empresas precisam constantemente desenvolver novos métodos para continuar atendendo as expectativas dos seus consumidores.

Gráfico 3: Avaliação da loja.



Fonte: Pesquisa direta, 2019.

Conforme demostrado no gráfico 3, no quesito das joias, é possível observar que a satisfação dos clientes com relação a qualidade das joias foi considerada excelente, com total de 45 respondentes para essa opção, 07 para ótimo e 0 para bom e ruim.

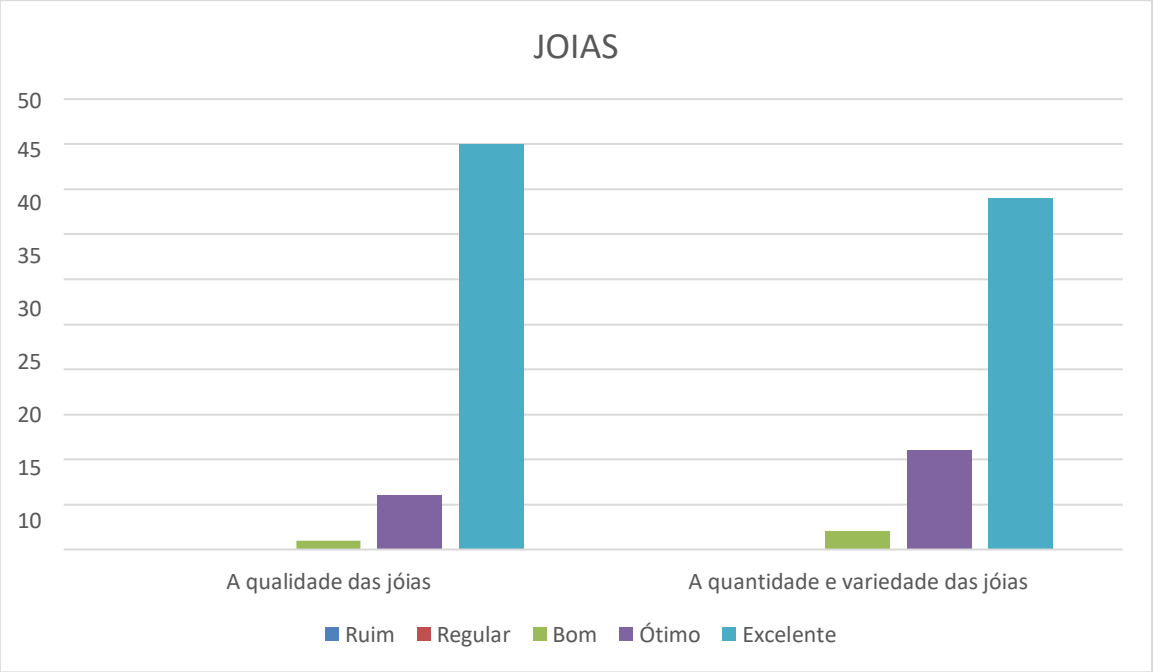
Diante do gráfico exposto, percebemos que a satisfação dos clientes com as joias de qualidade e acabamento de primeira linha. A empresa sempre busca os melhores fornecedores, pois assim empresa possui umexcelente acabamentopara suas peças, e no mais, o cliente pode contar com assistência e garantia permanente das joias que adquirem com a *Diamonds*.

Os clientes gostam do designer e da qualidade das peças. Por isso a avaliação referente às joias ficou em 45 excelente e07 ótimo.

A instalação e localização da loja têm uma quantidade de respondentes semelhante. Onde 35 responderam excelente, 12 ótimo e 03 bom. Isso mostra que os clientes estão satisfeitos com a localização e instalação da mesma, pois a *Diamonds* está localizada dentro de um shopping.Onde fornece mais segurança, conforto, climatização para o cliente. A segurança para ambos, devido as peças serem joias diferenciadas, em ouro 18k com pedras preciosas.

O conforto oferecido é bom desde a chegada a instalação, o cliente já tem um bom acesso para estacionar, lugar seguro, onde deixa seu carro e ao entrar pode tomar um café, conhecer outras opções, resolver outros problemas de uma forma segura.

Gráfico 4: Avaliação das Joias.



Fonte: Pesquisa direta, 2019.

Observando o gráfico 4, no que se refere a qualidade das joias, é possível identificar quedos52 respondentes, 45 responderam excelente, 06 ótimo, 01 bom e 0 regular e 0 ruim.

A *Diamonds* conta com os melhores fornecedores e profissionais especializados. Regularmente a equipe de fornecedores da *Diamonds*passa por treinamentos de ourives e polidor para manter a qualidade dos produtos. Esses

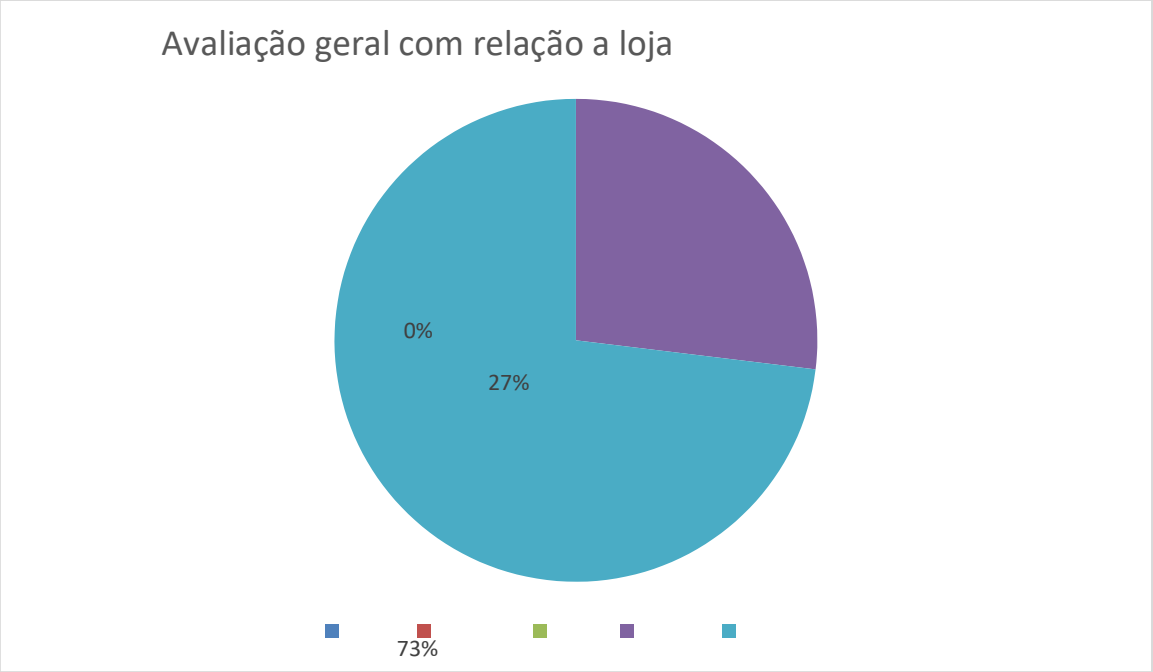
profissionais são especializados e constantemente treinados para somar experiências, novas técnicas e conceitos à manipulação dos materiais e das pedras. Com alta tecnologia, cada peça é desenvolvida e executada com o mesmo cuidado com que os antigos ourives produziam jóias exclusivas e eternas.

A quantidade e variedade das jóiasforam avaliadas da seguinte forma: 39 responderam excelente, 11 ótimo, 02 bom, 0 para regular e ruim.

A *Diamonds* está sempre buscando oferecer os melhores produtos para seus clientes, diante da quantidade, temos uma variedade grande de joias, desde anéis, brincos, colares, pulseiras, pingentes dentre outros.

A empresa também tem grande preocupação com a qualidade, beleza e originalidade de seus produtos. As joias são marcadas pelo seu *design* minimalista, puro, delicado e atemporal, exaltando a beleza das pedras. A diversidade de cores, lapidações e formas, resultam em anéis, brincos e pingentes refinados e exclusivos. As joias com pedras naturais são o principal produto da *Diamonds*, pois a empresa trabalha com as melhores gemas preciosas.

Gráfico 5: Avaliação geral.



A análise geral dos resultados tem uma margem de 73% para excelente, resultado este que mostra a satisfação dos clientes, visto que, a empresa *Diamonds* vem apresentando em todos os aspectos a qualidade em seus produtos

e serviços. É visível que a empresa oferece um atendimento de qualidade, com o objetivo de satisfazer seus clientes e continuar ativa, observando-se que a qualidade no atendimento é a principal fonte de satisfação do cliente e, a organização deve trabalhar para que esta satisfação seja alcançada.

Dos 52 participantes da pesquisa, 38 consideram excelente, os serviços da empresa de modo geral, 14 consideram ótimo e não houve nenhum voto negativo para esta avaliação

Sendo considerada uma empresa benquista e aceita no mercado de joias na cidade de João Pessoa – PB.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivoanalisar a satisfação dos clientes na empresa Diamonds localizado na cidade de João Pessoa/ PB, e, consequentemente o crescimento da empresa.

Para o desenvolvimento do trabalho, foram feitas consultas bibliográficas e coleta de dados, onde, aplicou-se um questionário *online*, com base de 52 participantes, fundamentando o estudo e validando os argumentos apresentados.

Foi possível comprovar e comparar que a qualidade e diferenciação na abordagem dos clientes tornou-se um fator indispensável no que diz respeito à estratégia de atendimento, visto que uma gestão estratégica bem estruturada é fundamental para o crescimento empresarial.

É fundamental que a empresa esteja sempre pronta a receber o cliente, recebendo-os com uma imagem positiva, cumprindo com o seu dever, apresentando qualidade ao atendimento e antes da venda, faça uso de bons métodos de marketing de relacionamento.

Mesmo com um resultado tão satisfatório, é necessário que a empresa faça o monitoramento constante de todos os itens coletados no estudo, para que não haja perda de clientes e atue fazendo levantamentos periódicos do nível de satisfação dos clientes, além do acompanhamento e relação no pós-venda.

Outro ponto significativo é o investimento em qualificação, onde a administração deve proporcionar treinamentos, com o intuito de educar os empregados, ensiná-los como atender os clientes, ensiná-los como fazer e resolver

problemas dos mesmos. A equipe de profissionais deve ser bem capacitada, identificando e entendendo as diferentes necessidades de cada consumidor, fazendo com o que ele se sinta especial e importante para a empresa.

Assim, a satisfação do cliente será uma consequência natural do bom atendimento prestado pela empresa e, consequentemente, da realização de um excelente trabalho de qualificação dos colaboradores, garantindo então, a fidelização dos consumidores.

Diante do exposto, foi possível analisar o ponto de vista do consumidor, a qualidade no atendimento fisicamente, por telefone ou redes sociais, assim como os produtos e estabelecimento. Notou-se também, alguns pontos que houveram divergências de respostas, onde a empresa deve procurar estratégias para melhoramento. Então, percebe-se que a empresa Diamonds da cidade de João Pessoa/PB apresentou um resultado satisfatório diante de toda a pesquisa, porém deve haver uma constante inovação no seu modelo de serviço, para sempre estar se atualizando e mostrando cada vez mais, prazer em servir e mostrar credibilidade e qualidade em seus serviços, sempre visando conquistar o cliente, atendendo suas necessidades e superando suas expectativas.

Espera-se que após essa pesquisa as empresas no geral possam avaliar as sugestões de melhoria, adotando-as, com o intuito de apresentar melhor qualidade e sempre inovar com estratégias de marketing de atendimento. Destacando-se, ainda, a necessidade de mais pesquisas sobre o assunto para um melhor aprofundamento do tema, visto que existem limitações de pesquisas ao tema exposto, indicando benefícios as empresas e provendo toda deficiência que a empresa possa ter, seguindo as evoluções da tecnologia e do mercado.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Trazendo o poder do cliente para dentro da empresa: a única coisa que importa**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Qualidade no atendimento ao cliente rumo ao século 21**. Presidente Prudente, 1999.

BOGMANN, ItzahkMeir. **Marketing de relacionamento; estratégicas de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2000.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (CustomerRelatioship Management).** 1a. ed, São Paulo, Atlas,

2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. DALLEDONNE, Jorge. **Gestão de serviços: a chave do sucesso nos negócios**. 2. Reimpr. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012. 152 p.

DETZEL, D. H; DESATNIK, R. L. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Editora Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

ELTZ, Fabio. **Qualidade na comunicação: preparando a empresa para encantar o cliente.** São Paulo: Casa da qualidade, 1994.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o Consumidor.** São Paulo: Gente, 2000.

FREITAS, Beatriz Teixeira de. **ABEMD, Marketing Direto no Varejo**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991. GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008. GILBERT A., PETER, Paul .**Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes.**32. ed. Blumenau-SC: Eko, 1994. GRIFFIN, J. **Um programa de fidelização.**São Paulo: HSM Management, set-out/2001. KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio.** Tradução por Bazan Tecnologia e Lingüística. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI**. Fundamentos de metodologia científica**. (1990, p.15). NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor.** Rio de Janeiro:LTC,1999. Paulo: Atlas, 1999.

PINHEIRO, 1. N., RODRIGUES, J. M. S., RAMOS, R. E. B. **Um estudo de construtos que levam à satisfação e à lealdade do cliente.**Bazíru: IX SIMPEP 2002. BEE, Francês & Roland. Fidelizar o Cliente. 4 ed. São Paulo: Nobel, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jany. **Pesquisa social: Métodos e técnicos.** São Paulo: Atlas,1989. SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática – 5S**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento.**São Paulo: LiterraMundi, 2002.

WELLINGTON, P. **Estratégias para o atendimento ao cliente: como criar um**

poderoso programa de atendimento ao cliente e fazê-lo funcionar. São Paulo: Educador, 1998.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação.** Rio de Janeiro: Campos, 1992.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing: Da Gestão e Tecnologia.** São Paulo: Futura, 2003.

CAPACIDADE DE MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA DE EXTRAÇÃO DE MINÉRIOS

Josivaldo Soares de Melo Filho
josivaldofilho95@gmail.com

Prof. Me. Luciano de Santana Medeiros
lucianomedeirosadm@gmail.com

RESUMO

A motivação é uma ferramenta importante para que os funcionários consigam atingir suas metas profissionais e pessoais. Este artigo teve como objetivo geral investigar a capacidade de motivação para o trabalho dos colaboradores da empresa Minegran Minérios e Granitos do Nordeste LTDA de acordo com a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de David McClelland. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e de campo, de caráter quantitativo e descritivo. Os dados foram coletados a partir de dois questionários sendo o primeiro para obter o perfil sócio demográfico dos investigados e o segundo um instrumento de pesquisa validado por Portela (2001) com questões adaptadas da Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland dividida nas três dimensões: necessidades de afiliação, realização e poder. Os dados foram coletados e tratados através da estatística descritiva. Os resultados dessa pesquisa apontaram que a capacidade de motivação dos funcionários da empresa investigada é “pouca”, sendo a necessidade de afiliação a que obteve a maior e a de poder a menor média na classificação geral.

Palavras chave: Motivação. Teorias da motivação. Teoria das necessidades socialmente adquiridas.

ABSTRACT

The "motivation" is an important tool to lead employees to achieve their professional and personal goals. This article had as general objective of investigate the motivation capacity to the work of the cooperators from Minegran Minérios e Granitos do Nordeste LTDA company, according to the "Socialy Acquired Needs" theory of David Mcclelland's. Therefore, a bibliographic and field research study was made, developed in a quantitative and descriptive way, all the data were collected from two questionnaires, with the first one, to get the social demographic profile of the interviewees and the second one a research tool validated by Portela (2001) with adapted questions of the "Socialy Acquired Needs" theory of McClelland divided in three dimensions: Affiliation Needs, Realization and Power. The data were collected and inspected through the descriptive statistic. The results of this research points out that the motivation capacity of the employees in the inspected company is "little", affiliation needs got the highest and power with the lowest average in the general classification.

Keywords: Motivation. Theories of motivation. Theory of socially acquired needs.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual a motivação é uma temática de extrema importância para as organizações, pois é através dela que se eleva a produtividade dos seus colaboradores e consequentemente da organização como um todo. De modo geral, é uma ferramenta essencial para se produzir um determinado esforço permanente, onde esse esforço deve favorecer a sua produtividade, pela condição de chegar ao objetivo e com isso satisfazer suas necessidades. Hoje, sabe-se que a motivação é intrínseca a cada indivíduo e leva a ação espontânea para alcançar determinado objetivo. Não é possível motivar uma pessoa, o que se pode fazer é criar um ambiente organizacional com os objetivos de cada indivíduo, onde cada funcionário se sinta motivado pelo ambiente que trabalha (ROBBINS, 2002).

Apesar da motivação ser um impulsionador interior (intrínseco), existe a possibilidade de ter estímulos externos (extrínseco) onde se busca ter o colaborador motivado, para exercer suas funções dentro da organização. Faz-se importante destacar a importância e necessidade da motivação para obter resultados, como produtividade, qualidade de vida no trabalho e satisfação dos colaboradores. Com a motivação, tem a ideia de que o comportamento humano vai sempre garantir um ambiente organizacional agradável, com o capital humano valorizado, envolvidos no trabalho e satisfeitos, gerando um coeficiente favorável dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2014), as pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e as metas e objetivos da organização desde que isto lhe traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outros termos, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas na medida em que o trabalho produz resultados esperados, sendo assim, maior será esse engajamento. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.

Neste sentido verificamos que para o bom andamento de um corpo como é a organização, a motivação é o principal fator para se obter a excelência na produtividade, visto que a produtividade é essencial para aumentar os resultados e consequentemente atingir seus objetivos. A produtividade humana depende do esforço realizado e do método racional, e sobretudo do interesse e motivação das

pessoas (CHIAVENATO, 2002).

No passado as organizações tinham como objetivo principal elevar seus lucros sem efetivamente se preocupar com o bem-estar dos funcionários. Hoje em dia, as coisas mudaram, pois, sabe-se que a satisfação dos funcionários dentro de uma empresa tem um impacto direto em sua produtividade. Diante disso, vemos a necessidade de discutir vertentes voltadas para este âmbito, onde a motivação e a produtividade são exercícios fundamentais dentro de uma organização. Dessa forma, formulou-se a seguinte questão problema: **Qual a capacidade de motivação na empresa Minegran Minérios e Granitos do Nordeste LTDA?**

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar a capacidade de motivação para o trabalho dos colaboradores da empresa Minegran Minérios e Granitos do Nordeste LTDA, de acordo com a Teoria das necessidades socialmente Adquiridas de David McClelland. E tem como objetivos específicos: (1) Identificar o perfil dos entrevistados; (2) Descrever a motivação dos colaboradores da organização de acordo com as suas necessidades básicas de afiliação, realização e poder; (3) Comparar os resultados obtidos nas três dimensões investigadas.

A motivação foi escolhida como temática desta pesquisa pelo interesse do pesquisador na área e por ser um fator que afeta diretamente na produtividade das organizações. Para empresa estudada, o esboço da pesquisa poderá agregar para tomadas de decisões dos proprietários no entendimento de promover melhorias no estímulo da motivação, produtividade e do comportamento organizacional dos colaboradores. Portanto, esta pesquisa é importante e relevante para o estudo acadêmico, pois poderá servir de fundamento para outras pesquisas que identificarão a mesma problemática, tal como pode contribuir para um elevado destaque do tema com os mesmo objetivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A MOTIVAÇÃO

Segundo Maximiano (2002, p.161) a palavra “motivação é derivada do latim *motivus*, e *movere* que significa mover, que engloba um conjunto de ações, onde o indivíduo é estimulado, incentivado, através do comportamento humano, a alcançar um objetivo”. As pessoas são diferentes no que tange à motivação pois as

necessidades variam de um indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamentos; os valores sociais também são diferentes; para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades mudam no mesmo indivíduo conforme o tempo (CHIAVENATO, 2014). De acordo com Robbins (2002, p.47) “As pessoas possuem necessidades diferentes, mais que isto, é compreender o que é importante para cada um”. Um dos maiores obstáculos de qualquer organização é atingir uma alta produtividade, ou seja, maximização de tempo frente à produção.

Para Chiavenato (2004), a motivação constitui-se de um importante campo de conhecimento e explicitação da natureza humana e seus comportamentos. Para expor esse pensamento é necessário conhecer sua motivação, bem como a interação da mesma no indivíduo. Destacando a dificuldade em estabelecer exatamente um conceito para motivação, uma vez que o mesmo é utilizado em diferentes sentidos. Nesse sentido, Robbins (2008, p.132) define a motivação “como um processo de intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Contribuindo para o tema Chiavenato (2004, p.241) destaca que o maior desafio das organizações é “motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas por meio do seu trabalho”. Por isso a importância do conhecimento da motivação por parte dos gestores organizacionais, para que eles possam realmente contar com a colaboração das pessoas.

2.2 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Básicas de Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades Básicas de Maslow é uma das teorias mais conhecidas pelo universo acadêmico e organizacional, pois retrata uma pirâmide que classifica as necessidades humanas em cinco categorias. Segundo Maslow as necessidades humanas são divididas em: 1 - Necessidades Fisiológicas; 2 - Necessidades de Segurança; 3 - Necessidades Sociais; 4 - Necessidades de Estima; 5 - necessidades de auto realização (MAXIMIANO, 2002). Contribuindo com o

tema abordado Robbins (2002, p.152) expõe com simplicidade o funcionamento desta teoria “existe uma hierarquia de cinco necessidades [...] e, à medida que cada uma delas é satisfeita, a seguinte torna-se dominante”, ou seja, o indivíduo só passa a sentir a necessidade seguinte quando a anterior tiver sido satisfatoriamente saciada.

As necessidades fisiológicas estão relacionadas à satisfação das necessidades básicas, físicas e biológicas, de alimentação/bebida, de sexo, de moradia, etc. As necessidades de segurança são relacionadas à segurança do indivíduo propriamente dita, abrigo de quaisquer ameaças externas, sejam estas reais ou mesmo irreais, liberdade, autonomia, etc. As necessidades sociais são relacionadas ao fazer parte de um grupo, se sentir aceito, querido ou até mesmo amado, numa via de mão dupla, onde se dá e recebe. As necessidades de autoestima, refere-se a auto avaliação, a forma como o indivíduo se vê. Tem a ver com aprovação/reconhecimento daqueles que o cercam. E por fim, a necessidade de realização pessoal que ocupa o topo da pirâmide envolve a necessidade de níveis mais altos de educação, crescimento pessoal, autodesenvolvimento, sucesso e etc. (CHIAVENATO, 2004). Maslow teve a ideia de classificar em uma pirâmide simples, na qual pode observar e identificar o que seria as prioridades de um indivíduo para melhorá-los.

2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Durante a década de 50, Frederick Herzberg fez uma pesquisa dentro de uma indústria, onde detectou que a vida pessoal interfere diretamente no âmbito profissional, para então verificar quais fatores que levavam os colaboradores a ficarem mais satisfeitos ou insatisfeitos com seus respectivos cargos. Verificando que a alta insatisfação e o modo de que os colaboradores se comportavam na organização, fez uma análise e criou a teoria dos dois fatores: os fatores motivacionais e os fatores de higiene.

Segundo Herzberg (1997, p.61) os “fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho”. Para o autor, o oposto da satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim a sua ausência.

Essa teoria divide-se em duas partes, em fatores higiênicos e motivadores.

Os fatores higiênicos atingem todas as vantagens ofertadas pela empresa, como: segurança no trabalho, segurança no emprego, benefícios e salários, um bom relacionamento entre colegas e superiores, portanto, quando estas vantagens estão ajustadas, os colaboradores não estarão insatisfeitos na empresa. Enquanto os fatores motivadores, englobam oportunidades de crescimento, reconhecimento e realização, mantendo assim nos colaboradores, um estágio de satisfação (SPECTOR, 2006).

Para Herzberg (1997), a valorização da função é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário. É uma apresentação que não deve ser implantada de uma só vez, e sim de forma contínua. As mudanças iniciais devem durar um período bastante longo e devem impulsionar o cargo para cima, até o nível do desafio da habilidade contratada. Os que têm habilidade ainda maior, poderão demonstrar melhor esta habilidade e em consequência conseguirão promoções para postos mais elevados.

> Fatores que levam a satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam insatisfação, assim, as condições em torno do trabalho, como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, relacionamento com os colegas, são caracterizadas de fatores higiênicos. (ROBBINS, 2008, p.92).

Essa teoria se destacou pela contribuição da Teoria dos Dois Fatores pelo entendimento de que a motivação para o trabalho gera a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realização e planejamento de seu trabalho, bem como a valorização dos processos de cargos, levando a uma abordagem sobre papel da remuneração sobre a motivação para trabalho.

2.2.3 Teoria X e Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor foi o precursor nas análises industriais voltado para motivação com propriedade em todo exercício administrativo e as relações industriais, assim surgiu a teoria X e Y (ROBBINS, 2008). Segundo Kwasnicka (2006) a teoria X assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado. Nesse caso, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho, visto que não gosta de assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança. Segundo Chiavenato (2007, p.280) “quando um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passa a controlar

externamente o comportamento de trabalho de seus subordinados, ele estará fazendo Teoria X". Tanto impondo autocraticamente quanto suavemente ambas são formas diferentes de se praticar a Teoria X.

Já a teoria Y "representa o moderno estilo de direção associado pela Teoria Comportamental e teorias administrativas posteriores: propõe um estilo de direção participativo e democrático com base nos valores humanos e sociais (CHIAVENATO, 2007, p.280). Corroborando com este entendimento Kwasnicka (2006) explica que esta teoria considera que o esforço do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade de repouso e distração, por isso o indivíduo deve ter autocontrole para alcançar os objetivos organizacionais, o indivíduo aceita e procura responsabilidades, e todo esse empenho em busca dos objetivos são associados às recompensas. Enquanto a Teoria X está relacionada a uma administração por meio de controles externos impostos ao indivíduo, a Teoria Y funciona como uma administração por objetivos destacando a iniciativa individual.

2.2.4 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de David McClelland

A teoria das necessidades socialmente adquiridas está relacionada a situações de aprendizagem. Segundo o seu criador, o psicólogo americano David McClelland, as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelas pessoas durante toda a sua vida (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Robbins (2008), McClelland acreditava que cada indivíduo adquire as três necessidades da cultura da sociedade na qual ele vive. Por este motivo a Teoria de McClelland também é conhecida como a Teoria das necessidades adquiridas. David McClelland desenvolveu suas análises sobre motivação ao dividir as necessidades de um indivíduo, em relação ao seu comportamento, em três partes: Necessidades por Realização, Necessidades por Poder e Necessidades por Afiliação.

A necessidade por Realização parte da vontade do indivíduo de fazer um trabalho sempre melhor, buscando novos desafios e responsabilidades pessoais de alcançar o sucesso com êxito ou fracassar. A busca pela realização a partir de uma situação possível, porém arriscada, é característica desta necessidade, visto que o objetivo principal não é o cumprimento da sua atividade de qualquer forma, mas sim desenvolver um trabalho eficiente desde o início do trabalho (BERGAMINI, 1997).

David McClelland considera que as pessoas que tem a necessidade de realização como uma motivação, primeiramente focalizam o crescimento pessoal, em fazer melhor e preferencialmente sozinhas. Em seguida querem feedback concreto e imediato do seu desempenho, para que possam dizer como estão se saindo. Uma parte importante dessa necessidade é que eles não se incomodam se a tarefa é difícil ou fácil, mas sabe que sua força de vontade afeta diretamente no fracasso ou no sucesso no trabalho (MAXIMIANO, 2002).

A necessidade de poder é aquela em que a pessoa tem o desejo de controlar e influenciar as outras pessoas ao seu redor, a fim de sentir-se motivada no trabalho. Normalmente tem as características e personalidades marcantes e que influenciam facilmente todos em sua volta com seus argumentos. Segundo Robbins (2002, p.138), “essa necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente. É o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas. Gostam sempre de estar no comando”.

A necessidade de afiliação reflete o desejo do indivíduo em ter relacionamentos interpessoais próximos, formas e manter ciclos de amizades no seu trabalho. Este tipo de colaborador pretende ter um bom relacionamento profissional a realizar-se na sua vida pessoal. Este tipo de colaborador com esse perfil de orientação busca amizades, relações de colaboração recíproca, sem rivalidade e relacionamentos com elevada condições de compreensão entre as partes (BOWDITCH, 2002).

No sentido que as necessidades são obtidas e aceitas através dos aprendizados adquiridos pelos colaboradores, cada experiência que tenha levado a um resultado positivo, consequentemente inclina-se a se reproduzir com mais regularidade e de modo habitual. Deste modo, são incorporados comportamentos, que transparecem na sua atividade aspectos que afetam tanto na sua atuação pessoal quanto profissional.

De acordo com Bowditch (2002), McClelland afirma que, cada pessoa sofre influências do ambiente em que atua e em momentos distintos, gerando, então, necessidades – por realização, por poder ou por afiliação –, que têm as suas intensidades variadas conforme cada situação. Contudo, cada pessoa influenciada tende a se identificar mais com uma dessas necessidades do que com as outras em virtude das suas experiências de vida.

2.2.5 Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom

Uma das teorias mais aceitas e amplas é a teoria da expectativa de Victor Vroom. Ele criou a ferramenta sobre abordagem da motivação, observando que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também de um trabalho como um todo. Respeitou as diferenças e a teoria da motivação que possui noções pré requisitadas e que respeita as diferenças entre os indivíduos. A teoria de Vroom está mais adequada a linha contemporânea aceita pelos psicólogos e sociólogos atualmente (BERGAMINI, 1997). Para Vroom (apud ROBBINS, 2002), a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

A teoria da expectativa faz uma análise sobre as ferramentas motivacionais dividindo em três conceitos básicos o da expectativa, da instrumentalidade e da valência. Conforme afirma Lévy-Leboyer (1994), a expectativa é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço. A instrumentalidade é se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado e a valência representa a ligação entre o objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante, importante ou não.

Em termos práticos, esta teoria sugere que um funcionário sente-se motivado em um alto grau de esforço quando isto vai resultar em boa avaliação do desempenho; que boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais. Victor Vroom recebeu críticas sobre sua Teoria da Expectativa, para que um indivíduo tenha a capacidade de desenvolver uma abordagem clara entre o seu desempenho e os resultados que vai obter é necessário: ter uma variação ampla de informações, analisá-las e tirar considerações, o que em termos práticos, não é fácil obter. Mas esse método da teoria de Vroom tem um diferencial bastante vasto em relação às teorias baseadas nas necessidades (ROBBINS, 2002).

Segundo Chiavenato (2014, p.101) qualquer pessoa pode almejar aumentar sua eficiência quando três hipóteses se apresentam:

> Objetivos pessoais do indivíduo: que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante etc. Existem outras combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente. Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade: se um operário tem como importante objetivo ter salario maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão de produção informal para produzir mais poderá significar a rejeição do grupo. Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforça muito, como é o caso de uma pessoa colocada em um cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa.

Portanto, ele tem em consideração as diferenças dos indivíduos e valoriza o lado humano das pessoas, além de analisar a referência da ação do indivíduo. Lévy-Leboyer (1994) identificou nos objetivos desta teoria para explicar a crise das motivações, analisando a referência e importância da relação do pensamento do indivíduo com o ambiente social e econômico no qual ele está inserido, para definir o que leva o indivíduo a estar sempre motivado no ambiente de trabalho.

2.2.6 Teoria ERG de Clayton Alderfer

A teoria de Clayton Alderfer se assemelha ao modelo de motivação de Maslow, esse conceito ficou denominado como a teoria ERG – Existência, Relacionamento e Crescimento (BERGAMINI, 1997). Neste conceito, ele diminui a hierarquia de Maslow, condensando as necessidades de auto realização e estima em crescimento dando aoafeto o nome de relacionamento e às necessidades fisiológicas o nome de existência. Segundo Alderfer e Schneider (1973, p.490), estas três necessidades são assim conceituadas:

> As Necessidades de Existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede assim como outras necessidades materiais como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física. As Necessidades de Existência são caracterizadas primeiramente pelo objetivo de obter bens materiais que garantam a subsistência e secundariamente por uma satisfação pessoal ligada a competição por recursos limitados, sendo que a satisfação vem das frustrações de outras pessoas em conseguir estes recursos. - As Necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizem por um compartilhamento mútuo de ideias e sentimentos. A necessidade básica relacionamento é diferente da necessidade de existência porque ela não pode ser satisfeita sem mutualidade. Para todas as partes envolvidas em um relacionamento, sua satisfação (e frustração) tende a ser

> correlacionadas. - As Necessidades de Crescimento incluem o desejo de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa engaja em problemas para os quais necessita utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades. “O senso psicológico que uma pessoa tem para preencher suas necessidades de crescimento é de uma maior totalidade ou inteireza como ser humano.

Da mesma forma que Maslow, Clayton Alderfer sugere que esses três objetivos existam também numa relação sequencial, sucessivamente: necessidades de existência, que englobam tanto as necessidades básicas fisiológicas como as de segurança; as necessidades de relacionamento, que dizem respeito a ser significativo e lograr um bom relacionamento pessoal; finalmente as necessidades de crescimento, entendidas como as de mais alto nível que incluem a autoestima e a auto realização (BOWDITCH, 2002).

Distinto da teoria das necessidades de Maslow, mais de uma necessidade pode ser usada ao mesmo tempo; se uma necessidade de nível mais alto for impedida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará. A teoria ERG não segue uma estrutura controlada. Por exemplo, uma pessoa pode estar trabalhando em seu crescimento pessoal mesmo que as necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido atingidas. Ou as três categorias podem estar operando simultaneamente (ROBBINS, 2008).

De uma forma geral, a teoria de Clayton Alderfer é um aperfeiçoamento da teoria das necessidades de Maslow, portanto ao diminuir a rigidez da teoria de Maslow, se torna mais englobado, adequando-se aos modelos de necessidades às especificidades de indivíduos de determinados países por questões culturais. Pois, em alguns países valorizam mais a necessidade de relacionamento, do que em relação às necessidades de crescimento.

Robbins (2008) afirma que, a teoria ERG é mais coerente com nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos. Variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância que cada um dos grupos de necessidades tem para uma pessoa. As evidências demonstram que pessoas em culturas diferentes classificam as necessidades de maneiras diversas. No entanto, assim como a teoria de Maslow, a teoria ERG não possui dados relevantes de pesquisas empíricas que a valide e que tenha embasamento detalhado.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos propostos para esse estudo. Este trabalho é classificado como um estudo bibliográfico e de campo, descritivo e quantitativo. A pesquisa bibliográfica, para Minayo, Deslandes e Gomes (2016, p.16) “é a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade”. A pesquisa de campo é realizada após uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de observar fatores e fenômenos que ocorrem com uma tal facilidade e espontaneidade.

O modelo de pesquisa quantitativa caracteriza-se por dimensionar os resultados alcançados com as análises de informações, modificando-se em aspectos estatísticos. Conforme Richardson (1999), o método quantitativo tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, criando uma margem de segurança quanto a deduções ou conclusões erradas na pesquisa.

Já o modelo de pesquisa descritiva, tem como objetivo analisar determinado grupo, identificar, registrar e relatar as suas características. De acordo com Prestes (2014, p.30) na pesquisa descritiva, “se observam registram, analisam, classificam e interpretam os fatos, sem que o pesquisador lhes faça qualquer inferência”.

Esta pesquisa teve como ambiente de investigação a empresa Minegran Minérios e Granitos do Nordeste LTDA, que atua no seguimento de extração de minérios, localizada na cidade de Juazeirinho, Paraíba. Tendo como universo os 20 funcionários que compõe o seu quadro atual, através do qual se obteve uma amostra de 80%, representada pelos 16 funcionários que responderam ao instrumento de pesquisa aplicado durante o mês de novembro/2019. Os participantes da pesquisa exercem as seguintes funções: 02 gestores financeiros, 03 geólogos, 02 auxiliares administrativos, 01 auxiliar de limpeza e 08 operários de mina.

O instrumento de pesquisa utilizado foram dois questionários, sendo o primeiro elaborado pelo próprio pesquisador para identificar o perfil sócio demográfico dos entrevistados e o segundo um instrumento validado por Portela (2001) adaptado da Teoria das necessidades socialmente Adquiridas de David McClelland com 21 questões divididas em três dimensões/necessidades: realização, poder e afiliação. Para as respostas foi utilizada uma escala de Likert de 05 pontos

utilizando as seguintes variações: 1-Nenhum; 2-Muito Pouco, 3- Pouco, 4-Muito e 5-Muitíssimo. Os dados desse trabalho tiveram um tratamento quantitativo, através de uma análise estatística descritiva.

A empresa Minegran Minérios e Granitos do Nordeste LTDA foi fundada em março de 2008, onde começou com investimentos dos seus sócios e contrataram geólogos para fazer estudos no subsolo, a partir dos estudos começaram a requerer áreas junto a Agência Nacional de Mineração (ANM). Com isso, depois dos estudos e seus requerimentos, pediram a guia de utilização (GU), para começar os trabalhos nas minas. Atualmente, fornece minérios de tântalo, mica, feldspato e quartzo para indústrias de cerâmicas, produção de vidros e de tintas. Mas o foco da empresa é a extração do tantalita, onde esse minério serve para fabricação de tecnologia de ponta.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo é destinado à análise e interpretação dos resultados da pesquisa. Inicialmente será apresentado o perfil dos entrevistados, em seguida a motivação dos colaboradores da organização de acordo com as suas necessidades básicas de afiliação, realização e poder. E por fim, a comparação dos resultados obtidos nas três dimensões investigadas.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A partir dos dados coletados no primeiro questionário, foi possível traçar o perfil sócio demográfico dos entrevistados de acordo com o gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de empresa, como pode ser observado na Tabela 01.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

GÊNERO	**Porcentagem (%)**
Masculino	75%
Feminino	25%
FAIXA ETÁRIA	**Porcentagem (%)**
21 a 30 anos	25%
31 a 40 anos	31%
41 a 50 anos	25%
Acima de 50 anos	19%
ESCOLARIDADE	**Porcentagem (%)**
Ensino fundamental incompleto	31%
Ensino médio completo	12,5%
Ensino médio incompleto	12,5%
Superior completo	12,5%

Superior incompleto	12,5%
Pós-graduação	19%
TEMPO DE SERVIÇO	**Porcentagem (%)**
Entre 0 a 5 anos	56%
Entre 06 a 10 anos	25%
Entre 11 a 15 anos	19%

Fonte: Pesquisa direta (2019)

De acordo com a tabela 01, observa-se que 75% dos entrevistados são do gênero masculino e 25% feminino. Em relação à faixa etária, 35% possuem o ensino fundamental incompleto, 12,5% o ensino médio completo, 12,5% o ensino médio incompleto, 12,5% o superior completo, 12,5% o superior incompleto e 19% pós-graduação. Dessa forma podemos observar que o perfil dominante dos entrevistados, de acordo com as médias obtidas, é formado pelo sexo masculino (75%), acima de 30 anos de idade (75%), cursando ou tendo finalizado o ensino superior (44%) e com até 05 anos de tempo de serviço na empresa (56%).

4.2 MOTIVAÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA DE ACORDO COM A TEORIA DAS NECESSIDADES SOCIALMENTE ADQUIRIDAS DE DAVID MCCLELLAND

A seguir serão apresentados os resultados alcançados na investigação da motivação dos funcionários da Empresa Minegran Minérios e Granitos do Nordeste LTDA, de acordo com a Teoria das necessidades socialmente Adquiridas de David McClelland, em três esferas: afiliação, realização e poder.

Tabela 2 - Nível de afiliação dos funcionários

NECESSIDADE DE AFILIAÇÃO	**Média Individual**
1º Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você?	3,2
2º Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente?	3,6
3º Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?	3,9
4º Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente?	3,0
5º Seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades?	4,5
6º Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade?	4,3
7º Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal?	4,7
Média Final	**3,8**

Fonte: Pesquisa direta (2019)

A tabela 2 relata os resultados da necessidade de afiliação. De acordo com os dados obtidos na pesquisa os funcionários declaram que o seu trabalho permite pouco “conhecer as pessoas semelhantes a eles”, “estabelecer contatos fora do ambiente de trabalho”, “contribuição para a estabilidade emocional”, e “oportunidades de encontro e/ou atividades extras ao horário normal de expediente” questões (01, 02, 03, 04). Em contrapartida o trabalho oferece muitas “possibilidades de se fazer novas amizades”, “oportunidade de ser útil a sociedade” e “oportunidade de crescimento pessoal”, questões (05, 06, 07). A média final obtida da necessidade de afiliação foi de 3,8 que corresponde à escala de “pouco”.

Segundo Silva (2005) afirma que, o desejo de estabelecer relacionamentos pessoais próximos, evitando conflitos e fortes amizades, é uma necessidade social dos funcionários, companheirismo e apoio para o desenvolvimento de relacionamentos com pessoas. É importante estudar o comportamento dos indivíduos, a fim de se criar um ambiente saudável, com um bom relacionamento interpessoal entre os membros da equipe (BERLE, CASALI, 2014).

Tabela 3 - Nível de realização dos funcionários

NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO	**Média Individual**
8º O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?	3,4
9° O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante?	3,7
10º O desempenho de sua função viabiliza conquistar objetivos de vida?	3,2
11º O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras?	3,3
12º No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional?	4,0
13º O desempenho de sua função utiliza em profundidade sua formação de nível superior (caso seja graduado)?	3,2
14º O desempenho de sua função viabiliza obter o que queres?	4,3
Media Final	**3,5**

Fonte: Pesquisa direta (2019)

A tabela 03 relata os resultados da necessidade de realização. De acordo com os dados obtidos na pesquisa com os funcionários, a empresa oferece pouca “oportunidade de crescimento profissional no desempenho de suas funções”, “satisfação por estarem realizando algo especial ou desafiante”, “conquista de novos objetivos no desempenho da função”, “perspectivas de realizações futuras” e

“utilização em profundidade da sua formação de nível superior caso seja graduado”, (questões 08, 09, 10, 11 e 13). E muitas vezes “há reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional” e “o desempenho da sua função viabiliza obter o que querem” (questões 12 e 14). A média final obtida da necessidade de realização foi de 3,5.

De acordo com Chiavenato (2002, p.118) os “fatores motivacionais englobam sentimentos de crescimento individual, reconhecimento pessoal e auto realização, dependendo das tarefas que o indivíduo realiza em seu trabalho”. Para Portella **(**2001, p.37) “as pessoas que possuem necessidade de realização costumam envolver-se em tarefas consideradas por elas como especiais e desafiantes”.

Tabela 4 - Nível de poder dos funcionários

NECESSIDADE DE PODER	Média Individual
15º O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante?	3,8
16º O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ou função?	3,6
17º O exercício de suas atividades as vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções?	2,8
18º O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?	3,7
19º O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestigio e influencia?	3,4
20º O exercício de suas atividades favorece para que acenem fatos e/ou situações que beneficiam seu interesse pessoal?	3,1
21º O exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio?	3,3
Média Final	**3,3**

Fonte: Pesquisa direta (2019)

A tabela 4 relata os resultados da necessidade de poder. De acordo com dados obtidos na pesquisa os funcionários declaram que as suas atividades permitem pouco “contato com outras pessoas que julgam importante”, “exercício de liderança no cargo e/ou função”, “facilidade para atingir seus objetivos pessoais”, “prestigio e influencia através do exercício do seu trabalho”, “facilidade para que acenem fatos e/ou situações que beneficiam seu interesse pessoal” e “contribuição para a superação de obstáculos e ganho de prestígio” (questões 15, 16, 18, 19, 20 e 21). E muito pouca possibilidade de que “no exercício das suas atividades às vezes torne-se necessário que sejam tomadas decisões que afetem outras funções” (questão 17). A média final obtida da necessidade de poder investigada foi de 3,3.

Conforme McClelland (1997), a necessidade de poder vem do desejo de ter impacto, de ser forte e influenciar as pessoas. Está relacionado com o desejo de querer que as outras pessoas ajam conforme interesse de quem tem tal necessidade, de maneira tal que essa pessoa jamais agiria naturalmente se não fosse à influência deste. Ainda com base nas necessidades, Robbins (2008) afirma que, indivíduos com alta necessidade de poder gostam de estar no comando, esforçam-se para influenciar os outros se colocando em situações competitivas e por *status*, preocupando-se mais com prestigio e influência do que com o desempenho eficaz.

4.3 COMPARAÇÕES DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS TRÊS DIMENSÕES INVESTIGADAS: NECESSIDADES DE AFILIAÇÃO, REALIZAÇÃO E PODER

A seguir foram apresentados os resultados comparativos alcançados na investigação da motivação dos funcionários da Empresa Minegran Minérios e Granitos do Nordeste LTDA, de acordo com a Teoria das necessidades socialmente Adquiridas de David McClelland, em três esferas: afiliação, realização e poder.

Tabela 5 - Comparação dos resultados de acordo com média individual, escala e necessidade correspondente.

MAIORES MÉDIAS	**Média**	**Escala**	**Necessidade**
7° Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal?	4,7	Muito	Afiliação
5° Seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades?	4,5	Muito	Afiliação
6° Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade?	4,3	Muito	Afiliação
14° O desempenho de sua função viabilizar obter o que queres?	4,3	Muito	Realização
12° No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto à competência profissional?	4,0	Muito	Realização
3° Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?	3,9	Pouco	Afiliação
15° O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante para a comunidade?	3,8	Pouco	Poder
FREQUÊNCIA MÉDIA	**Média**	**Escala**	**Necessidade**
9° O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizado algo especial ou desafiante?	3,7	Pouco	Realização
18° O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?	3,7	Pouco	Poder

2° Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar?	3,6	Pouco	Afiliação
16° O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ ou função?	3,6	Pouco	Poder
8° O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?	3,4	Pouco	Realização
19° O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestigio e influencia perante a comunidade?	3,4	Pouco	Poder
11° O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras?	3,3	Pouco	Realização
21° O exercício de seu trabalho contribui par a superação de obstáculos e ganhou prestígio?	3,3	Pouco	Poder
MENORES MÉDIAS	**Média**	**Escala**	**Necessidade**
1° Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você?	3,2	Pouco	Afiliação
10° O desempenho de sua função viabilizar conquistar objetivos de vida?	3,2	Pouco	Realização
13° O desempenho de sua função utiliza em profundidade, sua formação de nível superior (caso seja graduado)?	3,2	Pouco	Realização
20° O exercício de suas atividades favorece para que acenam fatos e/ ou situações que beneficiem seu interesse pessoal?	3,1	Pouco	Poder
4° Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ ou atividades extras ao horário normal de expediente?	3,0	Pouco	Afiliação
17° O exercício de suas atividades às vezes torna – se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções?	2,8	Muito Pouco	Poder

Fonte: Pesquisa direta (2019)

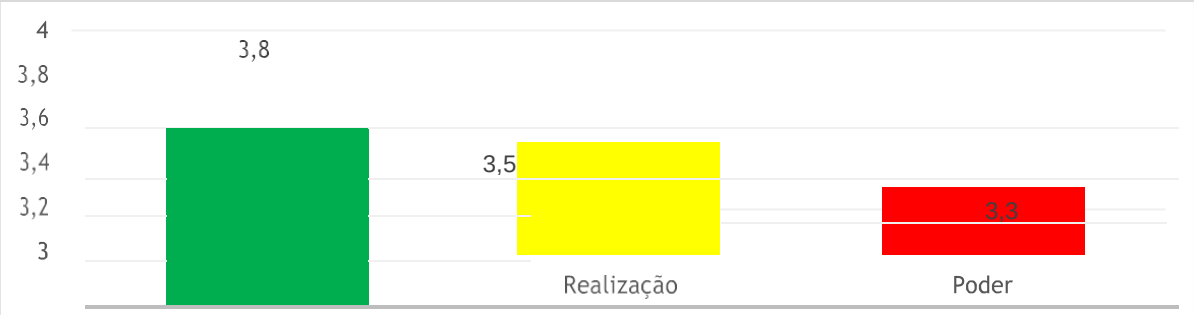
A Tabela 05 apresenta os dados da pesquisa por ordem decrescente fazendo uma relação entre a média individual de cada questão investigada, sua escala e necessidade correspondente. Dessa forma, pode-se observar que as questões que obtiveram as maiores médias foram classificadas na escala “muito” e versavam sobre a necessidade de afiliação. Em primeiro lugar tivemos a questão que investigou se o trabalho dos funcionários oferecia oportunidade de crescimento pessoal (questão 07), em seguida a que investigou se o trabalho dos funcionários permitia fazer novas amizades (questão 05). Em terceiro lugar tivemos um empate entre as questões 06 e 14 correspondente as necessidades de afiliação e realização respectivamente, a primeira questionou se o trabalho realizado pelos funcionários oportuniza ser útil a sociedade e a segunda se o desempenho da sua função viabiliza obter o que querem.

Entre as questões que obtiveram a menor média, em primeiro lugar temos a que investigou se no exercício das suas atividades torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções (questão 17), em segundo lugar a que

questiona se o trabalho dos pesquisados oportuniza participar de encontros e/ ou atividades extras ao horário normal de expediente (questão 04), e em terceiro lugar se o exercício de suas atividades favorece para que acenem fatos e/ ou situações que beneficiem seu interesse pessoal (questão 20), correspondendo às necessidades de poder, afiliação e poder respectivamente.

As maiores médias variaram entre 4,7 e 3,8 onde 05 questões foram classificadas na escala “muito” e 02 questões na escala “pouco”, sendo quatro delas correspondente a necessidade de afiliação, 02 de realização e 01 de poder. As médias que obtiveram frequência média variaram entre 3,7 e 3,3 sendo classificadas na escala “pouco”, 04 delas relacionadas à necessidade de poder, 03 de realização e 01 de afiliação. As menores médias variaram entre 2,8 e 3,2 tendo 05 questões classificadas na escala “pouco” e 01 “muito pouco”, sendo 02 relacionadas às necessidades de poder, 02 de afiliação e 02 de realização. Observa-se que nenhuma das questões atingiu a média máxima correspondente a escala muitíssimo.

Gráfico 1 - Comparação dos resultados obtidos nas três dimensões investigada



Fonte: Pesquisa direta (2019)

De acordo com o gráfico 1, a necessidade que obteve a maior média, segundo a avaliação dos entrevistados, foi a de afiliação (3,8), em seguida a necessidade de realização (3,5) e por último a necessidade de poder (3,3). Todas as três médias correspondem à escala “pouco”. Dessa forma, entende-se que a capacidade de motivação dos funcionários da empresa investigada segundo os resultados nesta pesquisa é “pouco”.

“O alinhamento das três necessidades socialmente adquiridas de David McClleand são essenciais, pois aumentam a motivação dos funcionários e sua produtividade no trabalho, ele ainda afirma que, essas necessidades estariam presentes na maioria das pessoas, porém, com intensidades diferentes, além de

distintas de indivíduo para indivíduo (PORTELLA, 2001, p.36).”**b**

Este artigo teve como objetivo geral investigar a capacidade de motivação para o trabalho dos colaboradores da empresa Minegran Minérios e Granitos do Nordeste LTDA de acordo com a Teoria das Necessidades socialmente Adquiridas de David McClelland. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e de campo, de caráter quantitativo e descritivo. A empresa investigada atua no seguimento de extração de minérios há mais de 10 anos, estando localizada na cidade de Juazeirinho, Paraíba.

O modelo teórico escolhido para a pesquisa foi baseado na teoria do psicólogo David McClelland. Segundo essa teoria, existem três tipos de necessidades que merecem atenção e que estão relacionadas com a motivação dos trabalhadores, são elas: as necessidades de afiliação, realização e poder.

Para descrever a motivação dos colaboradores da organização foi aplicado como instrumento de pesquisa um questionário validado por Portela (2001), adaptado da Teoria das necessidades socialmente Adquiridas de David McClelland, com 21 questões, divididas em três dimensões/necessidades: realização, poder e afiliação. De acordo com os resultados, a necessidade de afiliação obteve média (3,8), a necessidade de realização (3,5) e a necessidade de poder (3,3).

Ao compararmos os resultados obtidos nas três dimensões, observou-se que todas as três médias corresponderam à escala “pouco”. Também foi possível observar que as questões que obtiveram as maiores médias foram classificadas na escala “muito” e versavam sobre a necessidade de afiliação, tendo investigado “se o trabalho dos funcionários oferecia oportunidade de crescimento pessoal” e “se o trabalho dos funcionários permitia fazer novas amizades”. Entre as questões que obtiveram a menor média, temos a que investigou “se no exercício das suas atividades torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções” e “se o trabalho dos colaboradores oportuniza participar de encontros e/ ou atividades extras ao horário normal de expediente” referente às necessidades de poder e afiliação respectivamente.

As questões que obtiveram as maiores médias variaram entre 4,7 e 3,8 de acordo com a tabela 05. As médias que obtiveram frequência média variaram entre 3,7 e 3,3 e as menores médias variaram entre 3,2 e 2,8.

Por fim, após a análise dos dados conclui-se que, a capacidade de

motivação dos funcionários da empresa investigada é “pouca”. Esta pesquisa investigou a capacidade de motivação na visão do funcionário para com o seu ambiente de trabalho, levando em conta a possibilidade dos mesmos, terem atendidas as suas necessidades de afiliação, realização e poder de acordo com o trabalho desempenhado na organização.

Como sugestão para novas pesquisas, propõe-se investigar quais são as necessidades que mais motivam os seus membros do ponto de vista pessoal, utilizando-se o mesmo modelo teórico de David McClelland para posterior comparação dos resultados.

REFERÊNCIAS

ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. **Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations**. Administrative Science Quarterly, Ithaca, Vol. 18, n. 4, 489-505, Dezembro 1973.

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

BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos Novos Tempos**. 2ª Edição, Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações: São Paulo: Campus, 2014.

HERZBERG, F. **Novamente: Como se Faz Para Motivar Funcionários?** In: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, v.l, n.13, USA, 1997.

KWASNICKA, E. L. **Em Direção a Uma Teoria Sobre Redes de Negócios**. Redes de negócios: tópicos em estratégia. São Paulo, 2006.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000. 1994.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

McCLELLAND, D.C.; BURHAM, D. H. **O poder é o grande motivador**. In: VROOM,

V.H. (Org.) Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINAYO, Maria C. de S; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu.

Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.
PORTELLA, Iolanda F. **Motivação para o trabalho: estudo de caso da gerência de administração e modernização** – GEMOR do Estado do Maranhão**.**102 Dissertação de mestrado (pós-graduação em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2001.

PORTELLA, Iolanda F. **Motivação para o trabalho: Estudo de caso da gerência de administração e modernização** – GEMOR do Estado do Maranhão. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

PRESTES, Maria L. de M. **A pesquisa e a construção do conhecimento.** Rio de Janeiro: Atalhas, 2014.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**.11.ed. São Paulo:2008.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: DAS CLASSES A, B1 E B2 NO PROCESSO DE COMPRA DE UM DETERMINADO SHOPPING EM JOÃO PESSOA - PB

Linderson Raphael da Silva Lima
linderson.raphael11@hotmail.com

Prof. Me. Rodrigo Gonçalves Lucena
prof.rodrigolucena@gmail.com

RESUMO

Atualmente os consumidores possuem muitas opções de locais para realizarem as suas compras, mas os Shoppings Centers estão se destacando dos demais locais no que se refere a preferência dos consumidores na hora de escolher um determinado estabelecimento para adquirir um produto ou serviço. Conhecer o seu consumidor é um dos principais motivos de sucesso para uma organização. Assim, é preciso que fiquem atentas a conhecer os fatores e hábitos que influenciam os seus consumidores durante a sua decisão de suas compras. Diante desse contexto, este artigo tem como intuito estudar e identificar os fatores e hábitos que influenciam o comportamento dos consumidores das classes A, B1 e B2 no Shopping Center mais antigo da Paraiba, situado no bairro de Manaíra, na cidade de João Pessoa desde 1989. A metodologia utilizada foi por meio de tipologias de pesquisa bibliográfica, descritiva, de campo e também por uma abordagem quantitativo onde foi realizada uma entrevista semiestruturada pelo formulário *Google Forms,* utilizando um questionário que ficou restrito aos consumidores do referido Shopping Center, totalizando 103 respostas e abordou os motivos que levam esses consumidores a realizarem suas compras nesse centro de compras, de acordo com as influências dos fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Sendo assim, evidenciou-se os hábitos dos consumidores e observou-se como os fatores influenciam o comportamento do consumidor no determinado Shopping Center.

Palavras-chaves: Comportamento do consumidor. Shopping Center. Classes sociais. Marketing.

ABSTRACT

Nowadays consumers have numerous options of places to do their shopping but shopping centres are standing out from other locations when it comes to consumer preference when choosing a place to purchase a product or service. Knowing your consumer is one of the main keys to an organization’s success. Thus, they need to stay aware of the factors and customs that influence their consumer during the decision of purchases. Given this context, this article aims, to study and identify the factors and habits that influence the behavior of the social classes A, B1 and B2 consumers at Paraiba's oldest shopping centre, situated in the neighbourhood of Manaira, in the city of Joao Pessoa since 1989. The methodology used was through

typologies of bibliographies, descriptive and field research with a quantitative approach where a semi- structured interview was conducted through the Google Forms, using a questionnaire exclusively for consumers of the Shopping Centre mentioned, totaling 103 answers addressing the reasons why these consumers make their purchases in this specific mall, according to the influences of cultural, social, personal and psychological factors. Consumer habits were evidenced by observing the factors that influence their behavior at a determined Shopping Center.

Keywords: Consumer Behaviour. Shopping centre. Social classes. Marketing.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente os Shoppings Centers podem ser considerados como um dos maiores exemplos de distribuição de produtos e serviços criados pela sociedade. Hoje se diferencia por uma promessa de negócio que representa muito mais que simplesmente centros de compras, onde produtos e serviços de todos os tipos são encontrados. São também, segundo Levy e Weitz (2000, s,p), locais onde a nova geração de consumidores se reúne para passar o tempo e divertir- se, além de adquirir produtos e serviços.

No Brasil o modelo de Shoppings Centers foi introduzido no final da década de 1970 e vêm, desde então, apresentando um grande crescimento, tendo chegado no ano de 2018 a 563 unidades de empreendimentos por todo o país. Juntos, ofertam quase 16,3 milhões de m2 de Área Bruta Locável (ABL) e faturamento de varejo da ordem de R$ 178,7 bilhões auferidos por cerca de 95 mil unidades varejistas, incluindo serviços e entretenimento, segundo a Associação Brasileira de Shoppings Centers (ABRASCE, 2015).

> O campo do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. Estudar o cliente ajuda a melhorar ou lançar produtos e serviços, determinar preços, projeta canais, elaborar mensagens e desenvolver outras atividades de marketing. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 172).

Atualmente os consumidores estão a cada dia mais com acesso as informações e, portanto, estão mais atentos no processo de decisão de compra de produtos ou serviços que atendam às suas necessidades e desejos, tendo assim uma grande expectativa em relação a qualidade dos produtos, custos e benefícios para decidir onde e como comprar.

Este trabalho, tem por objetivo apresentar um estudo sobre os fatores que influenciam a preferência de compra por parte dos consumidores das classes A, B1 e B2 com renda média familiar mínima no valor de R$ 5.363,19 de acordo com a pesquisa da ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2018). O Shopping onde será realizada a pesquisa está localizado no bairro de Manaíra, João Pessoa - PB.

Entender o comportamento do consumidor é entender os vários aspectos que fazem essas pessoas pesquisarem e consumirem produtos em um determinado local ao invés de outros. O comportamento do consumidor é influenciado por diversos fatores, hábitos, influências e estímulos.

Assim, é gerado o seguinte problema de pesquisa: **"Quais os fatores que fazem os consumidores da Classe A e B comprarem produtos e serviços em um determinado Shopping no bairro de Manaíra, João Pessoa – PB?"**

O estudo das influências e motivações do consumidor, é fundamental para entender seus padrões de comportamento e suas preferências, e assim criar melhores metodologias para a criação e manutenção de produtos e serviços no mercado. Neste sentido, o estudo do comportamento do consumidor é a área que avalia como os indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e dispõem de bens, serviços, ideias ou experiências para a satisfação de suas necessidades e desejos (SOLOMON, 2011).

Neste caso, este trabalho irá procurar reunir informações do comportamento dos clientes de um determinado Shopping na capital Paraibana, para identificar os hábitos e quais os aspectos influenciam esses consumidores no processo de tomada de decisão na compra de um produto ou serviço.

Considerando que os consumidores estão sempre buscando no mercado produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades e desejos, o estudo proposto é uma oportunidade de identificar a percepção do comportamento de consumo dos clientes de classe A, B1, B2 desse Shopping Center. E dessa forma, contribuir para que essa empresa tenha um conhecimento do que realmente influência o comportamento desses clientes no processo decisão de compra, e assim, ajudando na implementação de produtos e práticas para que possa a cada dia mais crescer os números de vendas de produtos e serviço.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar o comportamento das classes A, B1 e B2 no processo de decisão de compra de um determinado Shopping Center em João Pessoa - PB.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever os fatores e hábitos que influenciam os consumidores no processo de adquirir um produto ou serviço;
- Estudar a relação dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor em um determinado shopping center de João Pessoa – PB.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Os consumidores tomam uma infinidade de decisões de compras comuns em seus cotidianos. Desvendar os motivos destes comportamentos de compra não é algo fácil (KOTLER, ARMSTRONG, 2004). A área do comportamento do consumidor busca entender como as pessoas investem o seu dinheiro, tempo e esforços, identificando o produto, o motivo pelo qual os compram, onde compram e a frequência em que vão utilizá-lo (SHIFFMA; KANUK, 2000).

O comportamento do consumidor procura perceber quais são os motivos que levam os consumidores a comprarem certos produtos e não outros que são oferecidos pelos concorrentes. Para que possam entender esses motivos os profissionais de marketing estudam os pensamentos, sentimentos e ações dos consumidores e as influências sobre eles que determinam mudanças. (CHURCHILL, PETER 2000).

O campo do comportamento do consumidor é o estudo dos indivíduos, grupos ou organizações e quais os processos que usam para selecionar, obter e dispor de produtos, serviços, experiências para satisfazer as necessidades dos seus clientes. Essa busca do conhecimento do comportamento do consumidor é mais ampla que a tradicional, que se concentrava mais no comprador e nos antecedentes e consequências imediatos do processo de compra. (HAWKINS;

MOTHERSBAUGH; BEST, 2007)

O comportamento do consumidor é um conjunto de referências que servem de suporte para o conhecimento das culturas, valores, crenças e desejos. Para entender realmente como os consumidores tomam suas decisões de compra, as empresas devem identificar quem participa do processo de decisão e as pessoas que podem ser influenciadores ou usuárias (KOTLER, 2000).

> O Consumidor é dotado de personalidade, o que faz com que alguns consumidores tenham maior atração por determinado tipo de produtos do que outros. Para alguns, certos objetos são imprescindíveis, enquanto para outros eles são absolutamente dispensáveis. O consumidor tem suas preferências, que não são as mesmas para todos, pois cada um prefere aquilo com que se identifica mais, ou aquele produto que parece representar mais precisamente o que se quer aparentar. (KARSAKLIAN, 2004, p.13).

O comportamento do consumidor altera muito de pessoa para pessoa, por isso é necessário descobrir quais os desejos e necessidades que levam o cliente a comprar um determinado produto ou serviço em uma determinada loja, ao invés da outra.

As necessidades e desejos dos clientes influenciam diretamente o processo de compra, que são movidos também por vários estímulos tanto interno quanto externo para a definição do local da compra. São analisados também os fatores e características pessoais dos clientes, levando em conta a sua cultura, grupo social, idade entre outras.

2.2 CLASSES SOCIOECÔNOMICAS

A sociedade é um conjunto de pessoas que convivem entre si de forma organizada e que possuem valores e normas estabelecidas. Na sociedade os indivíduos possuem diferenças entre si, no que se refere a parte cultural, social e econômico.

A partir dessas diferenças são criadas as classes sociais, então podemos definir as classes sociais sendo grupos de pessoas que possuem rendas e bens materiais compatíveis entre si, podendo assim mudar de classes sociais de acordo com as suas conquistas em relação a bem material e renda.

A divisão de classes sociais é utilizada para ajudar as empresas nas pesquisas de mercado permitindo assim, conhecer os valores, motivações e

principalmente o poder aquisitivo do seu público alvo, tendo assim informações do potencial de compras dos seus clientes.

De acordo com pesquisa realizada pela ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2018), aonde mostra o CCEB – Critério de Classificação Econômica no Brasil (2018), que diferencia as pessoas e classifica as classes em A, B1, B2, C1, C2, D e E, sendo A a classe maior e E a classe menor. Esse critério é uma maneira de segmentação econômica que levanta informações e características das residências familiares, tendo como objetivo mensurar o poder de aquisição de produtos e serviços das famílias brasileiras, sendo assim possível segmentar as famílias em classes sociais.

Essa pesquisa é feita por forma de pontuação, levando em consideração algumas informações, tais como: aspecto econômico, grau de escolaridade, estrutura da residência e bens de aquisição. Cada classe social tem uma pontuação, de acordo com as informações obtidas, tendo a sua classificação econômica definidos nas classes chamadas de A, B1, B2, C1, C2, D,

E. Conforme representado na figura 1 abaixo:

Figura 1: Divisão de pontuação das classes sociais.

Classe	Pontos
A	45 - 100
B1	38 - 44
B2	29 - 37
C1	23 - 28
C2	17 - 22
D – E	1 - 16

Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2018, s.p).

Em relação aos valores estimados de renda familiar mensal, é realizada uma tabela que mostra os valores baseados na PNADC – Pesquisa Nacional por amostra de Domicílios Contínua. Abaixo, na figura 2 mostra os valores de renda domiciliar mensal, de acordo com as divisões das classes sociais.

Figura 2 - Estimativa de renda domiciliar mensal

Estrato Sócio Economico	Renda média domiciliar
A	23.345,11
B1	10.386,52
B2	5.363,19
C1	2.965,69
C2	1.691,44
D-E	708,19
TOTAL	**2.908,32**

Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2018, s.p).

2.3 CONCEITO DE SHOPPING CENTER

Shopping Center é definido como um enorme centro comercial representado sob uma administração única, composto de lojas voltadas a exploração comercial e à prestação de serviços, sujeitas a normas contratuais padronizadas, para manter o equilíbrio da oferta e da funcionalidade, assegurando a convivência integrada e pagando um valor de acordo com o faturamento, segundo a Associação Brasileira de Shoppings Centers (ABRASCE, 2009).

Para *International Coucil of Shopping Centers* citado por Tom (2013, s.p):

> O Shopping Center é um grupo de estabelecimentos comerciais unificados arquitetonicamente e construído em terreno planejado e desenvolvido. O shopping center deverá ser administrado como uma unidade operacional, sendo o tamanho e tipo de lojas existentes relacionados diretamente com área de influência comercial a que esta unidade serve. O shopping center também deverá oferecer estacionamento compatível com todas as lojas existentes no projeto.

Portanto, os shoppings centers atualmente são conhecidos no mundo todo como uma construção de um prédio comercial com um grande área que se subdivide internamente em áreas que são ocupadas por lojas de todos os ramos de atividade, sendo assim uma inteligente e moderna invenção, que atende todas as necessidades e desejos dos consumidores em um único local.

Estes empreendimentos comerciais investem em equipamentos de última geração e em seus funcionários para manter o funcionamento do Shopping Center e proporcionar tranquilidade, segurança e conforto para todos os indivíduos dentro do empreendimento.

2.4 FATORES INFLUENCIADORES DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento de compra do consumidor é influenciado por uma variedade de fatores. O conhecimento destes fatores é muito útil para que a organizações possam determinar quais são as características e os atributos mais adequados para seus produtos ou serviços. Segundo Kotler; Keller (2006), existem quatro fatores determinantes, são eles: culturais, sociais, pessoais e psicológicas.

2.4.1 Fatores culturais

Pode-se definir cultura como o conjunto de traços típicos de determinado grupo de pessoas, ou seja, todas as particularidades de determinada sociedade (SOLOMON, 2011).

O comportamento humano é adquirido no decorrer da sua vivência em sociedade, ao crescer uma criança adquire valores básicos, percepções, desejos e comportamentos de sua família, amigos e classes sociais, sendo assim a cultura é um dos principais fatores que determinam dos desejos e necessidades do comportamento do consumidor na decisão de comprar um produto ou serviço (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O fator cultural pode moldar o comportamento do consumidor, durante a sua avaliação das alternativas no processo de decisão, ele tende a pesar alguns atributos do produto a partir de percepções adquiridas pela sociedade em que está inserido (ENGEL; BLACKWEEL, 2009).

Os fatores culturais têm uma grande influencia no comportamento do consumidor, pois de acordo com os seus valores e percepções adquiridos o indivíduo cria um pensamento das suas necessidades e desejos.

A cultura afeta diretamente os produtos e serviços específicos que as pessoas compram, como também o grau de consumo. As organizações estão criando e reformulando produtos e serviços de acordo com a cultura do seu consumidor, pois a cultura regional influencia diretamente no processo de decisão da compra.

Segundo Sobral e Peci (2008), dentre os múltiplos fatores ambientais, a cultura é um dos principais decisivos do comportamento do consumidor, pois é por ela que os indivíduos adotam um determinado comportamento de consumo, que são criados por seus valores, crenças, costumes e preferências.

Cada cultura pode ser dividida em subculturas que fornecem identificação e socialização mais específicas de certos grupos de consumidores e de classes sociais. Entre as subculturas estão às nacionalidades, as religiões, os grupos raciais e as regiões geográficas" (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.4.2 Fatores sociais

A classe social é definida como a separação dos indivíduos da sociedade em uma hierarquia de classes diferentes, tendo assim uma divisão de modo que os membros de cada classe tenham relativamente o mesmo *status* e os membros de todas as outras classes tenham

status maior ou menor (SCHHIFFMAN; KANUK, 2000).

Segundo Kotler e Armstrong (2007) os fatores sociais influenciam diretamente o comportamento do consumidor, tendo o grupo de referência, família, papéis sociais e posições sociais como os fatores dessas influências.

Para se entender melhor os fatores sociais, é preciso entender o que são os grupos de referências. Grupos de referência, segundo Sandhusen (2010) são aqueles que exercem alguma influência direta (face a face) ou indireta sobre as atitudes ou comportamento na hora de decisão de compra de uma pessoa. Sendo dividida em três categorias:

- Grupos de filiação aos quais o indivíduo já pertence;
- Grupos de aspiração aos quais o indivíduo gostaria de pertencer;
- Grupos dissociativos cujos valores o indivíduo rejeita;

Os grupos de referência fazem as divisões das influencias que as pessoas recebem de acordo as classes que está inserido, os membros desses grupos além de serem influenciados pelos membros do seu grupo, aonde são representados pela família, pelos amigos, pelos vizinhos e pelos colegas de trabalho, que são pessoas com as quais os indivíduos interagem constantemente, recebem influência de outros grupos pelo motivo de receberem pressão da sociedade e por novos desejos que são criados ao longo do tempo.

A globalização dos produtos e serviços estão fazendo os consumidores atualmente mudarem com mais facilidade de classes sociais, consequentemente mudando assim de grupos de referência, tendo assim novas atitudes que irão mudar

o seu posicionamento diante de certos produtos e serviços.

Solomon (2011) ressalta que os indivíduos são influenciados a compartilhar e apreciar dos mesmos conceitos e definições dos grupos que estão inseridos. Atualmente por conta da internet é mais visível o quanto as pessoas são influenciadas pelo meio em que estão inseridas, buscando o reconhecimento dos que a cercam. O mesmo autor faz também alusão ao comportamento do consumidor de seguir atitudes de pessoas que podem ou não fazer parte da sua rotina, mas que tenham poder de convencimento para induzir o consumidor a ter determinados comportamentos de compra, geralmente essas pessoas se encontram na mídia e são exaltados pelo papel social e *status* que possuem, são formadores de opinião e conseguem angariar milhares de seguidores que almejam fazer parte dos seus grupos, é o caso de atletas, modelos e blogueiros que conseguem vender quantidades enormes de produtos ou serviços apenas associando seu nome a marca.

2.4.3 Fatores pessoais

Além dos fatores culturais e sociais, ainda temos os fatores pessoais. Ao longo da vida, todos os indivíduos passam por estágios pessoais diferentes, impactando diretamente na maneira que consomem.

As pessoas compram diferentes produtos e serviços durante a vida. As características das compras no que diz respeito a móveis, roupas e lazer em geral se relaciona a idade. Os padrões de consumo são adaptados de acordo com o ciclo de vida da família, a idade e o sexo de seus membros. Outros elementos além de família e ciclo de vida serão influenciadores nos fatores pessoais, como a ocupação do indivíduo, sua situação econômica, seu estilo de vida, personalidade e autoimagem. (KOTLER; KELLER, 2006)

Solomon (2011) afirma que o estilo de vida é representado por um conjunto de gostos que se expressam através de preferências das pessoas por esportes, interesses por música e opiniões sobre política e religião.

O fator pessoal possui uma grande importância no comportamento do consumidor, pois as pessoas possuem personalidades diferentes e que na hora da decisão da compra de um produto ou serviço será um diferencial. Então as empresas precisam conhecer os seus consumidores para criarem produtos

voltados as suas personalidades.

A definição de personalidade para Kotler e Keller (2006. p.181),

> Quando usamos o termo personalidade, queremos dizer traços psicológicos distintos que levam a reações relativamente coerentes e contínuas no ambiente. Em geral, a personalidade é normalmente descrita em termos de características como autoconfiança, domínio, autonomia, submissão, sociabilidade, resistência e adaptabilidade. A personalidade pode ser uma variável útil para se analisar as escolhas o comportamento do consumidor, uma vez que os tipos de marca do consumidor.

2.4.4 Fatores psicológicos

Os fatores psicológicos são imprescindíveis para o estudo do comportamento do consumidor, pois é a partir desse ponto que é possível investigar a fundo o consciente das pessoas e entender a relação entre a decisão de compra e o estímulo que lhe foi apresentado. (KOTLER; KELLER, 2006)

Karsaklian (2000, p.20) resume o processo que envolve os fatores psicológicos do consumidor:

> O ato de compra não surge do nada. Seu ponto de partida é a motivação, que vai conduzir, a uma necessidade, a qual por sua vez despertará um desejo. Com base em tal desejo, surgem as preferências por determinadas formas especificas de atender a motivação inicial e essas preferências estarão diretamente relacionadas ao autoconceito: o consumidor tenderá a escolher um produto que corresponda ao conceito que ele tem ou que gostaria de ter de si mesmo.

Giglio (2005) refere-se aos fatores psicológicos como sendo as “teorias racionais sobre o comportamento do consumidor”, ou seja, o ser humano domina a capacidade de pensar com racionalidade e poder distinguir as alternativas que possui, agindo conscientemente nas suas decisões. Para identificar à singularidade dos fatores psicológicos que influenciam no processo decisório de compra, todas as pessoas respondem a estímulos, é exatamente isso que as estão procurando fazer, para alcançar o seu cliente, de forma sutil e mais eficiente.

Segundo Kotler (2000), quatro fatores psicológicos são importantes nas escolhas que os consumidores fazem: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes. A motivação representa um motivo ou impulso que pressiona a pessoa o suficiente para levá-la a uma ação.

- Motivação: O desejo que impulsiona o consumidor à ação de satisfazer suas

necessidades e desejos específicos por meio da compra específica de um produto;

- Percepção: O consumidor interpreta de maneira específica, seleciona e estrutura as informações recebidas. A percepção depende não só de estímulos físicos, mas também da compreensão desses estímulos com as necessidades naquele momento para auxiliar na sua decisão no momento da compra.
- Aprendizagem: Conjunto de conhecimentos adquiridos pelo consumidor devido a suas experiências anteriores pode ocorrer mudanças de comportamento.
- Crenças e atitudes: posicionamento psicológico, negativo ou positivo, do consumidor diante das escolhas de consumo.

Os consumidores são atraidos por diversas características que os Shoppings Centers possuem para realizarem suas compras no local. Essas características incentivam diretamente a permanencia dos consumidores por mais tempo dentro doss shoppings centers, fazendo assim com que eles possam adquirir os serviços e produtos disponibilizados pelas lojas.

Segundo Tarcisio Freitas (Revista Alshop, 2002, apud SILVA; MOTA, 2004) os shoppings centers possuem vários atributos que geram o seu sucesso: localização do shopping, àrea de influência (local adequado ao público-alvo), tamanho da àrea de vendas, variedades de lojas, arquitetura, conforto (condições ambientais, lojas espaçosas, àreas comuns sofisticadas, estacionamentos garantidos e segurança) familiaridade com muitas lojas e organização de eventos e ações.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p.15), “A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um trabalho científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Quanto a tipologia da pesquisa, foram utilizados: a pesquisa

bibliográfica, descritiva, de campo, por meio da abordagem quantitativa. O objetivo da pesquisa foi realizar o levantamento de dados, analisá-los e interpretá-los com o intuito de obter resultados satisfatórios.

A pesquisa é bibliográfica pois foi realizada um estudo em materiais já publicados por autores. Para Martins e Theóphilo (2009) a pesquisa bibliográfica é essencial para o início de qualquer pesquisa científica, pois procura esclarecer e analisar determinado tema, problema ou teorias sustentadas por referenciais anteriormente publicadas. Na mesma opinião, Gil (2008) mostra a revisão bibliográfica como imprescindível para fornecer a fundamentação teórica à pesquisa, além da análise do atual estágio de conhecimento sobre o tema, tendo como vantagem da pesquisa bibliográfica o fato de permitir ao pesquisador conhecer uma amplitude de fatores do que seria possível diretamente.

A pesquisa descritiva procurou descrever através dos resultados da pesquisa quais os fatores e hábitos que influenciam os consumidores das classes A, B1 e B2 no processo de decisão de adquirir um produto ou serviço em um determinado shopping de João Pessoa - PB, tendo como finalidade estudar, analisar e interpretar os dados coletados.

Gil (2008) destaca que entre as pesquisas descritivas encontram-se as que estudam as especialidades de um determinado grupo por meio de sua classificação por idade, naturalidade, sexo, escolaridade ou, ainda, pesquisas que visam identificar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Segundo Gonsalves (2001, p.67), a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que tende a buscar informações diretamente com a população pesquisada. O pesquisador necessita de ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e juntar um maior número de conjunto de informações a serem documentadas.

Pesquisar é buscar e, portanto, pesquisar em campo é procurar respostas para responder às questões da pesquisa. Para Duarte (2002) uma pesquisa de campo é uma busca feita por um pesquisador, tendo uma maneira diferente de procurar e de pensar determinada fato a partir da experiência e da assimilação do conhecimento, que são muito pessoais.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

A abordagem quantitativa, descrita por Michel (2009) é caracterizada pelo uso de quantificação de variáveis e empregada tanto para a coletar as informações quanto para analisar elas. Para Sampieri, Collado, Lucio (2006, p.5), a pesquisa quantitativa deve utilizar a coleta e a análise de dados para responder às questões da pesquisa e testar as hipóteses estabelecidas previamente. Deve-se confiar na medição numérica, na contagem e frequentemente no uso de estatística para estabelecer com exatidão os padrões de comportamento de uma população. Por tanto, a pesquisa quantitativa buscou resultados precisos e comprovados através de medidas de variáveis que seja possível aprovar e esclarecer seu impacto sobre outras variáveis.

Malhotra (2005, p. 227-228), caracteriza questionário como “um conjunto formalizado de perguntas para obter informações do entrevistado” e defende que ele “garante a padronização e a comparação dos dados entre os entrevistadores, aumenta a velocidade e precisão dos e facilita o processamento dos dados”. O questionário busca diminuir os erros na resposta, motivar o entrevistado a participar da entrevista e representar a informação desejada por meio das questões específicas.

A pesquisa aplicada nesse artigo teve como instrumento de pesquisa o questionário de pesquisas *Google Forms*, aplicativo que faz parte do *Google Drive*. A pesquisa teve como objetivo conhecer e estudar os fatores e hábitos que influenciam o comportamento dos consumidores no processo de decisão de compra de um produto ou serviço.

O formulário Google Forms permite que o usuário recolha e organize gratuitamente informações grandes e pequenas (GOOGLE, 2019). Os dados de uma pesquisa são armazenados em planilhas (*Google Sheets*) e podem ser visualizadas em gráficos ou mesmo em números em uma planilha. Possui diferentes exemplos de perguntas e modelos de entrada para as respostas, possibilidade de envio de arquivos, exibição de imagens ou vídeos e outras características (GOOGLE, 2019).

Portanto as perguntas para realização do questionário foram escolhidas com base teórico dos assuntos abordados nesse estudo. A coleta dos dados necessários para realizar o estudo foi coletado por meio de uma entrevista,

realizado com o número de 103 consumidores no período do dia 23 de Outubro até o dia 02 Novembro de 2019, totalizando assim, 103 questionários respondidos.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O Shopping Center que foi realizado a pesquisa se encontra localizado no bairro de Manaíra, João Pessoa – PB. A sua construção durou cerca de dois anos e a sua inauguração ocorreu no dia 29 de Novembro de 1989, tendo 94 lojas em 6.000 m² de ABL e 12.000 m² de área construída. Passou por várias ampliações no decorrer do tempo, aumentando assim as lojas, estacionamento e modificando também o seu designer.

Atualmente o Shopping Center possui uma grande área, que se subdivide internamente em áreas que são ocupadas por lojas de todos os ramos de atividade, sendo as mesmas divididas em setores destinados à compras, ao lazer, à alimentação e ao entretenimento, dentre outros e, áreas comuns, que são utilizadas para proporcionar um momento agradável para os clientes, com uma decoração paisagista moderna.

Como diferencial o Shopping Center possui uma ampla praça de alimentação, além de um espaço gourmet, parque infantil, boliche, academia de ginástica, serviços bancários, faculdade e uma casa de show climatizada com capacidade para 8 mil pessoas, sendo utilizado para shows, formaturas, feiras, exposições de arte, apresentações teatrais e recepções em geral.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise é a tentativa de demonstrar as relações existentes entre o assunto estudado e outros fatores. O pesquisador entra em detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho, a fim de conseguir indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados que conseguiu colher e as hipóteses formuladas. (OLIVEIRA. 1999, p.191).

Depois de realizar a pesquisa é importante e necessário analisar e interpretar os resultados que se obteve para que possa atingir os objetivos para estudo. Em alguns casos serão utilizados autores que comprovem as análises feitas pelo pesquisador. A pesquisa foi realizada com diversas pessoas que são

consumidores do Shopping Center mais antigo de João Pessoa - PB, localizado no bairro de Manaíra.

O presente estudo é importante, porque se vincula à área do Comportamento do Consumidor, que se preocupa em descobrir detalhadamente o que as pessoas levam em consideração em relação ao consumo no Shopping Center.

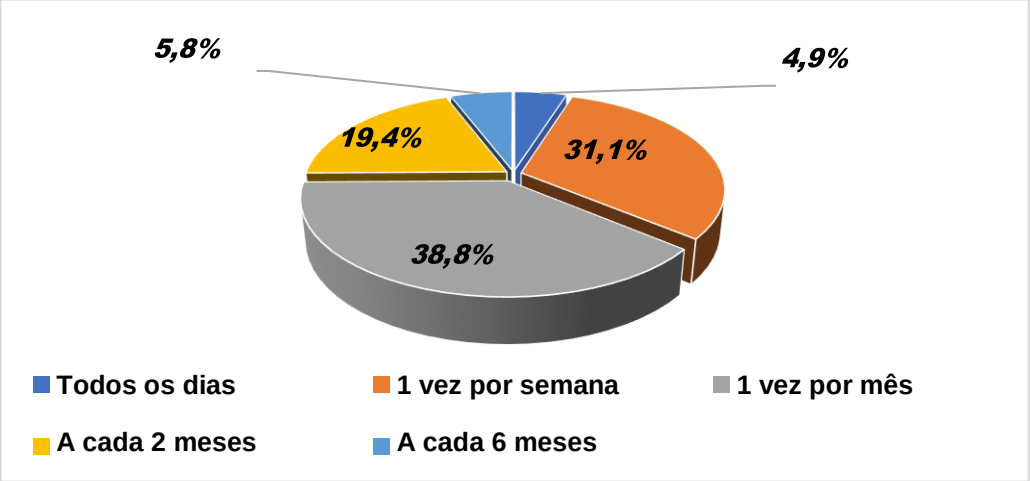
4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa e analisar os dados extraídos das entrevistas com os consumidores do Shopping Center. Foram abordadas 103 pessoas no município de João Pessoa e Cabedelo – PB que são consumidores do Shopping Center e estão inclusas nas classes sociais de A, B1 e B2 com renda média familiar mínima no valor de R$ 5.363,19 de acordo com a pesquisa da ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2018).

A seguir serão destacados os principais temas abordados na pesquisa, os quais possuem uma grande importância com os fatores e hábitos que influenciam os consumidores no processo de adquirir um produto ou serviço no Shopping Center, localizado no bairro de Manaíra, João Pessoa – PB. Serão apresentados os resultados da pesquisa, juntamente com suas análises e o referencial teórico de alguns autores para reforçar as análises.

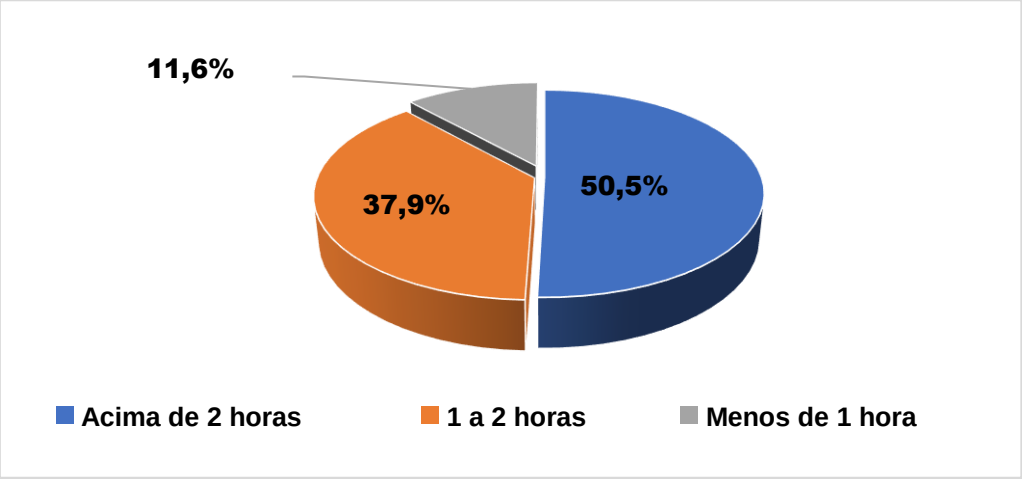
Buscou-se obter dados relativos à idade e o gênero dos participantes da pesquisa, tendo a faixa etária de 31 a 45 anos como a maior média de respostas tendo 51,5% do número total de pessoas que responderam, a faixa etária de 18 a 30 representa 34% das respostas obtidas e de 46 anos até 60 anos 11,7% das pessoas responderam e acima de 60 anos teve-se 2,9% das respostas. A maioria dos entrevistados foi do sexo feminino com 56,3% das respostas, enquanto o sexo masculino ficou com 44,7% das respostas.

Gráfico 1: Frequência de visita ao Shopping Center.



Fonte: Pesquisa Direta, 2019.

Gráfico 2: O tempo médio de permanência no Shopping Center.



Fonte: Pesquisa Direta, 2019

Na pesquisa realizada, foi perguntado aos entrevistados qual era a frequência de visitas que eles realizavam para adquirir um produto ou serviço e quanto tempo em média eles ficam dentro do Shopping Center. Segundo os dados apresentados no gráfico 1, pode-se observar que 31,1% dos consumidores frequentam o Shopping Center no mínimo uma vez por semana e 38,8% frequentam uma vez por mês. Enquanto no gráfico 2, observa-se que 50,5 % dos consumidores que foram entrevistados ficam em média mais de duas horas no shopping, enquanto 11,7% das pessoas ficam menos do que hora.

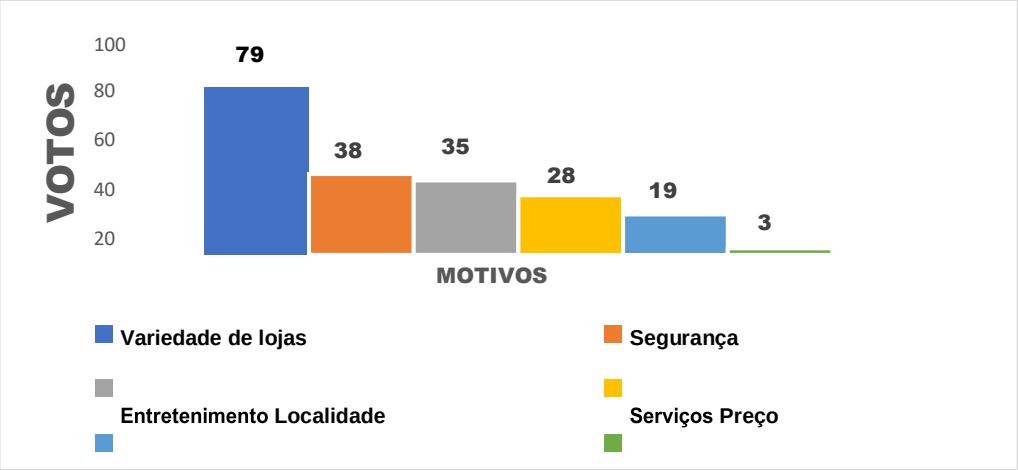
Segundo Levy e Weitz (2000) Os Shoppings atualmente representam muito mais do que simplesmente centros de compras onde produtos e serviços de todos os tipos são encontrados. São também, locais onde a nova geração de

consumidores se reúne para passarem o tempo e se divertirem, além de adquirir produtos e serviços.

Conforme mostrado nos gráficos 1 e 2, verifica-se que as pessoas estão cada dia mais frequentando o Shopping Center, além disso estão passando muito tempo dentro desse centro de compras. Observa-se o grande número de pessoas que frequentam o Shopping Center uma vez por semana, totalizando 37,9% dos entrevistados. Totalizando uma frequência mensal de, no mínimo, quatro vezes.

Os consumidores acabam visitando com frequência o Shopping Center por causa das inúmeras opções de lojas, mas também estão em busca dos serviços e entretenimento que são disponibilizados, como por exemplo os restaurantes, academia, cinema, eventos etc. Neste sentido, os consumidores aproveitam a sua ida ao Shopping para usufruir de todos os serviços que são disponibilizados em um único local, isso justifica os números apresentados na pesquisa em relação ao tempo que os consumidores permanecem no Shopping Center e a sua frequência de visitas.

Gráfico 3: Motivos que levam o consumidor ao Shopping Center.



Fonte: Pesquisa Direta, 2019

Com relação aos motivos que influenciam na decisão de compra de um cliente, procurou-se saber dos participantes da pesquisa o que os levam a consumir em um determinado Shopping Center de João Pessoa. Os 103 participantes da pesquisa tiveram que votar em dois motivos que mais influenciam na sua decisão de compra, teve-se então 206 votos. A variedade de lojas foi o motivo que mais influência esses consumidores com o número de 79 votos, depois aparecem a

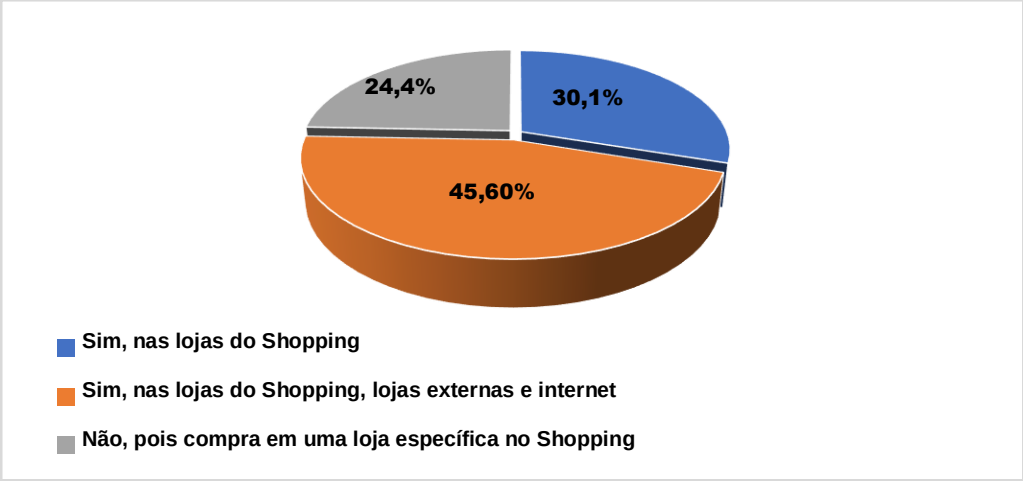
segurança com 38 votos, entretenimento 35 votos e os serviços encontrados no Shopping (bancos, academia etc.) com 25 votos e a localidade do empreendimento com 19 votos o restante dos motivos que influenciam esses consumidores.

Consumidores são atraídos para os Shopping Centers, pois é oferecida uma grande variedade de produtos em um único local, com infraestrutura (banheiro, área de lazer) que facilita e enriquece as experiências de compras, junto com serviços que não sejam relacionados ao varejo (bares, cinemas, restaurantes). Além disso, os consumidores preferem locais onde existem várias lojas próximas umas das outras, pois podem minimizar seu esforço de compras ao realizar apenas uma viagem para comprar vários itens. (TELLER; REUTTERER; SCHNEDLITS, 2008).

O Shopping Center tem como objetivo principal entregar aos seus consumidores a conveniência de encontrar tudo que eles necessitam ou desejam em um único local, tendo assim diversas lojas existentes para que possam realizar suas compras nesse empreendimento. Além disso os consumidores da classe A, B1 e B2 procuram realizar as suas compras em locais que possui segurança, conforme é mostrado gráfico 3, sendo o segundo motivo mais votado entre os entrevistados em relação ao motivo que levam eles a consumirem nesse centro de compras. Os consumidores além de realizarem suas compras, acabam economizando tempo,

pois esse referido Shopping Center disponibiliza para os seus clientes vários outros serviços. Este modelo de centro de compras veio para oferecer praticidade, segurança, novas experiências, socialização e lazer enquanto os clientes realizam as suas compras.

Gráfico 4: Pesquisa de preço e qualidade no Shopping Center



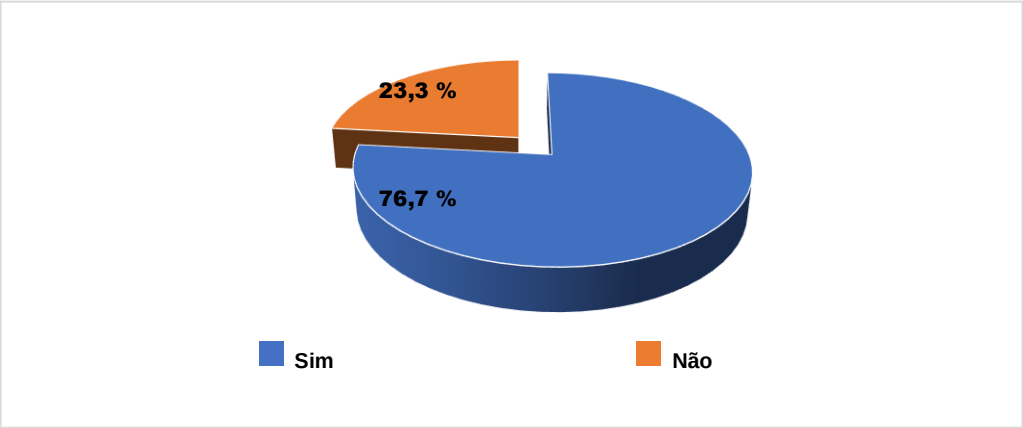
Fonte: Pesquisa Direta, 2019

Os entrevistados foram perguntados se realizam pesquisas de preço e qualidade do produto ou serviço antes de realizarem a compra no Shopping Center. Conforme os dados coletados na pesquisa, podemos identificar que 45,6% dos consumidores que realizam compra no centro de compras não fazem pesquisas antes de comprarem algum determinado produto ou serviço, enquanto isso 54,4% realizam pesquisas antes de consumirem algo, porém 24,3% desses consumidores que realizam pesquisas, eles realizam essa análise do preço e qualidade nas próprias lojas do Shopping.

O estudo do comportamento do consumidor é a área que avalia como os indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e dispõem de bens, serviços, ideias ou experiências para a satisfação de suas necessidades e desejos (SOLOMON, 2011).

Identifica-se que muitas pessoas usam do método de realizarem pesquisas, tendo como fontes de pesquisas, lojas externas do Shopping Center e também os canais digitais, mas 54,4% das pessoas que responderam o questionário realizam pesquisas, no mínimo, nas lojas do Shopping, excluindo assim as outras possibilidades de pesquisas que são ofertadas para elas. Então atualmente os consumidores estão preferindo selecionar e adquirir os seus produtos ou serviços em uma local que dispõe de várias lojas diversificadas ou de uma loja específica que está inserida naquele empreendimento.

Gráfico 5: Compra por impulso no Shopping Center.



Fonte: Pesquisa Direta, 2019

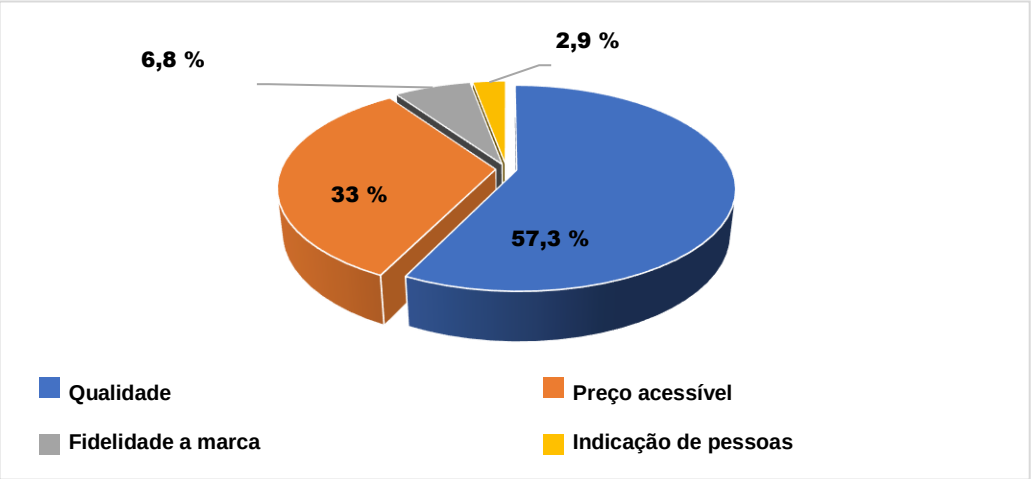
Os respondentes foram questionados se já realizaram alguma compra de um produto ou serviço quando estavam dentro do shopping por impulso. No gráfico 5 podemos verificar que 76,7% dos consumidores em algum momento já realizaram alguma compra no Shopping Center por impulso.

Segundo Engel, Blackwell e Miniardi (2009), a aquisição por impulso é o ato de comprar um produto ou serviço sem que tenha algum tipo de planejamento, estimulada por um impulso da pessoa. Nesta ocasião, não se verifica o raciocínio cauteloso e o grau de emoção e urgência por parte do cliente é muito alto, determinando uma ação urgente e imediata.

Observa-se que a maioria das pessoas que frequentam o Shopping Center já realizaram alguma compra por impulso, eles efetuam a compra de maneira impulsiva, pois está diretamente ligado a personalidade e emoções dos consumidores, principalmente buscando o prazer da compra. O uso de promoções, *merchandising* e o modo que as lojas trabalham a exposição dos produtos nas vitrines influencia no comportamento de compra por impulso.

O grande tempo que as pessoas ficam dentro do Shopping Center, conforme o gráfico 2 que mostra que 88,4% das pessoas ficam no mínimo uma hora dentro do Shopping Center em média e também a variedade de lojas, tendo assim várias opções de produtos e serviços fazem com que os consumidores realizem compras em excesso.

Gráfico 6: Aspectos importantes na decisão de compra no Shopping



Center.

Fonte: Google Forms, 2019.

No questionário foi perguntado aos entrevistados sobre os aspectos mais importantes que influenciam em sua decisão de compra quando irá adquirir um produto ou serviço. De acordo com o gráfico 6, podemos identificar quais os aspectos mais importantes para os consumidores. A qualidade do produto ou serviço foi escolhida por 57,3 % das pessoas como sendo o aspecto mais importante na compra e o preço acessível ficou com 33%, tendo assim esses dois aspectos 90,3% do total e as indicações de pessoas e fidelidade a marca somam 9,7%.

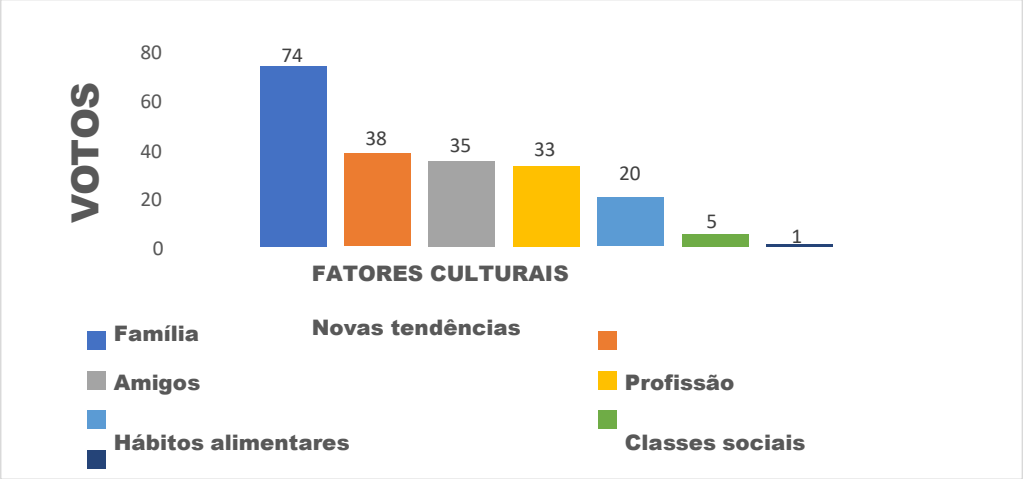
Segundo Kotler (2000, p.79) “Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidade declaradas ou implícitas”.

Várias decisões de compra são baseadas nos preços dos produtos, isso porque os consumidores possuem infinitos desejos e necessidades, porém recursos limitados. A alocação desses recursos de maneira eficiente otimizará a satisfação das pessoas. Sendo assim, o consumidor só comprará um produto, se o preço justificar o nível de satisfação que poderá surgir de sua compra (LAS CASAS, 2009).

No gráfico 3, já podemos observar que só 3 pessoas de 103 escolheram a opção do motivo de ir ao Shopping ser o preço, e com base no gráfico 6 comprova-se que os consumidores que responderam à pesquisa estão buscando cada dia mais a qualidade do produto ou serviço do que o preço acessível.

Tendo em vista que a pesquisa foi respondida por pessoas das classes econômicas A, B1 e B2 com renda familiar mínima de R$ 5.363,19 então isso faz uma enorme diferença, pois a maioria desses consumidores possuem uma renda elevada, não tendo assim recursos limitados para ficar baseando a sua compra nos preços do produto ou serviço, isso é demonstrado no gráfico 4, onde 54,4% dos consumidores realizam pesquisas no mínimo nas lojas do Shopping center ou nem realizando essa pesquisa e se direcionando direto para uma loja específica.

Gráfico 7: Fatores Sociais que influenciam o consumo no Shopping Center.



Fonte: Google Forms, 2019.

Os entrevistados foram questionados em relação aos fatores que mais influenciam no seu consumo de um produto ou serviço. Cada pessoa teve que escolher dois fatores sociais que mais influenciam na sua decisão de compra. O fator social família teve uma grande diferença dos demais fatores, tendo assim 74 votos, as novas tendências tiveram 38 votos, amigos com 35 votos , profissão 33 votos, hábitos alimentares teve 20 votos e classes sociais e religião tiveram poucos votos, respectivamente 3 e 1 votos.

Segundo Kotler e Armstrong (2007) os fatores sociais influenciam diretamente o comportamento do consumidor tendo o grupo de referência a família, papéis sociais e posições sociais como fatores dessas influências.

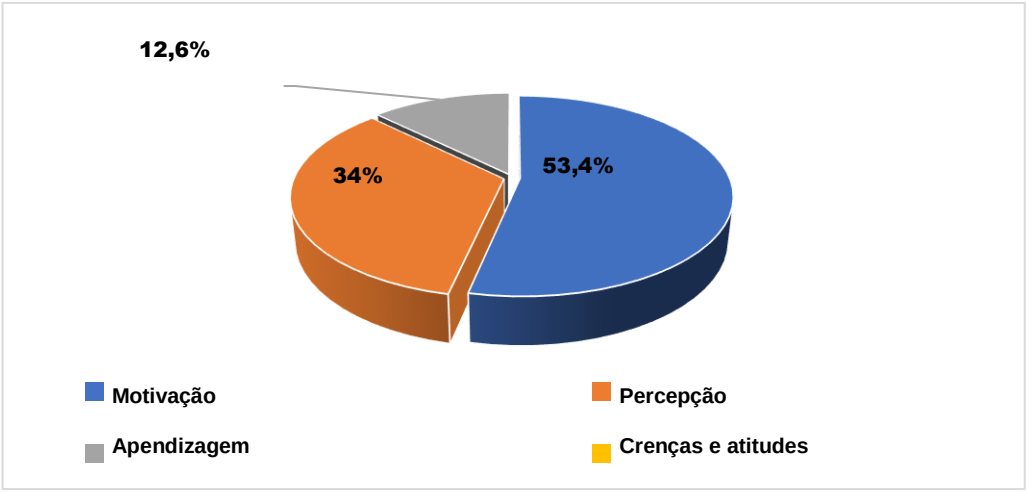
De acordo com Kotler e Keller (2006), os grupos de referência influenciam direta ou indiretamente no comportamento de compra de um indivíduo. Os grupos que influenciam diretamente são os de afinidade, os quais podem ser primários,

que é composto pela família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho, que interagem de forma contínua. E os grupos que exigem menor interação contínua, são os grupos secundários, o qual é composto por sindicatos, grupos religiosos e profissionais. É notório que os grupos de referência influenciam e muito no comportamento de compra, e o maior influenciador deles é a família.

Todas as pessoas estão inseridas em vários grupos sociais e que influenciam na sua decisão de compra de um produto ou serviço, por todos esses grupos de alguma forma. De acordo com os dados da pesquisa e os autores citados, a família e amigos são classes decisivas na influência da decisão de compra das pessoas, o motivo é que essas classes fazem parte da formação de personalidade da pessoa, incluindo os valores, crenças e atitudes no decorrer de sua vida e são os grupos mais participativos e com mais afinidade em sua vida, tendo assim facilidade para influenciar na sua decisão de compra, pois tem alguns produtos que não usados individualmente, exigindo assim a opinião de outras pessoas na hora de comprar um produto ou serviço.

Pode-se verificar que tem alguns fatores sociais que não estão inseridos nos grupos primários, mas que tiveram votos parecidos, são os fatores de novas tendências e hábitos alimentares, isso se justifica pela globalização das informações que os consumidores recebem de internet e redes sociais.

Gráfico 8: A influência dos fatores psicológicos



Fonte: Google Forms, 2019.

Buscando conhecer qual o fator psicológico que mais influencia os entrevistados na sua decisão de compra, foi exposto 4 fatores psicológicos para que os entrevistados escolhessem qual o fator que mais influencia no processo de compra de um produto ou serviço. Com 53,4% dos votos a motivação é o fator psicológico que mais influência, a percepção ficou com 34% dos votos e enquanto a aprendizagem somou 12,6% dos votos das pessoas.

Os fatores psicológicos são imprescindíveis para o estudo do comportamento do consumidor, pois é a partir desse ponto que é possível investigar a fundo o consciente das pessoas e entender a relação entre a decisão de compra e o estímulo que lhe foi apresentado. (KOTLER; KELLER, 2006)

Segundo Kotler (2000), quatro fatores psicológicos são importantes nas escolhas que os consumidores fazem: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes.

Os fatores psicológicos são um dos fatores que mais influenciam o comportamento do consumidor, ele atua na mente das pessoas e isso acaba interferindo no processo de compra de um produto ou serviço. Pode-se verificar que a motivação representa um fator importantíssimo quando se referimos ao processo de compra, pois o consumidor possui muitos estímulos que despertam o seu desejo de compra, como necessidades, desejos e auto realização. Os consumidores no processo de compra também acreditam nas suas percepções em relação a um produto ou serviço, sendo adquiridos no decorrer de sua experiência e nos atributos físicos que o produto ou serviço oferecem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente artigo buscou estudar e conhecer o comportamento dos consumidores da classe A, B1 e B2 do Shopping mais antigo de João Pessoa, localizado no bairro de Manaíra. Os fatores que influenciam o comportamento do consumidor como os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, proporcionaram o embasamento do conhecimento e resultado da pesquisa que foi realizada entre os consumidores.

Desde a sua inauguração no ano de 1989 o Shopping Center passou por várias mudanças na sua estrutura, expandindo-se assim o seu espaço e inaugurando centenas de lojas com uma diversidade de produtos e serviços

disponíveis para os seus consumidores. Tendo assim o pensamento de sempre investir em tecnologias que melhoram as experiências dos seus consumidores na utilização do espaço e das atividades fornecidas para eles. A criação de ambientes mais divertidos, criativos e interativos faz com que os lojistas troquem experiências com novos clientes, para que possam ofertar produtos personalizados e atrações diferenciadas.

Desta forma, acaba aumentando a frequência das pessoas utilizando esse centro de compras, tendo assim grande tempo para realizarem compras, isso acaba interferindo nas compras realizadas por impulso. Os consumidores também utilizam o seu tempo para usufruir dos serviços disponibilizados pelo empreendimento, realizar pesquisas de qualidade, preço dos produtos e serviços. Foi mostrado os motivos que esses consumidores preferem o Shopping Center pesquisado em relação a outros locais para realizarem as suas compras ou serviços são a variedade de lojas, a segurança no empreendimento, os entretenimentos que são disponibilizados e a localidade.

Diante do exposto, conseguimos observar que o Shopping Center é um sucesso no que se refere a disponibilidade de produtos e serviços, mas observou-se na pesquisa que existem vários fatores que influenciam os consumidores no processo de decisão de compra. Entende-se, portanto a importância do Shopping Center em realizar pesquisas sobre os seus consumidores para que possam identificar os seus hábitos, quais os caminhos que os seus clientes fazem no processo de decisão de compra e quais as influencias e motivos que fazem eles escolherem o seu produto ou serviço na realização da compra.

Ao término deste trabalho conclui-se que todos os objetivos propostos inicialmente foram alcançados. Foi possível obter informações relevantes em relação aos fatores e hábitos que que influenciam o comportamento do consumidor da classe A, B1 e B2 no determinado Shopping Center.

REFERÊNCIAS:

ABEP, 2018, Disponível em: <http://www.abep.org/criterio-brasil> Acessado em: 15 de Maio de 2019

ABRASCE, 2009, Disponível em: <http://www.abrasce.com.br> Acessado em: 05 Maio de 2019.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: **Reflexões sobre trabalho de campo**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 115, p. 139-154, mar. 2002.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD P. W. **Comportamento do consumidor**. Tradução da 9ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GÍGLIO, Ernesto M. **O comportamento do consumidor**. 3 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOOGLE, 2019, Disponível em: https://gsuite.google.com.br/intl/pt-BR/products/forms/ Acessado em: 21 de Setembro de 2019.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa cientifica**. 2.ed. Campinas, SP. Editora Alínea, 2001.

HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, David L.; BEST, Roger J. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

JORNAL ESTADO DE MINAS, 2019, Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/01/29/internas_economia,1025694/abrasc e-preve-alta-de-380-mil-m2-de-abl-2019-com-inauguracoes-exp.shtml. Acessado em 24 de Março de 2019.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Comportamento do consumidor**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

_____. **Princípios de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991. 205p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEVY, M. ; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000

MALHOTRA, N. K. *et. al*. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo:

Pearson Prentice Hall, 2005.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. ***Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas***. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHEL, *Maria Helena*. ***Metodologia* e *Pesquisa* Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2009

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**, 3ª ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2006.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SILVA, A.F. da; MOTTA, V.L.B. **Comunicação e marketing**: uma experiência em shopping center. Qualitas – Revista eletrônica, v.3, n.2, 2004.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOMOLON, Michael R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2011.

TELLER, C.; REUTTERER, T.; SCHNEDLITZ, P. Hedonic and utilitarian shopper types and created retail agglomerations. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 18, n. 3, p. 283-309, 2008.

TOM, Patricia Rizzo, 2013, Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13620> Acessado em: 05 de Abril de 2019.

GESTÃO DOS TREINAMENTOS EM SST PARA ATENDIMENTO AOS REQUISITOS LEGAIS DAS NORMAS REGULAMENTADORAS: ESTUDO DE CASO EM UMA CONSTRUTORA EM JOÃO PESSOA-PB.

Luis Henrique Gomes de Souza
lhgsouza@hotmail.com

Prof. Esp. Eduardo Albuquerque Sá
eduardo-sa@ig.com.br

RESUMO

O atual estudo apresentou como propósito demonstrar a gestão dos treinamentos em Saúde e Segurança do Trabalho como requisitos legais das Normas Regulamentadoras em uma empresa do ramo da construção civil, localizada em João Pessoa-PB. O objetivo é expor os benefícios que as práticas de treinamentos de SST concedem a organização, através da demonstração no impacto que eles causam na redução de afastamento por acidente de trabalho, pela verificação do nível de participação e entendimento dos funcionários em relação ao próprio treinamento, fazer a descrição de como são realizados os treinamentos através de durações/ periodicidades/ temas e trazer a informação de qual é o nível de participação e apoio da gestão da empresa. A metodologia utilizada nesta pesquisa utilizou os meios de uma pesquisa de campo, uma pesquisa exploratória, e por fim, uma pesquisa descritiva. Através dessas pesquisas foi realizado um estudo de caso de caráter qualitativo, que por meio de uma entrevista realizada com 03 líderes da operação, foram colhidas evidências quanto às realizações dos treinamentos de SST e a importância dos mesmos dentro da empresa. Neste sentido, foi constatado que a empresa apresenta envolvimento sério e usual das práticas de treinamentos em SST em suas atividades, entregando aos seus trabalhadores conhecimentos que direcionam aos mesmos a adotarem condutas que ajudam a prevenir e minimizar os riscos do ambiente. Ficou evidente que a cultura organizacional da construtora, foco deste estudo, valoriza essas práticas de treinamentos, pois nos últimos 05 anos, não existem registros de acidentes de trabalho.

Palavras Chave: Treinamentos. Normas Regulamentadoras. Segurança e Saúde do Trabalho. Construção Civil.

ABSTRACT

.
This study aimed to present the importance of health and safety training courses at work as legal requirements of the Regulatory Standards in a company in the construction industry, located in João Pessoa-PB. The objective is to expose the benefits that HSTC practices provide to the organization by demonstrating the impact they have on reducing work leave, by verifying the level of acceptance and understanding of employees in relation to the training itself, Describe how the training is conducted through durations / periodicities / themes and provide information on the level of participation and support of the company's management. The methodology used in this research used the means of a field research, an

exploratory research, and a descriptive research. Through these researches, a qualitative case study was carried out. Through an interview with 03 operation leaders, evidence was collected regarding the performance of HSTC trainings and their importance within the company. It was found that the company has serious and usual involvement of HSTC training practices in its activities, delivering to its workers knowledge that helps them to adopt behaviors that help to prevent minimizing the risks of the environment. It was evident that the builder's organizational culture, what was the focus of this study, values these training practices, because in the last 05 years, there are no records of occupational accidents.

Keywords: Training. Regulatory Standard. Health and Safety Training. Construction. Industry.

1 INTRODUÇÃO

O treinamento é o processo pelo qual se adquire habilidades ou conhecimento através do estudo ou do ensino, sendo um método que ajuda em muito o alcance de um melhor desempenho, através do melhoramento de condutas e práticas. O treinamento auxilia os indivíduos a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e atingindo maior produtividade.

São várias as finalidades que o treinamento tem: adequar a pessoa à cultura da empresa, mudar atitudes dos funcionários, desenvolver pessoas, adaptá-las para lidar com a modernização da empresa, evitar riscos e cumprir normas legais amparadas pelas suas respectivas leis, entre outros exemplos. O treinamento possui como seu principal escopo ensinar e entregar aprendizado necessário para que o colaborador saiba realizar e também comportar-se de maneira adequada diante das atividades das tarefas de seu trabalho.

Ao ser abordado um segmento específico como a construção civil, a prática do treinamento das Normas Regulamentadoras de SST - Segurança e Saúde do Trabalho - propiciam uma considerável redução nos riscos inerentes do ambiente das construções, setor econômico ao qual a ocorrência de diversos tipos de acidentes faz parte da rotina desse negócio.

A atividade da construção civil existe desde a as primeiras civilizações humanas, e em seu ambiente, mesmo depois de séculos de melhorias de conhecimentos e avanços tecnológicos, continua sendo um ambiente em que corriqueiramente existe a ocorrência de vários tipos de acidentes, devido às várias classes de riscos que o lugar possui.

Por ser um setor muito expressivo de nossa economia, ele emprega grande quantidade de mão de obra. Essa mão de obra tende a ter um grau de instrução baixo, o que desfavorece na hora de reconhecer e analisar riscos em potencial. E por isso, o setor também possui números expressivos em acidentes e gastos consideráveis com os mesmos.

A Segurança e Saúde do Trabalho são procedimentos e metodologias legalmente estabelecidas aos empregados e empregadores, que quando aplicadas corretamente, minimizam ou eliminam a ocorrência dos acidentes de trabalho, assim como os agravos à saúde do trabalhador. As normas têm como objetivos proporcionar as empresas e empregados um ambiente de trabalho saudável, diminuindo os riscos e locais nocivos à saúde do trabalhador.

Diante dos fatos expostos, conclui-se que o ambiente da construção civil é um local propício historicamente para a ocorrência de diferentes tipos de acidentes, que acabam produzindo diferentes gêneros de lesões em muitos operários. Essas ocorrências geram custos altíssimos para empresas, governos e pessoas, que em vários casos acabam perdendo a própria vida.

Perante esse cenário de alto grau de ocorrências de acidentes, busca-se responder ao seguinte questionamento: **Qual a importância na gestão dos treinamentos de SST para alcançar uma diminuição nas ocorrências dos acidentes na Construtora?**

Realizado em uma construtora na cidade de João Pessoa – PB, esse estudo de caso procura auxiliar a empresa a avaliar melhor a sua eficiência em conseguir realizar seus treinamentos em SST, visando reduzir/eliminar seus riscos e, consequentemente, seus acidentes de trabalho e doenças oriundas das atividades ligadas ao trabalho realizado em sua operação.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Apresentar a importância da gestão dos treinamentos em SST para atendimento aos requisitos legais em uma construtora em João Pessoa-PB.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Demonstrar os impactos para a redução dos afastamentos por acidentes de

trabalho (absenteísmo);

- Verificar qual o nível de participação e entendimento dos funcionários em relação aos treinamentos de SST;
- Descrever como são realizados os treinamentos (periodicidade/ duração/ temas);
- Informar qual é o nível de participação e apoio da gestão da empresa sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TREINAMENTO

Esta ação está presente na cultura humana desde os primórdios das primeiras sociedades, onde os conhecimentos e melhores práticas eram passados de um indivíduo detentor de certa sapiência para outro que não a possuía, e assim, após milênios, chega-se aos tempos atuais com essa enorme diversidade de práticas, costumes e conhecimentos.

Culturas antigas se valeram do uso sistemático de treinamento em seus povos para desenvolverem suas tecnologias e atividades das mais variadas, inclusive a militar, com o objetivo de aumentar sua superioridade perante outros povos, e assim obter conquistas ou manter a segurança de seu território. E com o passar do tempo, o assunto foi ganhando cada vez mais importância nas sociedades, e após a Revolução Industrial no século XVIII, passa a ser olhado como ferramenta para o auxílio das empresas conseguirem um aumento de produtividade e desempenho de seus empregados.

O treinamento proporciona aos indivíduos a aquisição de novas experiências e assim, entregam novas bagagens de conhecimentos que irão proporcionar as pessoas mudanças duráveis, causando uma melhoria significativa em sua capacidade de realizar suas tarefas relacionadas ao seu cargo. O ato de realizar uma capacitação envolve transformações em atitudes, condutas, capacidades e culturas, que irão possibilitar um maior rendimento individual, obviamente em uma situação em que o treino obteve um resultado favorável no aprendizado de quem foi capacitado.

Segundo Chiavenato (2008, p. 367), um dos conceitos de treinamento: **“**é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais

produtivas, criativas e inovadoras, a fim de melhor para os objetivos organizacionais e se tronarem cada vez mais valiosas".

Mediante o treinamento os indivíduos podem assimilar informações, adquirir novas habilidades e desenvolver novos comportamentos que entregam uma maior experiência e melhoram a evolução pessoal e profissional, conforme afirma Chiavenato (2008).

O que se pode deduzir, remetendo-se para o ambiente do canteiro de obras de uma construção, o treinamento proporciona:

- Maior qualificação na mão de obra, trazendo vantagens como aumento na produtividade, entregando mais qualidade e menos desperdícios nas tarefas;
- Redução dos riscos de acidentes, uma vez que novas informações e novos hábitos que previnem exposição aos perigos e ameaças sucedem comportamentos que poderiam deixar de avaliar as situações de ameaças.

Para Marras (2011, p. 133), o conceito de treinamento "é um processo de assimilação cultural à curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho".

Um fator muito importante a ser considerado, é que o treinamento "produz uma transformação no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada trabalhador", segundo Marras (2011, p. 133). Uma vez que gera ou transforma a bagagem particular de conhecimentos de cada um. Sendo assim, através da prática do treinamento, temos a possibilidade de adquirir ou melhorar nossos conhecimentos, habilidades e atitudes: aprender o que não sabemos e aperfeiçoar aquilo que carregamos na bagagem pessoal.

Nos ensinamentos de Marras (2011), são abordados os objetivos do treinamento, que são: objetivos Específicos e objetivos Genéricos.

<u>Objetivos Específicos:</u>

- Formação Profissional: tem como finalidade conseguir atingir um grau ideal da capacidade laboral para uma específica função, ensinando ou repassando todos os conhecimentos e práticas relacionadas ao bom desempenho de uma função;

- Especialização: visa oferecer um campo de prática ou conhecimento específico dentro de uma área de trabalho, tendo como escopo à melhoria de resultados;
- Reciclagem: o escopo é de rever conceitos, práticas de trabalho e conhecimentos, renovando-os ou atualizando-os conforme as necessidades;

Objetivos Genéricos:

- Aumento direto da produtividade: no momento em que o treinamento possibilitar à realização de ações mais precisas e certas, melhoras nos tempos de produção, nos movimentos, fatores de produção e resultados no trabalho irão acontecer;
- Aumento direto na qualidade: aquilo que é bem executado possui aptidão de elevar o grau de qualidade no final da produção;
- Incentivo motivacional: quanto mais eficientes e eficazes são as pessoas, maior a possibilidade de sentir-se motivados para fazer o que faz e fazê-lo bem feito para própria satisfação. E o treinamento oferece ao funcionário a possibilidade de ser eficiente e eficaz;
- Desenvolvimento pessoal e organizacional: pessoas treinadas têm a chance de terem um maior desenvolvimento profissional, e consequentemente, melhorias econômicas oriundas da ascensão profissional. Colaboradores em ascensão, satisfeitos e motivados transformam os ambientes das organizações, deixando-os propícios para alcançar a excelência em termos de desenvolvimento organizacional;
- Atendimento de exigência de mudanças**:** possibilita para que as organizações possam enfrentar e acompanhar os resultados das mudanças ocorridas no ambiente externo da empresa.

Levando em conta que o treinamento é um processo no qual o indivíduo adquire conhecimento e novos conceitos, desenvolve habilidades e atitudes, é preciso que ocorra um processo cíclico e contínuo de treinamento, composto de quatro fases, mostrado por Chiavenato (2008):

- Diagnóstico: é a parte de realizar o levantamento das necessidades ou falta de treinamento a serem atendidas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras;

- Desenho: fase em que ocorre a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades identificadas;
- Implantação: execução e condução do programa de treinamento;
- Avaliação: medição dos resultados obtidos com o treinamento.

Com o passar dos anos, as evoluções de conhecimentos, as descobertas de novas tecnologias, o surgimento de inovações em múltiplas áreas, a troca de experiências em boas práticas entre organizações e profissionais, entre tantos outros benefícios que surgiram com o galgar do tempo, propiciaram as organizações maneiras e condições para que a prática da capacitação ganhasse destaque e importância nas corporações. Novos métodos e processos foram criados para a transmissão do conhecimento pelo treinamento, através das experiências vivenciadas ao longo do tempo por empresas e profissionais.

Sobre a ótica do ramo da construção civil, os treinamentos desenvolvidos pelas organizações, para o aprendizado, entendimento e uso das normas regulamentadoras de segurança e saúde do trabalho, proporcionam ao ambiente de trabalho, ambiente esse fadado pela ocorrência de um grande número de acidentes de trabalho, a possibilidade de minimizar tais ocorrências.

Empresas que possuem em seu planejamento estratégico, a utilização do treinamento contínuo e periódico dos seus colaboradores, têm como uma das finalidades a melhoraria tanto do desempenho, como da eficiência dos colaboradores, a fim de que os resultados das missões planejadas sejam alcançados.

Contudo, para que as organizações consigam instalar em sua cultura a real importância que os conhecimentos adquiridos nos treinamentos causam no organismo da empresa e alcancem resultados positivos, quando bem aplicados, precisam ainda do seguinte fator: eles precisam ser percebidos realmente como fatores que contribuem para melhorias nas práticas das tarefas.

No caso da construção civil, ramo de atividade característico pelo seu ambiente de trabalho cercado de inúmeros riscos, que variam conforme tamanho de complexidade dos diferentes tipos de projetos, obter por parte dos envolvidos nas tarefas do canteiro de obras apresentem posturas e condutas seguras nas tarefas, precisam que a organização tenha a presença muito forte em sua cultura organizacional a real importância dos treinamentos. Nesse caso, o valor do conhecimento das normas regulatórias de segurança e saúde do trabalho.

Para um melhor efeito alcançado, sobre o prisma do conhecimento adquirido na prática do treinamento, a maneira de melhor obter-se resultados é quando uma organização tem presente em sua cultura o reconhecimento e a credibilidade da importância dos conhecimentos adquiridos pelos treinamentos realizados na rotina empresarial. Toda cultura organizacional, para ter força e validade, precisa ser entendida, respeitada e praticada por todos os profissionais envolvidos nas operações da empresa. Isso é válido tanto para a alta cúpula da organização até para os aqueles que possuem os cargos com as tarefas menos complexas executados na empresa.

Existem também, fatores que acabam afetando os resultados dos treinamentos, e claro, afetam o nível de aprendizado e a maneira em que as novas competências ganhas são colocadas em prática no dia a dia. Chiavenato (2008, p. 369) aponta que “a mudança é, sem dúvida, o fator que mais impacta os esforços de treinamento e desenvolvimento”. Realmente, mudar hábitos e posturas adquiridas ao longo da vida pessoal e profissional das pessoas não é simples de se feito. A pessoa a ser treinada tem que possuir vontade e determinação, além de ter o entendimento nas vantagens e benefícios que os novos conhecimentos irão trazer. Já a organização deve ter um programa de treinamento adequado à realidade e a importância dos conteúdos a serem ensinados, entregando um valor significativo de sua realização.

Outros fatores, que como mostra Chiavenato (2008), também ajudam nos resultados dos esforços de treinar e desenvolver pessoas:

- Apoio da alta administração: é necessário que a cúpula da organização esteja muito engajada e entreguem a devida importância sobre o programa de treinamento da empresa, utilizando uma postura ativa para que sua participação seja eficaz. Sem o apoio dos executivos da organização, existirá uma grande chance do programa de treinamento da empresa fracassar.
- Compromisso dos gestores da organização: precisam ter uma ligação direta com o programa de treinamento da empresa, para que possam obter o conhecimento específico de cada tarefa da organização. Também precisam ter uma postura de treinador, para que consigam passar e repassar continuamente os conhecimentos referentes às tarefas. Com isso, os gestores irão conseguir proporcionar aos funcionários a expertise

necessária para como melhor realizar as ações.

- Avanços da tecnologia: são inúmeras as tecnologias que ajudam a aumentar o resultado dos treinamentos nas empresas. Equipamentos simuladores, materiais didáticos digitais, acesso a melhores práticas dos lugares mais variados, inovações das mais variadas áreas, entre outros tantos exemplos, ajudam a melhorar a capacidade e qualidade de ensino dos programas de treinamento.
- Complexidade organizacional: as organizações modernas passam por mudanças rápidas e constantes. As empresas passaram a reduzir cada vez mais seus quadros funcionais em busca de diminuição de custos (*downsizing*). As pessoas passaram a fazer mais tarefas, e essas tarefas ganharam crescente complexidade, exigindo maiores competências e habilidades dos funcionários. Os programas de treinamentos devem observar essa complexidade que atingem as atuais organizações, procurando a melhor maneira de realizar o ensinamento para os diferentes tipos de competências das organizações.
- Princípios de aprendizagem: o objetivo do programa de treinamento e desenvolvimento está na mudança de comportamento das pessoas, através do aprendizado de informações que irão contribuir para que tal mudança comportamental ocorra. Sendo assim, as ciências comportamentais têm ajudado os programas de treinamento com os princípios de aprendizagem, que ajudam a facilitarem o processo de mudanças no comportamento das pessoas.
- Outros processos de gestão de pessoas; o programa de treinamento e desenvolvimento das empresas está ligado diretamente aos processos de gestão de pessoas, portanto, sofre impactos diretos de suas ações. Como exemplo, recrutar e selecionar pessoas certas para determinada tarefa irá facilitar o trabalho de treinamento, pois a pessoa selecionada terá uma capacidade melhor de aprender sobre os conhecimentos que sua função exige. Outros exemplos: pacote de remuneração de acordo com o cargo, política de promoções da empresa, política de avaliação de desempenho, cargos e salários e outras funções ligadas diretamente à gestão de pessoas da organização. Conforme forem aceitos pelos funcionários da

empresa, eles irão influenciar diretamente na atitude do funcionário diante da realização das atividades de treinamento.

A tarefa de conseguir obter êxito, através da prática de treinamento, para que pessoas consigam adquirir novas competências, e assim, mudar os hábitos de realizarem tarefas e assim, conseguirem melhorar seus desempenhos, exige que as empresas foquem muita atenção a esse tema. Conseguir estruturar a prática de treinamento, fazendo que ele esteja enraizado na cultura organizacional entrega resultados significativos para organização.

Conseguir desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento na organização exigirá que a mesma desenvolva e siga uma série de processos, que irão orientar o rumo que os envolvidos nas atividades de treinamento devem seguir, para que o programa consiga atingir resultados satisfatórios e entregue o objetivo.

Como exemplo de processos para que a organização execute seu programa de treinamento e desenvolvimento, Dessler (2003) mostra cinco passos do processo de treinamento e desenvolvimento:

- Levantamento das necessidades: para conseguir a melhoria de desempenho e produtividade, é preciso identificar as necessidades específicas dos cargos e tarefas. Verificar qual é o público alvo irá ser treinado, para garantir que o programa é adequado ao nível educacional, cultural e motivacional dos treinados. É a fase onde é criado o escopo do treinamento.
- Projeto Institucional: é o passo onde é criado o material instrucional. Pode ser criado através de: mídias instrucionais, objetivos, exemplos, exercícios, atividades e entre outros recursos que irão contribuir para o processo de aprendizagem. É importante que exista a certificação de que esse material consiga comunicar de forma clara as informações, e que elas estejam direcionadas para o alcance do objetivo da aprendizagem.
- Validação: simulação do treinamento para uma plateia significativa. Momento de utilizar os resultados para revisões e mudanças visando melhorias no programa de treinamento.
- Implantação: é a fase de programa de treinamento passa a ser realizado.
- Avaliação: é onde os resultados do programa de treinamento são

medidos e verificados. Podem ser mensurados de várias maneiras: através de feedbacks, onde é possível notar o aumento da cultura dos treinados sobre o assunto abordado; por meios de testes que possam medir o grau de conhecimento sobre o tema; medir o desempenho e os resultados atingidos no cargo, após a realização do processo de treinamento; fazer a análise comportamental do indivíduo, referente o assunto abordado no treinamento.

A importância dada aos treinamentos pelas normas regulamentadoras de segurança e saúde do trabalho se mostra na obrigatoriedade da realização dos mesmos para profissionais, que em suas rotinas de trabalho, ficam expostos a vários tipos de riscos, possibilitando a uma maior chance de ocorrências de acidentes ou doenças ligadas a suas atividades. Os treinamentos são descritos nas NR, específicas para cada ramo de atividade, variando de acordo com as necessidades e diferenças de atividades dos diferentes ramos contemplados nas normas regulatórias, existindo diferenças na periodicidade e carga horária de cada um deles.

Atualmente, existe também a obrigatoriedade de lançar a realização destes treinamentos, determinados nas normas regulatórias, no Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial). Dentro do eSocial, existe uma tabela denominada S-2200 onde devem ser lançadas informações referentes ao evento de treinamento ocorrido dentro da organização.

2.2 SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO (SST)

São normas e procedimentos estabelecidos por meio de leis, decretos ou portarias, determinadas a todos empregados e empregadores. Seu objetivo é cuidar da saúde do trabalhador e minimizar as chances de acidentes ou o desenvolvimento de doenças ocupacionais. Tais normas surgem no Brasil na década de 1970, principalmente devido aos altos índices de acidentes e doenças com relação as atividades trabalhistas exercidas no país.

As Normas Regulamentadoras (NR) são orientações que definem procedimentos que devem, obrigatoriamente, serem aplicadas para proteção da saúde e segurança dos profissionais. São elaboradas por comissões

específicas formadas por representantes do governo, empregadores e trabalhadores. Atualmente, existem 37 Normas Regulamentadoras vigentes, cada um com seus parâmetros e exigências que contribuem para a segurança do trabalho nas organizações públicas e privadas.

Araújo (2010, p. 7), cita o seguinte: “A segurança do trabalho deve ser constante, garantindo assim o número mínimo de acidentes”.

A segurança na construção civil está regulamentada principalmente pela NR-18 Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção. Em Atlas (2011), essa norma regulamentadora estabelece as diretrizes de ordem administrativa, de planejamento de organização, que objetivam a realização de medidas de controle e sistemas preventivos de segurança nos processos, nas condições e no meio ambiente de trabalho na indústria da construção.

“O emprego na construção civil é sazonal. Em épocas de crescimento do setor, trabalhadores são recrutados da zona rural ou de estados mais pobres, sem uma qualificação específica.” (BARROS JÚNIOR *et al*., 1990 *apud* MORAES, 2011, p. 1385).

Empresas que conseguem inserir em sua cultura organizacional a aceitação, subordinação e aplicação de seus colaboradores ao cumprimento das normas de SST, proporcionam à organização uma atuação com menos chance de ocorrências de acidentes e atividades que possam prejudicar a saúde do trabalhador.

As normas regulamentadoras norteiam o comportamento, de quem executa as atividades, para uma postura mais segura, trazendo para o ambiente operacional uma diminuição substancial nos riscos das execuções das atividades. Isso resulta em uma série de benefícios, que atingem não só a empresa que atua no ramo da construção civil, como a sociedade de uma maneira geral.

Evitar acidentes é uma das maiores preocupações que existem nos procedimentos observados pelas normas. Nos termos da Lei 8213/1991, o acidente de trabalho é definido como um evento adverso “que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou de empregador doméstico (...), provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho”.

O risco é um fator muito presente no ramo da construção, e a ocorrência

de acidentes de trabalho nesse ambiente pode ser até dito como tradicional. Araújo (2011, p. 1385) faz o seguinte comentário:

> Segundos dados estatísticos do INSS, a Indústria da Construção sempre contribui significativamente para os índices de ocorrência de acidentes do trabalho, resultando em custos para a Previdência Social devido ao pagamento das indenizações e/ou benefícios ao trabalhador acidentado.

O evento de um do acidente de trabalho pode gerar consequências negativas para:

- Trabalhador: podem acontecer as seguintes situações: traumas psicológicos, lesões corporais, doenças surgidas pelo acontecimento do acidente, perda da capacidade laboral, perda da vida, entre outros problemas.
- Empresa aonde ocorreu o evento do acidente: atrasos no cronograma do projeto por embargos e absenteísmos, custos financeiros volumosos com indenizações, impacto na reputação do nome da organização, multas por descumprimento da legislação, entre outros.
- Sociedade: Previdência Social precisa arcar altos custos para amparar financeiramente elevado número de trabalhadores acidentados, elevando assim os gastos do governo.

O acontecimento em si, do acidente de trabalho, pode ter sua origem em várias causas. A obediência da empresa em cumprir as normas reguladoras ajuda em reduzir o número de acidentes pertinentes à indústria da construção.

Apontando as principais causas que levam ao quadro de elevado número de acidentes de trabalho, podem ser apontadas as seguintes (SUSSEKIND, 1998 *apud* AYRES, 2011):

- Existência da ausência de conscientização, tanto dos empregadores como dos empregados. Empresas apresentam resistência em realizarem mudanças no estabelecimento para eliminar ou reduzir os riscos. Outro agravante verificado: muitos colaboradores rejeitam o uso de equipamentos de proteção individual e negam-se a execução dos procedimentos previstos nas normas.
- Empresas não transmitem ao trabalhador noções básicas de prevenção de acidentes, correlacionadas com o ofício ensinado.
- Jornadas de trabalho com extensas horas acrescidas ao horário limite

da jornada de trabalho previsto em lei. Existe também o agravante ocorrido nos grandes centros urbanos: os longos períodos usados pelo trabalhador no transporte público, que geralmente é incômodo e fatigante.

- Alimentação imprópria e insuficiente.
- Prestação de serviço insalubre em jornadas de trabalho destinadas às atividades normais. O recomendável a essa situação é o encurtamento do período trabalhado, e não o adicional de trabalho.
- Número expressivo de trabalhadores sem os registros legais de empregados, alta rotatividade da mão de obra e uso abusivo de "terceirização" de serviços. Esse cenário tem como resultado a falta de motivação para programas empresariais visando à prevenção dos acidentes de trabalho.

Seguindo o caminho de enumerar causas que contribuem para o evento de acidentes no ambiente de trabalho, seguem as seguintes (SILVA, 2000 *apud* AYRES, 2011):

- Ação rotineira de terceirização da mão de obra para cooperativas fraudulentas, onde os cooperados trabalham em igual função ou tarefa dos demais empregados da empresa, e acabam não recebendo e não utilizam material de proteção individual, pois são considerados trabalhadores autônomos.
- É cultural e muito comum a situação das empresas apresentarem resistência na prática de investir em segurança e saúde no trabalho.
- As empresas tem a preocupação de cumprirem apenas a parte que é formal das normas relativas à saúde e segurança do trabalho, não verificando e sem realizar a exigência da prática das normas na realidade das tarefas e procedimentos de seus operários. Programas como o Programa Médico de Controle da Saúde Ocupacional (PCMSO) e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), muitas vezes não saem do papel e não beneficiam o trabalhador na prática.
- Falta de recursos materiais, financeiros e humanos para uma adequada fiscalização por parte do Ministério do Trabalho e Emprego.
- Atuação ineficiente das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA), dentro do ambiente da própria empresa.

A aprendizagem das normas regulamentadoras busca aprimorar o comportamento e as práticas comportamentais seguras dos trabalhadores, procurando o crescimento de uma consciência de segurança e redução dos casos de acidentes e doenças ocupacionais.

As normas regulamentadoras geram, dentro de suas divisões, obrigações que abordam especificamente regras de como executar processos de treinamentos, para que as pessoas envolvidas nas áreas que possuam uma maior exposição a riscos recebam a capacitação e conhecimentos pertinentes a sua função, focando na diminuição de acidentes e adoecimentos.

No caso da NR-18 (Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção), existem os seguintes itens no Manual de Legislação Atlas (2011, p. 354), que por sua vez, são divididos pelos seguintes códigos:

18.28 Treinamento

18.28.1 Todos os empregados devem receber treinamento admissional e periódico, visando garantir a execução de suas atividades com segurança.

18.28.2 O treinamento admissional deve ter uma carga mínima de 06 (seis) horas, ser ministrado dentro do horário de trabalho, antes de o trabalhador iniciar suas atividades, constando de:

a) informações sobre as Condições e Meio Ambiente de Trabalho;

b) riscos inerentes a sua função;

c) uso adequado dos Equipamentos de Proteção Individual – EPI;

d) informações sobre Equipamentos de Proteção Coletiva – EPC, existentes no canteiro de obras.

18.28.3 O treinamento periódico deve ser ministrado:

a) sempre que se tornar necessário;

b) ao início de cada fase de obra.

18.28.4 Nos treinamentos, os trabalhadores devem receber cópias dos procedimentos e operações a serem realizadas com segurança.

Cabe ressaltar que, para cada código da NR-18, referente a treinamento, existem aplicações de penalidades aplicadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego, no caso do não cumprimento de alguma norma estabelecida.

As mudanças das atividades laborais, as inovações tecnologias, o

surgimento de novos mercados consumidores, a situação econômica regional, nacional e mundial além de inúmeros fatores que influenciam as atividades de trabalho e da própria operação das organizações, no tocante das normas regulamentadoras, apresentam a necessidade constante de adequação e alteração das próprias normas, além da criação de novas normas.

As normas regulamentadoras receberam no ano de 2019, alterações oriundas do governo federal por meio de portarias, com o intuito de alcançar um sistema normativo moderno, visando atingir padrões técnicos internacionais, além de buscar maior agilidade na obtenção da documentação de certificados exigidos para as organizações.

Essas mudanças visam o favorecimento da geração de novas vagas de empregos e renda, por meio de celeridade dos processos burocráticos exigidos pelas normas, diminuindo custos financeiros e reduzindo o tempo na obtenção de documentos obrigatórios para a operação de empresas inseridas no ramo de atividades contemplado pelas diversas normas regulatórias de segurança e saúde do trabalho. Tais mudanças comtemplaram as seguintes normas regulatórias: 01,03, 12, 24 e 28, além da revogação da NR 02, que era a norma que tratava das inspeções prévias e aprovação das instalações.

Outro assunto relevante às normas regulamentadoras foi à criação em 2018, com a obrigatoriedade de cumprimento no ano de 2019, da norma regulamentadora 37 (NR 37), criada para normatizar as atividades de segurança e saúde das Plataformas de Petróleo. A criação da nova norma foi realizada por causa do ambiente de trabalho das plataformas de petróleo possuir um número elevado de diferentes riscos nas atividades, além de possuir um ambiente de trabalho muito específico, comparado com as demais atividades laborais já contempladas nas normas regulamentadoras.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Com base em nos objetivos deste estudo, um tipo de pesquisa científica utilizado foi a pesquisa exploratória, para que, segundo Gil (2009), propicia uma maior proximidade com o problema, com a perspectiva de deixar os obstáculos

mais evidenciados ou construir novas possibilidades. Portanto, a pesquisa exploratória objetiva um maior contato do pesquisador com o tema.

Segundo Severino (2007), a pesquisa exploratória tem a pretensão de fazer levantamento sobre um estipulado objeto de estudo, determinando assim uma área de trabalho. Dessa maneira, ocorre o mapeamento das condições de apresentação deste objeto.

Neste trabalho também ocorreu o uso da pesquisa descritiva, porque conforme Cervo (2007), essa pesquisa observa, menciona, investiga e correlaciona fatos e fenômenos sem intervenção ou manipulação do pesquisador. O objetivo desta pesquisa, na visão de Gil (2009) é conseguir descrever as particularidades de determinada população ou fenômeno ou conseguir estabelecer relações entre variáveis.

Outra pesquisa científica utilizada foi a pesquisa de campo, que conforme explica Severino (2007, p. 123) “na pesquisa de campo o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio”.

Sobre pesquisa de campo, Gil (2009) diz que é exigido do pesquisador permanecer do maior tempo possível na comunidade a ser pesquisada, pois essa imersão facilita o entendimento das regras, dos costumes e das convenções que possuem o grupo estudado.

Por ter sido utilizada o método de entrevista como coleta de dados, a metodologia qualitativa também fica evidenciada neste estudo. De acordo com Lakatos e Marconi (2011), a metodologia qualitativa tem a importância na análise e interpretação de aspectos mais profundos. Esse método fornece análises com maior detalhamento sobre as investigações, tendências e atitudes.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE MATERIAL

Para este estudo, foi realizada uma entrevista com três líderes de uma construtora na cidade de João Pessoa. O local onde este estudo foi feito, recebeu visitas para ambientação do local e também conseguir que o pesquisador conseguisse perceber as práticas e as aplicações de rotinas das normas regulamentadoras, sendo as visitas realizadas de maneira esporádicas, entre os dias 15 de outubro a 30 de outubro do ano de 2019.

A entrevista possuiu o intuito de conseguir respostas relevantes e

contundentes quanto à realização de treinamentos de segurança e saúde do trabalho e a própria importância que os mesmos têm para os atores entrevistados na redução de riscos no ambiente de trabalho, sempre buscando o ponto de vista e opinião própria de cada entrevistado.

Ao transcorrer deste estudo, os entrevistados serão identificados da seguinte forma:

- **Sujeito 01**: Gerente do contrato (Engenheiro Civil). Tempo de serviço na construtora: 05 anos.
- **Sujeito 02**: Responsável pela execução da obra (Mestre de Obras). Tempo de serviço na construtora: 04 anos.
- **Sujeito 03**: Responsável pelo treinamento, implantação e validação de SST no local de estudo (Engenheiro de Segurança do Trabalho). Tempo de serviço na construtora: 05 anos.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Como exposto anteriormente, foi utilizado como método de observação, aonde uma entrevista com perguntas abertas, realizada com três atores da operação no ramo da construção, no local aonde foi realizado o estudo.

Inicialmente, foi indagado aos entrevistados qual seria a maior importância dos treinamentos em Saúde e Segurança do Trabalho, segundo cada ponto de vista.

O Sujeito 01 comentou que eles servem tanto para prevenir a ocorrência, como também para a conscientização dos funcionários em entenderem que as atividades que eles fazem dentro do canteiro de obras é cheio de riscos e que eles precisam adotar condutas que diminuam tais riscos.

Sobre a pergunta, o Sujeito 02 respondeu que eles previnem os afastamentos dos trabalhadores da obra, pois os treinamentos de SST ensinam os funcionários a cuidar de sua própria saúde e também prevenir de possíveis riscos e evitar acidentes.

Para o Sujeito 03, os treinamentos servem para reforçar a importância do colaborador em exercer suas atividades com segurança. Empregou um exemplo muito utilizado no ambiente de estudo: todos saem de casa para o trabalho; no lar estão pessoas que gostam do trabalhador e vice versa; ele deve retornar íntegro

para o lar por questões da própria saúde e por motivos de não abalar as pessoas que gosta em um acontecimento trágico.

Fica evidente, para os entrevistados, que os treinamentos das normas são a melhor ferramenta para prevenir acidentes. É nessa prática que os colaboradores aprendem ou relembram a metodologia indispensável para a realização correta e segura de seu ofício, procurando alcançar proteção de sua saúde e integridade física. O escopo da empresa que exerce a implantação e uso em sua operação de treinamentos e capacitações das normas regulamentadoras de SST é: ensinar e capacitar seus funcionários para o desempenho de maneira segura de suas tarefas, incentivando os mesmos a repetir hábitos e comportamentos que minimizam os riscos das atividades do setor da construção. Através da aprendizagem, surgem o aprimoramento do comportamento e as práticas comportamentais seguras, gerando uma cultura empresarial com grande consciência em práticas seguras e minimização de riscos. Pensando nos resultados que os treinamentos acabam entregando, Chiavenato (2008) valida que através deles, os indivíduos compreendem conhecimentos, desenvolvem capacidades, aprendem comportamentos e atitudes diferentes. E isso ajuda a orientar tais trabalhadores e obedecerem e adotarem medidas que irão contribuir com a segurança e reduzir os riscos que são inerentes ao seu ambiente de labuta.

Seguindo o roteiro que norteou a entrevista, sucedeu-se o questionado sobre a realização desses treinamentos em SST na obra. Perguntou-se qual a periodicidade de seus acontecimentos, suas durações, quais os temas abordados e se todos os colaboradores tinham acesso ou participavam dos treinamentos.

O entrevistado citado como Sujeito 01 pontuou o seguinte: os treinamentos são feitos através da contratação de uma empresa de consultoria, especializada na implantação e aplicação das normas regulamentadoras. Essa empresa realiza as seguintes atividades: análise de riscos do local, aplicação dos treinamentos previstos nas normas, PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), PCMAT (Programa de Condições do Meio Ambiente de Trabalho), PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), lista de controle do uso de EPI (Equipamento de Proteção Individual), lista de integração, palestras com enfoque em SST. Participam funcionários próprios da obra, assim como colaboradores registrados em empresas de terceirização de mão de obra.

O Sujeito 02 disse que os treinamentos das normas são realizados pela

empresa de consultoria de SST. Os treinamentos são realizados no inicio ou no final de expediente, usando muito a troca de experiências e situações vividas pelos participantes, tornando assim, o entendimento e a aprendizagem mais clara e objetiva para o trabalhador. Ele salienta que

mantendo os treinamentos, evita com que os funcionários esqueçam o assunto e ajuda a continuar praticando o aprendizado em suas rotinas. Informou que todos os funcionários participam dos treinamentos.

O entrevistado Sujeito 03 comentou que todos os treinamentos referentes às normas regulamentadoras são realizados por sua empresa, que é especializada em consultoria de SST, e os mesmos são realizados dentro das exigências estabelecidas pelas normas. Além disso, semanalmente é realizado o diálogo semanal de segurança, aonde conversas que orientam práticas e posturas seguras servem para fixar procedimentos, contando com a participação e experiências vividas pelos funcionários. O mesmo comentou que todos os trabalhadores recebem treinamento de SST.

Os treinamentos na operação da construtora estudada são realizados por empresa de consultoria especializada na aplicação das normas regulamentadoras. Esses treinamentos são realizados conforme os requisitos exigidos pelas normas regulamentadoras em medicina do trabalho e segurança e saúde do trabalho, fazendo com que o local estudado conduza suas operações dentro da legalidade das normas de SST e também seja beneficiado com um ambiente com menos riscos.

A periodicidade ocorre basicamente da seguinte maneira: semanalmente, através dos diálogos semanais de segurança, conhecidos como DSS e sempre quando ocorre o inicio de uma nova etapa da obra, apresentando atividades específicas, como por exemplo o treinamento para trabalho em altura, dispostos na NR 35.

Conforme Moraes (2011), o programa de treinamento estabelecido pela NR-18, deve comprovar a realização dos treinamentos previstos, através de documentos que contenham informações como conteúdo, carga horaria, data, local, profissional responsável, participante, entre outros.

Esses documentos comprovam que a empresa realiza o programa estabelecido pela norma, então é constatado que a construtora estudada realiza o

processo de treinamento estipulado pela legislação vigente. É importante salientar que o não cumprimento desses programas de treinamentos ocasionam multas e embargos, através das fiscalizações, acarretando prejuízos significativos à operação. Outro ponto significativo é a participação, em treinamentos de SST, de todos os trabalhadores da obra (próprios e terceirizados). Bastaria um indivíduo sem informações de SST dentro do ambiente de trabalho para colocar em risco toda a operação. Os funcionários da construção possuem a obrigatoriedade de participação dos treinamentos de SST e a colaboração com a empresa na aplicação e cumprimento das NR. Em caso de não cumprimento por parte dos funcionários, de acordo com os Manuais de Legislação Atlas (2011, p.13), "o não cumprimento das disposições legais e regulamentares sobre segurança e medicina do trabalho acarretará ao empregador a aplicação das penalidades previstas na legislação pertinente".

Nesta etapa da entrevista, procurou-se saber de cada entrevistado, se as normas regulamentadoras possuíam importância ou não em seu uso nas rotinas de trabalho da empresa.

Segundo o entendimento do Sujeito 01, as NR têm muita importância e total necessidade para a atividade. As normas são baseadas em acontecimentos do passado e elas precisam existir para padronizar e nortear as atividades, ajudando na redução dos comportamentos de riscos.

O Sujeito 02 comentou que normas são muito importantes, pois elas falam a respeito de exemplos de riscos que acontecem na rotina da construção civil. O grande desafio a fazer com que todos cumpram as normas, para que aconteça uma redução nos riscos do ambiente de trabalho.

Seguindo para a resposta do Sujeito 03, o mesmo afirmou que as normas são importantes, elas condicionam os trabalhadores a terem posturas que diminuem o risco do ambiente. Sem elas, não existem parâmetros para direcionar o comportamento dos funcionários.

As normas regulamentadoras possuem uma fundamental importância: prevenção de acidentes e doenças causadas ou acentuadas no ambiente de trabalho. Elas determinam padrões e orientações para SST, conforme cada atividade desempenhada. Elas norteiam as práticas dos colaboradores, visando conquistar um ambiente mais seguro e saudável, possibilitando um maior bem-estar no ambiente de trabalho (possibilitando maior produtividade e busca na

melhoria continua de segurança). Outra grande importância que as NR possuem é a redução significativa em gastos desnecessários com multas, com pessoas envolvidas em acidentes, com processos e indenizações judicias e com a recuperação da marca da empresa em caso de um evento negativo de grandes proporções. E também são de carácter obrigatório, as normas são compulsórias quanto as suas aplicações e uso. Conforme está escrito no Manual de Legislação Atlas (2011, p. 354), “as Normas Regulamentadoras – NR, relativas à segurança e medicina do trabalho, são de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas”.

O questionamento executado agora é para saber qual o grau de importância que os treinamentos de segurança têm para os envolvidos e se todos demonstram comprometimento em suas rotinas (diretoria, engenheiro da obra, mestre de obra, engenheiro de segurança e demais funcionários) na obra estudada, para saber se o assunto está presente na cultura organizacional da empresa.

Para o sujeito 01, são os treinamentos de SST que irão conduzir os operários para realizarem tarefas da forma mais segura, por isso, são de extrema importância na atividade da construção civil, dizendo que eles são de suma importância. Falou que sente que sua equipe gosta e necessita receber os treinamentos específicos de segurança, dizendo que os mesmos utilizam muito a troca de experiências vividas sobre o assunto. Sobre sua percepção a respeito do que a diretoria evidencia sobre o assunto, ele citou sobre o fato da contratação da empresa de consultoria em SST, para que a mesma fique responsável pelos processos de implantação e utilização das normas.

O Sujeito 02 concordou com a importância dos treinamentos. Em suas palavras, os treinamentos das normas são de suma importância e necessários para a segurança da atividade, pois eles mostram como o pessoal precisa agir, diminuindo o perigo que eles estão expostos. O entrevistado evidenciou que seu time tem uma ótima aceitação em receber os treinamentos de segurança, pois os funcionários notam que os conhecimentos adquiridos entregam mais segurança nas suas rotinas. A respeito da diretoria, o entrevistado pontuou que eles incentivam as práticas das normas, mas ressalva que isso não ocorre com entusiasmo.

O Sujeito 03 comentou que essa percepção é pequena na diretoria. Eles

visam apenas atender a legislação, evitando problemas judiciais, multas e embargos oriundos das fiscalizações e os afastamentos de funcionários causados por acidentes de trabalho. O entrevistado pontua que os gestores e os operários da obra demonstram a importância dos treinamentos por meio de praticarem, constantemente em suas rotinas, o aprendizado ocorrido nesses cursos e exemplifica que é muito comum ele ser procurado por diversos funcionários querendo saber o dia do próximo treinamento e qual será o assunto.

A importância dos treinamentos realmente é sentida no ambiente de trabalho da obra, a cultura organizacional possui o assunto evidenciado em suas rotinas de operação, pois foi claramente visível na construtora durante as visitações para a realização desse estudo. Porém, é percebido nas respostas que a diretoria não demonstra seu interesse ou não se envolve de maneira que expresse a importância que os treinamentos de segurança possuem. Segundo Moraes (2011, p. 474), existe uma definição de responsabilidades para a Alta Direção das empresas, no tocante a difusão das NR dentro da organização:

> Compete à empresa, através de seus prepostos, implementar as medidas técnicas, operacionais e administrativas que devem ser implantadas para atender as exigências técnicas e legais. Disponibilizar recursos para implementação das medidas de controle operacionais e demais ações preventivas estabelecidas pela legislação de forma a garantir um ambiente seguro e saudável.

É perceptível que a diretoria da empresa, que também são os proprietários, tem a preocupação em ficar em acordo com os requisitos legais, cumprindo de fato esse quesito. Isso é feito para que não existam as despesas das multas e penalidades. Todavia quanto ao ato de prevenção de acidentes que o treinamento entrega, pouco é demonstrado. Como especifica Chiavenato (2008), o apoio da alta administração ajuda nos resultados dos esforços de treinar pessoas, pois eles precisam estar totalmente engajados no assunto para um melhor resultado dos objetivos do programa de treinamento.

No que tange aos afastamentos por acidentes de trabalho, buscou-se saber como os treinamentos contribuem para diminuir esse assunto, através do nível que a empresa possui de absenteísmo e que tipos de ocorrências ela registrou.

Conforme o Sujeito 01, os treinamentos em SST são fundamentais para que o nível de absenteísmo por acidentes diminuam consideravelmente. O Sujeito 01 trabalha há cinco anos na construtora, e o nível de absenteísmo por motivos de

acidente de trabalho ou por algum motivo ligado a SST é zero. Pontuou que, tudo começa no treinamento, e ele é o único caminho: ele fomenta, através do conhecimento e no impacto visual das imagens utilizadas de acidentes, uma cultura de atitudes seguras, o treinamento acaba acertando o aspecto emocional dos funcionários, fazendo com que eles procurem ter atitudes seguras.

O Sujeito 02 comunicou que, pelo menos nos últimos quatro anos, não existem afastamento do trabalho por motivos de acidente. Ele citou, inclusive, que é muito difícil um trabalhador ter pequenos machucados, que não afastariam um funcionário de seu posto. Ele considerou que isso só ocorre devido ao hábito dos funcionários receberem periodicamente treinamentos de SST.

Para o Sujeito 03, o referido assunto contribui em cem por cento para que não ocorra o afastamento em decorrência a acidentes trabalhistas. O entrevistado usou como exemplo que, em parte dos treinamentos de segurança, são utilizados históricos de acidentes ocorridos em outras empresas, visando que os colaboradores percebam que tais ocorrências têm chances de materializar-se dentro do próprio ambiente da empresa, caso o que foi aprendido no treinamento não seja observado. E observou que já são cinco anos de consultoria, e nenhum caso de afastamentos.

Na construtora observada, o cumprimento dos treinamentos de SST, dispostos nas normas regulamentadoras, está cumprindo seu principal objetivo que é a prevenção de acidentes de trabalho, através da redução dos riscos que o ambiente detém. É preciso que o grupo tenha uma conscientização sobre a importância do assunto, e essa compreensão terá maiores chances de serem absorvidas pelos funcionários através de uma linguagem clara e objetiva para fácil entendimento. A maneira de comunicar os trabalhadores das informações de segurança é prevista na norma. Está disposto no Manual de Legislação Atlas (2011, p. 100) NR 9.5.2 “Os empregadores deverão informar os trabalhadores de maneira apropriada e suficiente sobre os riscos ambientais que possam originar-se nos locais de trabalho e sobre os meios disponíveis para prevenir ou limitar tais riscos e para proteger-se dos mesmos”. A maneira de comunicar impacta na absorção do conhecimento dos empregados, atingindo diretamente o desempenho de cada um. No caso da obra estudada, o resultado do programa de treinamento está entregando um resultado onde nenhuma ocorrência de acidente grave de trabalho foi registrada nos últimos 05 anos.

A última pergunta realizada procurou saber se o ambiente em que ocorre a atividade, no caso de estudo, uma obra civil, possui ou não riscos para os trabalhadores. Foi pedido um relato sobre esse tópico para cada um dos entrevistados.

Respondendo a pergunta, o Sujeito 01 falou que existe risco, pois toda a construção irá apresentar riscos, devido às várias circunstâncias que ocorrem nas diversas etapas de um projeto de construção.

O Sujeito 02 pontuou que toda obra, independente do tamanho, sempre irá possuir vários tipos de riscos, que podes comprometer a segurança e a saúde do trabalhador.

O próximo entrevistado, Sujeito 03, comentou que o ambiente de trabalho da empresa apresenta várias categorias de riscos, sendo isso uma característica bem comum do setor.

O ambiente de trabalho da construção civil é repleto de ameaças à segurança e saúde de seus funcionários, possuindo um antigo histórico negativo de muitos acidentes de trabalho. Falando sobre os riscos que existem nas operações do ramo construtor, Moraes (2011, p.69) especifica que:

> O risco zero não existe, sempre existirá a probabilidade de algo dar errado. Desta forma, no mundo real trabalhamos com o conceito do risco aceitável, mas para isso é fundamental utilizar a auditoria de conformidade para identificar, de forma pontual, as vulnerabilidades e, a partir dai, decidir sobre o nível de aceitabilidade dos riscos que a empresa irá assumir.

O grande desafio é tentar conhecer os tipos de riscos que poderão surgir a cada etapa do cronograma do projeto. Cabe à construtora oferecer a seu colaborador um ambiente de trabalho voltado à prevenção de acidentes, focando na prevenção e redução significativa dos riscos. E o melhor caminho para que isso ocorra, são os treinamentos das NR.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade principal desse estudo foi apresentar a importância dos treinamentos de segurança e saúde do trabalho para o atendimento dos requisitos legais das normas regulamentadoras em uma empresa construtora em João Pessoa-PB.

Visto na parte prática, a empresa construtora pesquisada nesse estudo

demonstra que tem crença na importância dos treinamentos em SST, pois a cultura organizacional do local cumpre rotinas de prevenções e reduções de riscos presentes nas normas regulamentadoras, tanto na questão laboral, que garante maior segurança aos trabalhadores, como na questão legal, que garante o cumprimento dos requisitos exigidos nas fiscalizações.

Considerando sobre os treinamentos em SST exigidos pelas NR, eles são realizados pela empresa conforme determinação das próprias normas, evidenciados por documentações específicas obrigatórias. A empresa possui também a prática de execução de outros tipos de treinamentos de segurança que não são obrigatórios pela legislação, comprovados por documentos que atestam essa prática.

Foi percebido grande aceitação dos operários em receberem informações de segurança e saúde. Isso ficou demonstrado nas visitas, onde em situações corriqueiras os mesmos agiam como previsto na norma; nas conversas com os gestores da obra e na entrevista feita para este estudo, onde os mesmos informaram que não enfrentam objeções por parte dos trabalhadores em receberem treinamento de SST e também em colocar em prática o conhecimento recebido; E o principal, que se traduz em números estatísticos, onde o caso de afastamentos por acidente de trabalho é zero por cento, sem registro de ocorrências.

De uma maneira geral, os envolvidos na operação, os gestores demonstraram que os treinamentos de SST são importantes para a prevenção de acidentes. Porém a diretoria expressa muito mais a preocupação em atender os requisitos legais para não terem despesas financeiras com multas e penalidades no caso do não cumprimento dos treinamentos. Seria de grande valia mudar essa situação, pois a postura da diretoria voltada para a prevenção de riscos ajudaria mais ainda o ambiente de trabalho. Essa mudança ajudaria a fortalecer ainda mais o fator de segurança, que notadamente se faz presente nessa empresa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Wellinngton Tavares de. **Manual de segurança do trabalho**. São Paulo: DCL , 2010.

AYRES, Dennis de Oliveira; CORRÊA, José Aldo Peixoto. **Manual de prev acidentes do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makro CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson, 2003. GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMA, Rapahel. Entenda a importância dos treinamentos de segurança do trabalho.

Manuais de Legislação Atlas. **Segurança e medicina do trabalho**. São Paulo: ATLAS, 2011. MARQUES, José Roberto (2016). Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o- que-e-treinamento/> Acesso em 31 mar. 2019.

MARRAS, Jean Pierre**. Administração de recursos humanos do operacio estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2011.

MORAES, Giovanni Araújo. **Normas regulamentadoras comentadas**. Rio de Janeiro: GVC, 2011.

NARURA, Luis (2019). Disponível em: <https://iusnatura.com.br/alteracoes-normas- regulamentadoras/> Acesso em 28 set. 2019.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total.** São Paulo: Nobel, 1989.

OCUPACIONAL, Medicina e Engenharia do Trabalho (2018). Disponível em:< https://www.ocupacional.com.br/ocupacional/22-treinamentos-que-devem-ser-descritos-no- esocial/> acesso em 11 set. 2019.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

REALIZARTE. Disponível em:<https://realizartepalestras.com.br/entenda-a-importancia-dos- treinamentos-de-seguranca-do-trabalho/> Acesso em: 24 mar. 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

VENDRAME (2018). Disponível em: <https://www.vendrame.com.br/o-que-e-sst-e-por-que- devo-me-preocupar-com-seguranca-do-trabalho/> Acesso em: 24 mar. 2019

ESTUDO DAS MÍDIAS SOCIAIS: O INSTAGRAM COMO MEIO DE COMUNICAÇÃO QUE MAIS AVANÇA E GANHA ADEBTOS.

Marcos Antonio de França Segundo
marcos_jpsegundo@hotmail.com

Prof. Me. Rodrigo Gonçalves Lucena
prof.rodrigolucena@gmail.com

RESUMO

Com a evolução constante da internet e por consequência do marketing digital, as empresas buscam o acompanhar essa evolução, pois é uma ferramenta que está sendo cada vez mais utilizada quando a questão é divulgação ou disseminação de conteúdos publicitários. Tendo em vista o menor custo e um maior alcance, isso com a ajuda dos digitais influencers, que aliados ao Instagram conseguem altos índices de engajamento e propagação dos conteúdos exibidos. Empresas valorizam este trabalho e buscam cada vez mais esse tipo de exposição. Portanto, torna-se quase que obrigatório estar presente nesse meio digital e usufruir de todos seus benefícios e vantagens. O artigo procurou expor a importância do marketing digital especialmente ligado ao Instagram e aos principais profissionais que buscam diversas maneiras de expor os conteúdos da melhor forma possível atingindo o maior número de seguidores, os chamados digitais influencers. A metodologia por meio de tipologias de pesquisas exploratórias e técnicas de observação, aliados a uma entrevista semiestruturada com um digital influencer atuante de forma fiel ao Instagram e embasadas por materiais bibliográficos que fundamentam tal artigo. Dessa forma, ficou evidente o quão vantajoso é fazer uso do Instagram como canal de comunicação e divulgação, o agregado de melhorias, benefícios e vantagens para a empresa é expressiva aliando ao valor trazido pelo digital influencer e seus seguidores que fortalecem a marca e sua expansão. Sendo assim, ficou comprovada a eficácia e eficiência do trabalho em conjunto das empresas e digitais influencers utilizando o Instagram como ferramenta de divulgação.

Palavras chaves: Marketing digital. Instagram. Divulgação. Engajamento.

ABSTRACT

With the constant evolution of the internet and as a consequence of digital marketing, companies seek to keep up with this evolution because it is a tool with increased use when it comes to the divulgation or dissemination of content advertising. In view of having lower costs and greater reach, with the help of digital influencers, their high rates of engagement on Instagram and display advertising. Companies value this work and search even more for this exposure. Therefore, it is almost mandatory to be present in this digital environment and enjoy all its benefits and advantages. The article searched to expose the importance of digital marketing especially when linked to Instagram and leading professionals searching various ways to show the content in the best way possible reaching large numbers of followers, known as digital influencers. The methodology through exploratory

research and observational techniques, allied with a semi-structured interview with a digital influencer totally dedicated to Instagram and based on bibliographic materials that substantiate the article. Thus, it was evident on how advantageous is to make use of Instagram as a channel of communication and advertisement, the aggregate of improvements, benefits and advantages is clear for a company, combining the value brought by the digital influencer and their followers who strengths the brand and its expansion. Therefore, it was proven efficiency and effectiveness with the combined work of companies and digital influencers who use Instagram as an advertisement tool.

Keywords: Digital marketing; Instagram; Divulgation; Engagement.

1. INTRODUÇÃO

A modernização e o rápido avanço das tecnologias, onde conseguimos obter com maior velocidade as informações sobre determinados produtos ou serviços, fez com que o marketing digital e suas plataformas de transmissões de informações ganhassem cada vez mais evidencia no dia a dia das organizações e das pessoas.

Segundo Turchi (2019, p.2) “No Brasil, o crescimento da Internet tem sido impressionante, passando de 2,5 milhões de usuários em 1999 para mais de 139 milhões em 2017.”

O crescimento da tecnologia trouxe com ela uma maior facilidade para a inserção de uma grande maioria da população no mundo Digital. O acesso aos serviços de internet com maior facilidade para a população nos dias atuais também contribuem de forma significativa para os altos índices de propagandas nas mídias sociais, tendo em vista o alto volume de potenciais clientes conectados e a facilidade desses clientes buscarem informações sobre produtos, serviços e empresas para atenderem suas necessidades e desejos.

De acordo com Turchi (2019, p.2) a situação da acessibilidade da Internet no Brasil

é:

> O acesso à Internet móvel está aumentando entre as classes C e D. O uso da banda larga no Brasil, especialmente pelas redes de telefonia móvel, vem crescendo muito nos últimos anos. Dados publicados pela Telebrasil mostram que em 2017 o Brasil alcançou um total de 223,9 milhões de acessos em banda larga, dos quais 197,1 milhões foram feitos por meio da banda larga móvel. Esse crescimento tem se dado em todas as classes sociais. A importância da banda larga, especialmente pelas redes móveis, favorece a inclusão de um maior número de brasileiros na moderna

sociedade da informação e do conhecimento.

Com o crescente facilidade de acesso da população a Internet, é inevitável que elas utilizem das mídias e redes sociais, tendo em vista a variedade de plataformas disponíveis em todas as categorias que possamos imaginar, seja esportiva, alimentícia, redes de marketing pessoal como o Instagram, ou o próprio *whatsapp*, que em diversos casos avança para diminuir o uso do telefone celular ao realizar ligações comuns, também se destaca o *YouTube e o Facebook* como algumas das mais conhecidas entre tantas outras plataformas Digitais.

Na concepção de Torres (2014, p.74) “mídias sociais são *sites* na Internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos”.

Nesse contexto as organizações tem um papel importante de realizar o acompanhamento do avanço tecnologico e buscar maneiras de evolução, atualizando de uma forma geral quando houver a percepção que, a falta desse acompanhamento e avanço acarretará em uma futura perca de posição no mercado, abrindo espaço para a concorrência. A constante evolução das organizações juntamete com os avançoes tecnológicos visão a melhor forma de atender as necessidades e desejos de seus clientes e a melhoria continua da organização.

É sempre bom salientar que redes sociais e mídias sociais não é a mesma coisa, elas estão ligadas, mas não significam a mesma coisa, rede social é o relacionamento das pessoas que estão conectadas ou não. Já as mídias sociais são os conteúdos que as pessoas criam e/ou compartilham nas redes sociais, como imagens, textos, vídeos, áudios, etc. (GABRIEL, 2010).

De acordo com Torres (2014, p.113) as mídias sociais são:

> *Sites* na Internet que permitem a criação e o compartilhamento de informação e conteúdo pelas pessoas e para as pessoas, nas quais o consumidor é ao mesmo tempo produtor e consumidor da informação. Elas recebem esse nome porque são sociais, ou seja, são livres e abertas à colaboração e interação de todos, e porque são mídias, ou seja, meios de transmissão de informação e conteúdo.

Para conhecer mais dessa área, abordaremos a forma pela qual as organizações buscam pelas contas do Instagram que mais se adequem ao seu perfil e ao público que deseja alcançar, bem como o trabalho dos influenciadores digitais dessa plataforma e sua opinião sobre o uso desse modelo de plataforma para trabalho de divulgação, tornando esta uma nova forma de profissão no

mercado.

Com base no que fora exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa**: Com o avanço das tecnologias e formas de transmissões de informação, o Instagram atende as necessidades e desejos das organizações para este segmento?**

Ao observar o crescimento existente na exploração das mídias sociais como transmissor de informações, e meio de comunicação que possui o maior crescimento na atualidade, notou-se a viabilidade de elaborar um projeto de pesquisa com ênfase na disseminação do conhecimento sobre uma forma especifica de transmissão de informações e marketing digital na qual poderá ser visto como o Instagram é um canal direto do marketing digital moderno, seu potencial de crescimento e de atrair tanto as organizações como também seguidores desta plataforma que podem encontrar produtos e serviços que atendam suas necessidades e desejos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Entender a evolução do Marketing digital, voltado ao uso das Mídias Sociais especificamente o Instagram como meio de comunicação.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Observar como as organizações estão acompanhando os avanços do Marketing digital no Instagram, e se adequando as novas tendências.
- Mostrar a atuação de um influenciador digital que utiliza o Instagram como meio de comunicação e ferramenta de trabalho, como ele movimenta essa mídia e atrai os interesses das organizações.

2. MARKETING

De acordo com Las casas (2013, p.3) “O marketing é uma atividade de comercialização que teve a sua base no conceito de troca. No momento em que os indivíduos e organizações de uma sociedade começaram a desenvolver-se e a necessitar de produtos e serviços, criaram-se especializações.”

Kotler (1998, p. 27) afirma que “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através de criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Obtendo maneiras diferenciadas de discriminar o Marketing, que partilham de um mesmo propósito de fazer com que a informação chegue ao cliente de uma maneira ou de outra, trabalhando com as ferramentas disponíveis no mercado. Sabe que tais diferenças estão cercando as pessoas em seu dia a dia, claro que as organizações de forma direta nesse processo buscam diversificar as formas de divulgações aumentando assim significativamente suas áreas de alcance. O marketing das diferentes maneiras, busca fechar lacunas e abrir opções para os clientes, de forma que atendam suas necessidades e desejos, sejam eles de lazer, físicos, alimentícios, de vestuário, saúde e outras, o mesmo ocorre quando falamos em desejos como, joias, carros, ou até mesmo um item exclusivo e personalizado de acordo com o desejo do cliente.

Mediante o exposto visando o lado do cliente em si, temos do outro lado tão importante quanto, as organizações que utilizam do marketing e das várias formas de fazê-lo para satisfazer seus clientes e claro buscar novos clientes, fortalecer sua marca, inserir produtos no mercado, a importância dessa forma de trabalho que visa à exposição tanto do produto quanto da marca vem aumentando a cada dia, com surgimento de novos métodos aos quais as organizações tem que se movimentar para acompanhar de forma competitiva o avanço do marketing no mercado. O marketing a curto, médio e longo prazo dependendo na necessidade da organização pode lhe trazer tudo que citamos anteriormente e projetar claro o perspectivo futuro da posição dos produtos e da organização no mercado em que ela está inserida.

Segundo Las casas (2013, p.6) o início do marketing e suas fases são caracterizados:

> A era do marketing, que dura desde os anos 50 até agora, foi caracterizada pela Orientação ao consumidor, ou seja, atendimento de suas necessidades e desejos. Nesse período, houve a passagem de diferentes fases. Na de segmentação, houve um esforço em agrupar pessoas semelhantes e fazer ofertas mais objetivas e dirigidas. Na era do nicho de mercado, os segmentos foram por sua vez subdivididos e, final-mente, na era do marketing um a um, com a computação, foi possível fazer massificação.

Com a visão do marketing inicialmente exposta em propagandas de tv, jornal, revista, panfletos entre outros, chegamos na era digital, uma revolução no

mundo do marketing em diversas esferas. A chegada da internet, o fácil acesso as informações em uma velocidade quase que instantânea fizeram com que o marketing se reinventar-se de forma a se adequar as novas características que surgiram no meio digital possibilitando inúmeras maneiras de se alcançar o público desejado e atender as necessidades e desejos deles nos formatos diversos que a internet e o mundo digital oferecem.

A migração do marketing físico para o digital até hoje está em andamento, podendo afirmar que os métodos tradicionais ainda perduram, e isso deve durar algum tempo para ser definido ou não sua extinção. De fato, hoje temos puro marketing digital nas mãos, com o uso dos celulares, ou melhor, computadores de mão que de fato fazem um apanhado de funções e a que menos usa se é a para o qual foi destinado o celular, realizar ligações. Muito dessa evolução tecnológica afeta o marketing, e hoje temos jornais digitais, revistas digitais, propagandas de diversas formas digitais direcionando o foco das empresas para esse mercado, ao qual tecnologia e marketing andam de mãos dadas afins de que essa interação bem sucedida, coordenada e balanceada traga muitos frutos positivos com relação ao marketing digital.

2.1 MARKENTING DIGITAL

Nos dias atuais a Internet tem um poder muito forte de influência e transmissão de informações, o uso das diversas plataformas digitais pelas organizações esta sendo um fator determinante para o alcance das informações que elas desejam transmitir ao seu público. Essa transmissão e captação de informações utilizadas pelas organizações tornam o Marketing Digital peça de suma importância em um contexto geral das empresas, algo relativamente novo, porém que já possui um enorme peso sob os gestores de Marketing e as organizações quando se fala em acompanhamento do crescimento e mante-se atualizados a todo tempo.

De acordo com Internet Innovation (2013, s.p.):

> Com o surgimento da Internet comercial na decada de 90, logo as organizações perceberam que o marketing seria inserido no âmbito digital, mudando a visão para esta area e fazendo com que surgissem diversas ferramentas que contribuem para o trabalho do marketing das organizações, elevar os niveis divulgação de produtos e serviços, com uma comunicação mais próxima e rápida entre organizações e clientes é um dos pontos fortes. Fica então, claro que o marketing digital traz

> inúmeros benefícios e abre um leque de possibilidades para as organizações atuarem, sendo preciso a atenção dos gestores para o acompanhamento dos avanços e constantes atualizações desse modelo de marketing, tornando a organização cada vez mais forte nesse sentido e o seu marketing cada vez mais eficiente e competitivo no mercado.

Gioia *et al*. (2006, p.67) afirma que a Internet “constitui um novo domínio de contato e interação que influenciou e continua a influenciar transformações nas relações estabelecidas”.

Com o Marketing Digital sendo a aplicação de estratégias e técnicas de comunicação, para divulgação de marcas, aumento de vendas, fidelização de clientes, no contexto da Internet. É uma disciplina cada vez mais especializada, tento em vista que cada uma de suas frentes a cada ano traz uma série de inovações, bem como vai se aprofundando e tornando-se mais e mais complexas. Ele é feito de muito conteúdo, para as empresas serem relevantes para o consumidor. Tanto que o bom Marketing Digital nem parece que é Marketing, e está, geralmente, associado ao desempenho (resultados mensuráveis) e gestão de canais, como busca orgânica, busca paga*, display, e-mail,* mídias sociais*,* etc.

Segundo a Internet Innovation (2013, s.p.) define marketing digital da seguinte maneira:

> [...] modelo de negócio no qual a Internet é usada como plataforma para a realização de ações promocionais, que têm a finalidade de divulgar produtos, negócios, serviços ou atributos de marca. E que envolve o uso de dispositivos conectados a internet e suas funcionalidades para espalhar mensagens de marketing.

O trabalho de campanhas de marketing em mídias sociais hoje é tratado como algo

importante e indispensável para qualquer tipo de segmento a ser divulgado, tendo em vista que a área de abrangência desse tipo de conteúdo é a maior possível e a velocidade com a qual a informação chega é um diferencial do marketing digital.

Pode-se afirmar que nos dias de hoje esse tipo de comunicação é a maior e a que mais cresce isso vai muito ao encontro com a evolução tecnológica e claro, a inserção no dia a dia das pessoas e das organizações. Portanto uma comunicação digital eficiente e eficaz nas organizações dará resultados positivos e alcançará os objetivos e desejos propostos tanto para a organização quanto direcionada ao cliente.

2.2 REDES SOCIAIS

É visível o crescimento das redes sociais e sua contribuição para o marketing digital, com um custo muito baixo, um retorno satisfatório para as organizações, em comparação com outros meios de comunicação e divulgação. A utilização das redes sociais como canal de comunicação com os clientes e divulgação de produtos e serviços pelas organizações cria de fato uma proximidade do cliente e organização abrindo diálogos, criando um relacionamento para a melhoria dos processos e claro, recebendo desses clientes *feedbacks* que fascilitam e ajudam numa menlhora contínua, agragando valor ao trabalho que esta sendo desenvolvido.

Gabriel (2010, p.194) entende que:

> Redes sociais são estruturas sociais que existem desde a antiguidade e vem se tornando mais abrangentes e complexas devido à evolução das tecnologias de comunicação e informação. No entanto, é importante ressaltar que redes sociais têm a ver com pessoas, relacionamento entre pessoas, e não com tecnologias e computadores.

Assim podemos entender que rede social é todo tipo de interação e comunicação, seja ele no meio *online* ou não. Com a inserção da tecnologia no dia a dia do ser humano, tomando uma grande fatia do seu tempo durante os dias, surgiu então uma nova forma de comunicação, feita através da Internet, muito rápida, prática e que possibilita uma interação com outros indivíduos e empresase visse versa.

Ainda seguindo este presuposto, Gabriel (2010, p.194) diz que “a essência das redes sociais é a comunicação, e as tecnologias são os elementos catalizadores que facilitam as interações e o compartilhamento comunicacional”.

Sabendo que diferente das redes sociais, as mídias sociais tem a ver com o conteúdo produzido e compartilhado pelos usuários, sejam textos, vídeos ou imagens, ou seja, ela é caracterizada por um conteúdo mais pessoal, em que o indivíduo tem sua percepção, vontade ou necessidade de expor um conteúdo de forma aleatória ou não na rede. Permintindo assim que não somente outras pessoas tenha acesso a tal conteúdo, mas que as empresas entendam e interpretem suas ações naquela plataforma, direcinando produtos ou serviços que possuam características que irá chamar a atenção daquele indívido ou grupo de pessoas que compartilham o mesmo pensamento.

De acordo com Gabriel (2010, p.202) redes sociais e mídias sociais:

> [...] em sua essência, não tem nada a ver com tecnologia, mas com pessoas e conexões humanas. A tecnologia apenas facilita e favorece a interação das pessoas e a criação e compartilhamento de conteúdo por elas.

Segundo Recuero (2011) os *sites* de redes sociais foram especialmente significativos para a revolução da mídia social, pois criam redes que estão sempre conectadas, onde rodeiam informações de maneira síncrona, que é a comunicação entre as pessoas em tempo real, ou seja, o emissor envia uma mensagem para o receptor e este a recebe quase que instantaneamente, como numa conversa por telefone. O *chat* e a videoconferência, nas conversações são exemplos desse tipo de comunicação. E assíncrona independe da presença simultânea do remetente e do destinatário, como nas mensagens enviadas.

Portanto para Gioia *et al*. (2006), plataforma de rede social é o mesmo coisa que canal de marketing eletrônico. O autor diz que essa plataforma facilita a comunicação entre empresa e cliente, compra e venda de produtos e serviços, tudo por meio da Internet.

Embora hoje a definição tenha essa inclinação digital, o conceito por trás das redes sociais é muito mais antigo do que a internet em si. Na Sociologia, por exemplo, ele é utilizado na análise das interações entre as pessoas, grupos e até mesmo organizações, dessa forma, uma associação de moradores de um determinado bairro não deixa de ser uma rede social, ainda que se reúna fisicamente e não de maneira virtual.

2.3 INSTAGRAM

O Instagram já tem um lugar especial no cotidiano da maioria da população, e é uma das redes sociais digitais mais utilizadas atualmente por pessoas e empresas para conectar ambas, afim desta conectividade adquirir produtos e serviços que atendam suas necessidades e desejos, claro estreitando relações entre ambas as partes, tornando um elo de confiança mais forte.

Segundo a última pesquisa da *social media trends* de 2018, o Instagram foi à rede social digital que mais apresentou crescimento no ano da pesquisa, passando de 63,3% de adoção para quase 81% e com esse exponencial aumento e aceitação da população, ela se consolidou a segunda rede social que os brasileiros têm preferência.

Com uma história curta a ferramenta, segundo Contente (2019, s.p.):

> O Instagram foi lançado em 2010 pelo norte-americano *kevin systrom* e pelo brasileiro *mike krieger*, ambos engenheiros de *software* e no mesmo dia do lançamento, o aplicativo tornou-se o mais baixado na *apple store* e, já em dezembro do mesmo ano, contava com a impressionante marca de 1 milhão de usuários. Em 2011, a empresa, que tinha apenas 6 funcionários já possuía 10 milhões de usuários na rede, no ano de 2012, após o tão esperado lançamento do aplicativo na versão para *android*, o instagram foi comprado pelo *facebook*, por 1 bilhão dólares e atualmente, a rede social conta com mais de 500 milhões de usuários em todo o mundo, sendo que 7% das contas criadas são de brasileiros.

O Instagram permite que os usuários adicionem filtros às fotos ou vídeos para dar efeito às imagens e compartilhá-las nas redes sociais (*Facebook e Twitter*), e também no próprio Instagram, que além de ferramenta de edição de imagens, também é uma rede social digital, o que transformou fotografar em uma diversão. O êxito foi tão grande que, mais do que um aplicativo, o Instragram se tranformou em uma rede social digital de sucesso.

Até 25 anos atrás, tirar uma foto, editar e divulgar, estava restrito para os profissionais de fotografia. Mas com a chegada da internet, com o avanço da tecnologia e com a popularização da comunicação móvel, este quadro mudou. Atualmente, qualquer pessoa com acesso à internet e a um dispositivo com câmera digital, que saiba utilizar as tecnologias móveis (celular, *tablet*, etc) e conheça redes sociais digitais é capaz de fazer vídeos, fotografar e editar utilizando aplicativos digitais, como o Instagram.

O Instagram se tornou o aplicativo mais baixado na loja virtual da Apple (*Apple Store*) em menos de 24 horas. Dois meses após o lançamento, o Instagram teve um alcance de 1 milhão de usuários, mostrando sua enorme aceitação pelo público. Dois anos depois, no dia 9 de abril de 2012, *Mark Zuckerberg*, fundador do *Facebook*, anunciou em sua página na rede social a compra do Instagram. Em maio, o aplicativo alcançou a marca de 50 milhões de usuários.

2.3.1 O uso do Instagram no Marketing Digital

Sabemos que para ser lembrado é preciso ser visto. Por isto, estar presente nas redes sociais é importantíssimo para ter uma boa estratégia de marketing. O Instagram, apesar de ser lembrado como uma rede social mais jovem e menos "séria" é uma ótima ferramenta de divulgação das marcas e dos produtos.

"Após o lançamento e várias atualizações que são feitas de tempos em

tempos, uma das mais recentes foi a inclusão dos *'stories'* a pouco mais de 2 anos, e o mais importante deste recurso é que, se a empresa já tem muitos seguidores no Instagram, ela pode manter seu foco no marketing dentro dessa rede social e para isso foi criado o Instagram empresas." (INNOVATION, 2013, s.p.).

Ainda novo no Brasil, é a opção de criar uma espécie de *Fan Page* no Instagram. Ele permite que pessoas possam entrar diretamente em contato com empresas através de telefones ou e-mail. Isso facilita a comunicação entre as organizações e o público, assim como reforça a importância da separação de perfis para usuários comuns e marcas.

De acordo com Innovation, (2013, s.p.):

> O Instagram para Empresas também conta com métricas diferenciadas, que foram chamadas de *Insights***.** Elas permitem acompanhar o desempenho do perfil da sua empresa. Estamos falando de impressões, alcance, visualizações de perfil, cliques no site, seguidores e principais publicações. Você pode definir pessoalmente quem irá visualizar o anúncio ou, se preferir, o próprio Instagram fará isso. Você também define o período de tempo para que esse conteúdo seja promovido.

Com todas essas funcionalidades surgiram os influenciadores digitais, pessoas que utilizam desta plataforma como objeto de trabalho, e utilizam de diversas alternativas para conseguir seguidores em suas páginas pessoais, com esse volume de acompanhamentos essas páginas se tornam canais diferenciados de divulgação, publicidade e propaganda das empresas através da forma espontânea de desses profissionais digitais que estão quase que 24 horas online e sendo acompanhados por muitas vezes milhares de seguidores fanáticos pelo seu trabalho.

3 METODOLOGIA

Este é um estudo que possui caráter exploratório, onde o problema inicial é caracterizado, classificado e definido. O trabalho espera "proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses" (ANDRADE, 2002, p. 41). Segundo Gil (1999) esse modelo de pesquisa é desenvolvido com o intuito de proporcionar uma visão geral sobre o assunto a ser estudado. Esse tipo de estudo é feito, em casos que o tema escolhido foi pouco explorado, como é o caso da midía social: Instagram.

A análise qualitativa utilizada pretende aprofundar o tema estudado. De

acordo com Minayo (2001) esse tipo de análise trabalha com o universo de crenças, valores, significados e atitudes, que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos fenômenos e dos processos que não podem ser reduzidos a operacionalizações variáveis.

Richardson (1999) diz que os estudos que empregam a metodologia qualitativa conseguem descrever a complexidade de determinado problema, permite analisar a interação entre certas variáveis, como o uso de tecnologias digitais, além de compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. O autor menciona também que é possível acrescentar no processo de mudança de determinado grupo e permitir maior entendimento das peculiaridades do comportamento dos indivíduos.

A pesquisa exploratória é baseada no aprofundamento de conceitos preliminares sobre um determinado tema, que ainda não foi observado de maneira satisfatória. Dessa forma, ela auxilia no esclarecimento de questões que foram superficialmente abordadas sobre o assunto. No caso de uma rede social digital recente como o Instagram*,* busca oferecer mais estudos sobre o tema.

Andrade (2002) destaca alguns pontos fundamentais da pesquisa exploratória, como: proporcionar maiores informações sobre o assunto que será investigado; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a formulação de hipóteses e a fixação dos objetivos, ou descobrir um novo enfoque para o assunto. No caso deste trabalho, foram estudados os conceitos de marketing, marketing digital, redes sociais digitais, mídias sociais digitais e o objetivo de pesquisa desse artigo, o Instagram.

A técnica usada foi á entrevista Semiestruturada somada á técnica de observaçaõ com um responsável por gerir e interagir no instagram, o digital influencer “Fabinho sofrencia”, tornando esse aplicativo como meio de interligação e interação com o público uma ferramenta de divulgações, que busca tornar público determinada empresa ou produto/serviço, aproximando o público desta conta propriamente dita do conteúdo divulgado.

Segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 281), entrevista semiestruturada – “quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”.

Já sobre a observação Lakatos e Marconi (2011, p. 277) afirmam:

Observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

A entrevista completa aparece no apêndice e diluída no corpo do texto, mostrando na prática o uso do Instagram e as estratégias da empresa. O estudo inclui a história do Instagram.

A entrevista, conforme entendimento de Gil (1999, p.45), Constitui-se em um:

> Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. (…) A pesquisa é desenvolvida mediante o curso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimento científicos (…) ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Foi utilizada a entrevista Semiestruturada, por ser um tipo informal contendo um roteiro inicial com uma dinâmica aberta de conversação, possibilitando assim a maior coleta de dados sobre o tema proposto. Nesse caso, o dialógo serviu como base para o descorrer do assunto fluir de maneira natural. Foi entrevistado o influenciador digital Fabio Francisco de melo, ou como é mais conhecido “Fabinho sofrencia” que possue uma história no Instagram, como uma aceitação de mais de 500 mil seguidores em seu perfil, o que faz do mesmo uma referência quando o assunto é marketing digital no Instagram. Com várias parceirias e uma forma ímpar de inserir tais propagandas ou dicas em seu dia a dia virtual ele ou eles atraem cada vez mais empresários que buscam merolhar e aumentar a expansão de seus empreendimentos nas redes sociais digitais, e o Instagram é a mais evidênciada no momento atual.

Também foram consultados materiais bibliográficos que já se tornaram públicos em relação ao assunto pesquisado, que inclui livros, monografias, artigos científicos e endereços eletrônicos.

> Os materiais bibliográficos, explicam um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou com uma parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto. (CERVO e BERVIAN, 1983, p.55).

Segundo Gil (1999) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida por meio de

materiais já elaborados, principalmente artigos científicos e livros. Embora outros estudos necessitem de trabalhos dessa natureza, existem pesquisas realizadas exclusivamente através de fontes bibliográficas. No caso deste estudo, para sustentar teoricamente o trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com pesquisadores que tratam sobre marketing, marketing digital, redes sociais digitais, mídias sociais digitais, além de buscas na internet.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo caracteriza-se pela apresentação e a análise dos dados colhidos a partir da entrevista semiestruturada realizada com o *digital influencer* Fabio Francisco de melo, ou como é mais conhecido “Fabinho Sofrência”. Estudos metodológicos vêm afirmando que o formato da entrevista, bem como o tipo de registro observacional, determina de maneira muito estreita a análise de dados que é possível e adequado fazer (NEWSON & NEWSON, 1976; BIASOLI ALVES E MARTURANO, 1987).

Após a realização da entrevista é importante que a próxima etapa consista em analisar os dados colhidos de forma fidedigna ao conteúdo obtido com o entrevistado em paralelo com a visão teóricoexistente no presente artigo.

A análise é a tentativa de demonstrar as relações existentes entre o assunto estudado e outros fatores. O pesquisador entra em detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho, a fim de conseguir indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados que conseguiu colher e as hipóteses formuladas. (OLIVEIRA. 1999, p.191).

4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Foi questionado ao entrevistado sobre sua concordância ou não, e o porquê dela, a respeito do crescimento da internet no Brasil nos últimos anos, especialmente ligados ao aprimoramento e evolução das redes sociais.

Em seu ponto de vista, o entrevistado concorda com tal aumento e afirma que sim, as redes sociais tem sua parcela de colaboração para o crescimento da internet no Brasil. Ele ainda argumenta que no seu entender a internet veio para

tomar o lugar da televisão, que por sua vez tomou o lugar do rádio, e é um processo natural, foçando assim um aprimoramento e uma possível reinvenção desses meios, que de certa forma vão ficando para trás.

De acordo com Sandra (2019, p.2) “No Brasil, o crescimento da internet tem sido impressionante, passando de 2.5 milhões de usuários em 1999 para mais de 139 milhões em 2017”.

Pode-se verificar que, sobre a questão do aumento do alcance de usuários da internet, as opiniões expostas tanto por parte da Autora, quanto pelo entrevistado geram concordância. Seja pelos fatos ou números evidenciados ou pelo cenário atual que estamos inseridos onde, o uso da internet está cada vez mais presente no dia a dia das pessoas e das organizações. Segundo o G1 (2018 s.p) o Brasil ocupa um lugar intermediário entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos na questão do acesso da população a internet.

Buscando saber do entrevistado quais contribuições o uso da internet pelas organizações trazem de benefícios para quem divulga e para a organização em si.

Em sua visão, a internet trouxe para as organizações um novo mundo onde se encontra diversas formas e possibilidades de se alcançar o público desejado. A venda *online*, por exemplo, permite que as empresas realizem transações de vendas a distância mesmo não possuindo uma loja física na localidade onde fará a entrega do produto ou serviço, isso porque nesta modalidade a loja física torna-se uma comodidade a mais, podendo o cliente optar pela retirada do produto ou serviço na loja ou aguardar receber em casa. Os benefícios para quem divulga se atrelam ao conhecimento que as pessoas têm daquela empresa, referências boas ou não. Você como expositor da marca a carrega atrelada ao seu nome, isso pela relação que o cliente traça da empresa juntamente com quem a divulga.

De acordo com Internet Innovation (2013, s.p):

> Elevar os níveis divulgação de produtos e serviços, com uma comunicação mais próxima e rápida entre organizações e clientes é um dos pontos fortes. Fica então, claro que o marketing digital traz inúmeros benefícios e abre um leque de possibilidades para as organizações atuarem, sendo preciso a atenção dos gestores para o acompanhamento dos avanços e constantes atualizações desse modelo de marketing.

Após o exposto, as visões apresentadas se equivalem, quanto a importância e as variadas opções que o trabalho na internet traz. Para ambos, essa opção trás avanços de visibilidade e apego dos clientes aos produtos ou serviços, associando sempre o que está sendo exposto e sua forma de exposição com a

figura que está tornando tal informação pública na internet como forma de propaganda.

Em um mundo novo onde as pessoas estão cada vez mais conectadas, busca-se extrair do entrevistado a sua opinião sobre o marketing digital feito pelas mídias sociais em especial pelo Instagram.

No seu ponto de vista, esse novo mundo do marketing digital nas redes sociais é algo tão grande e também bastante assustador, isso pela velocidade das informações, pelo seu alcance e forma de realizar tal trabalho onde tudo pode gerar um grande mal entendido ou até pior, um entendimento errôneo do conteúdo que se queria passar inicialmente, justamente por ocorrer uma troca de informações no meio digital. Hoje o gerenciamento do conteúdo que se passa no Instagram principalmente, está cada dia mais rígido, isso pelas diretrizes da plataforma se torna cada vez menos flexíveis seja com palavras, gestos ou insinuações. A importância de filtrar o conteúdo, gerenciando de acordo com o público que você deseja alcançar é fundamental para o sucesso da propaganda.

Segundo Kotler (1998, p. 27) “o marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através de criação, oferta ou troca de produtos de valor com outros”.

Ao observar as opiniões acima, temos uma parcial concordância onde os envolvidos acreditam que o marketing digital é um processo de interação social e gerencial onde os indivíduos ou grupos utilizam de ferramentas para passarem informações a fim de conseguir a atenção do seu público alvo quanto ao produto, serviço ou marca em exposição. Tudo isso com cada vez mais acompanhamento e gerenciamento de conteúdo antes de sua exposição, isso quer dizer que tem todo um trabalho para não ferir com princípios morais, éticos, religiosos e outros que possam gerar descontentamento e uma imagem negativa acerca dos envolvidos.

Foi levantado o questionamento ao entrevistado sobre qual a melhor forma de produzir e passar conteúdo, de maneira que o público entenda e interprete corretamente a informação passada.

Acerca do assunto, o mesmo acredita que a melhor maneira é sendo verdadeiro mesmo que no Instagram, ele tenha que está sentindo o contexto do que ele está expondo passando a informação com esse sentimento de que realmente é algo que é “legal”. Expondo que o nível de engajamento dos seus

seguidores no Instagram perante o conteúdo quase alcança 50% dos seus seguidores, relatando que seu público alvo tem uma faixa etária entre 20 e 40 anos onde entre suas obrigações diárias eles utilizam o Instagram como válvula de escape para desconectar do dia a dia, e é exatamente por isso que a interação e a forma verdadeira de passar o conteúdo são importantes. Esse trabalho vem fidelizando os seguidores.

De acordo com Gabriel (2010, p.202):

> Redes sociais e mídias sociais em sua essência, não tem nada a ver com tecnologia, mas com pessoas e conexões humanas. A tecnologia apenas facilita e favorece a interação das pessoas e a criação e compartilhamento de conteúdo por elas.

Entendendo que redes e mídias sociais em sua essência tratam de relações e conexões humanas. A visão do entrevistado, tendo como base a transparência, e o sentimento de que está realmente sendo sincero e verdadeiro com o que expõe agrada as pessoas que o acompanham, gerando engajamento e maior interção a partir dos conteudos expostos, tudo isso de forma natural. Com isso, a relação entre o *digital influencer* e o seu seguidor começa a se estreitar, criando uma interação e diálogo, trazendo esse trabalho para o seu cotidiano de forma quase imperceptivel.

Perguntou-se se tem concordância por parte do entrevistado na afirmação de que a essência das redes sociais é a comunicação.

A troca de informação, hoje em dia tudo é uma troca de informações passar e receber. No Instagram, muitos utilizam desse processo de comunicação para utrapassar limites e conseguir curtidas, seguidores, porém meu foco é a busca por engajamento. Busco seguidores fieis ao meu estilo e comprometidos com o conteudo que é exposto. Isso gera a interação, troca de informações, conversasão, e etc.

Gabriel (2010, p.194) diz que “a essência das redes sociais é a comunicação, e as tecnologias são os elementos catalizadores que facilitam as interações e o compartilhamento comunicacional”.

De uma maneira contextualizada, o entrevistado tem uma visão parelha ao que a teoria expõe por consequência, eles falam a mesma língua e concordam na questão da comunicação ser o grande forte das redes sociais. O entrevistado demontra que existe uma importância no que diz respeito ao trânsito das informações que o cercam, e a sua visão de que qualidade de seguidores é melhor

que quantidade, isso porque a busca por fidelidade e enganjamento é sempre primordial. Assim sendo, com tal aproximação a interação e troca de informações tendem a aumentar.

Em sua opinião, como usuário, buscou-se saber se o Instagram é a midia social com maior capacidade de dessiminar informações e criar interações.

Ocorre uma concordância na visão do entrevistado, porém com já aconteceu em outros casos, tais como o *msn*, *orkut* e até mesmo o *facebook*, o Instagram vem perdendo espaço, apesar da junção entre aspas com o *face*, as sussecivas atualizações para acompanhar a evolução da tecnologia digital, acredito como usuário, que outros meios vão chegar a ultrapassar o Instagram em um curto espaço de tempo nessa questão de alcance informativo.

Perdendo apenas para o *whatsapp*, o Instagram consegue unanimanente ser a mídia social que tem um fluxo de informações tendo em vista difenenças forte entre elas, em sua categoria pode afirmar sim, que o Instagram é o lider em externar informações, com isso a visão de aumento de usuários, gerando mais informações e mais conteúdo, corroboram com a opinião exposta pelo entrevistado.

Foi perguntado ao entrevistado que utiliza o Instagram como ferramenta de trabalho, porque em sua visão o mesmo continua a crescer.

No entendimento do entrevistado, ocorre esse crescimento específico, porém de uma forma mais contida, isso se dá muito pela procura das pessoas por essa profissão e também pelas frustrações das que não conseguem. Por isso, tal nivelamento de crescimento e queda, também aliado com as novas plataformas que vem surgindo e atraindo o olhar das pessoas. O trabalho no Instagram é sem horário para início e fim, é quase que 24 horas por dia, e aos que tem a função de criar conteúdo isso fica mais evidente ainda, e cansativo mentalmente.

Segundo a última pesquisa da *Social Media Trends* (2018, p.s):

> O Instagram foi à rede social digital que mais apresentou crescimento no ano da pesquisa, passando de 63,3% de adoção para quase 81% e com esse exponencial aumento e aceitação da população, ela se consolidou a segunda rede social que os brasileiros têm preferência.

Na sitiuação acima, não ocorre total divergência e muito menos total concordância, há uma linha de raciocínio parecida, porém, os dados da *social media* mostram um percentual considerável de crescimento, enquanto o entrevistado por hora concorda com o crescimento, porém de forma moderada e com particuliaridades quando vinculado como ferramenta de trabalho, onde para

ele insusseços geram perca de adesao da plataforma.

Buscou-se saber do entrevistado sua visão acerca das muitas atualizações do Instagram e se a inclusão dos *stories* trouxe impactos siginifactivos aos que utilizam da ferramenta como trabalho.

De acordo com o entrevistado, as atualizações trouxeram impactos no seu ver positivo. Foi um agregado que veio de outra plataformar que no caso foi o *snapchat* onde os responsáveis pelo Instagram tentaram comprar o programa, sem sucesso, daí copiaram e agragaram a ideia em uma atualização. Eu acredito que a partir dessa atualização ocorreu um crescimento maior e mais rápido do instagram, e para quem trabalha com o “insta” é algo fantastico mensurar o nivel de acompanhamento e os picos dos horarios que você é mais visto.

Para Internet Innovation (2013, s.p):

> Após o lançamento e várias atualizações que são feitas de tempos em tempos, uma das mais recentes foi a inclusão dos *‘stories’* a pouco mais de 2 anos, e o mais importante deste recurso é que, se a empresa já tem muitos seguidores no Instagram, ela pode manter seu foco no marketing dentro dessa rede social.

Já a Techtudo.com (2018, s.p):

> Fala que Implementado no aplicativo em 2016, o recurso foi "copiado" do *Snapchat*. Ambos têm a mesma proposta: filmar um vídeo ou tirar uma foto na hora para então editá-la como quisesse pela ferramenta. Apesar da clara inspiração no rival, a ferramenta do Instagram hoje oferece diversos recursos para os posts, como adesivos, caixa de texto e efeitos para edição de imagem, além do SuperZoom e Boomerang.

Como entendimento do expostpo observa-se que realmente a inclusão dos *stories* no Instagram deu um salto de interatividade a plataforma, atraiu muito mais adebtos e seu crescimento for algo impressionante. As opniões sobre a importância da atualização e de onde ela veio inicialmnte convergem, isso quer dizer que esta bem clara sua importância e relevância para o crescimento contínuo do Instagram. Para os que trabalham com a plataforma, abriu-se uma série de opções de monitoramentos e acomapanhamentos a partir da inclusão dos *stories*.

Busca-se entender a sua visão acerca das parcerias de divulgações no Instagram e se as empresas têm buscado tais parcerias.

As empresas tem visto que esse campo do marketing digital é amplo e entrega um resultado muito bom num curto espaço de tempo. Elas buscam profissionais renomados, porque ele ja tráz consigo uma credibilidade e um público na bagagem. Porém as questões das parcerias para serem beneficas elas devem atender em sua

visão, alguns principios, tais como, o conteúdo a ser abordado, se ele se identifica com a empresa, pois gosta de conhecer o produto ou serviço antes de fechar parceria. Por isso o entrevistado trata com cautela a questão da parceria, são rejeitadas ações que fujam das perspectivas dos seus seguidores, então, o mesmo seleciona bem as parcerias por que sua imagem vai esta atrelada diretamente a elas.

A importância da parceria para quem está inserido neste mercado não se discute. Porém o gerenciamento desses parceiros de forma realista é algo que tem um peso importante quando se trata de representar uma marca, produto, serviço ou uma empresa.

Ao entrevistado foi perguntado em que momento sua percepção lhe mostrou que do trabalho no Instagram ele poderia extrair uma fonte de renda e como é ser seu próprio chefe, e fazer seus horários.

Segundo afirma o entrevistado, Foi uma coisa natural, mas bem pensada, quando ele começou a visualizar os números que o instagram fornecia, e sua minha cabeça foi abrindo para a intenção de transformar aqueles númenro em renda. Quando recebeu a analise do próprio Instagram que mapeou seu público, lhe deu números reais de quem e para quem estava entregando seu conteúdo, então a plataforma forneceu o conhecimento de seu público-alvo.

Shimp (2009, p.39) afirma que:

> A seleção do público dá início ao processo de comunicação, e o autor inclui esta determinação no chamado grupo de decisões fundamentais, evidenciando a importância da atividade para o desempenho do processo e uma etapa crítica para a elaboração de uma comunicação de marketing eficiente e eficaz.

Já Kotler e Keller (2006, p. 538) “confirmam a relevância da definição do público- alvo sublinhando que tal decisão exerce uma influência fundamental em todas as atividades de comunicação”.

Mediante o exposto, e com embasamento teórico pode-se indicar que a descoberta do público-alvo é algo de suma importância e que esse conhecimento lhe possibilita tomadas de decisões mais eficientes. Portanto, a experiência vivida pelo entrevistado vai ao encontro do citado pelos autores acima, quando se trata da importância de informações fidedignas para tomadas de decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o conhecimento do presente artigo de pesquisa, observa-se que o maior uso da internet e suas várias formas de disseminar informações, traz na última década

uma poderosa ferramenta para as organizações não apenas no que diz respeito à markenting digital, mas também às várias funcionalidades que incorporam tal serviço interna e externamente nas organizações.

Neste contexto, o marketing digital aparece para as empresas como uma forma inovadora de repassar informações. Esta ferramenta abre um mundo de opções para a utilização da empresa e sua exposição virtual, aliado ao markenting digital observou-se que as redes sociais exercem um poder elevado de visibilidade, tendo uma aceitação elevada pelos usuários.

Diante de todo o exposto, apresenta-se o Instagram, uma rede social muito forte hoje em dia, tanto para transmição de informações quanto para disseminação de conteúdos. Esta rede social virtual em destaque no presente artigo está no topo quando se fala em marketing digital nas redes sociais, e muito se dá pelo surgimento dos chamados *digitais influencers*, que são pessoas que detém uma quantidade elevada de seguidores na plataforma e utilizam de suas características pessoais e do seu dia-a-dia para publicar contúdo em sua conta e dissiminar para seus seguidores.

Desta forma, atendendo ao primeiro objetivo específico deste artigo, observando o comportamento das organizações para acompnahar o marketing digital e seus avanços no Instagram, se adequando as novas tendências.

Observa-se que tal estratégia de marketing no Instagram, é momentaneamente eficiente e eficaz no que diz respeito ao alcance e engajamento das informações respassadas. Por este motivo vem atraindo não só o olhar das organizações que vem apostando alto em divulgação e propagandas pelo Instagram, passando, pelas contas dos variados *digitais incluencers* existentes nesse tipo de mercado. Eles desempenham um trabalho importante na forma como entregam tais conteúdos aos seus seguidores, cada qual com uma maneira pecúliar e que agrada quem está lhe acomapnhando no Instagram.

Com essa missão de entregar a informação da melhor maneira possível, os intitulados *digitais influencers* vem ganhando mais espaço no mercado do markenting digital, graças aos seus trabalhos principalmente utilizando o Instagram como ferramenta principal de trabalho.

Partindo do presuposto de que a internet se tornou um mundo de todos e para todos, o markenting deve-se entender que o marketing digital veio para ser um divisor de águas quando se fala em propaganda, aliado ao alto enganjamento que o Instagram entrega para os *digitais influencers* e as organizações que optam por trabalhar com ele,

tem um poderoso canal de conteúdo expositivo onde nao pode-se medir a velociadade de sua evolução. Para tal, as organizações tem que continuar e aprimorar o acomapanhamento da evolução do marketing digital e se adaptarem as futuras mudanças que acontecem na velocidade quase que instantanea.

Mostrando a atuação e importância do digital influencer, evidência então o segundo objetivo específico alcançado de forma direta e objetiva ligado aos dados analisados no artigo.

Finaliza-se o presente artigo obtendo a ciência de que foram alcançados os seus objetivos específicos e por consequência seu objetivo gera, o qual visa entender o marketing digital e sua evolução com foco no Instagram como meio de comunicação.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pósgraduação:** noções práticas. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica:** para uso de estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital:** conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.

GIOIA, Ricardo M (Coord). **Marketing:** perspectivas e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.

INTERNET INNOVATION (2013). **Marketing digital: conceito e definição.** Disponível em: https://www.internetinnovation.com.br/blog/marketing-digital-conceito-e-definicao- 2/. Acesso 12 mai. 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas S. A., 1998.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade Brasil- leira. – 1. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

MINAYO, M. C. **Ciência, técnica e arte: o desafio da Pesquisa Social. Investigação sobre serviços de saúde. (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NEWSON, G. & NEWSON, E. **Four years old in a urban community.** Penguin Books, London, 1976.

OLIVEIRA, Marta **Kohl. Vygotsky: aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio – histórico.** 4 ed. São Paulo: Scipione, 1999. (Pensamento e Ação no Magistério).

RECUERO, Raquel**. Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital.** São Paulo: Novatec, 2014.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. São Paulo: Atlas, 2019.

G1.com (2018). **Uso da internet no Brasil cresce, e 70% da população está conectada. Disponível em:** https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/08/28/uso-da- internet-no-brasil-cresce-e-70percent-da-populacao-esta-conectada.ghtml. Acesso em 07 de novembro de 2019.

SHIMP, Terence A. **Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE SOBRE A FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES DA REDE ANJOS HOTÉIS.

Nathanael Filipe dos Santos Bezerra
nathanaelfilipe@hotmail.com

Prof. Me. Rodrigo Gonçalves Lucena
prof.rodrigolucena@gmail.com

RESUMO

Diante das rápidas e significativas mudanças ocorridas no ambiente mercadológico, o marketing de relacionamento apresenta-se como uma alternativa para as empresas manterem-se no mercado. O presente trabalho teve como objetivo analisar a real situação da rede Anjos Hotéis na capital paraibana, quanto ao conhecimento e utilização do marketing de relacionamento como estratégia de fidelização de clientes. Fez-se necessário ao alcance deste objetivo, uma abordagem qualitativa por meio de uma entrevista semiestruturada, aplicada ao proprietário e diretor da organização. Após coleta e análises das informações obtidas, torna-se evidente a existência de determinado conhecimento relativo ao marketing de relacionamento, porém, não há uso nenhum deste relativo conhecimento e é inegável a necessidade de melhoria e maior investimentos na aplicação do marketing de relacionamento. A efetiva implementação do marketing de relacionamento é impactante em qualquer tipo de organização, e é um diferencial competitivo capaz de potencializar fortemente a rede de clientes e consequentemente, os resultados e lucros.

Palavras chave: Marketing. Marketing de relacionamento. Fidelização de clientes.

ABSTRACT

Faced by rapid and significant changes in the market environment, relationship marketing presents itself as an alternative for companies to maintain themselves in the market. The objective of this study is to analyze the real situation of the Anjos Hotéis chain in the capital of Paraiba (João Pessoa), Brazil, in relation to the knowledge and utilization of relationship marketing as a customer loyalty strategy. In order to achieve this objective, a qualitative approach by way of a semi-structured interview was applied to the owner and director of the organization. After the collection and analysis of the information obtained, the existence of certain knowledge relative to relationship marketing became evident, however, there is no use being made of this relative knowledge, and there is an undeniable need for an improvement and greater investment in the application of relationship marketing. The effective implementation of relationship marketing is impactful in any type of organization, and it is a competitive differential capable of strongly potentializing the network of clients and consequently, results and profits.

Keywords: Marketing. Relationship marketing. Customer loyalty.

1 INTRODUÇÃO

Na tentativa de adaptar-se as constantes mudanças no mercado, as organizações adotam medidas estratégicas para alcançar suas metas e se destacar entre os concorrentes. Para obter êxito em suas ações, elas direcionam seus esforços para a satisfação do cliente, tornando-o o principal foco. Neste sentido, o marketing desempenha o importante papel de orientar os processos organizacionais para a criação e entrega de valor ao cliente.

“Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de satisfazer metas individuais e organizacionais” (KOTLER, 2000, p.30). As grandes transformações da globalização implicaram no surgimento de um novo conceito de marketing, havendo uma transição no foco de produto para o cliente. Essa nova abordagem é orientada para o conhecimento das necessidades do cliente bem como a formação e a continuidade do relacionamento com os mesmos.

O marketing de relacionamento surge com uma resposta às transformações no ambiente, permitindo às empresas conhecerem melhor seus clientes e adaptar suas ofertas às suas necessidades. Para McKenna (1992) “a construção de relações firmes e longínquas é uma difícil tarefa, porém, em um mundo em que o cliente tem o poder da escolha, independente do segmento, o relacionamento pessoal é a única maneira de se criar e manter a fidelidade do cliente”.

Diante do exposto, construiu-se uma pergunta que consiste responder a seguinte questão: **Quais os impactos do marketing de relacionamento na rede Anjos Hotéis?**

O presente trabalho tem como finalidade evidenciar a real situação da rede Anjos Hotéis, sobre o conhecimento e aplicação, segundo o marketing de relacionamento, e assim, estudar e comparar ações e estratégias, que podem ser adotadas para a melhoria dos negócios e da fidelização dos clientes.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo Geral

Estudar o impacto do marketing de relacionamento na rede Anjos Hotéis.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Compreender como funciona o marketing de relacionamento na rede Anjos Hotéis;
- Comparar as ações da rede Anjos Hotéis com e sem o marketing de relacionamento;
- Apontar as estratégias relacionadas ao marketing de relacionamento e vantagens oferecidas.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE MARKETING

Marketing é uma palavra em inglês derivada de *market*, que significa mercado. Ela é utilizada para expressar ação voltada ao mercado.

Para Kotler e Keller (2006) marketing é uma atividade humana orientada a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas. Os autores alteram a sua definição de marketing para “um processo social e gerencial pelo qual pessoas obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de um valor com outros” (p.4). Na abordagem tradicional o marketing era utilizado somente para conquistar clientes e focalizar em produtos, e atualmente o marketing se torna uma ferramenta essencial para construir relacionamentos. Ou seja, as organizações deixaram a era da troca ou da venda, e passaram a focar sua atenção na satisfação e lealdade de seus clientes.

O conceito moderno de marketing surgiu pós-guerra, na década de 1950, quando o avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados trouxe novos desafios. O cliente passou a contar com o poder da escolha, selecionando a alternativa que lhe proporcionasse a melhor relação entre custo e benefício.

Portanto, o conceito de marketing pode ser entendido como “a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”. (DIAS, 2003, p.2)

2.2 MARKETING TRADICIONAL AO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Há muito tempo, durante a Revolução Industrial, o grande objetivo era padronizar e ganhar em escala sobre todos os produtos, que eram praticamente básicos e não havia necessidades de escolha para o consumidor. Ao longo das últimas décadas, o marketing deixou de ser apenas centrado no produto ou serviço, focado somente nos aspectos tangíveis e intangíveis, e passou a ser centrado no consumidor em seus desejos e satisfações.

Neste sentido, as empresas se veem com o objetivo de se destacarem no mercado. Dessa forma, o marketing se torna uma ferramenta essencial para melhorar o relacionamento empresa/cliente e empresa/funcionário.

Na competitividade em que as empresas se encontram, elas não podem mais se dar ao luxo de manter a mesma rotina todos os dias. Por isso, é necessário que elas procurem uma maneira de se destacarem das demais. A melhor maneira de fazer isso é usar o marketing para servir às verdadeiras necessidades ou desejos do cliente e comunicar a substância da empresa (MCKENNA, 1992).

Todavia, as empresas devem reconhecer que para conquistar e manter clientes no atual contexto é necessário muito mais do que apenas fabricar bons produtos/serviços. Portanto, a trajetória envolve um esforço coordenado para criar relacionamentos com clientes. É importante adaptar ações para seus stakeholders.

> A teoria e a prática do marketing tradicional sempre focaram no aspecto de atração de consumidores para efetuar uma venda. Na atualidade há uma necessidade de uma mudança, sendo que ao invés de atrair consumidores para a prática transacional, as empresas estão procurando retê-los e construir relações duradoras (LAS CASAS, 2012, p. 82).

Observa-se assim uma saturação ao meio tradicional de marketing, no qual, torna-se indispensável uma alternativa de marketing em que os relacionamentos são duradouros e fiéis. Uma resposta em meio a esse questionamento é o marketing de relacionamento.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O conceito de Marketing de Relacionamento é relativamente recente e

passou a receber importância a partir da década de 1990.

Segundo Kotler e Keller (2006) marketing de relacionamento tem como objetivo criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com clientes e outros públicos. Como todos os conceitos da área da administração, este também surgiu de uma necessidade imposta pelo mercado: a reformulação da relação empresa/ consumidor.

Conforme Las Casas (2012) o principal objetivo do marketing de relacionamento é a construção de relacionamentos de longo prazo entre empresas e clientes. Dessa forma, uma das preocupações das organizações é a manutenção dos seus clientes. Com o aumento da concorrência no mercado, há uma disputa acirrada pela procura de novos clientes e, por isso, o marketing de relacionamento tornou-se fundamental. Ter vínculos permanentes se tornou uma necessidade para a manutenção dos negócios nos tempos modernos. Por este motivo que a retenção e fidelização de seus consumidores é um fator extremamente importante para as organizações na atualidade. Os clientes se tornaram fundamentais para a manutenção e crescimento de qualquer organização, e por isso, as mesmas ganham muito ao criar e manter relações duradouras com os clientes.

> Marketing de relacionamento é uma estratégia que visa construir uma relação duradoura com o cliente baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes (COBRA; RIBEIRO, 2000 p.6).

Para McKenna (1992) em uma época das escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis, com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim da fidelidade. Para enfrentar esse novo cenário, McKenna sugere um marketing que consiga integrar o cliente à empresa, criando e mantendo um relacionamento constante.

Portanto, o marketing de relacionamento surge com uma nova abordagem para a nova era competitiva. Os clientes deixam de ser apenas números e passam a ser parte integrante da organização. Seu conceito está ligado à ideia de atrair o cliente para dentro da organização, de maneira que ele participe do desenvolvimento de novos produtos/serviços e crie vínculos com a organização.

Porém, para atrair os clientes para dentro da organização, é necessário

possuir meios de comunicação dinâmicos e eficazes, que sejam capazes de estimular a interatividade entre o cliente e a empresa e permitir o profundo conhecimento do cliente. É fundamental, portanto, utilizar-se de muita atenção e recursos nas interações com os clientes.

Segundo McKenna (1992, p.4) “o marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente; da concorrência; de seus clientes; das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo; e de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócios”.

O marketing de relacionamento permite, portanto, que a empresa desenvolva uma habilidade no que se refere a compreender o mercado e a saber aprender do mercado. A partir disso, a organização precisa disseminar esses conhecimentos por toda a sua extensão e planejar, criar, inovar e atuar em sintonia com um mercado que é cada vez mais dinâmico e competitivo.

Assim como o marketing de massa foi a solução no século passado para levar o maior número possível de produtos para o maior número imaginável de clientes, o marketing de relacionamento na atualidade privilegia a interação com o cliente, com o objetivo de desenvolver, especialmente para ele, um conjunto de valores que levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa.

Devido aos grandes desafios mercadológicos enfrentados atualmente, as organizações recorrem à diversas estratégias que possam torná-las mais competitivas em seu segmento de mercado. A evolução da tecnologia da informação tem contribuído para a implementação eficaz dessas estratégias. No entanto, para ter sucesso nesta tarefa, se tornou fundamental a utilização da ferramenta CRM (*customer relationship management*). Através dela há uma integração de informações, que é possível traçar o perfil e o grau de fidelidade de cada cliente.

No passado não existia tanta preocupação em satisfazer plenamente o cliente, uma vez que não havia a mesma concorrência dos dias atuais e os produtos de empresas concorrentes tinham uma qualidade que tendia à semelhança. É notório afirmar que isso mudou. Num mercado altamente competitivo é preciso dar ênfase não somente em vender e sim no desenvolver

das relações com os clientes.

Em meados da era industrial a maior preocupação das empresas estava no capital. Segundo Kotler (2010) atualmente os requisitos de competitividade estão relacionados à capacidade de integrar toda a empresa e suprir as necessidades de um mercado mais sofisticado.

O marketing de relacionamento se destaca como sendo uma proposta que visa auxiliar o cliente a entender suas necessidades e desejos, mantendo um relacionamento mais próximo, que permitirá para a organização conhecer seus desejos e necessidades e só assim trabalhar para atendê-las.

Diante da multiplicidade de informações e da dificuldade de manutenção de uma base de clientes fiéis, as organizações passaram a investir em estratégias e tecnologias voltadas para o cliente na expectativa de estar um passo à frente da concorrência e o mais próximo aos seus consumidores. Para ter sucesso nesta tarefa, o CRM se tornou fundamental dentro das organizações.

Segundo Madruga (2004) o CRM é a ajuda da tecnologia para o marketing de relacionamento. Ou seja, na visão de Madruga os dois devem andar juntos, um completando o outro e vice-versa.

Surgido nos anos 90, o CRM ou gestão de relacionamento com cliente segundo tradução livre, é um sistema integrado de gestão com foco no cliente, constituído por um conjunto de processos organizados, cujo objetivo principal é auxiliar as organizações a fidelizar clientes procurando atingir a sua satisfação total, através do melhor entendimento de suas necessidades e expectativas.

Hoje, segundo Madruga (2004) o CRM deixou de ser um sistema de relacionamento e já é encarado com uma estratégia, visão, orientação para o cliente entre outras atribuições.

Neste sentido, com a informação sendo compartilhada quase em tempo real com o mundo inteiro, tão importante quanto concretizar uma venda é dar ênfase ao pós-venda, pois tornar um consumidor em cliente é fundamental para os lucros e a imagem da empresa.

2.3.1 Pós-venda

É indispensável estar atento às necessidades e anseios dos clientes, bem como às possíveis falhas existentes nos produtos/serviços prestados. Segundo

Rosa (2004, p.12) “não há forma melhor ou mais eficiente de saber como sua empresa está se saindo ou como os seus produtos e serviços são vistos no mercado do que perguntando aos seus clientes”. Para isso é preciso questionar os clientes para que só assim seja possível identificar o que realmente os satisfaz e o que possa a vir melhorar.

Em contrapartida, a busca pela excelência na qualidade de produtos/ serviços depende e muito do quão estreito é o relacionamento das empresas com seus clientes, isso por que são eles os responsáveis em utilizar esse segmento, ou seja, são eles quem sentem na pele que tipos de benefícios determinado produto ou serviço pode lhe oferecer e o que pode e deve ser melhorado para melhor satisfazê- lo.

Segundo Rosa (2004) o conceito de pós-venda nasceu da simples necessidade de contato após a efetivação de uma venda para conferência de dados e posição de satisfação do cliente. Em conformidade com isso, o serviço de pós- venda se torna um conjunto de atividades desenvolvidas após a venda de um produto ou serviço com o objetivo de construir o vínculo entre empresa e cliente visando fidelizar e proporcionar a intenção de novas compras.

Segundo Kotler (2000) atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito.

O caminho para o sucesso está no fortalecimento dos relacionamentos com seus clientes, mesmo após o fechamento de um venda, deve nascer uma relação através do serviço de pós-venda que se torna extremamente importante para o aumento dos negócios, pois, já é comprovado que conquistar e encantar a fidelidade do cliente geram novas oportunidades de negócios.

Dessa forma, a diferenciação nunca foi tão necessária como nos dias atuais. Vencida a era do foco no produto ou serviço, o marketing de relacionamento é indispensável no sentido de cativar os clientes e torná-los fiéis. Especificamente na prestação de serviços, o serviço de pós-venda pode proporcionar maior conhecimento das expectativas e do nível do serviço oferecido à clientela, o que pode levar à melhoria do serviço prestado e a fidelização de cliente.

2.4 MARKETING DE SERVIÇOS

O setor de serviços vem se desenvolvendo rapidamente, hoje, representa uma expressiva parcela da economia.

Somente em meados do século XX, o mercado passou a aceitar a prestação de serviços como transação econômica, por reconhecer que o trabalho do setor terciário era capaz de agregar valor.

> Sabe-se que, quanto mais avançada a nação, maior a importância do setor de serviços na economia de um país. Entre as causas disso, destaca-se o maior poder aquisitivo da população, que permite que as tarefas rotineiras mais entediosas sejam transferidas a terceiros, prestadores de serviço. (LAS CASAS, 2012, p.1)

O termo serviço tem origem na ideia de servir, de atender à necessidade de outra pessoa, realizando uma determinada tarefa. Serviço é “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto” (KOTLER, 2000, p. 448).

Marketing de serviços então é como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho, que tem por finalidade encantar o cliente na sua busca de satisfação de seus desejos e necessidades por algo que se pode comprar, mas que é intangível.

> Satisfazer as pessoas significa atender as suas necessidades, as necessidades de todas as pessoas com as quais a empresa tem necessariamente compromisso, tais como: empregados, clientes, acionistas e vizinhos. (CASTELLI, 2000 p. 77)

O serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu. “Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem” (LAS CASAS, 2012, p.6).

O principal foco do marketing de serviços é o cliente. Todos os objetivos e metas devem estar focados na relação da empresa com o consumidor, com a finalidade de superar seus desejos e necessidades e ganhar a sua confiança e fidelidade. O comportamento dos consumidores é instável porque eles sempre mudam e, uma empresa precisa estar aperfeiçoando sempre seus serviços para acompanhar as necessidades do consumidor.

Os serviços exigem um tratamento diferenciado porque eles são:

intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e perecíveis.

2.4.1 Características dos Serviços

Os serviços são intangíveis, isto significa que os mesmos não podem ser vistos, tocados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra. Em contrapartida, os serviços são inseparáveis, ou seja, não podem ser separados de seus fornecedores. Esta é a característica principal do marketing de serviços, o cliente está presente quando o serviço é executado e tanto o prestador de serviço como o consumidor afetam o resultado do mesmo.

Para Las Casas (2012) ao desenvolver os serviços, deve-se pensar não somente naquilo que o cliente quer, mas naquilo que ele espera. Dessa forma, a variedade dos serviços depende basicamente de quem os fornecem, quando e onde são fornecidos. Também deve ser considerado que o nível de disposição do ser humano nem sempre é o mesmo, podendo refletir diretamente na heterogeneidade dos serviços. O bom relacionamento entre o prestador de serviço e o consumidor é a peça chave para um bom desenvolvimento do trabalho e de resultados satisfatórios.

Outro aspecto a considerar é que os serviços não podem ser armazenados para serem utilizados posteriormente. A perecibilidade, ou seja, o processo de prestação de serviço e do consumo ocorrem ao mesmo tempo. É neste caso, que surge a oportunidade que um prestador de serviço tem de mostrar o quanto ele é eficiente e/ou especialista em sua atividade, devido somente ocorre o contato com o cliente frente a frente.

2.5 MARKETING HOTELEIRO

A hotelaria é considerada uma área econômica ligada diretamente à prestação de serviços, e, portanto, está intimamente conectada ao marketing.

O marketing vem sendo um modelo transformador no contexto das organizações, rompendo os paradigmas dos modelos tradicionais de administração e passando a valorizar o seu cliente e sua imagem sendo como base na construção do sucesso organizacional.

O turismo não é uma atividade recente, porém, devido às inúmeras transformações do mercado, o setor se tem sofisticado com intuito de atender à

crescente demanda por bons produtos e serviços. Em conjunto com esse setor, segundo Kuazaqui (2000) outro promissor mercado se amplia de formar a complementar, é o setor hoteleiro. Tais atividades estão representando, de maneira crescente e bastante competitiva, alicerçadas por uma sólida infra-estrutura que possibilite o oferecimento de produtos e serviços cada vez melhores para consumidores cada vez mais exigentes.

À medida que o mundo caminha em direção à tecnologia, cada vez mais devemos estar preocupados e preparados com a velocidade em que essas mudanças ocorrem. Por este motivo torna-se necessário e imprescindível utilizar de um planejamento para pesquisar fontes de alternativas de fatia mercado. Na hotelaria este conceito não é diferente, foi assim que surgiu um segmento de marketing, o marketing hoteleiro.

Segundo Castelli (2000) o marketing hoteleiro é responsável pela potencialização das vendas, melhoria no atendimento ao hóspede e divulgação do hotel. O marketing hoteleiro surge para auxiliar a organização a chegar até ao seu cliente de forma a transmitir sua marca e sua imagem de maneira satisfatória.

O marketing que conhecemos é o resultado de uma evolução recente, que era relacionada apenas com a realização das vendas. O marketing hoteleiro atualmente tem a finalidade de buscar alternativas inovadoras para fidelizar os clientes e atrair novos mercados.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho é fruto da utilização da pesquisa bibliográfica, que de acordo com Martins e Theóphilo (2009) procura explicar e argumentar um assunto ou tema, tendo como base livros, jornais, dicionários e etc. busca a familiarização sobre o determinado assunto e auxilia na construção de uma base teórica para estudos.

> A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível,
> decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros,
> artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados
> por outros pesquisadores e devidamente registrados. (SEVERINO, 2007, p.122).

A proposta desse trabalho envolve a captação e compreensão mais detalhada de informações relativos ao tema do representante da organização, que não podem ser quantificados, ou seja, de caráter qualitativo.

Segundo Marconi e Lakatos (2010) a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Ou seja, os resultados serão obtidos a partir de descrições verbais da pessoa entrevistada.

Enquanto a pesquisa de campo é utilizada para coletar informações sobre um determinado problema, com observações de fatos e fenômenos, utilizando a coleta de dados para analisá-los e visando à compreensão dos indivíduos, grupos e outros campos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento utilizado para executar a coleta de dados foi a entrevista. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 178) “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Devido ao fato de que a entrevista é essencial para extrair informações mais complexas e detalhadas dos participantes da mesma, que neste caso, foi o diretor da organização.

Para este estudo utiliza-se a entrevista semiestruturada, que de acordo com Martins e Theóphilo (2009) o entrevistador utiliza um roteiro de entrevista, mas com a liberdade de acrescentar novas questões, caso seja necessário, para aprofundar ou confirmar informações apresentadas.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A rede Anjos Hotéis é uma empresa do segmento hoteleiro, que está inserida no mercado paraibano, em João Pessoa, com duas unidades de hotel.

Fundada ano de 2013, a rede Anjos iniciou as suas atividades com o Hotel Pousada. Em 2016, foi inaugurada uma nova unidade da rede, o Anjos Praia Hotel. Onde, todas as atividades administrativas da rede Anjos, ocorrem atualmente na sede do Anjos Praia Hotel.

A rede Anjos vem com a proposta de oferecer conforto, segurança e serviços

com um padrão de qualidade que um hotel deve ter. No qual, o objetivo da organização é atender os hóspedes e clientes da melhor formar, visando a satisfação dos mesmos.

Localizadas a 50 metros da praia de Manaíra, e próximo aos principais pontos turísticos de João Pessoa, as unidades da rede Anjos dispõe de uma moderna infraestrutura. E durante todo o ano a Anjos Hotéis está de portas abertas para receber visitantes de todos os cantos do Brasil e turistas do mundo todo, presentes em João Pessoa.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Para cumprir com os objetivos deste trabalho, que foi o de verificar a situação da rede Anjos Hotéis, localizada na capital paraibana, quanto ao entendimento e utilização do marketing de relacionamento, uma entrevista semiestruturada foi aplicada com o proprietário da organização que aceitou participar da pesquisa.

A rede Anjos hotéis é uma organização no ramo da hoteleira, atuante na cidade de João Pessoa – PB, e seu respectivo proprietário se dispõe a responder as questões relacionadas ao seu estabelecimento, possibilitando assim à coleta de importantes informações pertinentes ao tema do trabalho.

Na entrevista, questionou-se, inicialmente, qual o entendimento conceitual e o que a empresa compreende por marketing de relacionamento. O diretor e proprietário do hotel afirmou que: “para você se manter no mercado altamente competitivo você precisa sempre ser lembrado. A utilização do bom relacionamento com o cliente é essencial para o andamento das atividades do hotel, aonde os clientes podem acreditar no serviço prestado pela nossa empresa e consequentemente divulgar o hotel”.

Percebe-se a importância do bom relacionamento com o cliente segundo a visão do proprietário do hotel, e isso está de acordo com McKenna (1992) em uma época das escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis, com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim da fidelidade. O autor sugere um marketing que consiga integrar o cliente à empresa, criando e mantendo um relacionamento constante.

É percebível que existe um entendimento sobre o significado do marketing

de relacionamento por parte do proprietário hotel. No qual, demonstrou que a essência do marketing de relacionamento é captada, mesmo que parcialmente. No entanto, o conhecimento sobre o marketing de relacionamento é essencial para o administrador que deseja criar e acentuar uma sólida base de clientes frente a um mercado altamente competidor.

Quando questionado sobre qual a importância dada ao cliente por sua organização, o representante do hotel afirmou que: “o cliente é a base de tudo. Sem clientes não há como sobreviver no mercado. Quem paga as contas não sou eu, é o cliente. A partir do momento que não tiver cliente, não se tem receita, não tendo receita, consequentemente não há salários e assim não tenho como investir em ideias novas. Então, o cliente é peça primordial para as ações do hotel. Temos que tratá-los bem e buscar satisfazê-los.”

Percebe-se a importância atribuída aos clientes por parte do representante do hotel, no qual é notório que o cliente é um stakeholder altamente importante para sua organização. E isso está de acordo com as palavras de Las Casas (2012) que afirma que o principal objetivo do marketing de relacionamento é a construção de relacionamentos de longo prazo entre empresas e clientes. Os clientes se tornaram fundamentais para a manutenção e crescimento de qualquer organização, e por isso as mesmas ganham muito ao criar e manter relações duradoras com os clientes.

Visto que o marketing de relacionamento é uma função essencial para o caminhar de qualquer empresa, encarregada em atrair e acentuar as relações com os clientes, pode-se validar a opinião sobre importância dada aos clientes por parte representante do hotel, no qual o cliente é a base de tudo.

Quando indagado sobre o que seria mais importante para sua organização: conquistar novos clientes ou reter os clientes já fiéis. Segundo o diretor do hotel: “não há como escolher entre os dois. Os dois são pontos de bastante importância para as ações do hotel. Claro, fidelizar é ótimo porque os clientes acabam procurando se hospedar novamente conosco e divulgam nossa marca para familiares e amigos, e por outro lado, atrair novos clientes é sempre bom, não se tem como avaliar esses dois pontos. Porque se a empresa pensa em ter um crescimento constante, como nós que pensamos em expandir para mais uma unidade, conquistar novos clientes neste quesito é essencial, e ter a retenção

dos clientes é de suma importância também".

O marketing de relacionamento surge com uma nova abordagem para a nova era competitiva, permitindo às empresas conhecerem melhor seus clientes e adaptar suas ofertas às suas necessidades. Para McKenna (1992) a construção de relações firmes e longínquas é uma difícil tarefa, porém, em um mundo em que o cliente tem o poder de escolha, independente do segmento, o relacionamento pessoal é a única maneira de se criar e manter a fidelidade do cliente. Por outro lado, já dizia o norte-americano Philip Kotler (2000) conquistar um novo cliente custa 5 vezes mais que manter um antigo.

A partir deste questionamento pode-se perceber que, a visão do proprietário da rede Anjos, está em confronto com a teoria do marketing de relacionamento. Pois, o represente do hotel considera que não há como avaliar e escolher entre conquistar novos clientes e reter os clientes fiéis. Em contra partida, o marketing de relacionamento devidamente implementado, utilizando de bancos de dados, proporciona um aprofundamento na base de clientes. O marketing de relacionamento permite, portanto, que a empresa desenvolva uma habilidade no que se refere a compreender o mercado e aprender dele. A partir disso, a organização tem o conhecimento em mãos e esse conhecimento precisar se expandir por toda a sua extensão e assim, é possível planejar, criar, inovar e atuar em sintonia com um mercado que é cada vez mais dinâmico e competitivo, buscando assim a fidelização e retenção dos seus clientes.

Questionou-se, quais canais de comunicação que a empresa utiliza para manter contato com o cliente e como é o envolvimento deles nessa rede de contato, o representante do hotel afirmou que: "atualmente as ferramentas que a empresa está dando mais ênfase são as mídias socias, como site, Facebook, Instagram e Outdoors com parceria com guias de turismo, e os canais mais utilizados pelos clientes são os sites de viagens, e-mails, telefone e WhatsApp. As mídias sociais são mais utilizadas para promover a divulgação do hotel, com pelo menos duas postagens ao mês no Facebook e Instagram".

No entanto, à medida que o mundo caminha em direção à tecnologia, é de suma importância está atento e preparado com a velocidade em que essas mudanças ocorrem. Castelli (2000) afirmou que: "o marketing surge para auxiliar a organização a chegar até ao seu cliente de forma a transmitir sua marca e sua

imagem de maneira satisfatória".

Nota-se com este questionamento que o hotel possui ferramentas apropriadas para uma boa comunicação com o cliente, no entanto, as ferramentas não são aplicadas de forma satisfatória, pois os clientes utilizam canais mais básicos de contato. E com isso, a empresa perde muito em não se inserir na realidade dos seus clientes.

Foi inquirido quais os benefícios percebidos pela empresa diante das ações que a empresa tem feito para melhorar o relacionamento com o cliente, foi apresentado que "o benefício percebido é a fidelização dos clientes, a partir do bom atendimento para com os hóspedes na entrada até a saída, buscando deixá-los completos de todas suas necessidades, com base na nossa realidade, isto cria um vínculo com o cliente no qual é difícil ele trocar de hotel".

Com base nisso, as empresas devem reconhecer que para conquistar e manter os clientes no atual contexto elas não devem ser dar o luxo de manter as mesmas rotinas do dia a dia. A melhor maneira de fazer isso é usar o marketing para servir às verdadeiras necessidades ou desejos do cliente e comunicar a substância da empresa (MCKENNA, 1992).

Verifica-se que a empresa tem como resultado a fidelização dos hóspedes devido à boa relação entre empresa e cliente. Portanto, a empresa se beneficia com a construção de relacionamentos adequados com o cliente, e com isso, a fidelidade é a consequência mais importante que o marketing de relacionamento seja capaz de provocar. Neste sentido, a visão do proprietário do hotel, está indo de acordo com a essência do marketing que é de servir as necessidades e desejos dos clientes.

Em seguida, questionou-se sobre de que maneira a sua organização utiliza as informações dos clientes, o proprietário do hotel relatou que "o uso dessas informações ainda é de pouca exploração. A utilização das informações dos clientes ocorre quando o hóspede possui um cadastro conosco. O sistema utilizado pela empresa para realização dos check-ins e das reservas, possui um banco de dados onde é possível cadastrar todos os dados pessoais dos hóspedes e assim possível verificar a quantidade de vezes que ele já se hospedou".

A utilização de bancos de dados é imprescindível para o desenvolvimento da

capacidade de gerir clientes. Desta forma, Madruga (2004) sugere a utilização de

uma das ferramentas do marketing de relacionamento, o CRM (*customer relationship management*). Segundo o autor o CRM deixou de ser um sistema de relacionamento e já é encarado com uma estratégia, visão, orientação para o cliente entre outras atribuições.

Percebe-se então, a importância da existência e utilização do banco de dados para ações do hotel, pois através dele há uma integração de informações, que é possível traçar o perfil e o grau de fidelidade de cada cliente. Portanto, como a empresa não utiliza as informações dos clientes e nem possui uma ferramenta especifica para isso, como o CRM, é notório afirmar que, o marketing de relacionamento pode ser praticado sem o CRM, porém, sua eficiência pode ser comprometida, por causa da baixa qualidade das informações, a falta controle nas ações e dificuldade de analisar as informações.

Em resposta ao questionamento sobre a utilização do serviço de pós-venda que sua organização prestava, o representante da Anjos Hotéis afirmou que: “hoje no hotel não há um serviço de pós-venda efetivo. Mas já foi pensado em ter uma ferramenta que trabalhe diretamente com o pós-venda do hotel, que mesmo após a saída do hóspede, ele iria receber um e-mail ou mensagem via WhatsApp para avaliação de nossas atividades e terá a oportunidade de sugerir melhorias. E mensalmente enviaremos mensagens sobre pacotes de hospedagem, promoções nas estações do ano e nossas felicitações para os aniversariantes”.

Segundo Rosa (2004, p.12) “não há forma melhor ou mais eficiente de saber como sua empresa está se saindo ou como os seus produtos e serviços são vistos no mercado do que perguntando aos seus clientes”. O serviço de pós-venda se torna um conjunto de atividades desenvolvidas após a venda de um produto ou serviço com o objetivo de construir o vínculo entre empresa e cliente visando fidelizar e proporcionar a intenção de novas compras.

O serviço que pode diagnosticar e medir a situação do cliente quanto a sua satisfação e o contato que a empresa faz com o cliente, mesmo a após o fechamento de uma compra. Dessa forma, foi observado que existe um certo em interesse por parte do representante do hotel, em implantar o serviço de pós-venda com a utilização de uma determinada ferramenta versátil para manter o contato com o cliente mais próximo. Portanto, a organização tende muito a crescer perante seus concorrentes, com a implantação eficaz e a utilização de ações de

marketing com foco nos desejos e necessidades de seus clientes.

Por último, foi indagado sobre quais estratégias de marketing de relacionamento são utilizadas pela empresa para atrair e captar novos clientes, o representante do hotel afirmou que: “o nosso foco está sendo na criação e desenvolvimento de um novo site, que segue a mesma padronização de alguns sites de hospedagens, como por exemplo, o Booking. Através desta nova plataforma que está sendo lançada no ar, iremos ter um contato mais próximo com os clientes e vice e versa. Após, essa implantação deste novo site, iremos buscar uma ferramenta de marketing de relacionamento para melhorias das relações com os clientes”.

Segundo Las Casas (2012) a teoria e a prática do marketing tradicional sempre focaram no aspecto de atração de consumidores para efetuar uma venda. Na atualidade há uma necessidade de uma mudança, sendo que ao invés de atrair consumidores para a prática transacional, as empresas estão procurando retê-los e construir relações duradoras. É percebível que existe estratégias por parte do hotel na busca de retenção de seus hóspedes. E com isso, a organização tem a ganha, pois as estratégias e ações do hotel vão de acordo com a teoria exposta por Las Casas, que é necessário está atento aos desejos e necessidades, visto que atrair o cliente para dentro da organização é possível atender seus anseios e necessidades.

No contexto atual, onde o avanço tecnológico se torna um dos meios que as organizações usam como estratégia para alcançar suas metas e seus objetivos, é indispensável criar uma forma que possibilite que o cliente possa se comunicar de volta, facilitando o processo colaborativo. Desta forma, com a implantação e efetivação deste novo site, possibilitará para a empresa ter um contato mais próximo com os hóspedes e consequentemente terá uma vantagem competitiva pois irá atraí-los para dentro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho viabilizou a análise da situação atual da rede Anjos Hotéis, atuante no ramo hoteleiro na capital paraibana, em relação a utilização do marketing de relacionamento para fidelização de seus clientes.

Através da análise sobredito, verifica-se que, embora, no geral, o representante da Anjos Hotéis possui um certo conhecimento relativo ao marketing, a importância dos clientes, e aos meios de comunicação, o conhecimento específico sobre o marketing de relacionamento não está em uma situação ideal e sua aplicação pode ser considerada, de uma certa maneira, incompleta e não efetiva.

Com base nisso, o primeiro objetivo específico tratou de compreender como funciona o marketing de relacionamento na rede Anjos Hotéis, e por meio da abordagem teórica evidenciou-se que alguns autores demonstram os benefícios que o marketing de relacionamento possui na manutenção da empresa no mercado.

Verificou-se ainda na análise dos resultados que a empresa sendo flexível no atendimento das necessidades do cliente, obtém como benefício a fidelização de seus clientes, que os procuram por diferenciar-se da concorrência, mostrando a qualidade e capacidade de seu serviço prestado.

Para o entendimento do marketing de relacionamento, o segundo objetivo especifico, buscou comparar as ações da rede Anjos Hotéis com ou sem marketing de relacionamento, nota-se que a empresa hoje não possui um setor de marketing efetivo, e percebe-se também certa falta de interesse por uma parte da organização, na obtenção de informações relativas à satisfação dos clientes, fato este que pode acarretar em ocasionais perdas de clientes.

O terceiro objetivo especifico procurou apontar estratégias relacionadas ao marketing de relacionamento e suas vantagens oferecidas, no entanto, a rede Anjos Hotéis demonstrou não acompanhar a relação com um cliente, que deve ser um processo constante, e não utiliza do serviço de pós-venda.

Deste modo, destaca-se como apontamento de melhorias a formalização dos processos de relacionamento com o cliente, com o armazenamento e utilização de dados compartilhados pelos clientes, a fim de aperfeiçoar o relacionamento com a empresa, e a implementação do serviço de pós-venda, acompanhado os índices de satisfação dos clientes, no qual, é possível aplicar em toda organização, aumentando a chance de descobertas de falhas ou pontos que possam ser corrigidos ou melhorados, criando assim um meio de comunicação direta com os clientes, tornando-os mais próximos da organização e,

possivelmente, mantendo uma relação mais valorosa, tanto para a empresa quanto para o cliente.

O objetivo geral deste estudo, buscou estudar o impacto do marketing de relacionamento na rede Anjos Hotéis, no qual demostrou que a inexistência ou incompleta utilização do marketing de relacionamento pode ser um limitador de crescimento, tanto econômico, quanto no tamanho da rede de clientes. De fato, qualquer tipo de organização, independentemente de seu porte ou ramo, obtém benefícios ao manter uma forte rede de clientes fidelizados, e a implementação do marketing de relacionamento potencializa os resultados obtidos pela mesma. A organização participante demonstra dar certa prioridade a fidelização de clientes, porém, torna-se evidente a necessidade de investimentos maiores na prática do marketing de relacionamento, na correta utilização das informações dos clientes, e no empenho voltado ao pós-venda, formulando estratégias capazes de agregar valor ao cliente e mantê-los satisfeito por longo do tempo.

É possível afirmar que a devida implementação do marketing de relacionamento, proporciona um diferencial competitivo de alto impacto ao longo do tempo, podendo tornar a Anjos Hotéis líder do mercado local, ou até regional, no segmento hoteleiro.

Recomenda-se para futuras pesquisas, uma análise quantitativa dirigida a perspectiva dos clientes acerca da eficácia do marketing de relacionamento e da mensuração da satisfação gerada aos clientes, referente ao segmento hoteleiro.

REFERÊNCIAS

CASTELLI, Geraldo, **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCUS, 2000.

COBRA, Marcos RIBEIRO, Áurea. **Marketing:** Magia e Sedução. São Paulo: Cobra, 2000.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

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

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0:** As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: https://tigubarcelos.files.wordpress.com/2019/03/mkt3.0_kotler.pdf. Acesso em: 7 maio. 2019.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Turístico e de Hospitalidade:** fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o brasil. São Paulo: Makron books, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços.** São Paulo: Atlas, 2012.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de Marketing de Relacionamento e CRM.** São Paulo: Atlas, 2004.

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

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento:** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PIZZINATTO, Nadia Kassouf. (org.). **Marketing focado na cadeia de clientes.** São Paulo: Atlas, 2005.

ROSA, Silvana Goulart Machado. **O poder do pós-venda.** 2.ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

O DESAFIO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA INDÚSTRIA 4.0: UMA ANÁLISE DOS ESTUDANTES DO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DO UNIESP

Ramon Granjeiro Lucena
ramonlucena98@gmail.com

Prof. Me. André Gustavo da Silva
andregustavo2312@gmail.com

RESUMO

A Indústria 4.0 vem revolucionando o contexto atual e impactando de maneira profunda a sociedade e, naturalmente, o mundo dos negócios. O presente artigo tem como objetivo analisar os estudantes de administração UNIESP Centro Universitário, no que se refere à preparação profissional para o mercado atual, na perspectiva da Indústria 4.0. Para tanto, utilizou-se a tipologia de pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa e com aplicação de um questionário para 47,9% dos alunos em questão. O questionário foi desenvolvido tomando como base o modelo tridimensional de limitações digitais, que faz uma abordagem sob a ótica do acesso, da cognição e do comportamento, além disso foi buscado, no próprio questionário, fazer uma análise pessoal e institucional do processo de preparação profissional diante da revolução 4.0. Sendo assim, como resultado, observou-se a necessidade de uma preparação mais efetiva dos discentes para as demandas do mercado atual, embora aspectos positivos também tenham sido percebidos. E nesse processo de desenvolvimento, estão envolvidos a instituição de ensino, o curso de administração, os docentes e os futuros administradores, que são os principais responsáveis e interessados na sua própria formação enquanto profissional apto ao mercado contemporâneo. E como complemento e conclusão do artigo, buscou-se pontuar ações a serem desenvolvidas por esses agentes para potencializar a capacitação desse profissional, que enfrentará um contexto revolucionado pelo digital e marcado por constantes e impactantes inovações.

Palavras chaves: Indústria 4.0. Preparação profissional. Limitações digitais. Estudantes de administração.

ABSTRACT

The Industry 4.0 is revolutionizing the present society, having a profound impact not only on our lifestyle but also on the business world. This article aims to analyze the students of Business Administration of the UNIESP University Center in relation of their professional preparation for the current market under the perspective of Industry 4.0. For this purpose, it was used an exploratory and descriptive research, with quantitative approach and application of questionnaire to 47.9% of the students in question. The questionnaire's developing was based on the three-dimensional model of digital impairments foucused on access, cognition and behavior traits. Besides, the questionnaire itself sought to make a personal and institutional analysis of the professional preparation process in the face of revolution 4.0. As a result, the

study noticed that although positive aspects, it was noted that the studets of the course need a more effective preparation for today's market demands. During the development process, previosly quoted, are involved the educational institution, the Business Administration course itself, the professors and future managers who are the main responsible and interested in their own formation as capable professionals for the contemporary market. As a complement and conclusion, the article pointed out actions to be developed by these agents to enhance the qualification of the future professionals who will face a period revolutionized by digital and marked by constant and impacting innovations.

Keywords: Industry 4.0. Professional preparation. Digital impairments. Students of business administration**.**

1 INTRODUÇÃO

Inteligência artificial, Internet das Coisas, robótica, *Big Data*, veículos autônomos, impressão 3D, drones, representam só algumas inovações trazidas pela Indústria 4.0, que está revolucionando o contexto atual pela sua velocidade, amplitude e profundidade e impactando de forma intensa o mercado, de modo a estabelecer novas diretrizes e competências aos profissionais e organizações.

De acordo com Schwab, fundador do Fórum Econômico Mundial, (2016, p. 15), “A palavra ‘revolução’ denota mudança abrupta e radical. Em nossa história, as revoluções têm ocorrido quando novas tecnologias e novas formas de perceber o mundo desencadeiam uma alteração profunda nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos”. E o cenário atual, de novas e inteligentes tecnologias e de grande quantidade e velocidade de informações, denota uma verdadeira revolução.

O professor Affonso afirma (2017, s.p)

> A rapidez dos avanços que estão ocorrendo não tem precedentes na história e interferem em quase todos os setores de todos os países. Em termos de amplitude e profundidade ela tem a revolução digital como base e integra diversas tecnologias, levando a mudanças profundas de paradigmas e finalmente o impacto sistêmico na medida em que envolve a transformação de sistemas inteiros entre países e dentro deles, em empresas, setores e em toda a sociedade.

Portanto, percebe-se a amplitude da chamada Revolução 4.0 ou Quarta Revolução Industrial, que atinge de diferentes formas inúmeros campos, entre eles o da administração. Esse meio é impactado substancialmente e pode-se perceber isso em diversas manifestações: nos sistemas de TI, que auxiliam o funcionamento e o gerenciamento organizacional; na automação e modernização dos processos produtivos, que otimizam os resultados e maximizam os lucros; na coleta,

armazenamento e análise de megadados, em função de um produto mais personalizado e de um serviço mais pessoal; na popularização do *e-commerce*, na necessidade de gestores e lideranças atualizadas e preparadas, entre outros. (KOTLER, 2017)

Nesse contexto, torna-se necessário que o profissional da administração se adapte à essa nova realidade e busque capacitar-se para atender as demandas da revolução 4.0, de maneira a desenvolver as competências e habilidades que contribuam para o seu espaço no mercado de trabalho.

Na formação do profissional de administração, além do esforço do próprio indivíduo em desenvolver-se e atualizar-se, a instituição de ensino acadêmico, junto do curso de administração e da equipe de docentes, cumprem papel fundamental, pois fornecem as diretrizes e as bases de atuação do futuro gestor. Nessa perspectiva e tomando como base o Instituto de Educação Superior da Paraíba (UNIESP), surge o seguinte questionamento: **Os estudantes de administração do UNIESP estão tendo a formação adequada para enfrentar o mercado em plena revolução 4.0?**

A importância da indagação é justificada quando leva-se em consideração o risco dos estudantes não desenvolverem as capacidades do “profissional 4.0”, aquele que se encaixa no perfil cada vez mais exigido pelo mercado. Deste modo, liga-se o alerta para o estudante e para os envolvidos. Pela análise e colhimento dos dados, será possível ter uma ideia do nível de preparação geral e propor estratégias para uma melhora do cenário apresentado.

Destarte, esta pesquisa tem o condão de contribuir tanto para os alunos que serão submetidos a uma autoanálise no processo de pesquisa e que podem vir a ser beneficiados com possíveis mudanças decorrentes dos achados da investigação, quanto para a instituição, o curso e o corpo docente, que terão indicadores sobre como melhorar o processo de formação profissional no que tange à Indústria 4.0.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar os estudantes de administração do UNIESP no que se refere à formação profissional para o mercado contemporâneo, na ótica da Indústria 4.0.

1.1.2 Objetivos específicos

- Compreender o que é a Indústria 4.0 e seus impactos no mundo dos negócios e nos profissionais da administração.
- Analisar se os alunos de administração do UNIESP estão tendo a formação adequada para atender as demandas do mercado atual frente a Indústria 4.0;
- Apresentar possíveis melhorias a instituição de ensino, ao curso, aos professores e aos estudantes de administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INDÚSTRIA 4.0

O termo “Indústria 4.0” teve origem a partir de um projeto tecnológico realizado pelo governo alemão, sendo visto pela primeira vez na feira de Hannover, realizada no ano de 2011. Esse projeto tinha como fundamento básico a integração de máquinas, ativos e sistemas, que proporcionariam as empresas redes inteligentes capazes de controlar os módulos produtivos de maneira autônoma.

Dessa forma, as fábricas se tornariam inteligentes e altamente conectadas, conseguindo, portanto, ter autonomia para a produção e manutenção, além de conseguirem identificar possíveis falhas nos processos e tendo a possibilidade de customizar os produtos de acordo com as exigências dos clientes. (SILVEIRA, 2018)

Esse conceito engloba as principais inovações tecnológicas que afetam os processos produtivos e a realidade do mercado atual, caracterizando mudanças físicas, digitais e biológicas. Pode-se citar como exemplos: a Internet das Coisas (IoT – *Internet of things*), *Big Data*, nanotecnologia, inteligência artificial, robótica, impressão 3D, biotecnologia, realidade virtual, veículos autônomos e energias renováveis.

2.1.1 Contextualização histórica

A história do mundo foi marcada por grandes revoluções, dentre elas, as revoluções industriais, que modificaram profundamente a forma de trabalho e trouxeram um ganho significativo em produtividade e eficiência, tendo no avanço tecnológico seu alicerce.

A respeito dessas revoluções, o Ministério da indústria, comércio e serviços do governo federal comenta:

> As 3 primeiras revoluções industriais trouxeram a produção em massa, as linhas de montagem, a eletricidade e a tecnologia da informação, elevando a renda dos trabalhadores e fazendo da competição tecnológica o cerne do desenvolvimento econômico. A quarta revolução industrial, que terá um impacto mais profundo e exponencial, se caracteriza, por um conjunto de tecnologias que permitem a fusão do mundo físico, digital e biológico. (MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS, 2019, s.p)

A primeira revolução industrial, que ocorreu entre 1760 e 1840, caracterizou-se pela construção de ferrovias e pela invenção da máquina a vapor, de modo a dar início a produção mecânica. A segunda, iniciada no final do século XIX e entrando no século XX, tem como principais aspectos o advento da eletricidade e a linha de montagem fordista, que possibilitou a produção em massa. A terceira revolução industrial ou revolução digital, iniciada em 1960, foi impulsionada pelo desenvolvimento de semicondutores, de computadores de grande porte, de computadores pessoais e da Internet. Essa revolução gerou na indústria uma maior automação e um desenvolvimento nos processos pelo estudo científico, contribuindo para uma efetividade produtiva não apresentada anteriormente. (SCHWAB, 2016)

A chamada quarta revolução industrial teve início na virada do século XX para o século atual, e é caracterizada por uma Internet mais ubíqua e móvel, por sensores e processadores menores e mais poderosos, pela inteligência artificial e pela aprendizagem automática. É perceptível que as tecnologias digitais, como computadores, *softwares* e redes já existiam desde a terceira revolução, no entanto, essas tecnologias tem se tornado cada vez mais integradas e sofisticadas, e somadas as inovações tecnológicas, causam uma concreta ruptura na sociedade e na economia global. (SCHWAB, 2016)

Portanto, nota-se uma verdadeira evolução histórica ao longo dos anos, cada etapa com seus benefícios e desafios, características e particularidades, mas nenhuma das primeiras três etapas se iguala aos impactos causados pela revolução 4.0, que possui velocidade, amplitude, profundidade e impacto sistêmico como diferenciais.

2.2 IMPACTOS DA INDÚSTRIA 4.0

A quarta revolução industrial traz impactos significativos na economia, nos negócios, nos governos, na sociedade e nos próprios indivíduos. Ao mesmo tempo que oferece benefícios como: crescimento econômico, redução dos custos operacionais, maior integração e conexão entre partes, ganho na produtividade, informações mais precisas e no tempo certo, traz também desafios de grande magnitude, como: vulnerabilidade de informações sigilosas; distribuição do poder a tecnocratas, aqueles que detém o conhecimento técnico a respeito das novas tecnologias, prejudicando uma concorrência justa; desemprego e falta de adequação ao mercado de trabalho.

Na perspectiva do mercado de trabalho, campo significativamente afetado pela revolução 4.0, nota-se que inúmeras funções profissionais não existirão no futuro e, naturalmente, novas surgirão, como é constatado no relatório “The Future of Jobs”, divulgado no Fórum Econômico Mundial no ano de 2018, que estima que 75 milhões de empregos sejam extintos com a automatização e surgirão 133 milhões novos postos adaptados à realidade das transformações tecnológicas, constatando um saldo positivo de 58 milhões de vagas. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018)

A Dell Technologies divulgou recentemente os resultados de um estudo encomendado para o IFTF (*Institute for the Futere*) referente ao impacto que as novas tecnologias devem ter na vida e no trabalho das pessoas até 2030, de modo a comprovar ainda mais a magnitude dessa revolução. A pesquisa baseou-se em entrevistas com 20 especialistas globais nas áreas de tecnologias, negócios e acadêmicos e obteve a seguinte previsão: 85% das profissões que existirão em 2030 ainda não foram criadas. Isso demonstra o quanto que ainda ocorrerão transformações no mercado e cria-se um alerta para que os profissionais estejam sempre por dentro dessas novidades e se especializando constantemente.

O relatório também mostra que na próxima década, todas as organizações e os negócios serão baseados em tecnologia, exigindo a mudança nas empresas quanto a infraestrutura e formas de trabalho e atuação. No entanto, a projeção dos especialistas diz que a tecnologia não irá necessariamente substituir os profissionais, mas exigir que os colaboradores tenham as competências e habilidades necessárias para interagir com as máquinas. Porém, vale salientar que

pelo *machine learning* (aprendizado das máquinas), muitas funções que hoje são desempenhadas pelos seres humanos, serão realizadas por máquinas. (PEREIRA, 2017)

2.2.1 Impactos nos negócios

De acordo com a primeira lista da revista *Fortune*, publicada em 1955, referente as 500 empresas mais importantes do mundo, somente 71 sobreviveram até os dias de hoje, demostrando o quanto que o mercado é volátil e o quanto que as empresas, inclusive as maiores, possuem dificuldade em lidar com essas mudanças.

E nos dias atuais, a intensidade e velocidade dessas mudanças mercadológicas, que são ocasionadas principalmente pela revolução digital, estão fazendo com que as empresas tenham que se adaptar em um ritmo mais acelerado, para sobreviverem a essa conjuntura.

Esse processo de adaptação para a sobrevivência pode ser comparado a teoria de Charles Darwin, que diz: “as espécies que sobrevivem não são as mais fortes, mais rápidas ou inteligentes, mas aquelas que melhor se adaptam às mudanças”. No contexto atual, aplica-se o chamado *Darwinismo Digital*, que diz respeito a necessidade das empresas e indivíduos se adaptarem aos novos cenários e desafios decorrentes da revolução digital para sobreviverem.

A não adaptação dos negócios a questões como a Tecnologia da Informação, área muito desenvolvida nos últimos anos, trará dificuldades para o crescimento e a competitividade da organização, como afirmam Rezende e Abreu (2013, p. 53), “o desconhecimento elementar da Tecnologia da Informação e de seus recursos tem causado muitos problemas e dificuldades dentro das empresas, principalmente para as atividades ligadas a Planejamento Estratégico, Sistemas de Informação e Gestão da Tecnologia da informação”.

Schwab (2013, p. 58), em sua obra, cita quatro grandes impactos que a indústria 4.0 tem causado nos negócios atuais, são eles:

> - As expectativas dos consumidores estão mudando, tendo como foco principal a experiência proporcionada pelas empresas;
> - Os produtos estão sendo melhorados pelos dados, contribuindo com a melhora da produtividade dos ativos;
> - Estão sendo formadas novas parcerias, a partir da conscientização a respeito da importância da colaboração;

- Os modelos operacionais das empresas estão se reformulando, adequando-se aos novos modelos digitais.

Diante do exposto, percebe-se a magnitude dessas mudanças nas organizações, que nada mais são do que um conjunto de pessoas que utilizam recursos materiais e intangíveis para atingir determinado objetivo. Nessa linha de raciocínio, para que as organizações evoluam, é necessário que as pessoas que colaboram para a mesma se adequem e atendam as demandas atuais, buscando o desenvolvimento, de modo a garantir a sua permanência e o crescimento organizacional. (MAXIMIANO, 2011)

2.3 A PREPARAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

Dentro das empresas, o administrador é aquele que conduz a equipe e toma as principais decisões rumo ao alcance dos objetivos estratégicos. É responsabilidade dele planejar, organizar, liderar, executar e controlar os recursos e processos da organização, conduzindo-a ao sucesso. (MAXIMIANO, 2011)

A administração é dividida por suas funções organizacionais, que contemplam as áreas de: operações, marketing, finanças, recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento. Cada área possui suas atribuições particulares e desempenham papel essencial na composição da empresa. Os gestores, como responsabilidade do cargo, devem ter conhecimento das áreas para que consigam conduzir a empresa para os rumos certos.

No entanto, é necessário salientar, que todas essas áreas estão sofrendo mudanças para adaptação ao contexto digital. A área de produções e operações obteve um ganho significativo nas tecnologias das máquinas e equipamentos, garantindo uma alta performance produtiva. Já a área de marketing desenvolveu sua atuação nas redes sociais e nas novas mídias digitais, buscando estudar como atuar no e-commerce e como entender o consumidor atual.

A área de finanças foi beneficiada com sistemas que fornecem informações financeiras precisas para a tomada de decisão e maior lucratividade. E o setor de recursos humanos foi contemplado por softwares de gestão de pessoas que otimizam os processos e propiciam um maior controle dos colaboradores. Já a área de pesquisa e desenvolvimento agora explora serviços digitais e produtos inovadores tecnológicos.

Nessa perspectiva, torna-se necessário que o processo de formação do

administrador contemple e desenvolva esses conhecimentos e habilidades. Para tanto, a instituição de ensino, o curso de administração, o corpo docente e discente precisam buscar meios efetivos para uma formação adequada do futuro profissional.

2.4 LIMITAÇÕES DIGITAIS

Uma das principais preocupações dos pesquisadores entusiastas dos Sistemas de Informação na atualidade consiste em desbravar as motivações dos usuários em aderir ou não a adoção das TIC´s (tecnologias de informação e comunicação) em suas atividades diárias. Sendo um dos modelos mais festejados para medir esse nível de aceitação, o modelo TAM (Technology Acceptance Model) do Davis (1989), busca avaliar o fenômeno sob duas vertentes: a primeira voltada para a aceitação por meio da utilidade percebida do usuário da TIC e, a segunda, voltada para facilidade de uso percebida por este usuário.

Apesar de reconhecer a validade do Modelo TAM na contemporaneidade, esta pesquisa optou por embasar-se em modelo diverso, uma vez que buscou avaliar possíveis limitações dos usuários das TIC's, razão pela qual optou por usar o Modelo Tridimensional proposto por Bellini, Giebelen e Casali (2010), que possibilita uma compreensão aprofundada sobre as limitações digitais, considerando suas dimensões de maneira multifacetada, combinando diferentes formas de limitações para entender quais as barreiras encontradas pelo indivíduo no uso efetivo das TIC's.

O modelo propõe a existência de três dimensões que limitam o desenvolvimento do indivíduo na interação com as TIC's: a limitação de acesso, a cognitivo-informacional e a comportamental. É importante considerar que, para o pleno desenvolvimento do profissional no âmbito tecnológico e na interação com as TIC's, permitindo assim a inserção qualificada no mercado de trabalho, é essencial que os indivíduos desenvolvam-se nessas três perspectivas.

Portanto, no presente trabalho, para se ter uma mensuração aproximada e uma percepção do desenvolvimento dos alunos de administração na interação com o universo tecnológico, será utilizado esse modelo como inspiração para a pesquisa.

2.4.1 Limitação de acesso

A limitação de acesso diz respeito à dificuldade social e material dos indivíduos em acessarem as tecnologias de informação e comunicação. Essa limitação manifesta-se: pela exclusão social, que é uma problema inerente ao capitalismo contemporâneo e afeta diversas pessoas, deixando-as a margem da sociedade; pela inadequação a hardwares e softwares disponíveis, uma vez que a falta de acessibilidade e facilidade provocam a não adequação e por consequência o não uso; pela ausência de acesso à Internet, que impossibilita o usufruto pleno da maioria dos recursos digitais; por interfaces homem-máquina de baixa ergonomia, prejudicando o seu exercício saudável, entre outras manifestações. (BELLINI *et al*, 2010)

2.4.2 Limitação cognitivo-informacional

A limitação cognitivo-informacional corresponde as deficiências do indivíduo em nível de habilidades digitais necessárias para fazer uso efetivo das TICs. Essas deficiências manifestam-se no saber buscar, aprender, selecionar, processar e aplicar as informações da esfera tecnológica.

Analisa-se como causa dessa limitação: fatores psicológicos e neurológicos; formação formal deficiente ao longo da vida; experiências vivenciadas pouco ricas; influência da geração a que pertence, entre outras. (BELLINI *et al*, 2010)

2.4.3 Limitação Comportamental

A limitação referente ao comportamento do indivíduo diz respeito a dificuldade do mesmo em aplicar de maneira plena suas habilidades digitais, mesmo que as possua em grau elevado. Essas dificuldades, manifestam-se por bloqueios psicológicos ou até mesmo pelo uso excessivo e descontrolado das TIC's.

O indivíduo, de acordo com a sua formação e experiências ao longo da vida, pode apresentar comportamentos positivos ou negativos. Como comportamentos positivos, pode-se citar: utilização produtiva e racional de ambientes virtuais como o e-commerce, bancos eletrônicos, redes sociais, sites, aplicativos, plataformas de educação a distância e softwares de gestão, bem como o uso de máquinas e equipamentos de alta tecnologia.

Já como comportamentos negativos: aplicação da tecnologia para finalidades criminosas, como roubo, hackeamento de informações sigilosas, exposição indevida de pessoas; utilização descontrolada das TIC's, caracterizando um uso excessivo e prejudicial; e utilização das tecnologias de modo ineficiente, por falta de conhecimento técnico.

Esse tipo de limitação expõe um fenômeno grave e sutil – a efetividade do uso das TIC's, que é demonstrada quando o indivíduo consegue unir a aplicação do acesso material com as suas habilidades cognitivas. (BELLINI *et al*, 2010).

3 METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM E TIPOLOGIA

A abordagem utilizada na presente pesquisa é a quantitativa, que, para Sabino (*apud.* Lakatos e Marconi, 2011, p.285), se efetua "com toda informação numérica resultante da investigação", que se "apresentará como um conjunto de quadros, tabelas e medidas". De acordo com Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa quantitativa deve ser bem definida em três pontos principais: objetividade, sistematização e quantificação de conceitos.

É justificável a escolha dessa abordagem pois o objetivo da pesquisa é se ter uma mensuração aproximada da formação 4.0 dos estudantes de administração do UNIESP, para tanto, é necessário um recorte de uma quantidade mais significativa de estudantes, inviabilizando uma abordagem apenas qualitativa, que traduz uma quantidade mais limitada de estudantes.

A tipologia da pesquisa se divide em exploratória e descritiva. Segundo Cervo et. al (2007), a pesquisa exploratória não requer elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, focando na definição de objetivos e na busca por mais informações sobre determinado assunto, que em geral é pouco explorado, encaixando, portanto, com a temática da revolução 4.0.

Além do aspecto exploratório, a presente pesquisa tem o caráter descritivo, pois busca evidenciar e descrever o nível de preparação no âmbito tecnológico do público estudado. Assim, adequando-se a definição de Gil (2007, p.42): "as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno."

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo que a pesquisa abordou foi o dos estudantes de bacharelado em administração do UNIESP, que contabilizam ao todo 378 alunos, sendo 199 estudantes do turno da noite e 179 do turno da manhã, integrantes do primeiro ao oitavo período. Dentro desse universo, foi realizada uma amostra de 181 estudantes, resultando em 47,9 % do total de alunos do curso de administração do UNIESP, ou seja, praticamente metade dos estudantes foram contemplados, caracterizando uma amostra significativa.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E TÉCNICAS

Uma das técnicas utilizadas foi o estudo de campo, classificado por Gil (2007, p.53) como uma “pesquisa que é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar explicações e interpretações do que ocorre no grupo”.

E para a realização desse estudo de campo, foi utilizado a técnica do questionário, que é definida por Severino (2014, p. 125) como “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”. O mesmo autor ressalta a importância da clareza e da objetividade das perguntas.

No presente trabalho, foi aplicado um questionário contendo dezoito questões. Sendo quatro com o intuito de traçar o perfil do respondente, dez com o eixo temático inspirado no modelo tridimensional das limitações digitais, de modo a avaliar os estudantes no campo do acesso, cognição e comportamento e quatro itens com uma avaliação pessoal e da instituição de ensino na formação do profissional 4.0.

Para a elaboração da maior parte dos itens, foi utilizada a escala de Likert, que busca demonstrar o grau de concordância que o respondente possui para com determinada frase. A escala possui cinco níveis de concordância, proporcionando conclusões mais fiéis a realidade.

A escolha das questões foi realizada levando em consideração todo o conteúdo estudado e através de um pré-teste, realizado com quinze estudantes e analisado por alguns professores, que juntos puderam dar um feedback construtivo.

O questionário foi feito e aplicado na plataforma digital *Google Forms.*

3.4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente da pesquisa foi o Instituto de Educação Superior da Paraíba – UNIESP, fundado no dia 8 se setembro de 1998, na própria capital paraibana. Recentemente recebeu nota máxima na avaliação do Ministério da Educação – MEC, caracterizando-se como um dos melhores ambientes para o desenvolvimento profissional superior da Paraíba.

O curso estudado neste trabalho, estava presente desde os primeiros anos da instituição, sendo reconhecido atualmente pelo MEC com nota 4, ou seja, possui uma ótima avaliação. Diante do exposto, avaliou-se como um ambiente favorável para a aplicação da pesquisa e alcance das informações almejadas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.5 PERFIL DOS RESPONDENTES

PERFIL DOS RESPONDENTES			
PERÍODO DA FACULDADE	**Porcentagem**	**RENDA FAMILIAR**	**Porcentagem**
Segundo Período	**23,80%**	**De 1 a 3 salários mínimos**	**48,10%**
Oitavo Período	**19,90%**	De 3 a 6 salários mínimos	**19,30%**
Sexto Período	**15,50%**	De 6 a 9 salários mínimos	**9,90%**
Quarto Período	**10,50%**	Até 1 salário mínimo	**8,80%**
Terceiro Período	**9,40%**	De 9 a 12 salários mínimos	**7,20%**
Quinto Período	**8,80%**	Mais de 12 salários mínimos	**6,60%**
Primiero Período	**7,70%**		
Sétimo Período	**4,40%**		
GERAÇÃO		**SEXO**	
Geração Z - 1996 á 2009	**51,90%**	**Feminino**	**51,90%**
Geração Y - de 1980 à 1995	**44,80%**	Masculino	**48,10%**
Geração X - de 1965 à 1979	**2,80%**		
Geração Baby Boomer - de 1946 à 1964	**0,60%**		

Quadro 1: Perfil dos respondentes.
Fonte: Autoria própria, 2019.

A partir dos resultados obtidos no questionário e pela análise da tabela em questão, que representa o perfil do respondente, é possível notar que a maior parte dos respondentes são do segundo e do oitavo período, totalizando 43,1%. Isso

demonstra que houve um grande alcance entre períodos iniciais e finais, resultando em um perfil que representa bem o estudante de administração, com opiniões e convicções mistas, entre veteranos e recém-chegados.

Percebe-se também, uma predominância entre a geração Z, que alcançou 51,9% e a geração Y, que atingiu 44,8%, representando praticamente toda a amostra. Isso demonstra que o questionário foi respondido principalmente por pessoas adeptas a tecnologias, uma vez que ambas gerações possuem essa característica. (UNYLEYA, 2019)

Além disso, observa-se que a renda familiar predominante, com praticamente metade das respostas, foi a de 1 a 3 salários mínimos, ou seja, entre R$ 998,01 e R$ 2994,00, caracterizando uma renda familiar baixa, o que influi diretmente no acesso a tecnologias.

Enquanto o quesito sexo, ficou extremamente equilibrado, com praticamente números iguias entre homens e mulheres, com uma leve vantagem do público feminino, demostrando mais um fator de equilíbrio na composição do perfil.

CAMPO DO ACESSO

Quanto ao campo do acesso, foi buscado perceber se os estudantes de administração em questão, dispunham de dois fatores que oportunizam uma melhor formação enquanto profissional 4.0: possuir um notebook ou computador de mesa e também ter acesso à Internet em casa. Além disso, com o intuito de aprofundar e extrair uma realidade mais verídica, buscou- se avaliar o grau de satisfação para com a qualidade do acesso à Internet no cotidiano do estudante e também para com os equipamentos e recursos eletrônicos utilizados pelo mesmo.

Você possui notebook ou computador de mesa?
Sim - 84,5%
Não - 15,5%
Você possui acesso a internet em casa?
Sim - 98,3%
Não - 1,7%

Quadro 2: Acesso a *notebook* ou computador de mesa e a Internet em casa.
Fonte: Autoria própria, 2019.

Ao analisar o quadro 2, nota-se que a maioria dos estudantes possuem computador de mesa ou notebook, totalizando 84,5%. Posto isso, é possível afirmar que a maioria dos alunos possui uma ferramenta que influi diretamente no desenvolvimento acadêmico, principalmente no que se refere a atividades em que o uso desse equipamento é importante ou indispensável, como: realização de artigos, pesquisas, slides para apresentação, estudo mais aprofundado, utilização de programas de planilhas e relacionados ao mundo dos negócios, entre outras.

De certo, a popularização do uso do smartphone fez com que muitas dessas utilidades fossem realizadas no próprio celular, no entanto, ainda assim, o uso de computador, portátil ou de mesa, traz benefícios únicos e uma utilização que, em muitos casos, auxilia no ganho de produtividade e de qualidade.

Por outro lado, 15,5% dos alunos não possuem acesso a esses equipamentos eletrônicos, o que vem a ser um entrave para o desenvolvimento dos mesmos, visto que diante das demandas acadêmicas e mercadológicas, esta parcela terá que buscar outros mecanismos, muitas vezes menos adequados, para realizar as atividades propostas na formação profissional, estando assim em desvantagem no que refere-se ao desenvolvimento do administrador 4.0.

Já no que tange o acesso à Internet em casa, fator indispensável na constituição de um profissional atualizado e capacitado, 98,3% afirmam possuí-lo e apenas 1,7% não o possuem. Isso mostra que majoritária parcela dos estudantes de administração possui o potencial de desenvolvimento que a Internet proporciona, através do acesso a conteúdos, pessoas e oportunidades. E esse acesso, estando disponível em casa, proporciona ainda mais conforto e autonomia no uso.

Portanto, conclui-se que significativa porcentagem dos respondentes possuem dois fatores decisivos no desenvolvimento enquanto acadêmico, no entanto isso não significa que os equipamentos que possuem e a Internet que utilizam, possuem qualidade suficiente para o atendimento das suas necessidades. Esse aspecto será analisado nos próximos gráficos.

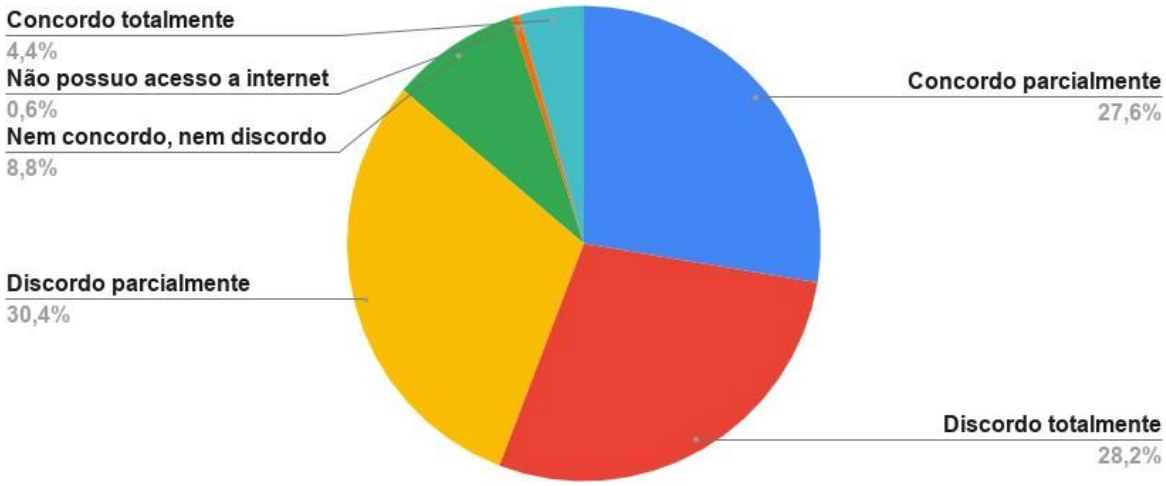


Gráfico 1: A qualidade do acesso que tenho a Internet no meu cotidiano é insatisfatório e não atende as minhas necessidades.
Fonte: Autoria própria, 2019.

O uso da Internet de maneira consciente e com critério traz benefícios concretos no processo da formação educativa dos futuros profissionais, possibilitando o uso de textos, sons, imagens, vídeos, além de propiciar ambientes ricos, interativos e colaborativos que contribuem para a difusão do conhecimento e ampliação da rede de relacionamentos. Nesse processo, é essencial que o acesso a Internet possua qualidade, propiciando velocidade e cooperando para um uso produtivo do seus usuários, de modo a propiciar maior competitividade profissional e menos estresse na utilização. (BEHRENS, 2006)

Ao analisar o gráfico 1, observa-se que mais da metade dos estudantes, 58,6 %, discordam total ou parcialmente da frase em questão, ou seja, demonstram satisfação, em diferentes graus, com a qualidade da Internet que possuem no cotidiano, possibilitando assim, uma formação com mais benefícios. Ao relacionar esse resultado com o do quadro anterior, no quesito Internet, percebe-se que quase totalidade dos alunos possuem acesso a Internet pelo menos em casa, no entanto, quando o quesito é satisfação, esse percentual cai consideravelmente, demonstrando a necessidade de um acesso mais qualificado.

Além do mencionado, analisa-se também que 32% mostraram-se insatisfeitos, em diferentes níveis, para com a qualidade da Internet e quando somado com a porcentagem neutra, que provavelmente demostra intenção de melhora da Internet, tem-se um valor de 40%. Ou seja, observa-se um número considerável de pessoas que poderiam ter um acesso de melhor qualidade, o que

resultaria numa maior integração com o mundo digital e consequentemente na formação de mais administradores aptos ao mercado 4.0.

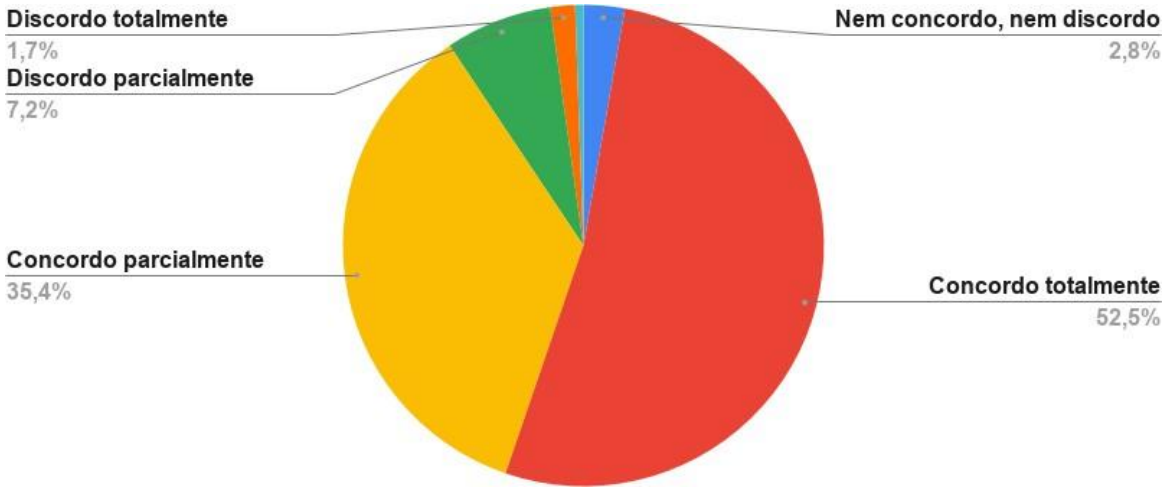


Gráfico 2: Os equipamentos tecnológicos/programas que possuo tem qualidade suficiente para atender as minhas necessidades. (Ex: Smartphone, notebook, PC, softwares, apps e etc)
Fonte: Autoria própria, 2019.

Bellini *et al.* (2010) vem trazer que uma das possíveis causas que limita o indivíduo na interação com as TIC's, no que diz respeito ao acesso, é a inadequação do mesmo a *harwares e softwares.* Essa não adequação pode ser resultado justamente da falta de qualidade desses equipamentos e recursos, que acabam não sendo intuitívos no manuseio e apresentam resultados pouco satisfatórios, comprometendo o usuário em termos de produtividade e desenvolvimento.

Ao analisar o gráfico 2, percebe-se que predominante parcela dos estudantes em questão sentem-se satisfeitos, em maior e menor grau, com os equipamentos e recursos tecnológicos que possuem, totalizando quase 90% das respostas. Dentro desse percentual, 35,4% afirmaram concodância parcial, ou seja, demonstram em termos gerais satisfação, no entanto, com ressalvas de melhoramento. E dentro de um mercado tão competitivo, pequenos detalhes, como a melhora na qualidade dos equipamentos e *softwares,* podem se tornar grandes diferenciais competitivos, tanto para empresas como para os próprios profissionais.

No entanto, este alto percentual não implica dizer que os futuros bacharéis em administração utilizam desses mecanismos para o desenvolvimento profissional e usufruem de todo o seu potencial, mas constata que grande parcela deles possuem recursos tecnológicos com qualidade satisfatória. Nesse contexto, o desenvolvimento cognitivo que se tem e o comportamento para com esses

recursos, também são fatores determinantes na formação do profissional 4.0 e serão analisados nos próximos campos.

3.6 CAMPO COGNITIVO

Neste campo, foi investigado aspectos como: dificuldade de aprendizagem, motivação na utilização de tecnologias, como também se as experiências vivenciadas ao longo da vida influenciaram no desenvolvimento de habilidades nesta área.

Eu possuo dificuldade em aprender novas tecnologias.	Percentual
Concordo Totalmente	3,90%
Concordo Parcialmente	19,30%
Nem concordo, nem discordo	12,70%
Discordo Parcialmente	28,70%
Discordo Totalmente	35,40%
Me sinto motivado quando tenho que fazer uso de novas tecnologias.	**Percentual**
Concordo Totalmente	50,30%
Concordo Parcialmente	33,10%
Nem concordo, nem discordo	11%
Discordo Parcialmente	4,40%
Discordo Totalmente	1,10%

Quadro 3: Análise da dificuldade e da motivação no uso das TIC's.
Fonte: Autoria Própria, 2019.

Para Davis (1989), referência reconhecida internacionalmente, existem dois fatores que determinam o uso das tecnologias: a utilidade percebida, que está relacionada com o grau em que uma pessoa acredita que usar determinado sistema aumentaria seu desempenho no trabalho; e a facilidade percebida, que diz respeito ao grau em que uma pessoa acredita que usar determinado sistema estaria livre de esforço. Esse último fator pode determinar o uso ou não das tecnologias por parte do indivíduo, uma vez que o esforço em aprender pode não compensar os benefícios do uso.

Neste contexto, ao analisar os resultados obtidos na primeira parte do quadro, percebe- se que praticamente ¼ dos estudantes dizem possuir dificuldade parcial ou total na aprendizagem de novas tecnologias, resultando em um número

significativo, principalmente se for levado em consideração a importância da habilidade cognitiva do aprendizado no contexto atual de constantes atualizações de *hardwares* e *softwares*.

E os futuros gestores, ao possuírem dificuldades no aprendizado e no uso das TIC's, poderão deixar de aprender e usufruir de inúmeras tecnologias, e consequentemente, estariam perdendo espaço no mercado de trabalho e na inserção a esse universo multifacetado.

Por outro lado, como aspecto positivo, ressalta-se o fato de que mais da metade da amostra da primeira parte do quadro, demonstra não possuir ou possuir pouca dificuldade no aprendizado tecnológico. Esse fato torna-se coerente quando percebe-se que a geração Z e a Y são as predominantes, e o comportamento delas, no que se refere a facilidade em aprender, condizem com o comportamento percebido.

Ao observar a segunda parte do presente quadro, no que se refere a motivação no uso de tecnologias, houve uma constatação predominantemente positiva, uma vez que somente a concordância total teve em torno de metade das respostas e, quando somado com a concordância parcial, tem-se 83,4 % do todo.

Isso mostra que, levando em consideração a pesquisa, os estudantes de administração do UNIESP possuem mais motivação do que facilidade em aprender novas tecnologias. Isso explica-se, tomando por base o modelo proposto por Davis (1989), porque, em muitos casos, as pessoas sentem-se motivadas a usar tecnologias, porque vem utilidade nisso, mas quando vão aprender a utilizá-las, acabam tendo dificuldades e desistindo.

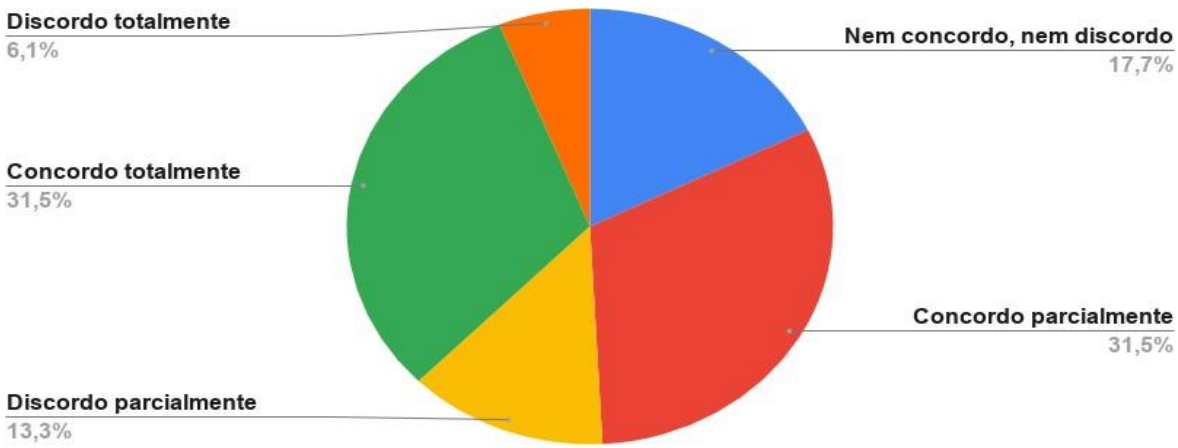


Gráfico 3: Ao longo da minha vida, tive diversas experiências no campo tecnológico, que me auxiliaram a desenvolver habilidades nessa área.
Fonte: Autoria própria, 2019

O aspecto cognitivo remete a percepções e conhecimentos ligados ao mundo tecnológico, e as experiências ao longo da vida irão determinar o quanto de consiência se tem sobre determinada área, como afirma Bellini *at al (*2010) na proposta do modelo. Portanto, se ao longo da vida o estudante teve muitas experiências no campo tecnológico e conseguiu desenvolver-se, logo, no presente, terá mais conhecimento e facilidades, demonstando maior maturidade cognitiva. Da mesma forma, o inverso também ocorre.

No gráfico analisado, observa-se que em torno de 60% dos discentes dizem ter passado por experiências que contribuiram para o desenvolvimento de habilidades tecnológicas, dividindo-se exatamente na metade as concordâncias totais e parciais, comprovando um não consenso e uma diferença entre experiências.

Além disso, um outro ponto a se observar é o alto índice de pessoas que não concordam, nem discordam com a afirmativa, caracterizando a terceira resposta mais obtida. Esse alto índice de neutralidade demonstra uma difilcudade na autoavaliação e uma falta de reconhecimento de experiências marcantes com tecnologias ao longo da vida.

Por fim, verifica-se que o nível de discordância total e parcial alcançou quase 20% e quando somado com o índice de neutralidade, o resultado passa para próximo de 40%. Toda essa carência de experiências impacta fortemente os conhecimentos possuídos hoje e influenciarão na inserção futura no mercado de trabalho e na sociedade em geral.

3.7 CAMPO COMPORTAMENTAL

No presente campo foi buscado perceber um pouco melhor o comportamento que os futuros administradores apresentam para com as TICs, de modo a avaliar se o uso acarreta em prejuízos e também se costumam utilizar equipamentos e programas para auxílio em atividades profissionais e acadêmicas. Além disso, buscou-se averiguar se o público entrevistado possuía traumas ou dificuldades na área psicológica, uma vez que são fatores limitantes de comportamento.

Costumo fazer uso das tecnologias de maneira excessiva e descontrolada. Por vezes, me prejudicando.	Porcentagem
Concordo Totalmente	18,20%
Concordo Parcialmente	28,20%
Nem concordo, nem discordo	20,40%
Discordo Parcialmente	15,50%
Discordo Totalmente	17,70%
Eu possuo algum bloqueio que me impede de fazer uso efetivo de tecnologias. (Ex: trauma, vício, pressão por não saber usar)	**Porcentagem**
Concordo Totalmente	3,30%
Concordo Parcialmente	8,30%
Nem concordo, nem discordo	2,80%
Discordo Parcialmente	13,30%
Discordo Totalmente	72,40%

Quadro 4: Percepção sobre o uso excessivo de tecnologias e bloqueios comportamentais.
Fonte: Autoria própria, 2019.

Os benefícios e malefícios das tecnologias são definidos pelo tipo de comportamento apresentado para com as mesmas, como evidenciado no modelo proposto por Bellini, Giebelen e Casali (2010). E uma das principais problemáticas percebidas atualmente é o descontrole por parte dos usuários, que acabam por utilizar em momentos e de forma inadequada, prejudicando- os tanto na formação acadêmica como no exercício da profissão.

Levando em consideração esse contexto e confrontando com a realidade da pesquisa, nota-se esse cenário de descontrole em evidência, uma vez que cerca de metade dos respondes concordam inteiramente ou relativamente com o fato de utilizarem as tecnologias sem o devido equilíbrio, acarretando em prejuízos reais.

Isso implica numa redução de produtividade e perda significativa de oportunidades, como também favorece, de acordo com o Instituto Brasileiro de Coaching, o desenvolvimento de problemáticas na área da saúde, como: vícios, síndromes, insônia, nomofobia (medo de ficar sem o telefone), contribuição para quadros depressivos, problemas de coluna, entre outros. Deste modo, os resultados traduzem uma realidade alarmante. (MARQUES, 2018)

Na segunda parte do gráfico, foi buscado averiguar se o comportamento dos estudantes possuía alguma limitação de teor principalmente psicológico, uma vez que tais aspectos são grandes limitadores do desenvolvimento do profissional 4.0, interferindo na aprendizagem e na execução das TIC’s.

Percebeu-se que a grande maioria dos respondentes discorda por completo da afirmativa, ou seja, avaliam que não possuem problemas como: traumas, vícios e dificuldades em lidar com pressões sociais correlatas ao mundo digital, ressaltando um aspecto positivo. No entanto, levando em consideração a primeira parte do quadro, que evidencia um comportamento desequilibrado, é importante frisar a necessidade de uma maior consientização comportamental, para que tais limitações e bloqueios não venham a aumentar e inferir, ainda mais, no sucesso profissional.

Ademais, observa-se que 11,6% dos discentes entrevistados, concorda total ou parcialmente com a afirmativa, reconhecendo possuir tais bloqueios, que prejudicam e influem na inserção e permanência no mercado de trabalho. Assim, avalia-se como oportuno o enfrentamento desses fatores limitantes, através de tratamento em psicólogos, médicos e por meio de um uso mais regrado e disciplinado.

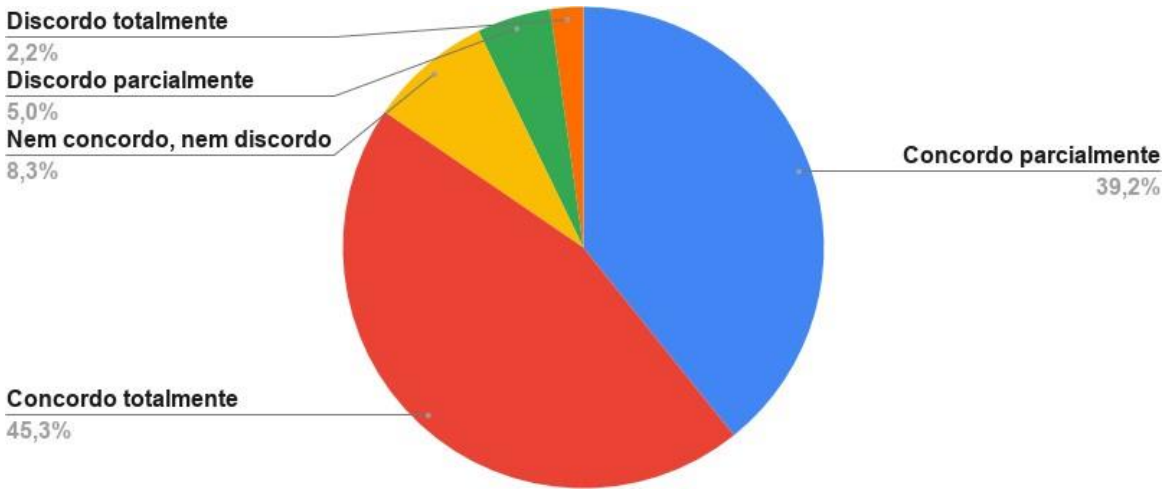


Gráfico 4: Eu costumo utilizar frequentemente programas e recursos tecnológicos para apoiar atividades profissionais e acadêmicas.
Fonte: Autoria própria, 2019.

Na formação do profissional de administração, como na sua atuação em si, é evidente uma notável tendência de crescimento na utilização de recursos tecnológicos, como percebido no estudo da *Dell Technologies,* visto anteriormente, em que 20 especialistas da área projetaram que na próxima década, todos os negócios terão a tecnologia como base e que os profissionais terão espaço nas organizações, mas terão que ser competentes no uso das TIC's. (PEREIRA, 2017)

Assim sendo, ao analisar o presente gráfico, nota-se que, de fato, os administradores em formação costumam utilizar frequentemente recursos tecnológicos para amparo acadêmico e profissional, uma vez que a resposta mais recorrente foi a concordância total e logo em seguida a concordância parcial, que somadas, alcançam quase 85%.

No entanto, o uso frequente não denota um uso consciente e efetivo, mas evidencia a tendência da inclusão tecnológica na rotina acadêmica e profissional. Em vista disso, cabe aos futuros gestores desenvolverem conhecimentos e habilidades práticas na interação com as TIC's, até mesmo porque, segundo a mesma pesquisa, daqui a 10 anos, grande parte das profissões serão novas, e naturalmente, muitas delas serão ligadas a tecnologia. E esse desenvolvimento prático tecnológico pode acontecer por intermédio de cursos profissionalizantes presenciais ou online, eventos e congressos do ramo, estágios, aulas da faculdade específicas, tutoriais pela Internet, entre outras ações. (PEREIRA, 2017)

3.8 CAMPO PESSOAL E INSTITUCIONAL

No último campo do questionário, buscou-se fazer uma breve avaliação do indivíduo e da instituição de ensino, no que diz respeito a preparação profissional de administração para o enfrentamento do mercado 4.0, tema central do presente artigo.

No campo pessoal, foi procurado perceber se os estudantes tinham consciência do que é a Indústria 4.0 e os impactos que exerce sobre a administração, e também se buscam atualizarem-se para o atendimento das demandas da mesma. E no campo institucional, foi buscado avaliar se o UNIESP possuía condições para formar o administrador 4.0, de maneira a abordar três aspectos da instituição, com foco no curso de administração, que são: recursos tecnológicos disponíveis, matriz curricular e professores.

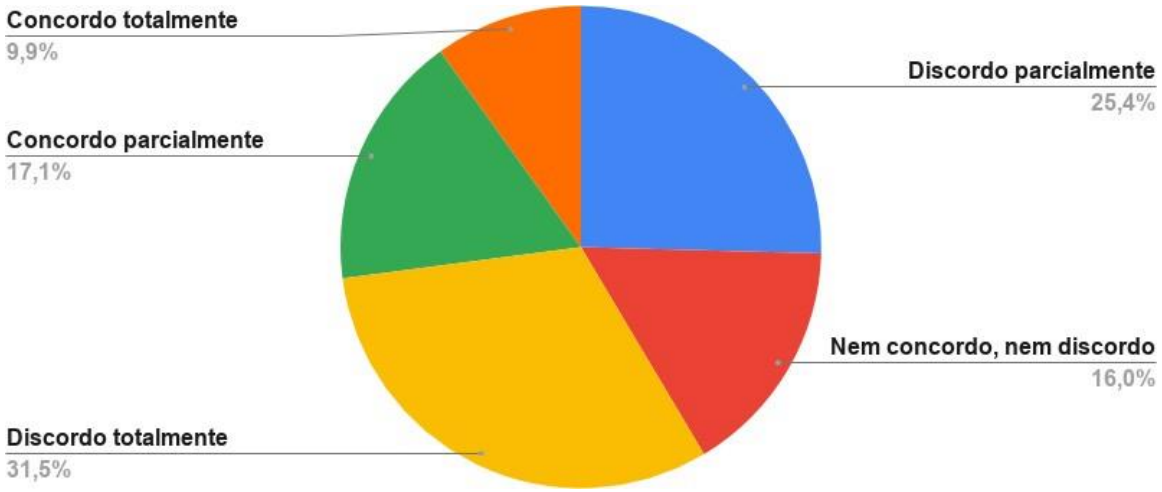


Gráfico 5: Não tenho consciência do que é indústria 4.0 e os impactos que exerce sobre a administração. E não busco me atualizar constantemente para o mercado 4.0.
Fonte: Autoria própria, 2019.

Diante de todas as discussões, análises, citações e pesquisas presentes no artigo em questão, evidencia-se o fato da necessidade do estudante de administração estar por dentro e se atualizar continuamente para o mercado, que está sofrendo uma verdadeira revolução, caracterizada, como já visto por Schwab (2018), pela velocidade, profundidade e impacto sistêmico.

Como pode-se observar ao analisar o gráfico, 56,9% dos respondentes discordam inteira ou parcialmente da frase em pauta, ou seja, afirmam, em diferentes graus, que possuem consciência da Indústria 4.0 e seus impactos exercidos sobre a administração, como também que buscam atualizarem-se para atender as suas demandas. Portanto, caracterizam um comportamento ideal, de prevenção e preparação para tudo aquilo que Schwab destaca.

Por um outro ponto de vista, 43,1% da totalidade concordam plenamente, em partes ou não concordam nem discordam da sentença. Para ilustrar melhor o que isso quer dizer e facilitar o entendimento, considera-se um total de 100 estudantes de administração, em que 57 tem consciência da revolução 4.0 e procuram, em diferentes níveis, se preparar para ela e os outros 43 não sabem se posicionar/autoavaliar quanto a revolução 4.0 ou possuem pouca ou nenhuma consciência do que é a indústria 4.0 e buscam pouco ou não buscam capacitar-se.

Observando por esse ângulo, nota-se um alto índice de indivíduos que poderiam estar mais conscientes e se atualizando com mais regularidade para as demandas digitais. Nesse contexto, liga-se o alerta para esses estudantes, que

precisarão, com o apoio do curso de administração, despertar para essas impactantes transformações tecnológicas.

O IESP oferece recursos tecnológicos de qualidade suficiente para atender as minhas necessidades na formação profissional (wi-fi, data show e sistema de som, biblioteca digital, laboratório, programas da área).	Porcentagem
Concordo totalmente	46,40%
Concordo parcialmente	28,20%
Nem concordo, nem discordo	12,20%
Discordo parcialmente	8,30%
Discordo totalmente	5%
O curso de administração do IESP possui uma matriz curricular (disciplinas) que contempla os conteúdos necessários para a formação do profissional requisitado pelo mercado 4.0.	**Porcentagem**
Concordo totalmente	29,80%
Concordo parcialmente	38,70%
Nem concordo, nem discordo	12,70%
Discordo parcialmente	12,70%
Discordo totalmente	6,10%
Os professores de administração do IESP possuem capacitação suficiente para auxiliar na formação de profissionais aptos ao mercado 4.0.	**Porcentagem**
Concordo totalmente	35,90%
Concordo parcialmente	36,50%
Nem concordo, nem discordo	12,20%
Discordo parcialmente	12,70%
Discordo totalmente	2,80%

Quadro 5: Análise institucional
Fonte: Autoria própria, 2019.

Um dos fatores para o desenvolvimento pleno no mundo digital é o acesso, que possibilita o indivíduo conectar-se com as TIC's. E na preparação acadêmica do administrador, reconhece-se como substancial possuir bons equipamentos e recursos tecnológicos, que variam entre *hardwares* e *softwares,* para que o mesmo consiga uma formação sólida e adequada as demandas atuais de mercado. (BELLINI *at al*., 2010)

No que tange aos recursos digitais, na avaliação da parcela respondente, pode-se concluir que grande parte dos discentes, mais especificamente 74,6%, mostram-se totalmente ou parcialmente satisfeitos com os recursos tecnológicos oferecidos pela instituição de ensino. Já o número de insatisfeitos gira em torno de 13,3%, entre respostas totais e parciais.

Isso mostra que a faculdade, numa análise geral, está bem equipada e que o curso de administração possui uma boa aceitação nesse quesito. No entanto,

para se ter uma formação ainda melhor, e consequentemente, profissionais mais qualificados e com maiores diferenciais competitivos, sempre é válido aprimorar, até porque, ao perceber as concordâncias totais desse tópico, foi obtido um percentual de 46,4%, o que dá margem para aperfeiçoamentos, apesar da avaliação predominantemente positiva.

Referente a matriz curricular, quando compara-se os resultados obtidos nesse tópico com os recursos digitais, percebe-se o seguinte: o grau de satisfação total para com os recursos tecnológicos é de 46,4%, enquanto que para com a matriz curricular, no que refere-se a formação 4.0, é de 29,8%. Somado a isso, o grau de insatisfação total e parcial do tópico referente aos recursos obteve 13,3% das respostas, enquanto que o item alusivo as disciplinas ofertadas alcançou um grau de insatisfação de 18,8%.

Isso significa, que na avaliação dos discentes, o curso de administração do UNIESP, promove uma maior satisfação e qualificação no quesito recursos tecnológicos, quando comparado ao item matriz curricular. Ou seja, para se melhorar a preparação do profissional

4.0 na instituição, é prioritário e mais impactante a atualização e renovação da matriz curricular. Para acompanhar a atualização das disciplinas ofertadas, naturalmente, os profissionais responsáveis por ensiná-las, precisam estar aptos a transmitir o conhecimento mais requisitado, apresentando domínio do assunto e com uma didática que estimule o interesse e a motivação a formação 4.0, além disso, esses profissionais precisam reciclarem-se rotineiramente.

Ao analisar a terceira parte do quadro, referente aos professores, verifica-se que duas respostas destacaram-se: a concordância parcial, em primeiro lugar, e a concordância total, logo em seguida, obtendo quase o mesmo valor. Isso demonstra que, de modo geral, os estudantes sentem-se satisfeitos com os docentes da instituição, no entanto, atesta também que os professores podem melhorar no auxílio a preparação para o mercado 4.0.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todos os resultados obtidos e das análises realizadas considerando o contexto transformador da Indústria 4.0 e os estudos de autores relevantes, foi possível concluir que os estudantes de administração do UNIESP podem ter uma melhor formação para o mercado e seus desafios contemporâneos.

Embora tenham sido percebidos muitos aspectos positivos na avaliação dos estudantes, como: acesso a notebook ou computador de mesa; acesso à Internet em casa; motivação ao fazer uso de novas tecnologias; poucos bloqueios limitantes de comportamento; uso frequente de tecnologias no apoio acadêmico e profissional, entre outros, observa-se que muitos desses índices poderiam ser melhores avaliados.

E, quando somados a aspectos que se destacaram negativamente, como: dificuldade em aprender novas tecnologias; uso excessivo de tecnologias; experiências digitais pouco ricas; falta de consciência do que é a Indústria 4.0 e ausência de atualização frequente etc.; fica evidente a necessidade de uma melhora efetiva no processo de preparação.

Para tanto, é necessário o empenho da instituição de ensino em parceria com o curso de administração, dos professores e principalmente dos estudantes, que devem ser os principais interessados na sua própria formação.

No que tange a instituição de ensino em conjunto com o curso de administração, identifica-se como relevante: melhora na qualidade e no alcance do sinal de Internet; aquisição de softwares que oportunizem uma vivência mais real de mercado; criação de um *coworking* universitário, que incentive o empreendedorismo digital e o compartilhamento de conhecimentos; criação de uma "sala 4.0", com lousa digital interativa, equipamentos audiovisuais diferenciados e layout inteligente , que permita uma interação inovadora entre professores e alunos.

Além disso, também classifica-se como oportuno a renovação da matriz curricular do curso ou do seu ementário do projeto pedagógico, por meio da atualização das disciplinas clássicas e da inclusão de disciplinas destinadas a estudar as tendências e inovações tecnológicas, bem como os impactos da revolução digital na administração moderna. É importante também que a coordenação do curso sempre avalie se os professores estão aptos a ministrar essas cadeiras, que exigem um profissional constantemente atualizado.

Nesse sentindo, apresenta-se como propício aos docentes a reciclagem de conhecimentos por meio de leituras atuais e requisitadas, sejam em livros, artigos, *journals* ou matérias online, como também através da continuidade da preparação acadêmica, investindo em especializações, mestrado, doutorado etc. Além disso, como fator substancial, é indispensável o ganho de experiências práticas no mercado, principalmente no que contempla o universo 4.0.

Por fim, no que diz respeito aos futuros administradores, é favorável, para uma preparação efetiva e consciente: estar por dentro das novidades e tendências que agreguem ao mundo dos negócios, através da própria Internet; presença ativa em congressos, palestras, eventos, *workshops*, que visam a capacitação do administrador 4.0; equilíbrio e moderação no uso das TIC's; qualificação contínua em cursos profissionalizantes, presenciais ou a distância; realização de estágios em empresas comprometidas com a inovação e com o desenvolvimento digital e, desde já, desenvolvimento de projetos pessoais, como pequenos negócios, utilizando métodos e recursos tecnológicos, que potencializam o desempenho.

Desse modo, com todos esses agentes fazendo a parte que lhes cabe, a preparação do estudante de administração será melhorada significativamente e possuirá melhores condições de acesso, cognição e comportamento, potencializando o seu desenvolvimento enquanto profissional apto a revolução 4.0.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Annibal (2017). **Você está preparado para a quarta revolução industrial?** Disponível em: <https://professorannibal.com.br/2017/05/09/voce-esta-preparado-para-a- quarta-revolucao-industrial/>. Acesso em 04 de abr. de 2019.

BELLINI, Carlo Gabriel Porto; GIEBELEN, Edwin; CASALI, Richélita do Rosário Brito. **Limitações Digitais**. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.20, n.2, p. 25-35, maio/ago. 2010

BEHRENS, Marilda Aparecida. Projetos de aprendizagem colaborativa num paradigma emergente. MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos Tarciso. In: Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica- 10ª Ed. Campinas-São Paulo: Papirus, 2006.

BRASIL, Ministério da Indústria, Comércio e Serviços. Disponível em: <http://www.industria40.gov.br/#topo>. Acesso em 05 de jun. de 2019.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, da Roberto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DAVIS, Fred. **Uso Percebido, Facilidade de Uso Percebida e Aceitação do Usuário da Tecnologia da Informação.** MIS Quarterly, Vol. 13, No. 3. pp. 319-340, Set. 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

IBERDROLA. **Darwinismo Digital, a adaptação à revolução digital.** Disponível em: <https://www.iberdrola.com/inovacao/darwinismo-digital>. Acesso em 27 de set. de 2019

IBC. (2019)**. Problemas de saúde decorrentes do uso exagerado da tecnologia. Disponível em: <**https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/problemas-de-saude-decorrentes-do-uso- exagerado-da-tecnologia/>. Acesso em 15 de nov. de 2019.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Ana Genta (2017). **Estudo da Dell Technologies projeta o impacto das novas tecnologias na sociedade até 2030.** Disponível em: <https://www.dell.com/learn/br/pt/en/press-releases/2017-07-24-dell-technologies-impact-of- new-technologies-on-society>. Acesso em 27 de set. de 2019.

REZENDE, Denis Aleides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informações empresariais.** São Paulo: Atlas, 2013.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007 SILVEIRA, Cristiano Bertulucci. (2016). **O Que é Indústria 4.0 e Como Ela Vai Impactar o Mundo.** Disponível em: <https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/>. Acesso em 05 de jun. de 2019.

UNYLEYA. (2019). **Geração X, Z e Y: saiba as diferenças entre elas e o perfil profissional de cada uma. Disponível em: <**https://wpos.com.br/blog/geracao-x-z-e-y-saiba-as-diferencas-entre-as- geracoes-e-o-perfil-profissional-de-cada-uma-delas/>. Acesso em 05 de dez. de 2019

A GESTÃO DE PROJETOS COMO ESTRATÉGIA PARA A ORGANIZAÇÃO: UMA REVISÃO DE LITERATURA INTEGRATIVA

Ricardo Maxwell Silva de Oliveira Sucupira
ricardomaxwell1989@gmail.com

Prof. Me. Túlio Augusto Andrade Oliveira
tulioaugusto@hotmail.com

RESUMO:

O mercado exige que as organizações de negócios tracem metas e formulem estratégias organizacionais, inclusive no tocante ao gerenciamento de projetos. O objetivo da pesquisa é analisar o gerenciamento de projetos como sendo um conjunto de processos capaz de conduzir a implementação eficaz e eficiente de estratégias organizacionais. Quanto à metodologia, trata-se de uma revisão integrativa de literatura, em publicações de 2013 a 2018, no Portal de Periódicos da CAPES, cuja natureza é qualitativa e descritiva. Os resultados evidenciam que a organização deveria implementar procedimentos para a gestão de seus projetos, por ser tratar de uma importante ferramenta estratégica visando gerenciar o bom emprego dos recursos disponíveis, inovação, sustentabilidade, lucro, competitividade e produtividade. Podendo concluir que o sucesso empresarial de qualquer empreendimento vai muito além do processo de tomada de decisão fundamentada em relatórios de controle, rastreabilidade de documentos, equipamentos e recursos humanos, pois está atrelado à qualidade e eficácia da gestão de projetos. Nesse ambiente mercadológico e tecnológico, a economia globalizada e a informação compartilhada via internet, são essenciais à tomada de decisão e planejamento estratégico. Isto porque, o gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

Palavras-chave: Estratégia organizacional. Gerenciamento de projetos. Planejamento estratégico.

ABSTRACT:

The marketplace requires business organizations to set goals and formulate organizational strategies, including project management. The objective of the research is to analyze project management as a set of processes capable of leading the effective and efficient implementation of organizational strategies. Regarding the methodology, it is an integrative literature review, in publications from 2013 to 2018, in the Portal of Journals of the, whose nature is qualitative and descriptive. The results show that the organization should implement procedures for the management of its projects, as it is an important strategic tool to manage the good use of available resources, innovation, sustainability, profit, competitiveness and productivity. It can be concluded that the business success of any venture goes beyond the decision-making process based on control reports, document traceability, equipment and human resources, as it is linked to the quality and effectiveness of project management. In this marketing and technological environment, the globalized

economy and the information sharedvia the internet are essential for decision making and strategic planning. This is because project management is a set of management tools that enable the company to develop a skill set within a predetermined time, cost and quality scenario.

Keywords: Organizational strategy. Project management. Strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

A reconfiguração do pensamento contemporâneo tem seus pressupostos interacionais pautado na midiatização, pois a sociedade ocidentalizada delineia suas relações interpessoais através de dispositivos tecnológicos e telemidiáticos. A informação compartilhada na rede mundial de computadores em tempo real instaurou um novo modo comportamental da vidaem sociedade. Do final do século XX ao início do século XXI, no Brasil, o cenário corporativo tem evidenciado sua dimensão competitiva, provocando transformações na maneira dos gestores realizarem o gerenciamento de projeto através de estratégias organizacionais.

O contexto social, político e econômico do século XXI, são marcados pelo capitalismo e globalização, interferindo diretamente nas relações corporativas. O mercado atual exige que as organizações de negócios tracem metas e formulem estratégias organizacionais, inclusive no tocante ao gerenciamento de projetos. As empresas estão constantemente necessitando de inovação e flexibilidade, com qualidade, e tempo reduzido, para sobreviverem em um ambiente dinâmico e altamente competitivo.

Cabe evidenciar que essa pesquisa tem como tema o gerenciamento de projetos no âmbito das práticas estratégicas constantemente adotadas pelas empresas, a fim de alcançarem a competitividade. Gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

O enfoque de gerenciamento de projetos é assunto relativamente novo, principalmente no Brasil, vez que há cerca de 40 anos estava confinado apenas às empresas empreiteiras e de construção do Departamento de Defesa dos Estados Unidos (KERZNER, 2016). No mundo corporativo atual, independentemente do ramo, verifica-se a importância da gestão de projetos, sendo esta proveniente da

reestruturação do gerenciamento e adaptação de técnicas especiais de gerenciamento, com o intuito de atingir um melhor controle dos recursos existentes, assim como cumprimento de metas, entregas e qualidade.

Assim, a principal característica de um projeto é ter um ciclo de vida definido, caracterizado por início e fim. Uma vez que os projetos permeiam praticamente todas as organizações, surge a necessidade de adequar a estrutura organizacional aos projetos. De tal maneira, essa pesquisa busca responder à seguinte problemática: Qual é a importância da gestão de projetos ao compor a estratégia de uma organização?

A justificativa de essa pesquisa ser realizada na área de Administração de Empresas decorre do fato de uma gestão adequada, estruturada e bem definida de um projeto proporcionar soluções eficazes aos problemas enfrentados por empresas e/ou seus departamentos. Isto é, o sucesso de uma empresa não está na tomada de decisão provinda de relatórios de controle, rastreabilidade de documentos e equipamentos, mas sim por meio de uma boa gestão capaz de absorver todas as informações e utilizá-las em tomadas de decisões e futuras negociações, informações essas extremamente basilares no diferencial de concorrência e competitividade organizacional, pois possibilitará, por exemplo, que se tenham entregas em menor tempo possível, assim como compras de matérias primas bem sucedidas, maximizandolucro.

Quanto à metodologia, a pesquisa pode ser caracterizada como sendo uma revisão integrativa de literatura, em publicações de 2013 a 2018, disponibilizados na base de dados digitais no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento da Educação Superior (CAPES) do Ministério da Educação (MEC). Quanto aos objetivos, a pesquisa tem natureza descritiva, ocorrendo por meio de uma pesquisa bibliográfica, enfatizando um tema bastante publicado na seara acadêmica (GIL, 2007).

Para uma melhor visualização do leitor, esse artigo está dividido em cinco partes. A primeira seção trata de aspectos introdutórios. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico. A terceira parte descreve a metodologia da pesquisa. O quarto capítulo apresenta os resultados e a discussão. E, por fim, no quinto capítulo estão as considerações finais do estudo.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o gerenciamento de projetos como sendo um conjunto de processos capaz de conduzir a implementação eficaz e eficiente de estratégias organizacionais.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar os modelos de estratégias organizacionais;
- Descrever os tipos de ferramentas e o objetivo do gerenciamento de projetos;
- Compreender o gerenciamento de projetos no âmbito estratégico organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES: conceitos e definições

No mundo contemporâneo, a cultura ocidentalizada e a economia glbalizada exige que as organizações empresariais estejam inseridas em mercados competitivos, cuja produtidade e eficiência da gestão representam aspectos imprtantes para elevar a qualidade dos produtos e serviços. "Uma organização é definida como duas ou mais pessoas com desejo e disposição de cooperar para o alcance de um objetivo comum" (SILVA, 2013, p. 43).

Nesse sentido, a gestão estratégica das organzações representa uma oportunidades de amudança para lidar com o cenário do gerenciamento de projetos como sendo uma ferramenta de estratégia e um método capaz de garantir a perpetuação das organizações.

> Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho (MAXIMIANO, 2018, p. 4).

Cabe destacar que as organizações tendem a ser flexíveis, adaptando-se às alterações socioeconômicas e aos ambientes externos (ANSOFF, 1993). Mas

organizações, de acordo com Chiavenato (2005, p. 134), a gestão estratégica diz respeito ao processo de criação deuma visão clara da organização – “desde o mais alto nível da pirâmide organizacional até o nível operacional - de sua missão, objetivos e do desenvolvimento de planos e estratégias que levem à realização dos objetivos pretendidos”.

Verifica-se que à gestão estratégica visa atender às necessidades do conceito de monitoramento de desempenho, por meio de sistemas de comunicação que dêem conta de revisar as realizações organizacionais em consonancia aos objetivos almejados. Para acompanhar as estratégias da organização, é fundamental delinear mecanismos e projetos, cujos gestores devem ter acesso aos indicadores relevantes ao desempenho da organização, usando de um leque de ações e decisões que viabilizem manter o foco nos resultados de longo curto, médio e longo prazos.

De acordo com Kotler (1998, p. 58), as organizações visam à satisfação dos clientes, por meio do processo de troca, “a sistematização de estratégias que melhor atendam essa relação entre quem vende e quem compra um produto ou serviço, ou seja, o mercado”. Portanto, vale evidenciar que a gestão estratégica das organizações atua com uma visão mais abrangente do seu ambiente de trabalho, definindo estratégias, através de um criterioso gerenciamento de projetos, “análise da tecnologia, do mercado e dos produtos que irá produzir, podem ajudar na otimização do resultado da aplicação de seus recursos” (KOTLER, 1998, p. 69). Na Figura 1 é possível visualizar os principais componentes das organizações:

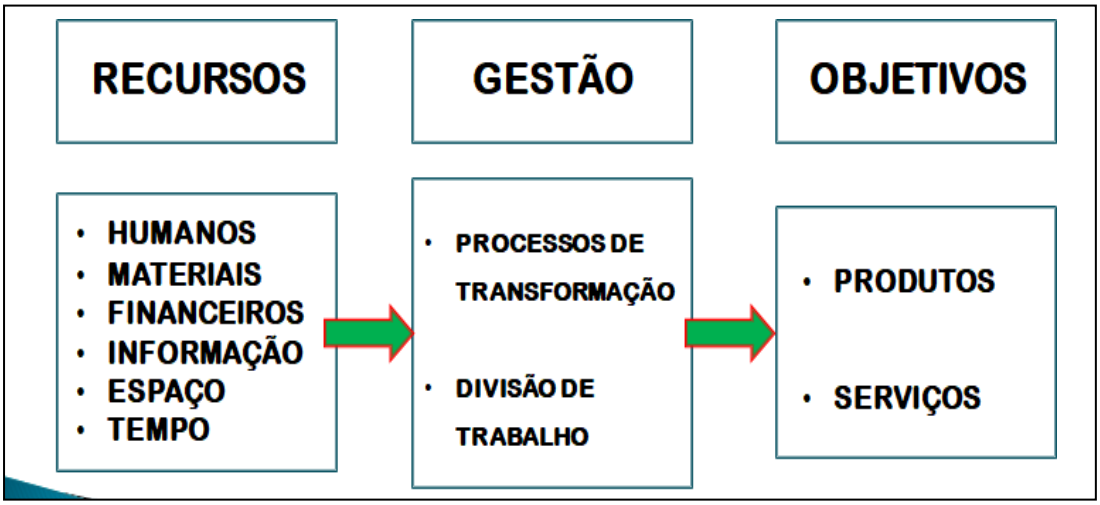


Figura 1- Principais componentes das organizações.
Fonte: Adaptado de Maximiano (2018)

Por sua vez, segundo Nantes e Scarpelli (2001, p. 90) é necessário que a escolha de estratégias esteja em conformidade “com o porte do seu estabelecimento, pois um dos fatores determinantes para a inserção numa cadeia produtiva é a escala de produção”, mas a comercialização ocorre, em geral, em detrimento da produtividade.

> Na adoção de qualquer uma das estratégias, deve-se levar em consideração os recursos disponíveis no estabelecimento, a vocação do produtor e as condições do mercado. Sabe-se que a utilização de uma dessas estratégias não exclui outra, podendo mesmo ser complementares (KOTLER, 1998, p. 92).

Para Farina (2006), as estratégias podem ser conceituadas e definidas a partir do condicionamento ao ambiente competitivo, das definições dos padrões de concorrência e da adequação dos recursos internos das organizações.

Nessa perspectiva, dentre as múltiplas ferramentas de estratégias das organizações, esse estudo privilegia a gestão de projetos, por ser de suma importâcia à sobrevivência organizacional no mercado atual – competitivo e globalizado (NANTES; SCARPELLI, 2001).

2.2 GESTÃO DE PROJETOS: Análise Conceitual Preliminar

Gerenciar projetos é aspecto que ocorre desde a antiguidade, mas, seu prestígio como área de conhecimento é recente: teria ocorrido na área militar no período pós-Segunda Guerra Mundial, sendo que por anos teve sua atividade relacionada a projetos espaciais, de veículos de guerra, de armamentos e a grandes obras de engenharia civil. Fora apenas na década de 70 que o gerenciamento de projetos começou a ser empregado em diversos setores da economia mundial (SANTOS, 2008). Para um bom entendimento do que venha a ser gerenciamento de projeto, faz-se necessário, primeiramente, conceituar um projeto.

De acordo com Bruzz (2012), projeto é a execução de um conjunto de ações não repetitivas, identificada por uma sequência de acontecimentos direcionados a obtenção de resultados predeterminados e realizados por pessoas e recursos definidos em seu planejamento. Enquanto Vargas (2015,p.39.) define que o projeto é:

> [...] um conjunto de ações, executadas de maneira coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para em dado prazo, alcançar o objetivo determinado. O conceito de organização transitória está diretamente relacionado a um esquema organizacional

> particular e temporário que somente existe para tornar o trabalho com projetos mais eficiente e intuitivo por parte da organização (VARGAS, 2015, p. 39)

Para Kerzner (2016), projetos são empreendimentos com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Portanto, a principal característica de um projeto é ter um ciclo de vida definido, caracterizado por início e fim. Uma vez que os projetos permeiam praticamente todas as organizações, surge a necessidade de adequar a estrutura organizacional aos projetos.

De acordo com o Guia *Project Managemet Body of Knowledge* (PMBOK, 2010, s.p.), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. A palavra temporário remete, neste caso, ao ciclo de vida, ou seja, começo e término devidamente definidos, que se encerra quando os objetivos tiverem sido atingidos ou se concluir que não serão alcançados.

Pelo exposto, e para a sequência deste trabalho, um projeto é a combinação de recursos, em termos de custo e pessoal, num tempo e ciclo de vida pré-determinado. Nessa perspectiva toda a organização, independentemente de seu perfil, ramo, e seja ela com ou sem fim lucrativo, irá precisar adotar um procedimento para a gestão de seus projetos, visando gerenciar o bom emprego dos recursos disponíveis, que normalmente são limitados e/ou escassos (SANTOS, 2008).

Valeriano (2018) leciona que o gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. Portanto, o projeto caracteriza-se por: (i) Ter objetivo definido, não- repetitivo, e que pode ser medido física e financeiramente; (ii) Ser limitado no tempo; (iii) Originar a uma atividade ou por concorrer para a expansão ou melhoramento de atividades existentes.

Segundo Bruzz (2012), o controle e gerenciamento de um projeto se dão por três fatores básicos: (i) Qualidade; (ii) Custo e Tempo, envolvendo os recursos necessários para a execução do projeto. (iii) Estas três variáveis são interdependentes, sendo passível de alteração em qualquer uma destas, acarretando em implicações nas outras duas.

Vale destacar que os projetos podem envolver desde uma única pessoa a milhares e tera duração de alguns dias ou vários anos (DINSMORE, 2013). Portanto, os projetos permeiam todas as organizações, pois é um instrumento fundamental para qualquer atividade de criaçãoe manutenção de produtos e serviços.

De acordo com Neto e Bocoli (2015) a gestão de projetos tratar-se-á da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas em projetos com o objetivo de atingir ou até mesmo exceder às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas doprojeto.

Em suma um projeto é um conjunto de atividades que são realizadas por um grupo de pessoas, em um tempo acordado, ou seja, possui duração definida e que gera como saída um resultado que geralmente traz benefícios para o negócio.

2.3 DAS ETAPAS E PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A gestão propõe uma divisão de tempo (Figura 2) em forma de processos, que podem se sobrepor, desde a sua criação (ou definição) até a sua finalização (ou encerramento), passando pelas fases de planejamento, execução e controle, conforme ilustra a Figura 3.

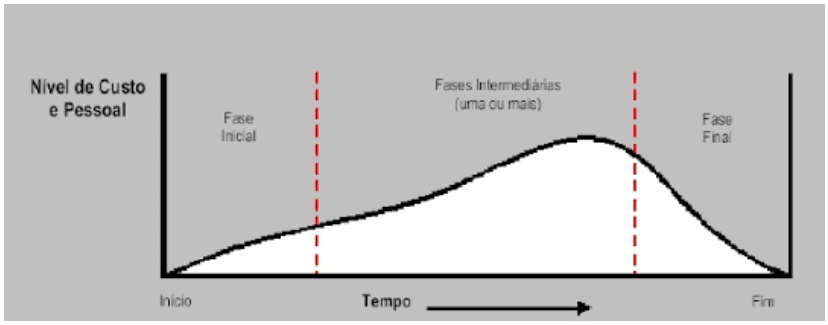


Figura 2- Exemplo genérico de ciclo de vida de um projeto.
Fonte: PMBOK, 2010.

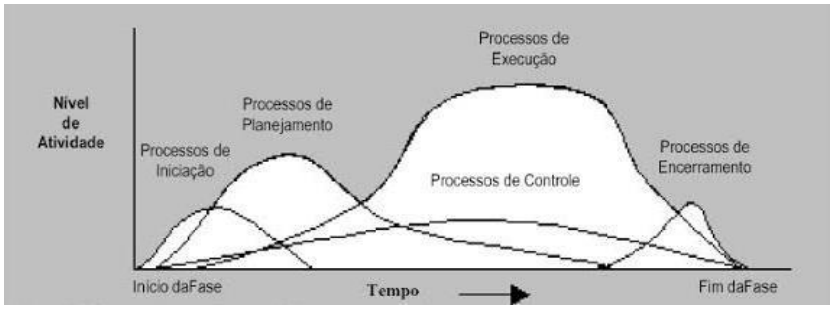


Figura 3- Sobreposição dos grupos de processo em cada fase de um projeto.
Fonte: PMBOK, 2010.

Conforme a Figura 3, é possível analisar que cada um dos processos

obedece a uma sequência e a uma curva de intensidade de nível de atividade, que pode sobrepor-se ao processo seguinte, em algum momento. A função de cada um destes processos pode ser mais bem entendida com o auxílio do Quadro 1:

GRUPO DE PROCESSOS	FUNÇÃO
Iniciação	Define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto
Planejamento	Define e refina os objetivos e planeja ações necessárias para atingir osobjetivos e o escopo para os quais o projeto foi concebido;
Execução	Integra pessoas e outros recursos, visando à execução do plano degerenciamento do projeto;
Monitoramento e Controle	Mede e monitora regularmente o progresso do projeto para identificarvariações em relação ao plano, de forma a possibilitar a tomada de ações corretivas quando necessário, sempre com o intuito de atender aos objetivos do projeto;
Encerramento	Formaliza a aceitação final do produto, serviço ou resultado e conduz oprojeto, ou uma fase, a um final ordenado.

Quadro 1- Processos de gerenciamento de projetos.
Fonte: Adaptado de PMBOK, 2010.

A partir do Quadro 1, para cada um dos processos há recomendações de como se executar cada etapa de forma eficiente, caracterizando um modelo geral para o gerenciamento de projetos. Estas recomendações são descritas exaustivamente no PMBOK[3], um manual de implantação dirigido aos profissionais com experiência e que constitui um documento básico de referência (CODAS, 2007). O PMBOK contém uma série de recomendações de práticas para o gerenciamento eficiente de projetos. Nesta publicação do PMBOK, podem-se verificar as principais áreas do gerenciamento de projetos, que são o gerenciamento: da integração; de escopo; de tempo; de custos; da qualidade; de recursos humanos; das comunicações; de riscose; de suprimentos e contratos, conforme ilustrado na Figura 4.

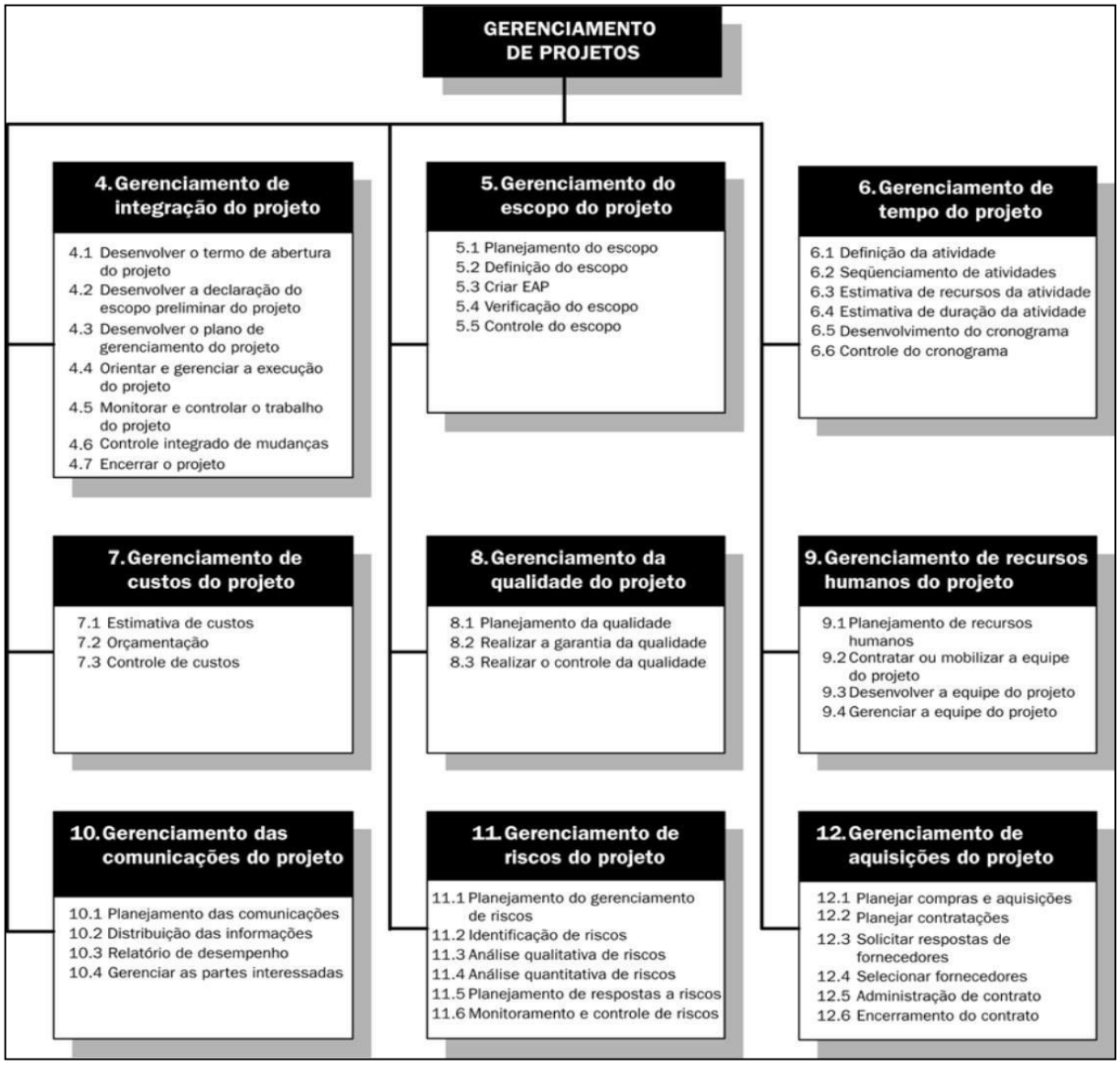


Figura 4- Visão geral das áreas de conhecimento e dos processos de gerência de projetos.
Fonte: adaptado de PMBOK (2010).

[3] Na década de 1960, nos Estados Unidos, fundou-se o *Project Management Institute* (PMI), Instituto de Gerenciamento de Projetos para desenvolver o gerenciamento de projetos e divulgar tecnologias e métodos, cujaprincipal publicação é o PMBOK (PMI-MG, 2005).

Segundo Correia (2002), o gerenciamento de projetos traz vários benefícios como, por exemplo: (i) Permitir pró-atividade devido ao planejamento, evitando surpresas; (ii) Gerar cronograma, permitindo uma referência para controle do andamento do projeto; (iii) Gerar orçamento, permitindo uma decisão mais estruturada sobre os gastos do projeto e seu acompanhamento; (iv) Disponibilizar informações estruturadas, permitindo tomadas de decisão mais rápidas e flexíveis; (v) Garantir uma alocação de pessoas e outros recursos de uma forma otimizada; (vi) Documentar o projeto, facilitando futuras manutenções e estimativas de outros projetos.

Por sua vez, segundo Larson, Gobeli e Gray (2011), entre as vantagens relacionadas ao gerenciamento de projetos estão: (i) o controle; (ii) a inovação; (iii) a adaptação e; (iv) a menor interrupção (continuidade).

2.4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO ESTRATÉGIA ÀS ORGANIZAÇÕES

A identificação sobre as competências que uma empresa precisa construir ou manter para agregar vantagem competitiva, frente a um mercado de constante mutação e deveras exigente, é tarefa árdua. Por isso a importância da atividade de projetos, que precisa ter objetivos bem definidos, e orientados à busca do equilíbrio de interesses entre os envolvidos no processo e da valorização de seus pontos em comum.

Um projeto dentro da organização deve estar comprometido com a busca de soluções para os problemas de seus clientes presentes e futuros.

Frente ao exposto, um projeto é uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico (JARDIM, 2007). De acordo com Kerzner (2016, p. 23) a gestão de projetos é considerada, na atualidade, “uma área de conhecimento vital para o sucesso das empresas, pois todo incremento de melhorias, desenvolvimento de novos produtos, ações estratégicas e atendimento das demandas específicas de clientes é feita por meio de projetos”.

A tomada de decisão das empresas demanda algumas etapas, que são vislumbradas na gestão de projetos. Chiavenato (2005) assim as divide: (i) Perceber uma situação que envolve algum problema; (ii) Analisar a definir o problema; (iii) Definir os objetivos; (iv) Procura de alternativas de solução; (v) Escolha da(s) alternativa(s) mais adequada ao alcance dos objetivos; (vi) Avaliação e comparação das alternativas; (vii) Implementação da alternativa escolhida.

Enquanto que Terribili Filho (2010) chama a atenção para o fato de uma gestão de projetos ser eficaz por proporcionar muitos benefícios as empresas, destacando os principais:

(i) Viabilizar o planejamento e controle do processo de projeto; (ii) Auxiliar a instituição de procedimentos para entrega, apresentação e validação de projetos; (iii) proporcionar melhor controle das informações; (iv) Possibilitar a atualização dos profissionais; (v) Sistematizar a terceirização de serviços; (vi) Auxiliar a formulação

de propostas comerciais mais coerentes e competitivas; (vii) Facilitar a participação do projetista nos processos de coordenação de projeto; (viii) Criar subsídios para avaliação da satisfação dos clientes contratantes, construtores e usuários; (ix) Criar ambiente propício à implementação de inovações no processo de projeto e principalmente auxiliar na conciliação do planejamento físico com planejamento financeiro.

A gestão de projetos é, pois, uma ferramenta estratégica, que deve ser utilizada no plano de negócios das organizações, já que com os resultados obtidos ter-se-ão os caminhos que visam melhores condições de qualidade e produtividade nas empresas, além da melhoria do produto final.

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa é categorizada como sendo uma pesquisa bibliográfica, do tipo revisão integrativa de literatura, de abordagem descritiva (GIL, 2007).

A estratégia do escopo da pesquisa na revisão integrativa de literatura apreciou publicações em português, dos últimos cinco anos (2013 – 2018) no banco de dados do Portal de Periódicos CAPES/MEC, a partir de estudos realizados no Brasil, publicados em português, disponíveis na íntegra e de modo gratuito.

A revisão de literatura foi desenvolvida no segundo semestre letivo de 2019, mais precisamente em agosto e setembro, a partir das seguintes palavras-chave: “Gestão de Projetos” e “Estratégias Organizacionais”.

Os critérios de inclusão exigem que os artigos tenham no título e no resumo os dois descritores de busca. E, como critério de exclusão, publicações que não tratassem sobre a temática proposta. Ou seja, estão excluídos os estudos que não estavam completos nas bases de dados e os estudos duplicados.

A busca nas bases de dados ocorrem em três fases: a leitura dos títulos dos artigos científicos pré-selecionados, a leitura dos resumos dos artigos selecionados, a leitura na íntegra dos arquivos selecionados para compor a amostragem da revisão de literatura e servirem de bases para os resultados e discussões.

As principais informações analisadas dos artigos selecionados foram resumidas, padronizadas e descritas em tópicos: autor(es) e ano, periódico, objetivo, metodologia, amostra, variáveis, projeto, resultados e conclusão.

Na revisão integrativa de literatura nas bases de dados do Portal de Periódicos CAPES,de um universo encontrado, inicialmente, com 1.464 estudos com a temática proposta, de acordo com os critérios de exclusão e inclusão estabelecidos, foram descartados 1.453 estudos e restaram, apenas, 11 artigos para compor a pré-seleção nas três fases de leitura: título, resumo e na íntegra.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da Revisão Integrativa de literatura, dentre os 11 artigos científicos pré- selecionados, na fase de leitura dos resumos, foi descartado um artigo da base de dados do Portal de Periódicos CAPES, em virtude de não atender aos objetivos propostos. Isto é, a amostra final é composta por 10 artigos para delinear a revisão integrativa de literatura e realizar a leitura na íntegra para apresentar os resultados e discussão.

Dessa forma, o processo de seleção nas duas bases indexadora está apresentado, de modo reduzido, no fluxograma da Figura 5:

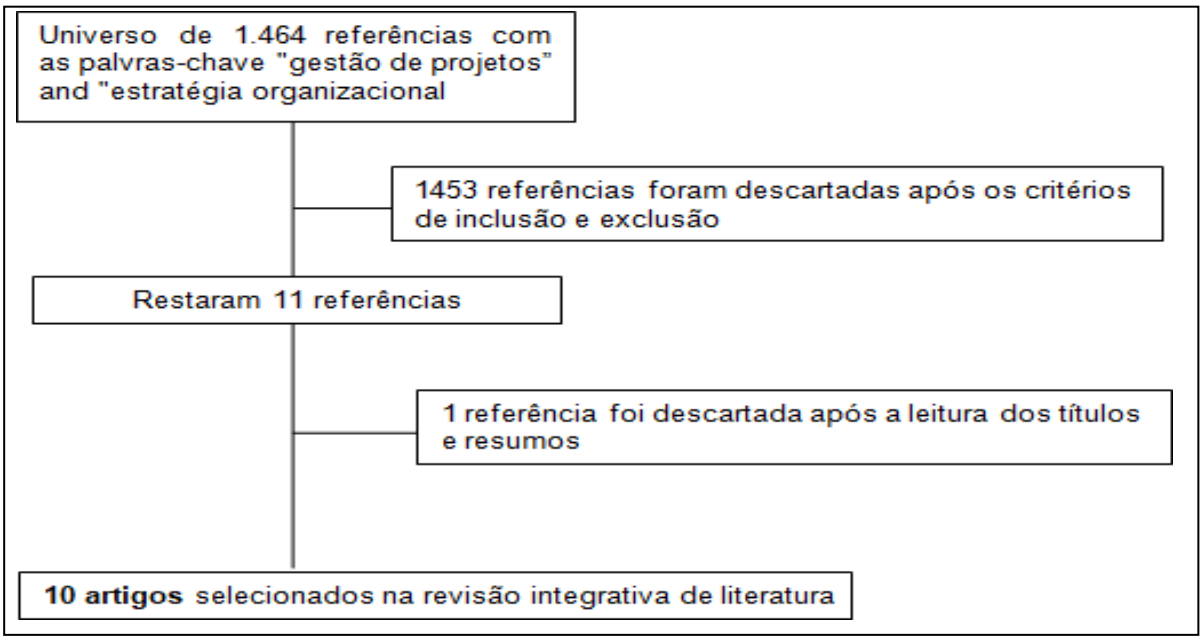


Figura 5- Fluxograma com o resumo da seleção de artigos no Portal de Períodicos CAPES.
Fonte: Dados de pesquisa, 2019.

No Quadro 2, os 10 artigos/estudos selecionados (amostra) estão categorizados emordem cronológica decrescente: título, autor/ano de publicação e periódico.

N	TÍTULO	AUTOR/ANO	PERIÓDICO
1	Gestão de projetos e marketing de relacionamento: interseções para o gerenciamento das partes interessadas em projetos	Oliveira *et al* (2017)	Iberoamerican Journal of Project Management(IJoPM)
2	Gestão das partes interessadas e inovaçãoaberta: um ensaio teórico na perspectiva do gerenciamento de projetos	Nesello e Fachinelli (2017)	Revista de Gestão e Projetos – GeP
3	A gestão de projetos como vantagemcompetitiva para internacionalização de empresas brasileiras	Schelini, Martense Piscopo (2017)	Revista Eletrônica de Negócios Internacionais
4	Gestão de projetos na administração pública: percepção de técnicos e gestores da prefeituramunicipal de Salvador/BA	Lemos e Biazon (2016)	Revista Conbrad
5	Modelos híbridos de gestão de projetos como estratégia na condução de soluções em cenários dinâmicos e competitivos	Silva e Melo (2016)	Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional
6	Contribuição do escritório de gestão de projetos – EGP na gestão estratégica de uma universidade comunitária	Siedschlag, SilvaJúnior e Alves (2016)	Revista de Gestão e Projetos – GeP
7	Alinhamento do PMO à gestão organizacional: estudo dos elementos do PMOsob as dimensões estratégica, tática e operacional	Cruz e Scur (2016)	Revista de Gestão e Projetos – GeP
8	A influência de fatores organizacionais na gestão de projetos de Tecnologia da Informação (TI)	Schneide *et al* (2016)	Revista Gestão & Tecnologia,
9	Gestão de projetos de inovação: o caso de umaempresa líder do setor de eletrodomésticos	Machado Junior, Mazzali e Palmisano (2015)	Revista de Administração e Inovação
10	Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos	Patah e Carvalho(2013)	UNINOVE

Quadro 2- Artigos selecionados no Portal de Periódicos CAPES.
Fonte: Dados de pesquisa, 2019.

De acordo com o Quadro 2, verifica-se que a maioria das publicações são de 2016 (50%), em seguida 2017 (30%) e, por outro lado, não houve publicação em 2018 e 2014 e, apenas um artigo, em 2015 e 2013. Tal evidência temporal corrobora com o posicionamento de Kerzner (2016), ao enfatizar que o foco em gerenciamento

de projetos é assunto, relativamente, recente. Dentre os periódicos selecionados, os resultados apontam que 30% são da Revista de Gestão e Projetos (GeP), evidenciando a importância dessa revista à temática de gestão de projetos e estratégia organizacional.

Em relação aos resultados obtidos acerca da metodologia, amostra pesquisada, descrição da gestão de projetos e as variáveis estudadas, os dados estão diponibilizados no Quadro 3:

N	METODOLOGIA	AMOSTRA	GESTÃO DE PROJETOS	VARIÁVEIS
1	Revisão sistemáticade literatura	livros, artigos, teses e dissertações	Gerenciamento das Partes Interessadas	Marketing de relacionamento
2	Revisão sistemáticade literatura	Artigos	Gerenciamento das Partes Interessadas	Inovação
3	Estudo de múltiploscasos	Três empresas brasileiras	Internacionalização empresarial	Visão Baseada em Recursos - RBV
4	Estudo de Caso	gestores/técnicosda Prefeitura Municipal de Salvador	Projetos públicos	Metodologias de gestão
5	Revisão sistemáticade literatura	Artigos	Gerenciamento Ágil	Gestão estratégica
6	Estudo de Caso	Universidade Comunitária de Santa Catarina	Escritório de gestão de projetos (Project Management Office – PMO).	Gestão estratégica
7	Revisão sistemáticade literatura	Artigos	Escritório de gerenciamento de projetos, Project Management Office (PMO)	Organizacional
8	Pesquisa de campo	Profissionais de 96 empresas	Gestão de portfólio	Visão Baseada em Recursos – RBV
9	Estudo de Caso	Empresa de eletrodoméstico	Gestão de projetos de inovação	Inovação
10	Levanto de campo longitudinal	1378 projetos deuma empresa multinacional	Escritório de gestão de projetos (Project Management Office – PMO).	Metodologias

Quadro 3- Descrição dos estudos apresentados nos artigos selecionados.
Fonte: Dados de pesquisa, 2019.

De acordo com o Quadro 3, observa-se que a maioria dos estudos é do tipo revisão sistemática da literatura (40%) e estudo de caso (40%), enquanto que a minoria é pesquisa/levantamento de campo (20%). Em relação à descrição do gerenciamento de projetos, constata-se que a 30% dos estudos privilegiam Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou Project Management Office (PMO), enquanto que 20% abordam a gerenciamento das partes interessadas e outros 20% tratam da gestão de projetos de inovação, Internacionalização empresarial (10%), Projetos públicos (10%) e Gerenciamento Ágil (10%).

Dentre as principais variáveis recorrentes nos artigos, a revisão integrativa de literatura obteve dois artigos pesquisando em relação à Inovação, à Gestão Estratégica, à RBV e à Metodologia. Enquanto que apenas um artigo abordou a variável do Marketing de Relacionamento na gestão de projetos.

No tocante aos objetivos, resultados e conclusões dos artigos selecionados, os dados obtidos estão dispostos no Quadro 4:

Nº	OBJETIVO	RESULTADO	CONCLUSÃO
1	Discutir a conexão existente entre a gestão de projetos e o marketing de relacionamento.	O marketing de relacionamento estreita os laços entre as partes interessadas na gestão de projetos.	O marketing de relacionamento na gestão de projetos envolve seus clientes em favor de relacionamentos com foco no longo prazo.
2	Discutir a integração de diferentes abordagens de gerenciamento de inovação aberta.	Foi possível identificar algumas proposições para o gerenciamento das partes interessadas em projetosde inovação aberta.	Projetos de inovação costumam ser gerenciados por meio de abordagens ágeis, contribuindo para uma melhor gestão das partes interessadas.
3	Analisar se, e de que forma, a maturidade em Gestão de Projetos contribui para estratégia de atuação internacional de empresas brasileiras sob a perspectiva daRBV.	Gestão madura de projetos: sustentabilidade do projeto, envolvimento dos *stakeholders*, definição de objetivos e estratégias, gerenciamento da mudança e gerenciamento de riscos contribuem para a internacionalização das empresas pesquisadas, implicando em vantagem competitiva e sustentável, tal como análise RBV.	A análise das contribuições da maturidade na gestão de projetos para a internacionalização, a partir da perspectiva da RBV, mostrou-se adequada e válida.

4	Conhecer a percepção dos técnicos e gestores da Prefeitura Municipal de Salvador/BA sobre gestão de projetos e utilização de metodologias.	Ainda há grande resistência à gestão de projetos no município e que a cultura relacionada ao tema ainda é considerada embrionária; que o alinhamento entre projetos eestratégia nem sempre acontece.	O gerenciamento de projetos não possui metodologia formal ou a utiliza apenas em áreas específicas.
5	Analisar e discutir uma recente abordagem de governança estratégica.	Muitas empresas vêm, no âmbitode gestão de projetos, desenvolvendo de metodologiasno gerenciamento de soluções, em	Associação de boas práticasvisa obter melhores resultados, conciliando agilidade e flexibilidade com
		que associam as boas práticas do modelo tradicional de gestão de projetos, com as boas práticas do modelo ágil.	previsibilidade.
6	Analisar a contribuição da implantação de um Escritório em Gestão de Projetos (EGP) para a gestão estratégica de uma Universidade	Por meio do planejamento estratégico definem-se ações e projetos voltados para o alcancedos objetivos organizacionais.	A implantação de um EGP contribui n o acompanhamento d a execução, com o gerenciamento e aplicaçãodas boas práticas.
7	Identificar e descrever os elementos que contribuem alinhamento do PMO à gestão organizacional nas dimensões estratégica, tática e operacional.	Alinhamento do PMO à gestão organizacional nas dimensões operacional, tática e estratégica. Possibilitando traçar estratégias adequadas e compatíveis ao grau de autonomia e articulação do PMO para, de fato, disseminar os objetivos organizacionais.	Prática da gestão do PMO estabelece meios de melhoria da gestão de projetos e, por conseguinte, de gestão organizacional.
8	Avaliar a influência de fatores organizacionais no desempenho do gerenciamento	Os gestores concentram esforços em três fatores: Tecnologia de Suporte, Apoio da Direção e Estrutura Organizacional, evidenciando a aplicação ineficiente dos recursos.	O EGP influencia fatores da organização: gestão de portfólio de projetos, desenvolvimento profissional e Tecnologia de Suporte.
9	Identificar configurações de gestão de projetos de inovação utilizadas nas organizações.	A empresa adota um modelo de gestão de inovação apoiado em uma Equipe de Projetos configurada a partir de uma estrutura matricial, com um Piloto de Projetos – agente central do processo, integrador da multidisciplinaridade e intermediador da equipe com a alta administração.	Processo de gestão é dividido em etapas e procedimentos de controle, consubstanciados e m protocolos de encerramento. A aprovação do projeto é realizada pela alta administração em cada uma das fases, a partir dos custos, prazos e inovações.

10	Investigar relacionamento entre a adoção de metodologias de gestão de projetos e o sucesso em projetos.	Influência positiva e significativa das variáveis capacitação e número de Project Management Profissionals (PMPs) no sucesso dos projetos e influência positiva do uso de metodologias de projetos no desempenho em prazo, com benefícios organizacionais.	Benefício dos investimentos e do uso de métodos de gerenciamento de projetos no sucesso – projetos concluídos no prazo, no valor orçado e respeitando as margens planejadas. Correlação positiva e significante tanto do uso de métodos quanto dos investimentos e mcapacitação e PMPs.

Quadro 4- Análise dos estudos publicados.
Fonte: Dados de pesquisa, 2019.

A partir do Quadro 4, verifica-se que no artigo de Oliveira *et al* (2017), analisa-se a conexão existente entre a gestão de projetos e o marketing de relacionamento, contribuindo para delinear e estreitar os laços entre as partes interessadas na gestão de projetos e, desse modo, envolve os clientes em detrimento de relacionamentos, com foco no longo prazo. Corroborando com o estudo de Terribili Filho (2010), ao evidenciar que uma gestão de projetos eficaz proporciona benefícios às empresas, tal como criar subsídios para avaliação da satisfação dos clientes contratantes, construtores e usuários.

Enquanto que no artigo de Nesello e Fachinelli (2017), ao discutir a integração de diferentes abordagens de gerenciamento de projetos para uma melhor gestão das partes interessadas em projetos de inovação aberta, identificam algumas proposições gerenciadas por meio de abordagens ágeis, contribuindo para uma melhor gestão das partes interessadas. Portanto, fortalece a concepção de Kerzner (2016), ao inferir que a gestão de projetos é considerada, na atualidade, vital ao sucesso empresarial, contribuindo na melhoria e eficácia do desenvolvimento de produtos, ações estratégicas e sarisfação da clientela.

Por sua vez, para Schelini, Martens e Piscopo (2017), em seu artigo analisam a maturidade em Gestão de Projetos como sendo estratégia de atuação internacional de empresas brasileiras sob a perspectiva da RBV, com ênfase em sustentabilidade do projeto, envolvimento dos *stakeholders*, definição de objetivos e estratégias, gerenciamento da mudança e gerenciamento de riscos. Nesse sentido, tais resultados assemelham-se à pesquisa de Chiavenato (2005), por considerar que o processo de tomada de decisão das empresas requer etapas na gestão de

projetos, principalemente no que diz respeito a definir objetivos, escolha de medidas adequadas ao alcance dos mesmos e implementação da alternativa escolhida.

Para Lemos e Biazon (2016), na percepção dos técnicos e gestores da Prefeitura Municipal de Salvador/BA, a gestão de projetos e a respectiva utilização de metodologias ainda carece de ações concretas, sendo considerada embrionária, pois o alinhamento entre projetos e estratégia nem sempre acontece, em virtude de o gerenciamento de projetos não ter metodologia formal. Diferenciando-se do recomendado por Terribili Filho (2010), ao enaltecer que a gestão de projetos para ser eficiente e trazer benefícios à corporação, faz-se necessário criar um ambiente propício à implementação de inovações no processo de projeto e principalmente auxiliar na conciliação do planejamento físico com planejamento financeiro.

Para Silva e Melo (2016), ao pesquisarem sobre a governança estratégica, perceberam que várias empresas têm desenvolvido metodologias gerenciamento de projetos e soluções, entrelaçando boas práticas do modelo tradicional de gestão de projetos, com as boas práticas do modelo ágil, no intuito de conquistar melhores resultados, conciliando agilidade e flexibilidade com previsibilidade. Aproximando-se das considerações expostas por Larson, Gobeli e Gray (2011), ao considerarem que as principais vantagens relacionadas ao gerenciamento de projetos são, respectivamente, o controle; a inovação; a adaptação; e a menor interrupção (continuidade).

Siedschlag, Silva Júnior e Alves (2016), ao analisarem a contribuição da implantação de um Escritório em Gestão de Projetos (EGP) para a gestão estratégica de uma Universidade, ressaltam que por meio do planejamento estratégico é possível definir ações e projetos voltados para o alcance dos objetivos organizacionais, contribui no acompanhamento da execução, no gerenciamento e na aplicação das boas práticas. Isto é, corrobora com as definições de Codas (2007), ao confirmar que no PMBOK há um conjunto de recomendações de práticas para o gerenciamento eficiente de projetos: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, suprimentos e contratos.

De modo esclarecedor, no artigo de Cruz e Scur (2016), ao delinearem os principais aspectos que atuam no alinhamento do PMO (EGP) à gestão organizacional, nas dimensões estratégica, tática e operacional, possibilitando singularizar estratégias eficazes e recomendadas ao nível de autonomia e articulação do PMO (EGP) para, de fato, disseminar os objetivos organizacionais e,

bem como, alinhavando meios de melhoria da gestão de projetos e, por conseguinte, de gestão organizacional. Destarte, fortalece as concepções de Valeriano (2018), ao verificar que o gerenciamento de projetos representa uma série de ferramentas gerenciais que permitem à gestão organizacional desenvolver habilidades, construir conhecimento e valorizar capacidades individuais.

Segundo Schneide *et al* (2016), ao avaliarem a influência de fatores organizacionais no desempenho do gerenciamento de projetos do setor de TI, perceberam que os gestores tendem a concentrar esforços em outros três fatores: Tecnologia de Suporte, Apoio da Direçãoe Estrutura Organizacional, o que evidencia uma aplicação ineficiente dos recursos da empresa. Desse modo, o EGP influência positivamente em fatores da organização: Gestão de Portfólio de Projetos, Desenvolvimento Profissional e Tecnologia de Suporte. Assim, familiariza-se com a descrição de Bruzz (2012) sobre controle e gerenciamento de um projeto, ao considerar que se dão por três fatores básicos: Qualidade, Custo e Tempo – envolvendo os recursos necessários para a execução do projeto.

Por sua vez, no artigo de Machado Junior, Mazzali e Palmisano (2015), ao identificarem as configurações de gestão de projetos de inovação utilizadas nas organizações, constataram que a empresa adota um modelo de gestão de inovação apoiado em uma Equipe de Projetos, configurada a partir de uma estrutura matricial, com um Piloto de Projetos, cujo processo de gestão é delineado em etapas distintas e com atribuições específicas, que demandam procedimentos de controle de custos, prazos e inovações. Tal como determina Dinsmore (2013), ao enaltecer que os projetos entrelaçam as organizações, por representar uma ferramenta estratégica essencial às atividades de criação e manutenção de produtos e/ou serviços.

E, por fim, no artigo de Patah e Carvalho (2013), ao relacionarem a adoção de metodologias de gestão de projetos ao sucesso em projetos, enaltecem a influência positiva e significativa das variáveis no sucesso dos projetos e do uso de metodologias de projetos no desempenho em prazo, com benefícios organizacionais. Ora, a incidência de benefício aos investimentos e do uso de métodos de gerenciamento de projetos, viabilizam que sejam concluídos no prazo, no valor orçado e respeitando as margens planejadas. Desse modo, tais constatações corroboram com os posicionamentos de Santos (2008), ao enfatizar que toda a organização deveria implementar procedimentos para a gestão de seus

projetos, visando gerenciar o bom emprego dos recursos disponíveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em tela apreciou o estado da arte sobre estratégias organizacionais no âmbito do gerenciamento de projetos, a partir de uma revisão de integrativa de literatura, cujas publicações do final da segunda década do século XXI, mais precisamente de 2013 a 2018, disponibilizadas no Portal de Periódicos CAPES. Na contemporaneidade, o mercado capitalista é globalizado e as corporações estão em constante devir, com ênfase em inovação, produtividade, reputação e responsabilidade socioambiental para atender as expectativas ao dinamismo competitivo e mercadológico.

Portanto, pode-se dizer que a questão de pesquisa foi respondida, pois o gerenciamento de projetos é uma ferramenta presente nas empresas, objetivando resultados e metas. De fato, o gerenciamento de projetos contribui positivamente no desenvolvimento corporativo e consolidação da empresa no ramo.

Os objetivos propostos foram atingidos, em detrimento do enfoque de gerenciamento de projetos no mundo corporativo atual, independentemente do campo de atuação, bem como em função da relevância em atingir um melhor controle dos recursos existentes, assim como cumprimento de metas, entregas e qualidade. e, de acordo com os resultados obtidos, verifica-se que em relação à descrição do gerenciamento de projetos, compreende-se que a maioria dos artigos diz respeito ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou Project Management Office (PMO). E, por fim, podendo concluir que o sucesso empresarial de qualquer empreendimento vai muito além do processo de tomada de decisão fundamentada em relatórios de controle, rastreabilidade de documentos, equipamentos e recursos humanos, pois está atrelado à qualidade e eficácia da gestão de projetos.

Nesse ambiente mercadológico e tecnológico, a economia globalizada e a informação compartilhada via internet, são essenciais à tomada de decisão e planejamento estratégico. Assim, quanto à perspectiva futura, em função da limitação do tempo de execução da pesquisa, esse estudo evidencia a necessidade de conhecer mais afinco sobre o uso de Inteligência Artificial no gerenciamento de projetos para contribuir às estratégias organizacionais, visando apreciar os limites e

admissões no âmbito estratégico organizacional.

REFERÊNCIAS

BRUZZ, D. G. **Gerência de projetos:** Uma visão prática. São Paulo: Érica, 2012.

CHIAVENATO. **Introdução e teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier,2005.

CLELAND;IRELAND. **Gerência de projetos**. 4° edição. Rio de Janeiro: Reichmann &Affonso Editores, 2016.

CODAS, M. M. B. **Gerência de projetos**. ERA. Rio de Janeiro, jan./mar., 2007.

CORREIA, M. C. **Gerenciamento de projetos:** como conduzir projetos com sucesso.Volume I. Curitiba: UNICENP, 2002.

CRUZ; SCUR. Alinhamento do PMO à gestão organizacional: estudo dos elementos do PMOsob as dimensões estratégica, tática e operacional. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 7, n. 1, 2016. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/380>.Acesso em: 15 out 2019.

JARDIM, C. C. G. **Gestão da qualidade e prazos no projeto**. Monografia apresentada aoCurso de Especialização em Construção Civil da Escola de Engenharia UFMG. Belo Horizonte. Escola de Engenharia da UFMG, 2007.

KERZNER. **Gestão de Projetos:** as melhores práticas. Porto Alegra: Bookman, 2016.

LARSON; GOBELI; GRAY. Application of project management by small businesses to develop new products and services. **Journal of small business management**; v.31, n.1. Apr.,2011.

LEMOS; BIAZON Gestão de projetos na administração pública: percepção de técnicos egestores da prefeitura municipal de Salvador/BA. **Revista Conbrad**, v. 1, n. 3, 2016. Disponível em: <http://www.revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/view/44>. Acesso em: 10 out 2019.

MACHADO JUNIOR; MAZZALI; PALMISANO. Gestão de projetos de inovação: o caso deuma empresa líder do setor de eletrodomésticos. **Revista de Administração e Inovação**, v 12, n. 3, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916301024>. Acesso em: 15 out 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração** - 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NESELLO; FACHINELLI Gestão das partes interessadas e inovação aberta: um ensaio teórico na perspectiva do gerenciamento de projetos **Revista de Gestão e**

Projetos – GeP, v.8, n. 2, 2017. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/521>. Acesso em: 10 out 2019.

NETO, J. ; BOCOLI, F. **Sucesso SW = CMM2 + PMBOK**. PMI, Rio Grande do Sul, n. 5, p. 2-11, maio. 2018. Disponível em: <http://www.pmirs.org/PMI20_Frame.htm>. Acesso em: 10 out 2019.

OLIVEIRA et al. Gestão de projetos e marketing de relacionamento: interseções para o gerenciamento das partes interessadas em projetos Iberoamerican **Journal of Project Management (IJoPM),** v. 8, n. 1, 2017. Disponível em: <http://www.ijopm.org/index.php/IJOPM/article/view/284>. Acesso em: 10 out 2019.

PATAH; CARVALHO. Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão deprojetos. **UNINOVE**, v. 26, n. 1, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v26n1/0103-6513-prod-0103-6513048312.pdf>. Acesso em: 12 out 2019.

PMBOK, G. **A Guide to the project management body of knowledge**. 4ª ed. NewtownSquare: Project Management Institute, 2010.

SANTOS, N. C. Captação de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos: autilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais*.* **Revista de Gestão da USP**, v. 17, n. 3. São Paulo: Editora da USP, 2008.

SCHELINI; MARTENS; PISCOPO. A gestão de projetos como vantagem competitiva para internacionalização de empresas brasileiras **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 12, n. 3, 2017. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/365>. Acesso em: 10 out 2019.

SCHNEIDE et al. A influência de fatores organizacionais na gestão de projetos de Tecnologiada Informação (TI). **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 1, 2016. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/768>. Acesso em: 12 out 2019.

SIEDSCHLAG; SILVA JÚNIOR; ALVES. Contribuição do escritório de gestão de projetos– EGP na gestão estratégica de uma universidade comunitária. **Revista de Gestão e Projetos– GeP**, v. 7, n. 3, 2016. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/335>. Acesso em: 10 out 2019.

SILVA; MELO Modelos híbridos de gestão de projetos como estratégia na condução desoluções em cenários dinâmicos e competitivos. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional,** v. 12, n. 3, 2016. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/ revista/index.php/rbgdr/article/download/2532/550>. Acesso em: 10 out 2019.

TERRIBILI FILHO, A. **Indicadores de gerenciamento de projetos:** monitoração contínua. São Paulo: M. Books, 2010.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos.** 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport., 2015.

VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos:** pesquisa, desenvolvimento e engenharia. SãoPaulo: Makron Books, 2018.

A ANÁLISE DA QUALIDADE DO SERVIÇO DE UMA OPERADORA DE PLANO ODONTOLÓGICO: UTILIZAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL NO MOMENTO PÓS-VENDA.

Rubens Paulino Oliveira De Macena
rubensmacenna@gmail.com

Prof. Esp. Alessandro Pinon Leitão
pinonleitao@gmail.com

RESUMO

É muito comum observar em redes sociais ou andando nas ruas da cidade, pessoas comentando sobre ocasiões de maus atendimentos prestados por funcionários de empresas dos mais variados segmentos, serviços que não funcionam após a compra e até mesmo ouvir frases do tipo "Na hora de vender, prometem tudo; depois..." que geram insatisfações e reclamações perante o serviço de atendimento ao consumidor (SAC) dessas empresas e no Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON), além de publicidade negativa da empresa na “praça”. A presente pesquisa tem como objetivo analisar a qualidade dos serviços prestados aos clientes pela operadora de planos odontológicos Dental Center LTDA no momento pós-venda. Para o alcance do objetivo e atender a temática estudada, utilizou-se a escala SERVQUAL adaptada ao seguimento de assistência odontológica e aplicou-se um formulário de pesquisa com 40 clientes que aderiram ao plano da operadora em questão, nos meses de julho, agosto e setembro de 2019, envolvendo questões do tipo *Likert,* que possibilitou elencar de maneira mais eficaz a opinião dos respondentes e variam entre “concordo totalmente e “discordo totalmente” com as cinco dimensões da escala, formadas pelos construtos tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. Os resultados obtidos através dos respondentes do formulário, possibilitou comparar as expectativas e percepções dos clientes com os serviços fornecidos pela empresa.

Palavras-chave: Qualidade. Serviço. Pós-venda. SERVQUAL

ABSTRACT

It is very common to observe on social media or walking on the streets, people remarking about ocasions of bad services provided by employees from various companies sectors, services not woking after the sale and sometimes hearing sentences like "When selling, they promise everything; after that..." Which provide insatisfactions and complainings before *serviço de atendimento ao consumidor* (SAC) of these companies and at *Programa de Proteção e Defesa do Consumidor* (PROCON), besides the negative publicity of the company on the "square". The present survey has the objective to analyse the quality of the services given to the clients from dental plan operator Dental Center LTDA at the moment of after-sales. To reach the goal and understand the topic studied, it was used the scale SERVQUAL adapted to continuity the odontological assistance and applied a research formulary with 40 clients that joined the dental plan operator in question,

on july, august and september of 2019, involving questions of the type Likert, that made possible catalogue in efficient ways the respondent's opinions and vary between "totally agree" and "totally disagree" with five dimensions of the scale, formed by tangible aspects, reliability, promptness, security and empathy. The obtained results throughout the formulary respondents, made possible compare the expectatives and perceptions of the clients with the services offered by the company..

Keywords: Quality. Service. After-sales. SERVQUAL**.**

1 INTRODUÇÃO

É muito comum se ver em redes sociais ou andando nas ruas da cidade, pessoas comentando sobre ocasiões de maus atendimentos prestados por empresas dos mais variados segmentos, serviços que não funcionam após a compra e até mesmo ouvir frases do tipo "Na hora de vender, prometem tudo; depois..." que geram insatisfações e reclamações perante o serviço de atendimento ao consumidor (SAC) dessas empresas e no Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON), além de publicidade negativa da empresa na “praça”.

O PROCON, principal entidade de defesa do consumidor ligada à Secretaria Estadual de Justiça e Cidadania da Paraíba, divulgou através do assessor jurídico do órgão no estado Raimundo Asfora Neto que foram registradas mais de 10 mil reclamações junto ao órgão no estado em 2018 (PROCON-PB, 2018).

Se por um lado esses dados demonstram que o consumidor paraibano não está tão passivo na defesa de seus direitos, por outro revela que as empresas brasileiras, em sua maioria, não estão muito preocupadas em atender às expectativas dos seus consumidores. Para elas, o que ocorre depois da compra não merece tanta atenção.

Porém, essa postura deveria ser diferente, como afirma Kotler (2000, p.69), “Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, em vez de na retenção dos existentes. Tradicionalmente, a ênfase tem sido na realização de vendas, ao invés de construir relacionamento; em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-venda.”.

Manter um cliente satisfeito pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização, pois um cliente satisfeito garante um relacionamento

sadio e duradouro com a empresa, que por sua vez alcança os objetivos desejados. Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 394), “para as empresas focalizadas no cliente, a satisfação do cliente é ao mesmo tempo um objetivo e um fator dominante no seu sucesso.”.

Kotler (2001) enfatiza que a empresa deve acompanhar o nível de satisfação de seus clientes em relação ao serviço que está sendo vos oferecido, não pressupondo que aqueles clientes que já possuem estão assegurados, pois constantemente concorrentes estão tentando fisgá-los. Deve-se fazer algo especial para que eles se sintam valorizados, percebendo que, para o cliente, também é benéfica a parceria. Igualmente importante será incentivá-los a opinar e dar *feedback*, criando assim um canal interativo e direto de comunicação com a empresa. “Muitos clientes em potencial já foram conquistados e as empresas com poucos clientes certamente vão tentar atrair os seus” alerta Furlong (1994, p. 46).

Visando melhorar o nível de satisfação dos seus clientes, diminuir os números de cancelamentos, diminuir os casos de reclamações junto ao PROCON, aumentar a retenção e fidelização dos clientes, adesões, lucratividade e a rentabilidade dos planos, a Dental Center LTDA criou em março de 2017 o setor de pós-venda, que se juntou ao setor comercial objetivando unir o marketing de relacionamento aos serviços de atendimento ao consumidor.

Entretanto, este estudo não teve como desígnio averiguar todos esses fatores, antes reconhecer a concepção dos clientes relativamente à qualidade dos serviços da Dental Center LTDA, possuindo como questão norteadora: É possível identificar melhorias na qualidade no encontro do serviço para reter e manter os clientes da Dental Center LTDA? Para esse fim a pesquisa pretendeu investigar a qualidade dos serviços oferecidos pela operadora em questão e o atendimento prestado pelos colaboradores, vendedores e dentistas aos clientes, através da aplicação das dimensões da escala de medição da qualidade percebida SERVQUAL.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca esclarecer aspectos do pós-venda, escala servqual, qualidade e serviços.

2.1 PÓS-VENDA

O pós-venda proporciona a empresa, perpetuar um vínculo com o cliente, a partir de uma relação de troca, oferecendo o suporte e a atenção necessários as suas reclamações e eventuais dúvidas. Manter um cliente custa muito menos do que investir em novas obtenções, e de fato, um cliente bem assistido tem muito mais chance de se tornar fiel à empresa.

> Não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los. Muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de clientes – ou seja, conquistam novos clientes e perdem muitos deles. É como sistematicamente adicionar água a uma panela que possui um pequeno furo. As empresas de hoje devem dar mais atenção a seu índice de abandono de clientes. (KOT LER, 2000, p.69)

Do modo que a oferta de produtos e serviços está cada vez maior, torna-se fundamental a manutenção do cliente nas organizações, passando a ser uma opção menos dispendiosa preservá-lo, do que conquistar e reconquistar novos clientes.

Peppers e Rogers (2001) afirmam que manter clientes é importante para todas as empresas. Um estudo mostrou que 65% dos negócios médios de uma organização são feitos com clientes atuais e satisfeitos. Outro estudo descobriu que a aquisição de novos clientes custa cinco vezes mais do que a manutenção dos atuais.

A manutenção de uma carteira de clientes fidelizados a organização possibilita minimizar a dependência de estar continuamente conquistando novos clientes, em uma intensa luta contra um número cada vez maior e ainda mais preparados concorrentes.

Kotler (2000) assegura que a satisfação é a chave para a retenção de clientes e deve ser frequentemente avaliada pela corporação, pois um cliente altamente satisfeito é fiel por mais tempo, fala da empresa de forma positiva, atenta-se menos para propagandas e marcas concorrentes e oferece à empresa ideias sobre produtos e serviços.

Sendo assim, os clientes esperam que o serviço pós-venda seja uma característica do produto tanto quanto a qualidade, o design, seu desempenho e o preço. A satisfação que um produto ocasiona não é relacionada apenas ao produto em si, mas também ao pacote de serviços que os agregam. A função do pós-venda é assegurar esta satisfação, ajudando a fidelizar o cliente e propagar a boa imagem

da empresa também para outros possíveis compradores.

2.2 SERVQUAL

A escala psicométrica denominada *Service Quality* (SERVQUAL) é um instrumento de mensuração da qualidade percebida. Criado por três pesquisadores norte-americanos de marketing: Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1988, que objetiva verificar o grau de satisfação dos clientes de uma determinada organização através da medição da qualidade dos serviços oferecidos.

O Servqual mensura a qualidade do serviço avaliando as expectativas do consumidor em contraponto com a percepção que esse mesmo cliente tem em relação ao serviço que obteve , medindo a percepção da qualidade dos serviços e buscando comparar expectativas e percepções de desempenho.

Segundo Pena; *et al*. (2013) tal modelo embasa-se na análise de expectativas e percepções de usuários de serviços, por intermédio de cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia. Da diferença entre o que é desejado pelo usuário e o serviço oferecido derivam os *gaps*, ou lacunas, podendo se tornar um empecilho preponderante para que os utilizadores percebam a prestação desses serviços com qualidade.

-Tangibilidade: remete-se aos elementos físicos, como instalações, máquinas

e equipamentos, aparência física dos empregados, roupas e uniformes e materiais que possam ser percebidos pelos cinco sentidos humanos.

-Confiabilidade: traduzida na habilidade do fornecedor executar de forma

segura e eficiente o serviço. Retrata um desempenho consistente, isento de não conformidade, no qual o usuário pode confiar. O fornecedor deve cumprir com o que foi proposto previamente, prazos e datas, qualidade e impossibilidade de retrabalho.

-Responsividade: refere-se à disponibilidade do prestador atender voluntariamente aos clientes, oferecendo um serviço de forma atenciosa, com precisão e rapidez de resposta. Diz respeito à disposição dos trabalhadores da instituição em auxiliar os usuários e fornecer o serviço prontamente.

-Garantia: é identificada como a cortesia. É o conhecimento amplo dos

colaboradores a respeito dos serviços e processo e resulta na transmissão de confiança para o consumidor.

-Empatia: relata se a organização importa-se com o usuário e assiste-o de forma individualizada, referindo-se à capacidade de demonstrar interesse e atenção personalizada. A empatia inclui acessibilidade, sensibilidade e esforço em entender as necessidades dos usuários.

Apesar da extensa aplicação, a escala SERVQUAL tem sido criticada sobre o ponto de vista da aplicação em diferentes tipos de serviços e da natureza de sua construção (Carman, 1990; Babakus e Boller, 1992; Cronin e Taylor, 1992; Buttle, 1996) e suas propriedades psicométricas (LAM, 1997). Segundo Boulding *et al*. (1993), uma medida de desempenho apenas seria insuficiente. Esta ideia é apoiada por Grönroos (1990), que afirma que os consumidores selecionam fornecedores de serviços comparando suas percepções entre os serviços recebidos e o esperado.

Alegando falta de comprovação empírica, autores como Cronin Jr e Taylor (1994) criticaram a SERVQUAL, propondo modelos de qualidade em serviços e escalas alternativas como a SERVPERF (serviço e perfomance). Esse instrumento utiliza uma abordagem diferente na mensuração da qualidade não considerando as expectativas dos clientes, mas apenas suas percepções de qualidade (BROWN; CHURCHILL JR; PETER, 1993; CRONIN JR; TAYLOR, 1993, tradução nossa).

A SERVPERF utiliza as mesmas vari áveis e dimensões, porém, ao invés de analisar os *gaps* existentes entre as expectativas e a performance do serviço executado, capta a percepção do cliente apenas após o consumo do serviço.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1993, 1994, tradução nossa) responderam as

críticas contrapondo que a suposta superioridade de escalas não-diferenciais em relação à SERVQUAL é aparente, pois, as escalas alternativas são praticamente equivalentes a esse modelo, tanto em validade quanto em confiabilidade e ainda argumentam que uma escala baseada apenas em percepções é mais econômica, porém mais ambígua, pois não inclui informações precisas sobre as causas de eventuais mudanças na noção de qualidade pelo consumidor.

2.3 SERVIÇOS

Conforme a NBR ISO 9000/2000 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000), serviços são os resultados de pelo menos uma atividade desempenhada, necessariamente, pela interface entre fornecedor e o cliente e geralmente é intangível.

Um serviço é a soma das atividades realizadas por uma empresa para atender às expectativas e necessidades do cliente. Por isso, o serviço é definido como sendo um bem não material, isto é, intangível, pois não é possível tocá-lo, ouvi-lo, transportá-lo e/ou armazená-lo. Do modo que, os fornecedores/prestadores de serviços não costumam propriamente manipular grandes matérias-primas e beneficiam-se de limitações físicas reduzidas. No entanto, o seu principal valor é a experiência. Convém ressaltar que os fornecedores de serviços constituem aquele que se conhece como o setor terciário da indústria.

Para Las Casas (2007, p. 17) “Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”.

Las Casas (2007) ressalta que a área de serviços é medida através de um ato, um esforço ou um desempenho que pode se manifestar de várias maneiras.

Um serviço bem feito gera satisfação aos clientes atendidos, que voltam a comprar ou indicam a outras pessoas de seu relacionamento. Com isso, a demanda e consequentemente os lucros da organização aumentam. Las Casas (2006) ainda reforça que os serviços oferecidos por uma empresa devem ser cuidadosamente planejados e, acima de tudo, oferecidos com qualidade.

Segundo Grönroos (2003) um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviços e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Kotler (2000, p.448) define serviço como sendo: “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". Segundo Kotler e Keller (2006), os serviços caracterizam-se a partir de quatro fatores: Intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

-Intangibilidade: Por não ser palpável como um bem tangível, o serviço é um produto que não tem como ser experimentado antes de ser adquirido, ou seja, o verdadeiro conhecimento pelo mercado somente acontece quando o serviço começa a ser prestado. Por esse motivo, a maioria dos clientes procuram evidências que confirmem a qualidade do serviço, sejam elas através de *feedbacks* de parentes ou amigos que já tenham utilizado o serviço anteriormente, ou avaliações e comentários em redes sociais de outros consumidores.

-Inseparabilidade: Acontece através da interação física entre o prestador de serviço com o serviço que é prestado, com a participação direta do cliente no andamento da produção do serviço e o envolvimento de outros clientes no processamento. Todo o processo que envolve o serviço é entendido de forma homogênea, isto é, o funcionário que realizará o serviço é parte dele, assim como o consumidor ao relacionar-se com o prestador de serviços. Desta forma, o consumo e a produção do serviço são paralelos, diferentemente dos bens materiais, os quais contam com produção, estocagem, distribuição e consumo.

-Variabilidade: A execução dos serviços depende de algumas variações, como, por exemplo, a pessoa que irá prestá-lo, assim como quando e onde, pois o mesmo serviço pode ser realizado com diferentes funcionários de uma mesma empresa, que podem ter padrões diferentes de execução e influenciar no resultado final, como alteração da qualidade.

-Perecibilidade: Distintivamente dos produtos, não existe uma maneira de estocar os serviços. Quando há estabilidade da demanda, a perecibilidade não se torna um problema. Porém, quando ocorre um aumento na demanda em determinado período de tempo, as empresas costumam passar dificuldades.

De acordo com Parasuraman *et al.* (1985), outro aspecto característico dos serviços é a heterogeneidade, ou seja, sua performance varia de produtor para produtor, de cliente para cliente e, até mesmo, de um dia para o outro. Segundo estes autores, isso se dá porque a constância de comportamento do fornecedor de serviços é difícil de assegurar.

Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) os consumidores de serviços esperam ter acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações,

redes e sistemas em troca de dinheiro, tempo e esforço. Contudo, não detém propriedade de qualquer elemento físico envolvido, como por exemplo, as pessoas responsáveis pela prestação do serviço.

2.4 QUALIDADE

Kotler (2000, p. 79) define qualidade como sendo: “A totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. ”

O sucesso de um negócio está diretamente relacionado à qualidade dos

produtos/serviços que são prestados aos seus consumidores e usuários, pois com o passar dos anos o consumidor final tornou-se cada vez mais exigente, passando a ter uma expectativa muito elevada em relação às empresas e suas ofertas.

Lovelock e Wright (2001) afirmam que antes de comprarem um serviço, os clientes possuem uma determinada expectativa, baseada nas suas necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda de um fornecedor de serviços. Após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam a qualidade esperada anteriormente com aquilo que realmente obtiveram.

“Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. ” (KOTLER, 2000, p.69)

Segundo Kotler (2000 p. 236) os clientes são hoje “disputados a peso de ouro no mercado de bens de consumo”. A globalização e o aumento da oferta de produtos e serviços do mercado estrangeiro acarretam cada vez mais na diminuição da fidelidade dos clientes à marca, tornando imprescindível a necessidade de agregar qualidade aos serviços e produtos.

A qualidade nos serviços deixa de ser um diferencial competitivo e passa a ser uma das formas de sobrevivência das organizações. Perante o exposto Campos (1999, p.52) “expressa que a qualidade dos serviços é medida pela satisfação do consumidor, nas suas percepções de qualidade intrínseca, custo e

atendimento. “

Prestar um serviço de qualidade consiste em ter conformidade com as expectativas do consumidor, pois a qualidade no serviço é uma relação de quanto as expectativas dos clientes foram correspondidas.

> Há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa. Níveis demais elevados de qualidade resultam em níveis elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo em que sustentam preços mais altos e (frequentemente) custos menores. (KOTLER, 2000, p.79)

A qualidade dos serviços é o fator decisivo para estabelecer confiança com os clientes, a partir disso, de acordo com Brown (2001), a organização deve conduzir o relacionamento com o cliente a evoluir como em um namoro, onde o estabelecimento de confiança deve ser batalhado e conquistado gradualmente.

Na concepção de Grönroos (2003), após a compra de um serviço, dois componentes são avaliados: a qualidade técnica e a qualidade funcional. Para ambos será feita a comparação entre expectativa do que se iria receber e a percepção do que recebeu. Se a percepção for superior a expectativa, o cliente que fica satisfeito, gera-se a propaganda boca a boca positiva, avaliações e *feedbacks* favoráveis na internet e propicia-se um início de lealdade. Caso contrário, em percepção abaixo da expectativa, haverá insatisfação, divulgações negativas na “praça” e nas redes sociais.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritos os aspectos metodológicos que serão utilizados para a realização da pesquisa.

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho é do tipo descritivo, que segundo Gil (2010) tem como objetivo a descrição das características de uma determinada população, fenômeno ou de uma experiência. Por exemplo, quais as características de um determinado grupo em relação a sexo, faixa etária, renda familiar, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc.

Quanto aos procedimentos foram utilizados os seguintes tipos de pesquisa: bibliográfica, quantitativa e de campo.

Pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2012) é o levantamento

de toda bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita e tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

Os métodos de pesquisa quantitativa, normalmente são usados quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada.

Para Malhotra; *et al* (2005) a pesquisa quantitativa tem por objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras. A amostra é grande, a coleta de dados estruturada e a análise segue o rigor estatístico

Gil (2008) afirma que a pesquisa de campo é caracterizada pela interrogação direta do entrevistador, sendo feita mediante uma análise quantitativa e procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para este trabalho, é utilizado predominantemente o questionário por se tratar da utilização do banco de dados dos clientes ativos da empresa em questão. De acordo com Gil (2010), o questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações.

O questionário desenvolvido foi baseado no instrumento de mensuração da qualidade pela escala SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1991) adaptado às especificidades do serviço de assistência odontológica, sendo composta por 09 variáveis (V) afirmativas que estimam as cinco dimensões da qualidade em serviços (tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia). As opiniões dos clientes foram registradas em escalas tipo *Likert*, que segundo Sampieri *et al.* (1998, tradução nossa) compõe um conjunto de itens afirmativos ou julgamentos que estimulam os pesquisados a escolher um dos cincos pontos da escala, que variam de (1=discordo totalmente; 2=discordo; 3=não concordo nem discordo; 4=concordo e 5=concordo totalmente).

A coleta de dados ocorreu por meio de formulário do *Google Forms*, os quais foram enviados através do aplicativo de mensagens *WhatsApp* com *link* de direcionamento direto para a pesquisa com os clientes que aderiram ao plano odontológico da Dental Center nos meses de Julho, Agosto e Setembro de 2019, sendo filtrados através de relatório específico do sistema S4E (sistema de gerenciamento de informações e dados utilizado pela empresa) e selecionados pelo motivo de já terem tempo suficiente para cumprimento da carência de 30 dias para utilização exigido pelo plano e já estarem tendo acesso aos serviços questionados no formulário. Foram obtidos cerca de 40 formulários respondidos.

Para garantir a confidencialidade das informações e proteger sua identidade, os entrevistados não foram solicitados a enviar dados pessoais de identificação. As análises dos dados foram quantitativas, utilizando-se as ferramentas da estatística descritiva simples. Os resultados foram apresentados em forma de gráficos e tabelas, contendo números inteiros e respectivos percentuais quando necessários processados por meio de planilha eletrônica.

CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A empresa adotada como objeto de estudo é a Dental Center Ltda., situada em João Pessoa, capital da Paraíba, onde atua como operadora de planos odontológicos há mais de 29 anos e segundo a Agência Nacional de Saúde (ANS) possui uma carteira atualmente de 47.560 clientes ativos. (ANS, 2019).

A empresa é considerada de sociedade empresarial limitada, e conta com cinquenta funcionários, nos setores de atendimento, operacional, financeiro, marketing, expedição, tecnologia da informação, comercial, recursos humanos e cadastro.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Gianesi e Corrêa (1996) afirmam que os fatores demográficos, psicográficos, psicológicos, culturais e sociais são fatores que influenciam o comportamento do usuário quanto à escolha e o uso de um determinado tipo de serviço. A investigação desses fatores é essencial para a compreensão do

comportamento dos clientes.

Quadro 01 - Distribuição do gênero

Gênero	Quantidade (%)
Feminino	72,5%
Masculino	27,5%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No que diz respeito à distribuição de gênero dos clientes participantes, percebeu-se uma aproximação da pesquisa desenvolvida quanto a presença feminina na saúde suplementar segundo dados da ANS (2019), em que as mulheres são maioria e representam 53,3% dos beneficiários de planos de saúde e no levantamento da pesquisa foi representada por 72,5% de pessoas do sexo feminino e 27,5% do sexo masculino (Quadro 01).

Quadro 02 - Faixa etária

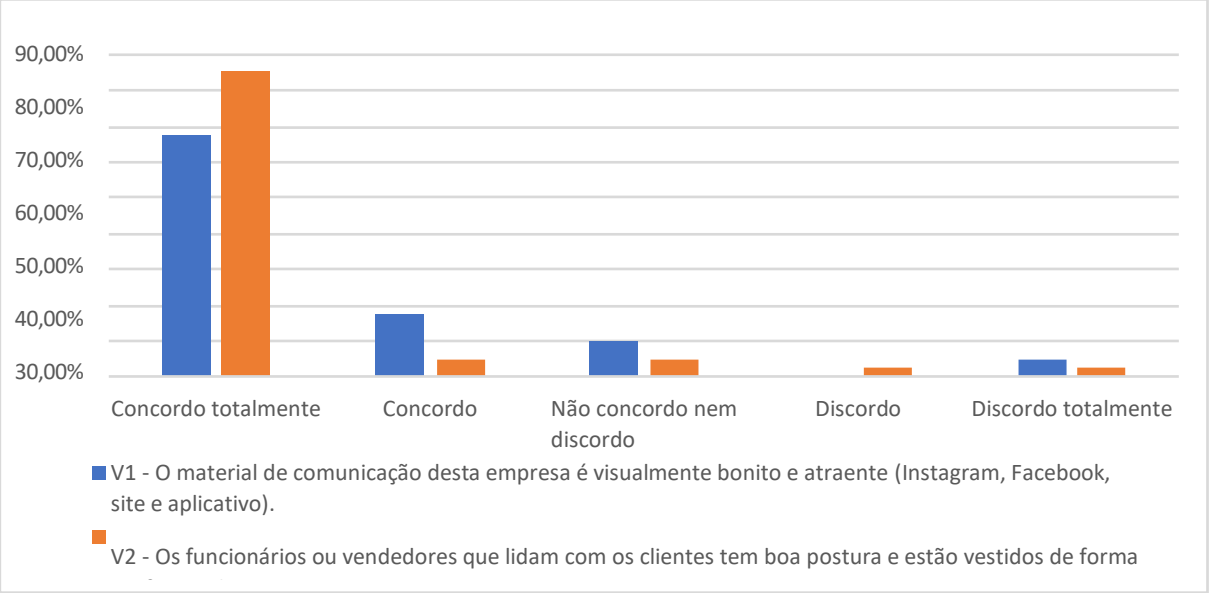
Faixa etária	Quantidade (%)
18 a 29 anos	45%
30 a 39 anos	35%
40 a 49 anos	15%
50 anos ou mais	5%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação a faixa etária, de acordo com com as informações obtidas junto aos clientes respondentes da pesquisa, observa-se que 45% são pessoas jovens entre 18 e 29 anos, seguidos por 35% de pessoas que possuem entre 30 a 39 anos, 15% de pessoas que possuem entre 40 a 49 anos e 5% dos respondentes que possuem 50 anos ou mais (Quadro 02).

A faixa etária pode ser um fator que influencia no comportamento do usuário na escolha de qual critério da qualidade é mais importante, usuários mais novos podem ser menos exigentes em relação a algum atributo do que os usu ários mais experientes e vice-versa.

ráfico 01 - Tangibilidade



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

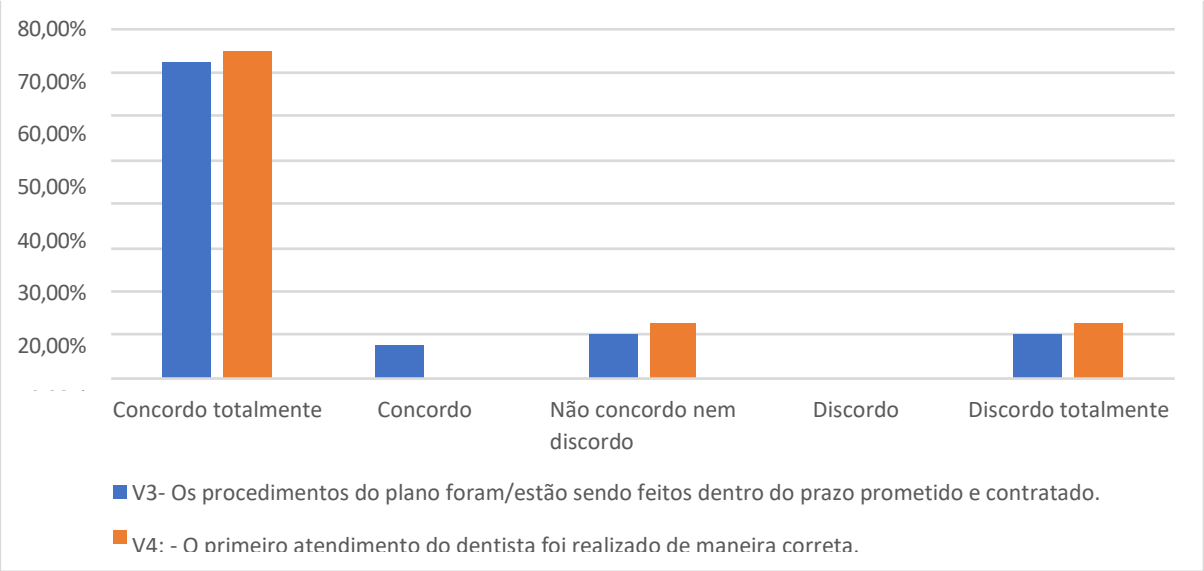
Segundo Bateson e Hoffman (2001), Tangibilidade diz respeito aos objetos utilizados no interior da empresa, desde decoração, móveis, uniformes, equipamentos, até a aparência física dos empregados. Como na prestação de serviços não existe um produto físico, os bens tangíveis de uma empresa são utilizados pelos clientes na hora de uma avaliação. Essa dimensão encontra-se abordada conforme a análise acerca dos resultados da pesquisa (Gráfico 1).

Compreendendo-se a importância da comunicação para obtenção de informações claras e corretas, vê-se, no gráfico 01, um destaque para a concordância (V1= 67,5% concordam totalmente e 17,5% concordam) no que se refere ao material de comunicação, em que se pode verificar, pela opinião dos clientes, que não é perfeitamente claro e objetivo, porém, a maioria dos respondentes julgaram como positivo e a estética dos materiais estimulam o interesse, atraindo-os. Já na V2 – Os funcionários ou vendedores que lidam com os clientes tem boa postura e estão vestidos de forma profissional, corrobora com a comunicação no encontro do serviço, onde 85% concordam totalmente e apenas 2,5% discordam totalmente.

Desse modo, apesar do resultado ter sido positivo, não se pode afirmar a existência total da qualidade na dimensão tangibilidade, com exceção da boa postura e forma profissional em que os funcionários ou vendedores lidam com os clientes (V2). Além disso, para a escala SERVQUAL a tangibilidade não

assegura por si só a mensuração da qualidade de uma organização como um todo, ela necessita também avaliá-la por meio da confiabilidade.

Gráfico 02 - Confiabilidade



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A dimensão Confiabilidade, de acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), diz respeito à capacidade de realização do serviço de acordo com o que foi prometido, obedecendo aos prazos, além de transmitir confiança e evitar falhas. Para essa pesquisa também foram analisados os aspectos que classificam esta dimensão (Gráfico 2).

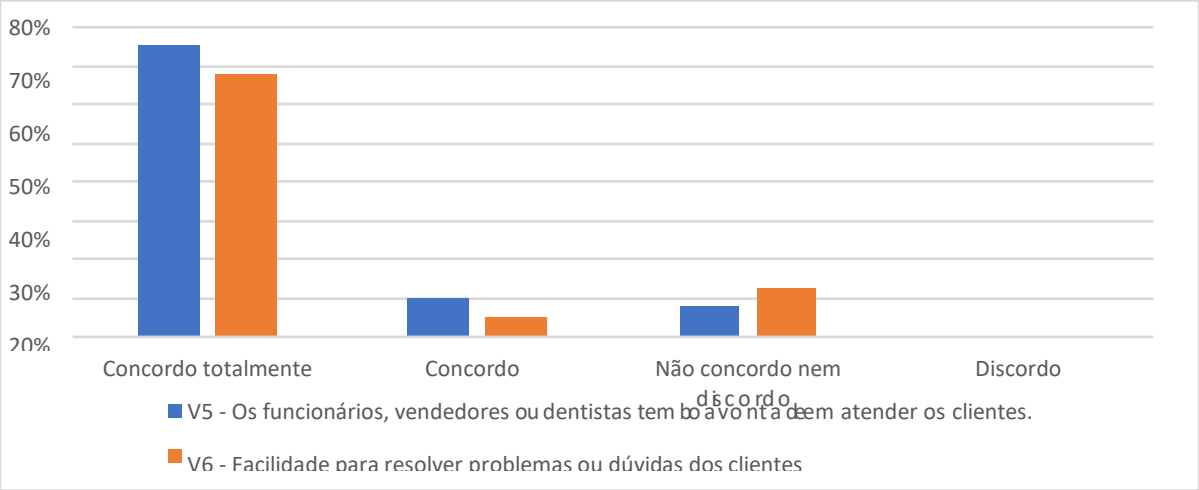
Verifica-se na V3 - Os procedimentos do plano foram/estão sendo feitos dentro do prazo prometido e contratado (72,5% - concordam totalmente e apenas 10% discordam totalmente) e na V4 - O primeiro atendimento do dentista foi realizado de maneira correta (75% concordam totalmente, 12,5% não concordam nem discordam e 12,5% discordam totalmente).

Em se tratando das variáveis da dimensão confiabilidade, tem-se que os respondentes acreditam que a qualidade do serviço está em conformidade na Dental Center no que tange ao fornecimento de serviços dentro do prazo prometido e contratado (V3 = 72,5%), o que leva a crer que na maioria dos casos, os clientes estão sendo assistidos dentro do prazo previamente combinado. Sendo assim, pode-se afirmar que o prazo é considerado como um fator importante, observando que, atualmente, o tempo tem-se tornado um diferencial para as organizações. Pode-se dizer, pois, que há qualidade nesta perspectiva, diante do

ponto de vista dos clientes. Com relação a realização corretamente do primeiro atendimento (V4), 75% dos clientes concordam totalmente e atestam que está sendo feito de maneira correta.

Da mesma forma que a tangibilidade, além dela, a confiabilidade também precisa do construto presteza (Gráfico 3) para melhor analisar a qualidade do serviço prestado, em que são ressaltados a disponibilidade e prontidão para ajudar os clientes.

Gráfico 03 - Presteza



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

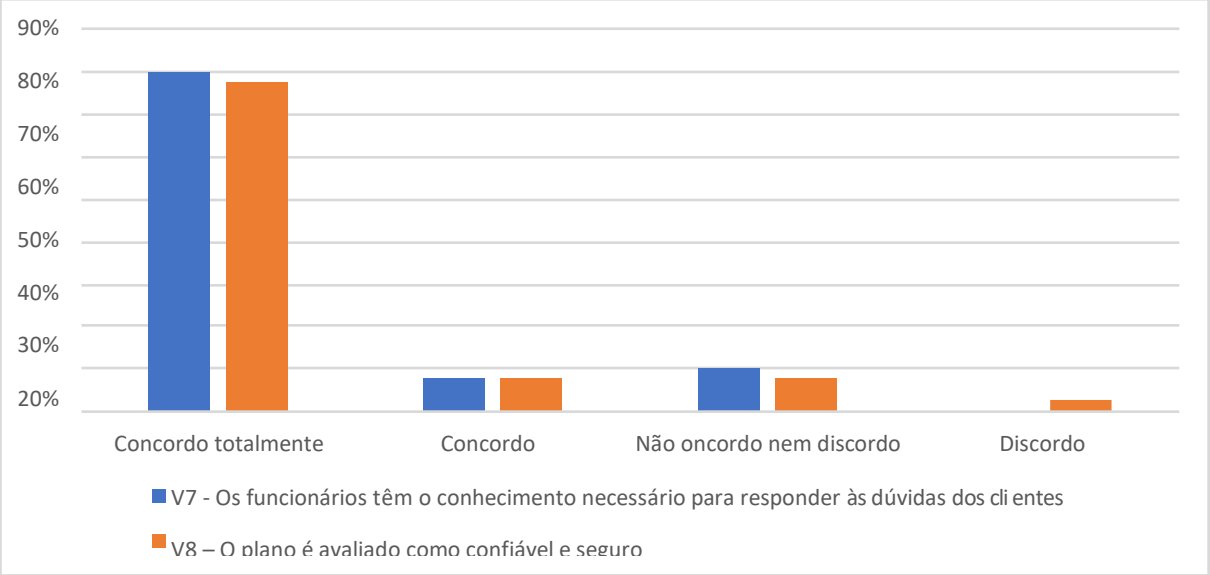
Quanto à dimensão presteza, consoante Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), ela é descrita como a prestatividade e proatividade do funcionário, dispondo de empenho para ajudar os clientes, sendo hábil para entendê-los e respondendo de modo a resolver seus interesses (Gráfico 3).

Vê-se na V5 - Os funcionários, vendedores ou dentistas tem boa vontade em atender os clientes (75%) a maioria em concordância, assim como na V6 - facilidade para resolver problemas ou dúvidas dos clientes (67,5%) também são confirmadas pelos clientes.

Observa-se nesses resultados que os respondentes concordam que haja boa vontade dos servidores em atendê-los (V5 = 75%), o que leva a pressupor que se considera que os serviços sejam realizados de modo que se possa visualizar a qualidade. Presume-se, assim, a importância para os clientes de que os serviços sejam transmitidos com educação, respeito e eficiência para que a qualidade fosse evidenciada.

Pode-se visualizar também que os clientes consideram com ênfase a presença da qualidade em se tratando de os funcionários terem habilidade e facilidade para tratar os problemas que lhes são propostos a resolver (V6 = 67,5%), isto é, os clientes que responderam demonstraram contentamento quanto a isso. E, sabendo-se da importância de que os problemas sejam resolvidos de maneira eficaz, aliado a outros fatores como prazo e promessa – V3 - Os procedimentos do plano foram/estão sendo feitos dentro do prazo prometido e contratado e V4: O primeiro atendimento do dentista foi realizado de maneira correta – da dimensão Confiabilidade, recomenda-se que essa aliança deveria ser reforçada, para elevar a qualidade do serviço.

Gráfico 04 - Segurança



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

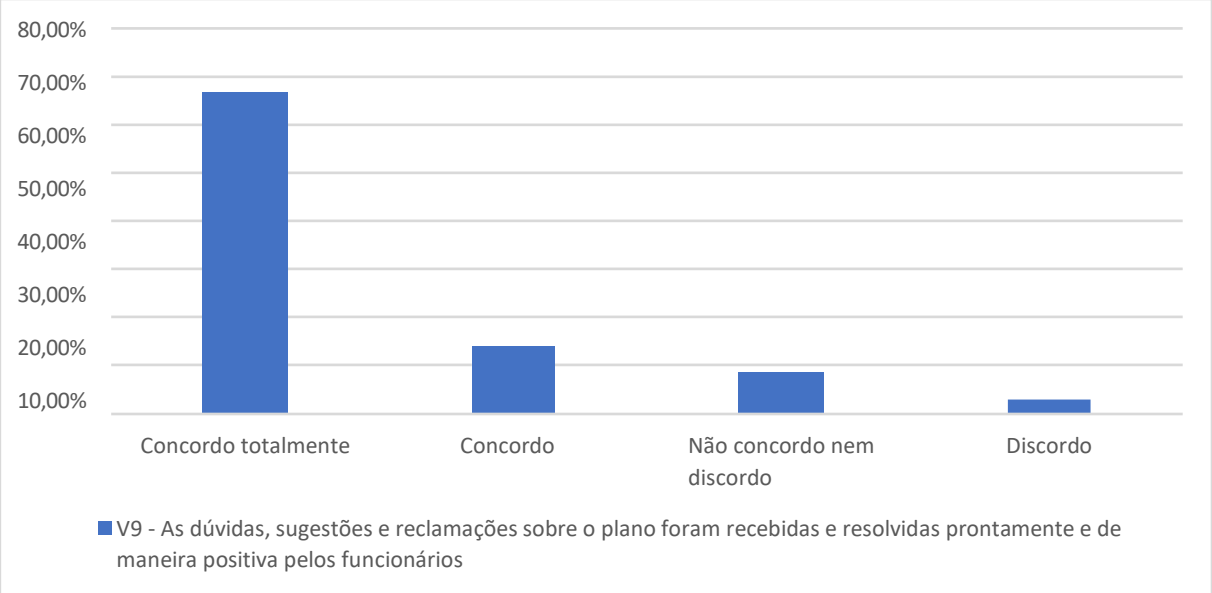
Conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), avaliar a qualidade por meio da escala SERVQUAL implica na análise do que se refere cada uma das dimensões, ou seja, não se pode mensurar a qualidade apenas com uma, duas ou três dimensões, mas o conjunto de todas elas, pois quando avaliadas conduzem a uma avaliação geral da presença ou não da qualidade no ambiente pesquisado. Assim sendo, remete-se ao Gráfico 4, em que se encontram as informações referentes a dimensão segurança, que estima a habilidade do prestador em responder às necessidades dos consumidores, assim afirmam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Na V7 - Os funcionários têm o conhecimento necessário para responder

às dúvidas dos clientes tem-se que os respondentes se posicionam positivamente (80%) concordam totalmente), bem como na V8 – O plano é avaliado como confiável e seguro (77,5% concordam totalmente).

Verifica-se na dimensão segurança que os clientes respondentes demonstram um alto índice de satisfação com a conformidade no que tange este construto, pois a média dos pesquisados que concordam totalmente superam os 78% nas variáveis 7 e 8 e apenas 4,2% dos clientes respondentes em média discordam que os funcionários possuem os conhecimentos necessários para sanar as suas eventuais dúvidas e que o plano odontológico da Dental Center é confiável e seguro. Vê-se dessa forma que a predominância da concordância permite dizer que há presença da qualidade nesta perspectiva.

Gráfico 05 - Empatia



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Remetendo-se as dimensões anteriores (tangibilidade, confiabilidade e presteza) juntamente com a segurança torna-se conveniente destacar a indispensabilidade de analisar o último construto – Empatia – (Gráfico 5). Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1988) a empatia aborda perspectivas referentes aos cuidados, zelo e atenção individualizada com os responsáveis pelo sucesso da organização, que são os clientes. Para que a análise proposta pela SERVQUAL possa ser, de fato, evidenciada.

Observa-se no Gráfico 5 na V9 - As dúvidas, sugestões e reclamações

sobre o plano foram recebidas e resolvidas prontamente e de maneira positiva pelos funcionários que 66,7% dos clientes respondentes concordam totalmente, seguidos de 13,9% de clientes que concordam e 8,3% de clientes que não concordam nem discordam e que discordam totalmente. Tendo em vista os resultados, pode-se dizer que há satisfação por parte dos clientes neste construto, pois 2/3 dos respondentes explanaram suas percepções de maneira positiva referentes a empatia praticada pelo plano, acarretando em uma maior satisfação e confiabilidade dos clientes com a organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos resultados referentes às variáveis agrupadas por sua respectiva dimensão, verifica-se, em geral, que o serviço prestado pelos funcionários, vendedores e dentistas da Dental Center LTDA evidenciam a qualidade percebida, em sua maioria, de acordo com os respondentes pesquisados. A escala SERVQUAL, por sua vez, auxiliou nesse levantamento, salientando a subjetividade como percepção intrínseca à análise dos serviços.

Destaca-se ainda que a alta satisfação mostrada na maioria dos construtos leva a crer que, devido a eficiência dos servidores, os clientes conseguem perceber e experimentar a boa qualidade dos serviços que recebem, tendo em vista que em pouquíssimos momentos, fatores de discordância foram elencados. Percebe-se no decorrer da pesquisa a preocupação em investimentos em tecnologias e inovações que trazem mais conforto e comodidade para servidores e esclarece os resultados exibidos no estudo, e o investimento em, treinamentos e cursos de aperfeiçoamento para os funcionários, dentre outros, para capacitar seus colaboradores, vendedores e dentistas credenciados que atuam externamente.

Todo o processo de investigação possibilita uma radiografia na empresa. A mesma pode fazer uma auto avaliação, verificando seus pontos mais fortes e pontos mais fracos através da medição e comparação das expectativas e percepções dos clientes acerca do serviço prestado. Permite que a organização faça um diagnóstico interno e averigue como está sua estrutura física e pessoal, o ambiente, a presença no meio digital, a confiabilidade dos clientes com o produto oferecido e o desempenho dos funcionários, vendedores e dentistas nos

atendimentos.

Por fim, reconhecem-se que a limitação deste estudo está relacionada ao caráter predominantemente quantitativo da pesquisa, que não favorece o reconhecimento das causas e desdobramentos dos fenômenos caracterizados em longa escala, enfocados pelo curto período de tempo, pois observamos fragilidade na quantidade da amostra de caráter quantitativo. Nesse sentido, futuras investigações qualitativas como entrevistas em profundidade ou grupos focais podem favorecer a compreensão dos aspectos críticos levantado na percepção e visão de clientes, funcionários, vendedores e dentistas. Portanto, seu esforço empírico deve ser aprimorado por novas pesquisas que confirmem ou questionem a relevância das variáveis propostas segundo as dimensões do modelo SERVQUAL.

REFERÊNCIAS

ABNT. **Sistema de Gestão da Qualidade.** Diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro, 2000.

ANS. **Dados da operadora Dental Center Ltda,** 2017. Página inicial. Disponível em: http://www.ans.gov.br/qualificacao_consumidor/informacoes_operadora.asp?co_operadora_param=339458&cd_processamento_param=20140202. Acesso em: 24 de nov. de 2019.

ANS. **Presença feminina na saúde suplementar se mantém em alta,** 2019. Página inicial. Disponível em: http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/consumidor/4883-presenca-feminina-na-saude-suplementar-se-mantem-em-alta. Acesso em: 15 de nov. de 2019.

BATESON, John E.G. e HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BROWN, Stanley A. **CRM**: Customer Relationship Management. São Paulo: Makron Books, 2001.

BROWN, T. J.; CHURCHILL JR., G. A.;PETER, J. P. **Research note**: improving themeasurement of service quality. Journal of Retailing, New York, v. 69, n.1, p. 127-139, Spring 1993.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC:** Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: UFMG – Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CRONIN JR, J.; TAYLOR, S. A. **SERVPERF versus SERVQUAL:** Conciliando a medição da qualidade do serviço com base no desempenho e nas percepções menos as expectativas. O jornal do Marketing, Chicago, v. 58, n. 1, p. 125-131, Jan. 1994.

FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes**: crescimento organizacional através da retenção de clientes. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GIANESI, I. G.N.; CORRÊA, H. L. M. **Administração Estratégica de Serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**, **gerenciamento e serviços:** A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. 9ª Ed. São Paulo: Editora Futura, 2001.

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

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 4ª ed. Ribeirão Preto: Editora Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel A. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 7. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALHOTRA et al. **Introdução a pesquisa de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

MARCONI, Marina e LAKATOS, Eva. **Metodologia do trabalho científico.** 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

PENA, Mileide Morais et al. **O emprego do modelo de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry em serviços de saúde.** Revista da Escola de Enfermagem da Usp, [s.l.], v. 47, n. 5, p.1227-1232, out. 2013. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/s0080-623420130000500030. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v47n5/pt_0080-6234-reeusp-47-05-1227.pdf. Acesso em: 15 out. 2019.

PARASURAMAN, A.: ZEITHAML, V. A.: BERRY, L. L. **Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para pesquisas futuras.** Jornal do Marketing, v. 49, n 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.: ZEITHAML, V. A.: BERRY, L. L. **SERVQUAL**: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of retailing. New York, v. 64, n. 1, Spring, 1988.

PARASURAMAN, A.: ZEITHAML, V. A.: BERRY, L. L. **Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale**. Journal of Retailing, New York, v. 67, n. 4, Spring, 1991.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. **Research note:** more on improving service quality measurement. Journal of Retailing, New York, v. 69, n. 1, p. 140-147, Spring, 1993.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. **Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality:** implications for further research. Journal of Marketing, Chicago, v. 58, n. 1, p. 111-124, Jan. 1994.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. – PZB. **Servqual**: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Marketing. v.64, p.12-40. Spring, 1988.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; DORF, B. **Marketing *one to one***: Ferramentas para implementação de programas de marketing direto *one to one*. São Paulo: Makron Books, 2001.

PROCON-PB. **Assessor jurídico do Procon**: consumidor está mais esclarecido sobre os seus direitos, 2018. Página inicial. Disponível em https://paraibaonline.com.br/2019/03/assessor-juridico-do-procon-consumidor-esta-mais-esclarecido-sobre-os-seus-direitos/>.Acesso em: 20 de Maio de 2019.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill, 1998.

EFICIÊNCIA E CONTROLE DE GASTOS DE ENERGIA ELÉTRICA NO MINISTÉRIO PÚBLICO DA CIDADE DE JOÃO PESSOA DO ESTADO DA PARAÍBA.

Sergio Oliveira de Sousa
sergiodireito9@gmail.com

Prof. Dr. Vladyr Yuri Soares de Lima Cavalcanti
yuri@pobrasil.org

RESUMO

Este estudo tem como objetivo, verificar os gastos e eficiência de energia elétrica do Ministério Público de João Pessoa, estado da Paraíba. Com principal foco na redução de gastos, com a objetividade direcionada a sustentabilidade, realizando ações, para o recuo de desperdícios de energia elétrica, motivando atitudes conscientes, sugerindo ideias, que possam minimizar o consumo e maximizar os recursos já existentes, mostrando maior eficiência e eficácia, construindo projetos inovadores. A análise foi feita com base entre os meses de julho a outubro de 2019. Ao diminuir a carga horária de funcionamento dos equipamentos elétricos, durante o expediente, sem prejuízo das atividades, evidencia-se uma economia substancial. Onde alguns desses equipamentos são desligados no período do almoço. Tal economia, sugere que seja intensificada ações paralelas, para que uma parcela do orçamento seja direcionado aos projetos sociais. Para se chegar aos resultados foi utilizada como ferramenta principal a planilha eletrônica para o armazenamento de dados a partir de documentos. A ação de comparar dados do mês atual com o mês anterior, identifica a diferença real, entre o custo proposto e o custo real. O estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa e documental. Aplicando-se conhecimentos de contabilidade gerencial e custos, chegou-se à conclusão que a redução do funcionamento dos equipamentos em determinados horários, viabiliza para o setor uma redução de consumo satisfatória. Foi alcançado um resultado de acordo com o esperado, onde equalizou notoriamente uma expressiva economia no orçamento público, ajudando a sociedade nas ações de alto sustentabilidade dos recursos naturais.

Palavras chave: Energia. Consumo. Eficiência. Economia.

ABSTRACT

This study aims to verify the expenses and efficiency of electric power of the Public Prosecution Service of João Pessoa, state of Paraíba. With the main focus on cost reduction, with the objectivity directed to sustainability, taking actions to reduce the waste of electricity. Motivating conscious attitudes, emerging ideas that can minimize consumption and maximize existing resources, showing greater efficiency and effectiveness, building innovative projects. The analysis was made from July to October 2019. By reducing the working hours of electrical equipment during working hours, without prejudice to activities, a substantial economy is evident. Where some of these are turned off at lunchtime. Such an economy suggests that parallel actions

be intensified, so that a portion of the budget goes to social projects. However, in order to get the results, the spreadsheet for the storage of data from documents was used as the main tool. The action of comparing data from the current month to the previous month identifies the actual difference between the proposed cost and the actual cost. The study is a qualitative and documentary research. Applying knowledge of management accounting and costs, it was concluded that the reduction of equipment operation at certain times, enables to the sector a satisfactory reduction of consumption. However, a result was achieved as expected, which notably equalized a significant economy in the public budget, helping society in the actions of high sustainability of natural resources.

Keywords: Energy. Consumption. Efficiency. Economy.

1 INTRODUÇÃO

Na constituição de serviços pela Administração Pública, uma questão essencial a ser vista com um olhar bastante criterioso e atencioso é o controle de gastos pelo Ministério Público da cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba, em função do impacto ao meio ambiente. Lage *et al.* (2015) lembra ainda, que o assunto vem ganhando destaque para sua devida implantação dentro das políticas públicas presentes e futuras. Soma-se o fato que a preocupação com o meio ambiente vem sendo debatida em várias conferências internacionais, como aconteceu na Rio + 20 em 2012, tornando o assunto ainda mais importante e necessário. Lage *et al.* (2015) diz também que o setor público consome grande parcela da eletricidade produzida no Brasil, porém observa-se que os prédios públicos possuem grande potencial de redução do consumo de energia, bem como de implantação de ações de eficiência energética.

Atualmente é de grande relevância considerar comparações de dados que podem levar a conclusões de que é necessário realizar planos de ações para minimizar o impacto de gastos demasiados, alguns planos já propostos pelos agentes públicos chegam a serem até permanentes, através de ações conjuntas, não se fixam com o êxito esperado, pois se percebe que ao longo do tempo os indicadores estatísticos de controle que mostravam um declínio ou, pelo menos, um índice inerte de gastos, passam a subir consideravelmente.

Sabe-se que o equilíbrio é o de minimizar gastos, sendo que a máquina orçamentária pública não sofrerá consequências drásticas como, por exemplo, a diminuição ou até mesmo o corte de verbas para determinado setor público. Para

que tal consequência não ocorra é imprescindível um bom planejamento de controle de gastos.

Com a ausência da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência que são os princípios da administração pública, não se alcança objetivo, que é exatamente a excelência do serviço público.

Na realização das atividades no interior do ambiente dos setores públicos, tudo se concretiza de acordo com a determinação da Lei. A luz da Carta Magna tem-se um roteiro de normas a serem seguidas, no tocante a prestação de contas. Haja vista que, se não houver uma estrutura física, tecnológica, com instalações adequadas e um capital humano qualificado às consequências negativas são incalculáveis e do mesmo modo tendo a falta de dados verídicos que transformados em informações seguras, poderão causar gastos exorbitantes, dando prejuízos gigantescos aos cofres públicos.

Para conhecer melhor esta realidade organizacional de gastos em empresa pública, busca-se entender a relação entre o controle de contas e a despesa de energia elétrica no órgão público do Ministério público da cidade de João Pessoa no estado da Paraíba. É primordial ter o entendimento de que existe um conjunto de despesas na existência de uma organização, portanto, precisa ser muito bem monitorado.

Conforme Oliveira (2010, p.114).

> São as contas que representam os recursos gastos na gestão a serem computados na apuração do resultado. São registradas no momento de sua liquidação. As contas seguem a classificação da despesa orçamentária definida pela Secretaria de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento e Orçamento. São desdobradas em despesas correntes e despesas de capital.

Assim é gerado o seguinte problema de pesquisa: **O que fazer para reduzir custos e maximizar a eficiência do uso de energia elétrica na administração pública do ministério público de João Pessoa?**

O setor da empresa pública que será objeto de estudo está estabelecido na administração pública há mais de trinta anos, e foi sendo reconhecido como um órgão de grande relevância em nossa sociedade, em virtude de sua importância na atuação prática de fiscalização no cumprimento da Lei.

A importância deste estudo é atribuída à elaboração de mecanismos para reduzir gastos e minimizar o desperdício de energia elétrica. Realizando comparação de dados colhidos a partir da verificação de contas impressas ou por meio

eletrônico, através de organismos de alimentação de dados com um sistema próprio, chamado de “Sistema Pitágoras” o qual se tem informações autênticas.

Devido ao fácil manuseio em sistema informatizado, consegue-se visualizar demandas de consumos em datas anteriores, podendo fazer comparativos dos respectivos gastos bimestrais, trimestrais, semestrais e até mesmo anuais.

A ideia é absorver as facilidades que a tecnologia nos proporciona e aplicá-las de forma simples e rápida, manuseando uma ferramenta bastante utilizada na informática, chamada de planilha eletrônica, pois esta foi elaborada para facilitar cálculos diversos e serve também como um excelente arquivo de banco de dados, principalmente no que se refere ao arquivamento e comparativo do objeto, aqui em estudo.

Encontra-se nesse caminho informatizado uma forma de se minimizar custos e despesas nas organizações como um todo. Certamente, temos que saber que a tecnologia renova-se a uma rápida velocidade e por isso se faz necessário colaboradores com conhecimentos especializados e atualizados para possíveis problemas, os quais são direcionados para a resolução dos mesmos.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Identificar como reduzir custos e maximizar a eficiência do uso de energia elétrica na administração pública.

2.2 Objetivos específicos

- Pesquisar os conceitos de eficiência energética e sua aplicabilidade no setor público;
- Analisar os gastos financeiros referentes ao consumo de energia elétrica do Anexo V do Ministério Público da Paraíba, na cidade de João Pessoa, entre os meses de julho a outubro do ano de 2019;
- Propor melhorias para a redução do consumo de energia elétrica no Anexo V do Ministério Público da Paraíba, localizado em João Pessoa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção busca esclarecer aspectos relacionados ao manuseio de recursos energéticos por parte da gestão de pessoas, em setores públicos da sociedade e

também da sustentabilidade.

2.1 GESTÃO DE CUSTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Fernandes (2016), muitos gestores tomam decisões de investimentos sem um planejamento necessário, abalizados apenas em conhecimentos empíricos, o que contribui para ocasionar problemas quanto aos resultados. A aplicação dos recursos públicos necessita estar bem planejada para que se possa ter uma aplicação dos recursos de forma mais eficiente possível.

As maiores indústrias detêm sistemas de controle de custos com capacidade ímpar de abastecer informações precisas relativas ao processo produtivo. Isso faz com que tenham dados para análise do quanto está sendo lucrativo cada um dos seus produtos, a que grau de eficiência está atuando, o que pode ser aperfeiçoado e até mesmo o fato de decidir operacionalizar ou não um projeto. Já para instituições públicas há o Sistema de Informações de Custos do Governo Federal (SIC), mas segundo assinalam estudos efetivados por Monteiro e Pinho (2017), Araújo, Carneiro e Santana (2015) e Rosa, Silva e Soares (2015) este é um sistema em fase inicial apesar de ser considerado relevante.

No cenário presente, o SIC ainda necessita de alguns ajustes no fornecimento de informações úteis à uma análise eficaz no processo de decisão dos gestores, pois os dados não possibilitam identificar se os custos dos serviços prestados à população estão gerando os benefícios previstos. Mauss e Souza (2008) afirmam que a sociedade desconhece o quanto custam os serviços públicos e em consequência disso também não tem conhecimento se a administração pública está sendo eficiente.

Para a aplicabilidade do SIC existe a necessidade da adesão do setor administrativo dos órgãos públicos:

> Não resta dúvida a respeito da influência das variáveis humanas sobre os resultados finais da empresa. Uma área importante do controle em nível institucional da empresa (e que permeia também o nível intermediário e o nível operacional) é exatamente a organização humana. (CHIAVENATO,1994, p.625).

Dada a importância da adesão dos servidores públicos para a implantação do sistema, tem-se buscado atuar na capacitação e conscientização destes para o uso da ferramenta SIC. Rios (2012, p. 6) afirma que quando a gestão de pessoas não

existe: “Baixa conscientização dos servidores para a eficiência, eficácia e efetividade na utilização correta dos recursos” na prática, portanto, há uma necessidade real para que as instituições compreendam quais são de fato, seus recursos, e o que é de extrema importância para a organização atingir seus objetivos. De acordo com Carneiro (2010 *apud* Lage *et al*, 2015) a administração pública é impactada pelas transformações sociais e econômicas, sendo impulsionada para atender de forma ágil e com qualidade aos novos usuários incorporando o comprometimento com modernas práticas de gestão.

Chiavenato (1994) afirma que na grande maioria das vezes, a importância dos controles é interpretada como uma enorme restrição, que por vezes os colaboradores acabam por desobedecer às determinações legais, com a nítida falta de conscientização, causando transtornos para o bom andamento do serviço público. Na ótica de Chiavenato (1994, p. 628) é importante observar que “as empresas exigem o trabalho em equipe, a colaboração e a cooperação, além do compromisso de seus empregados quanto a determinados objetivos ou finalidades”.

Nascimento (2001, p. 53) diz que “dentro de um enfoque administrativo, é preciso ressaltar a integração de um sistema de custo no contexto da organização”, pois o controle dos gastos deve ser uma prática adotada por qualquer gestor público. Nascimento (2001, p. 53) afirma que “é importante que seu comando tenha consciência do que quer e ofereça os necessários meios para que se possam atingir os fins desejados”. Por isso tem-se a importância do planejamento, e da sua execução de fato, ações para garantir a correta aplicação do recurso financeiro.

Segundo Mauss e Souza (2008, p. 18):

> No âmbito das instituições públicas, é por meio da contabilidade gerencial que o gestor dispõe de informações físicos-financeiras, que se constituem em fundamentos econômicos para a tomada de decisão de uma entidade pública e para que possa cumprir o determinado nos artigos 99 e 75 da Lei Federal no 4.320/64. Portanto, são tais informações que ampliam o horizonte de utilidade e possibilitam, também, a criação de cenários para planejamento, programação e orçamentação. Além disso, também viabiliza a avaliação de projetos e estudos de viabilidade com exame das relações de custo-benefício e resultado econômico para decisões de longo prazo.

Rosen e Gayer (2015), afirmam que para o setor público deve haver a apreciação da análise da relação entre custo e benefício dos atos e serviços governamentais, e que essa serve para guiar as determinações sobre as despesas públicas, e permitir que os formuladores de políticas procurem colocar

recursos para os projetos que possuem mais benefício do que custos.

Para as empresas, normalmente se fala em investimentos, eficiência e redução de custos, conceitos que também podem ser empregados no setor público, a peculiaridade é que ao invés de lucro, a gestão pública deve trazer melhor qualidade e eficiência da gestão e dos serviços prestados à população. Mauss e Souza (2008) argumentam que o fato de que os órgãos públicos não desejam o lucro, não denota que eles não carecem ter uma gestão econômica que dirija a eficiência dos recursos públicos e combata aos desperdícios.

Na perspectiva de Machado (2012 *apud* Lage *et al*, 2015) no setor público evidencia- se a necessidade de ser implantado um sistemas de custos, onde terá que haver o compromisso explícito no alcance dos objetivos finais, com a maior eficiência no processo aplicativo e maior eficiência operacional.

De acordo com LAGE *et al*, (2015, p.3):

> Minimizar custos e maximizar qualidade do serviço no setor público é prioridade da administração pública. O tema custos no setor público vem se tornando recorrente e imprescindível, haja vista o momento vivido pelo país no sentido da redução dos custos do setor público e melhoria da qualidade dos serviços públicos. Por outro lado há normativos no sentido de se implementar sistema de custeio de custos, por definição constitucional expressa na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), em seu art.4º, inciso I, letra e, que se apresenta: Art. 4º A lei de diretrizes orçamentárias atenderá o disposto no § 2º do art. 165 da Constituição e: I – disporá também sobre:
> e) normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos.

2.1.1 Controle dos gastos com energia elétrica na gestão de custos

"Os vários sistemas de informações do setor público e, em especial, os de natureza de desembolsos, devem se integrar em sistemas de custeios e avaliação de desempenho e o melhor aproveitamento de recursos" (KAPLAN e COOPER, 1998 *apud* LAGE *et al*, 2015, p. 3).

Para um eficiente planejamento de estratégia, rumo ao alcance do objetivo de reduzir e controlar os gastos no uso de recurso energético, faz parte do papel da gestão administrativa, pois de acordo com a definição de Administração, esta "engloba todos os departamentos administrativos: recursos humanos, centro de processamento de dados, contabilidade, organização, finanças, etc" (MEGLIORINE, 2001, p. 5)

Em destaque na prestação de serviços, e de uso bastante diversificado, a

geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, é um elemento preponderante para a execução das atividades pois significa um dos mais essenciais serviços consumidos por todos os setores de grande influência na economia nacional e de maior peso no produto real. (OLIVEIRA; PEREZ JR, 2012).

De acordo com Lage *et al* (2015, p. 4) dentre os principais pontos a serem observados pela administração pública está elencado que "em qualquer circunstância, o método e o nível de gestão deverá poder dar sempre satisfação às questões fundamentais: conhecer e contabilizar os consumos de energia; dispor de dados para decidir; agir para otimizar; controlar as situações".

Alguns gargalos são encontrados na busca de caminhos para se efetivar o minimizar de gastos de energia, Migliorini (2001, p. 62) relata que "A dificuldade que encontramos para alocar custos indiretos reside na definição da base de rateios a ser utilizada, pois é uma tarefa que envolve aspectos subjetivos e arbitrários".

Obter informações precisas sobre o real gasto no consumo de energia elétrica, em qualquer organização em seus respectivos setores, através do preenchimento de documentos comprobatórios da existência de máquinas e demais equipamentos que dependam de energia elétrica para o seu devido funcionamento, serve para visualizar a importância de se adquirir métodos que venham a melhorar o controle de gastos, através da classificação dos mesmos.

Segundo Megliorini (2001, p.11).

> Custos indiretos: são aqueles apropriados aos produtos em função de uma base de rateio ou algum critério de alocação. Essa base de rateio deve guardar uma relação próxima entre o custo indireto e o objetivo de custeio, evitando causar distorções no resultado final. São empregados como bases de rateios: horas apontadas de mão-de- obra, horas de máquinas utilizadas na fabricação de produtos, quilos de matéria-prima consumida. Exemplo: custo da energia elétrica, o rateio pode ser feito proporcionalmente às horas de máquinas utilizadas, considerando que o consumo de energia tenha uma relação de causa e efeito muito próxima dessas horas.

Os funcionários de uma organização têm suas presenças registradas, de várias maneiras. Por exemplo, ponto eletrônico, através de digital, ponto de conexão com computadores e outros. Para o devido funcionamento destes equipamentos, se faz necessário o uso de energia elétrica. Ao iniciarem suas atividades em suas respectivas sessões de trabalho, inúmeros aparelhos são acionados em *plugs,* onde transitam correntes elétricas. Tais manuseios destes equipamentos elétricos e eletrônicos são bases para o cálculo de gastos por unidades de medidas. (MEGLIORINI, 2001).

Megliorini (2001) alerta que, em referência ao consumo de energia elétrica, este seja proporcional ao tempo de fabricação ou na execução de prestação de serviço, ou seja, ao consumir mais tempo para fabricar produtos ou cumprir uma prestação de serviço, utilizará mais recursos eletroeletrônicos, consequentemente, mais elevados será o consumo de energia e o custo também.

A falta de informações dos custos reduz consideravelmente a capacidade do setor público de fazer um diagnóstico financeiro e econômico da eficiência de seus gastos para encontrar onde estão localizadas as maiores ineficiências de seus setores administrativos, e, por conseguinte, permite inviabilidade do estudo prático de chances reais de novos investimentos, pois não tem parâmetros para perceber se o que está sendo praticado é mais ou menos eficiente que um novo projeto.

Segundo Mauss e Souza (2008), com a informação de custos dos serviços prestados e a possibilidade de sua projeção para o futuro, poderão ocorrer tomadas de decisões de forma eficaz sobre a viabilidade ou não de novos investimentos.

Com a utilização do SIC de maneira correta, seria viável a realização de estudos indicando a melhor alocação dos recursos públicos, a partir dos dados e relatórios que estarão disponíveis de forma precisa e prática, mas caso contrário, os dados poderão ser coletados *in loco*. Sem a presença da tecnologia para dar suporte no gerenciamento dos recursos torna-se quase impossível a busca por informações dos gastos e a verificação da eficiência do emprego dos recursos.

Um importante gasto mensal, comum às organizações, é a iluminação. Este gasto pode ser apresentado de maneira comparativa em relatórios mensais, emitidos pelos sistemas de informações inseridos nas organizações.

Bez (2016) em seu estudo sobre a eficiência energética dentro de uma instituição de ensino superior, constatou um alto consumo de energia elétrica. Neste estudo foi proposta a troca de lâmpadas, e alertou-se para que outras ações deveriam ocorrer para a que houvesse a diminuição desses gastos com energia elétrica.

Diante desta realidade, é relevante que se busque algumas opções mais eficientes para diminuir os gastos com energia elétrica, sendo o estudo da viabilidade da substituição destas lâmpadas, uma delas, devendo se considerar, também, a troca de máquinas e equipamentos.

De acordo com estudos realizados por Albuquerque (2015), foi comprovado que a substituição de elementos luminosos fluorescentes tubulares por LED poderia

diminuir o valor da conta de energia elétrica em até 55%.

2.1.2 Sistemas de informações para controle de gastos no setor público

A implantação e utilização de sistemas de informações pode ocorrer tanto em instituições do setor privado ou como no setor público, pois nas duas esferas precisam de informações objetivas que as tornem fáceis de gerenciar suas tarefas de maneira mais eficientes e tomar decisões mais eficazes.

De acordo com Frezatti *et al* (2011), o sistema de informação é acrescido por dados que são modificados ou transformados em informação, e a informação é o resultado dos referidos dados trabalhados, já modificados, que deve possuir algumas características relevantes: abrangência, relevância, confiabilidade, comparabilidade, materialidade, tempestividade e compreensibilidade. Sendo assim, ao receber os dados referentes aos valores de gastos de energia elétrica, os mesmos são transferidos para um sistema, daí transformados em informações, as quais passarão por todo um trâmite, até se concluir todo o processo.

Em um sistema de informações, tem-se o interesse em três módulos ou subsistemas que um sistema de informações deve possuir: Contabilidade, Custos e Orçamento. E para que tal sistema funcione indiscutivelmente, a integração entres seus módulos ou subsistemas necessariamente precisa ocorrer de forma conceitual e operacional (FREZATTI *et al,* 2011),

Damodaram (2012) assegura que um satisfatório investimento não deve custar mais que seu valor justo, e um efeito disso é a precisão de pelo menos arriscar, avaliar previamente o que se almeja comprar. A avaliação do investimento irá explicitar seus prováveis benefícios e/ ou malefícios futuros. Estes investimentos são direcionados a aquisição de máquinas, equipamentos e outros recursos para que depois de um adequado planejamento de recurso de gastos energéticos, passa realmente perceber a eficácia de tais atitudes.

Souza (2003) elucida cinco motivações para estudo e execução de investimentos de capital, dentre quais está a avaliação de investimentos em modernização que certamente ocorre para a troca de ativos existentes por outros mais atuais. Entre outros objetivos dessa motivação, destaca-se o de utilizar a modernização de produtos e processos para a melhoria das atividades desempenhadas pela organização. Como reação destas iniciativas, seguramente, a perfeita atuação destas ações, implicarão na baixa considerada de desperdícios,

oriundos pelo mau uso dos recursos energéticos.

Conforme Camargos (2013, p.326) “na análise de investimento são considerados os fatores quantificáveis, isto é, que podem ser expressos em unidade de capital e se trabalha sempre na perspectiva de longo prazo”.

Girão *et al* (2012) buscou mostrar a relevância da informação contábil-gerencial na decisão de investimentos em uma escola de Ensino Médio, estudando a substituição de equipamentos de condicionamento de ar em três salas da Instituição, com o objetivo de provar a redução de custos operacionais. Ideia simples, fácil e econômica, a qual fortalece o interesse de se acionar ações como estas, que foram assinalas anteriormente, para se chegar ao interesse comum de todos.

Fernandes (2016), igualmente concretizou estudo parecido, com o objetivo de mostrar a importância da informação contábil-gerencial na disposição de investimento em um escritório contábil na cidade de João Pessoa-PB, sendo analisado quatro salas com aparelhos condicionadores de ar. Analisando a troca de equipamento condicionadores de ar tipo *split* por condicionadores de ar tipo *inverter,* com objetivo de comprovar a redução de custos.

A pesquisa realizada por Albuquerque (2015), afirmou apresentar a relevância da informação contábil-gerencial em um supermercado localizado na cidade de Cabedelo-PB, analisando a substituição de lâmpadas fluorescente tubulares por lâmpadas de LED tubulares, com a intenção de demonstrar a redução de custos. Com a utilização de modelos matemáticos chegou-se ao resultado de que a substituição dos equipamentos é viável do ponto de vista econômico.

Outro estudo semelhante é o atingido por Bez (2016), que se preocupou em identificar os principais impactos observados a partir da decisão de substituição das lâmpadas convencionais pelas de LED e pela migração para o Mercado Livre de Energia em uma Instituição de ensino superior do extremo sul catarinense. A partir dos objetivos observou-se que a lâmpada fluorescente que vinha sendo utilizada pela instituição objeto de estudo, contêm o mercúrio, um metal pesado que se não for descartado corretamente, causa danos ao meio ambiente. As lâmpadas fluorescentes foram substituídas pela de LED, que não tem em sua composição nenhum metal pesado com isso a instituição diminuiu, entre custos com a energia elétrica e manutenção, em torno de 7,35% dos gastos no local onde houve a

permuta das lâmpadas. Quanto aos aspectos ambientais, a troca da lâmpada convencional pela de LED, levou o descarte do uso de um produto que contêm mercúrio por outro que não contém nenhum metal pesado em sua composição, além de ter maior durabilidade e poder ser reciclado com mais facilidade.

2. EFICIÊNCIA ENERGÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A sociedade busca uma prestação de serviço cada vez mais eficiente sendo ofertada pela Administração Pública. Para atender a este anseio, foi preciso adotar novas formas de gestão, ação que foi concretizada na inclusão do princípio da eficiência, como uma emenda constitucional, em 1998. (SILVA, 2014).

O princípio da eficiência, que antes era um conceito implícito na Constituição Federal de 88, nos artigos 70, caput 74, inciso II e 144, § 7°, se torna um princípio explícito, elencado no caput 37 da Constituição de 88 (BRASIL, 1988):

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** [...]. (grifo do autor)

Quando se busca uma Administração Pública focada em resultados, tem-se o seguinte argumento trazido por Bulos (1998, p. 71)

> [...] dentre os inúmeros aspectos comuns às reformas administrativas, esta implantação do modelo gerencial em substituição ao modelo burocrático de Estado, erigindo-se o que pode ser denominado de Administração Pública de resultados. Esta, por sua vez, lastreia-se num modelo gerencial, bem como definir o núcleo estratégico do Estado, através da delimitação de políticas públicas e do equacionamento financeiro da máquina administrativa. Neste último aspecto, tem em vista o equilíbrio da receita e da **despesa**. (grifo do autor)

Para Silva (2014), ser eficiente:

> [...] significa racionalidade e aproveitamento máximo das potencialidades existentes. Mas não é só. Em seu sentido jurídico, a expressão também deve abraçar a idéia de eficácia da prestação, ou de resultados da atividade realizada. Uma atuação estatal só será juridicamente eficiente quando seu resultado quantitativo e qualitativo for satisfatório, levando-se em conta o universo possível de atendimento das necessidades existentes e os meios disponíveis.
>
> Estará, portanto, uma Administração Pública buscando agir de modo eficiente sempre que, exercendo as funções que lhe são próprias, vier a aproveitar da forma mais adequada o que se encontra disponível, com o fulcro de chegar ao melhor resultado possível em relação aos fins que almeja alcançar. E sempre não perdendo o foco do usuário público.

A busca pela eficiência perpassa por diferentes sentidos e aplicações. Como

visto, cabe a Administração Pública, entregar um resultado eficiente, quando para atingir esta finalidade, considere não só o resultado em si, mas a utilização racional de todos os meios disponíveis para alcançar este fim.

Na execução de suas atividades, o serviço público consome vários insumos, dentre eles, um de suma importância para a sociedade: a energia elétrica. E, um dos objetivos que a Administração Pública busca alcançar é a eficiência energética, pois esta não representa somente uma redução no consumo de energia elétrica e por conseguinte uma diminuição da conta de energia, ela também se apresenta como um tema ambientalmente relevante, dentro de um mercado ativo que já oferece serviços especializados para este fim.

O consumo de energia elétrica do setor público representa aproximadamente 10% de toda a energia elétrica consumida no Brasil, conforme dados do Anuário Estatístico de Energia Elétrica (EPE, 2016), visto na Tabela 1.

	2011	2012	2013	2014	2015	Part. % (2015)
Consumo (GWh)	**433.016**	**448.176**	**463.134**	**474.823**	**465.203**	**100**
Residencial	**111.971**	**117.646**	**124.908**	**132.302**	**131.295**	**28,2**
Industrial	**183.576**	**183.475**	**184.685**	**179.106**	**168.854**	**36,3**
Comercial	**73.482**	**79.226**	**83.704**	**89.840**	**90.893**	**19,5**
Rural	**21.027**	**22.952**	**23.455**	**25.671**	**25.900**	**5,6**
Poder público	**13.222**	**14.077**	**14.653**	**15.354**	**15.186**	**3,3**
Iluminação pública	**12.478**	**12.916**	**13.512**	**14.043**	**15.334**	**3,3**
Serviço público	**13.983**	**14.525**	**14.847**	**15.242**	**14.730**	**3,2**
Consumo próprio	**3.277**	**3.360**	**3.371**	**3.265**	**3.011**	**0,6**

Tabela 1 - Consumo de energia elétrica no Brasil (2011-2015).
Fonte: Anuário Estatístico de Energia Elétrica (EPE, 2016)

Em 2015, o consumo do setor público, considerando o poder público, a iluminação pública e o serviço público alcançou o patamar de 45.250 GWh, que considerando uma tarifa de R$ 0,56 (ANEEL, 2019) mais 25% de ICMS, acarretaria em uma conta de R$ 31,675 bilhões por ano.

Em 2017, o Tribunal de Contas da União (TCU) avaliou 118 instituições públicas federais, constatando um baixo índice de acompanhamento da sustentabilidade, relacionado a eficiência energética. Isto aponta para um grande

potencial na melhoria da eficiência energética dentro da Administração Pública. Se considerar uma redução de apenas 10% no consumo, representaria uma economia de R$ 3,1 bilhões/ano. (SOUZA NETO, 2017)

A Organização das Nações Unidas (ONU) em sua Agenda 2030 (2019) propõe “Os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)”. Dentre eles, destacam-se:

> Objetivo 12. **Consumo e Produção Responsáveis.** Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.
> Para alcançar as metas deste ODS, a mudança nos padrões de consumo e produção se configuram como medidas indispensáveis na redução da pegada ecológica sobre o meio ambiente. Essas medidas são a base do desenvolvimento econômico e social sustentável. As metas do ODS 12 visam a promoção da eficiência do uso de recursos energéticos e naturais, da infraestrutura sustentável, do acesso a serviços básicos. Além disso, o objetivo prioriza a informação, a gestão coordenada, a transparência e a responsabilização dos atores consumidores de recursos naturais como ferramentas chave para o alcance de padrões mais sustentáveis de produção e consumo. [...]
> 12.2 Até 2030, alcançar gestão sustentável e uso eficiente dos recursos naturais. [...] 12.7 Promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais.

Na 21ª Conferência das Partes (COP21, 2019), que ocorreu em Paris, foi estabelecido um novo acordo com o objetivo de combater a ameaça de mudança do clima e em busca de reforçar a capacidade dos países em lidar com os impactos causados por essas mudanças

climáticas. Nesta conferência, o governo brasileiro comprometeu-se a reduzir as emissões de gases de efeito estufa em 37% até 2025 e 43% até 2030, abaixo dos níveis de 2005. (NDC, 2015), como ilustra a Figura 1.

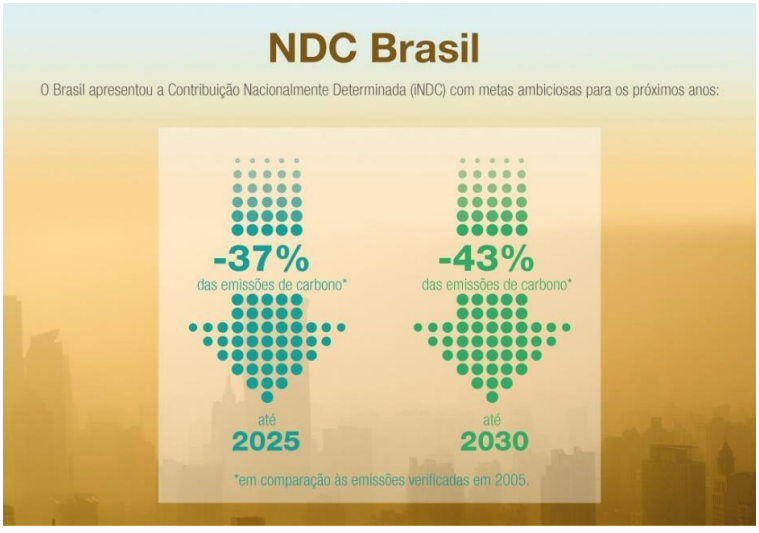


Figura 1 - Metas de redução de emissão de gás carbônico para 2025 e 2030.
Fonte: PRETENDIDA CONTRIBUIÇÃO NACIONALMENTE DETERMINADA (NDC, 2015)

Enquanto o decreto 7.746/2012 (BRASIL, 2012):

> Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP. (Redação dada pelo Decreto nº 9.178, de 2017)

O Governo Federal, por meio do Ministério do Meio Ambiente (MMA), instituiu o Projeto 3E - Transformação do Mercado de Eficiência Energética no Brasil, que tem como principal objetivo fortalecer o mercado de eficiência energética no Brasil, por meio das seguintes ações (PROJETO 3E, 2019):

- Capacitação de profissionais: capacitação de etiquetagem no setor público e privado; capacitação em medição e verificação de desenvolvimento energético; projetando edificações energeticamente eficientes.
- Ações de sensibilização dos servidores públicos: conscientização do mercado de eficiência energética.
- Promoção da eficiência energética em edifícios públicos: projeto retrofit - bloco B do edifício sede do MMA; benchmarking de consumo energéticos de edifícios públicos; contratos de desempenho; mecanismo de desenvolvimento limpo, e
- Mecanismo de garantia de financiamento de eficiência energética.

O projeto surgiu da parceria entre a Secretaria de Mudança do Clima e Florestas do Ministério do Meio Ambiente e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, sendo implementado com recursos do *Global Environment Facility* e do Banco Interamericano de Desenvolvimento.

A Eletrobras criou o PROCEL Edifica, que é um programa do PROCEL (Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica), cujo objetivo é “construir as bases necessárias para racionalizar o consumo de energia nas edificações brasileiras” (PROCEL EDIFICA, 2019). O programa oferta uma etiqueta que é um selo de conformidade concedido as edificações que atendem aos requisitos de desempenho estabelecidos em normas e regulamentos técnicos. As etiquetas são separadas em dois grupos: edificações comerciais e edificações residenciais. O programa possui incentivo do BNDES, que possui uma linha de crédito de até R$ 20 milhões, para projetos de inovação realizados por micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) com faturamento anual de até R$ 300 milhões.	**1986/ 2002**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**

(BNDES, 2019).**Valores dos investimentos (em R$ milhões)**					
Investimentos Eletrobrás/Procel	279,19	37,17	29,24	13,62	5,49
Investimentos RGR	466,00	44,60	77,80	39,16	25,80
Investimentos do Projeto de Eficiência Energética para o Brasil	15,06	16,23	6,20	-	-
Investimentos Totais Realizados	760,23	98,02	113,24	52,78	31,29
Energia Economizada (Milhões de kWh/ano)	19.595	2.158	2.845	3.930	4.374
Redução de Demanda na Ponta (MW)	5.255	585	772	1.357	1.588
Usina Equivalente (MW)	4.602	518	682	942	1.049
Investimentos Postergados (R$ Milhões)	13.145	1.786	2.231	2.757	2.888

Tabela 2 - Resultados e Investimentos Anuais Obtidos pelo Procel (1986-2008)
Fonte: SOUZA *et al* (2009)

O programa PROCEL apresenta resultados importantes, conforme visto na Tabela 2, pois além de fornecer dados comparativos entre produtos, permitindo ao consumidor uma escolha consciente, também auxilia ao governo pelo fato de postergar investimentos no setor de geração de energia elétrica.

O Ministério do Meio Ambiente também promove a A3P (2019), que é a Agenda Ambiental na Administração Pública, que visa estimular os órgãos públicos do país a implementarem práticas de sustentabilidade. A adoção da agenda A3P demonstra que o órgão busca a eficiência na atividade pública e promove a preservação do meio ambiente, protegendo a natureza e diminuindo gastos. Esta agenda se aplica aos três níveis: federal, estadual e municipal, e aos três poderes: executivo, legislativo e judiciário. São eixos temáticos da A3P (2019):

- Uso racional dos recursos naturais e bens públicos;
- Gestão adequada dos resíduos gerados;
- Qualidade de vida no ambiente de trabalho;
- Sensibilização e capacitação dos servidores;
- Compras públicas sustentáveis; e
- Construções sustentáveis.

Em busca de equacionar o desafio das altas demandas sociais com os recursos disponíveis limitados, o governo federal criou o Programa de Eficiência do Gasto (PEG, 2015). Este programa visa aperfeiçoar a qualidade do gasto público eliminando o desperdício e através da melhoria contínua das gestões dos processos, otimizando a prestação de bens e serviços aos cidadãos. O programa possibilita a troca de experiências de boas práticas de gestão entre os órgãos e entidades públicos, através de um banco de boas práticas, que trazem a descrição detalhada

de cada prática catalogada, os benefícios gerados pela sua adoção, o roteiro de implementação e quais organizações adotaram as práticas.

Apesar dos esforços empregados pelo governo em promover a eficiência energética, tem-se vários obstáculos a serem vencidos (ROCHA, 2012):

> (a) acesso e domínio de tecnologias que, a um custo razoável, possam contribuir para os programas de eficientização energética;
> (b) percepção equivocada de que o investimento inicial para adoção de novas tecnologias e práticas é muito elevado e de que o retorno é incerto;
> (c) carência de informação e estudos sobre a adoção de novas práticas e tecnologias com demonstração dos custos e benefícios a elas associados;
> (d) inexistência de cultura voltada ao combate ao desperdício de recursos públicos;
> (e) conflito de competência legal para prestação de alguns serviços e inexistência de regulamentação sobre equipamentos e componentes essenciais à eficientização energética;
> (f) dificuldade de obtenção de fomento ou de financiamento em condições atrativas perante aos requisitos das agências e bancos de desenvolvimento nacionais e internacionais (em termos de taxas de juros, prazos de carência e de amortização e exigências de garantias reais etc.);
> (g) conflito de interesses entre as empresas concessionárias e consumidores públicos: em geral, as concessionárias criam dificuldades em renegociações de contratos de energia elétrica - após medidas de redução de consumo de energia desenvolvidas pelos gestores públicos - perdendo-se a oportunidades de formação de parcerias estratégicas e de demonstração melhorias significativas de seu desempenho operacional.

As barreiras apresentadas por Rocha (2012) demonstram a baixa maturidade e o quase inexistente mercado de eficiência energética, a falta de equipamentos eficientes, a carência de pessoal capacitado, produtos com baixo padrão de eficiência energética.

Para que estes programas possam surtir efeito, as ações de conscientização e posteriormente de capacitação dos servidores públicos, demonstra ter papel essencial no planejamento de estratégias para o alcance das metas de eficiência energética na Administração Pública. Pois, se não houver o compromisso dos usuários na ponta, e do gestor da unidade com as metas de redução de consumo de energia, os programas, por melhores que sejam desenvolvidos, não surtirão efeito algum.

3 METODOLOGIA

3.1 MODELOS DE PESQUISA

Este trabalho é um modelo exploratório, que de acordo com Gil (2018), tem o alvo de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo

mais explícito ou a constituir hipóteses", e pode ser qualificado como pesquisa qualitativa quanto à abordagem, ou seja, os efeitos serão obtidos a partir de exposições verbais das pessoas entrevistadas. (GIL, 2018).

O estudo praticado, no que é relacionada a sua natureza, fundamenta-se como pesquisa aplicada, na qual, afirma Cervo e Bervian (2002, p. 65), "o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos". Quanto aos processos serão utilizados os seguintes modelos de pesquisa: documental e exploratória.

Para esta pesquisa, foi realizada uma análise comparativa na qual foram utilizadas as contas de energia elétrica que constam: média últimos meses (kWh), composição de consumo (valores, em R$) e o histórico de consumo mensal (kWh).

Cervo e Bervian (2007, p. 62) evidenciam a definição de pesquisa documental em que: "são investigados documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. As bases documentais permitem estudar tanto a realidade presente como o passado com a pesquisa histórica".

3.2 MÉTODOS E MECANISMOS DE PESQUISA

Com os dados, referentes aos gastos com energia elétrica, sinalizando os meses de julho a outubro do ano de 2019, os tipos de consumo e quais valores foram pagos, para que assim possam serem feitas as devidas comparações.

Cervo e Bervian (2007, p. 32) conceituam comparação como sendo: "a técnica científica aplicável sempre que houver dois ou mais termos com as mesmas propriedades gerais ou características particulares". Como a instituição possui mais de 30 unidades regionais, foi entendido que seria melhor se aprofundar no estudo de um anexo centralizado, que é uma referência para as demais localidades.

É importante adotar procedimentos, que torne a pesquisa de fato uma firme e segura credibilidade científica.

> Análise e síntese são dois procedimentos distintos e inseparáveis e por isso serão abordados juntos. René Descartes, na obra *Discurso do método* (1956, p.22), procurando traçar normas gerais e indispensáveis a qualquer trabalho científico, formulou quatro regras: Nunca aceitar como verdadeira qualquer coisa, sem conhece- la como tal. Evitar cuidadosamente a precipitação e a prevenção (é a evidência como critério da verdade). Dividir cada uma das dificuldades a abordar no maior número possível de parcelas

> que forem necessárias para melhor resolvê-las (é a análise). Conduzir por ordem de pensamentos, começando pelos objetos mais simples e mais fáceis de conhecer, para subir pouco a pouco, gradualmente, até o conhecimento dos mais complexos (é a síntese). Fazer sempre enumerações tão completas e revisões tão gerais que deem certeza de nada omitirem (é a condição comum e a garantia da análise e da síntese). (CERVO; BERVIAN 2007, p. 33)

Logo após ser efetuada a separação do grupo específico é que se pode avaliar de forma quantitativa os dados. Ao final, a coleta documental foi direcionada para a análise por meio comparativo de gastos, sendo os mesmos, fornecidos pela a instituição em estudo por meio de planilhas eletrônicas.

3.3 DISTINÇÃO DO ESPAÇO DE PESQUISA

A instituição tomada como objeto de estudo é o anexo V, do Ministério Público, situado em João pessoa, capital da Paraíba, existente há mais de 30 anos, onde atua como órgão público fiscalizador das leis de nossa carta Magna.

É considerada uma instituição de alto nível de conhecimento jurídico no âmbito da administração pública estadual, conta em seu quadro com membros e servidores, distribuídos em variados setores da administração.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise foi realizada de acordo com as seguintes etapas:

(1) descrição do ambiente do anexo V do MPPB;

(2) quantitativo de pessoas em cada sala;

(3) equipamentos, ou seja, tudo que for ligado à energia elétrica;

(4) apuração das potências dos equipamentos elétricos;

(5) cálculo do consumo dos equipamentos elétricos;

(6) aferição dos custos.

Foi utilizado como ferramenta principal da análise, modelo comparativo para apurar a viabilidade ou não da prática adotada.

4.2 DADOS INICIAIS PARA A ANÁLISE

As tabelas expostas nesta seção, ilustram um comparativo entre o consumo de energia elétrica real dos equipamentos elétricos, no mês de setembro de 2019; e

o consumo de energia elétrica proposto, para o mês de outubro do mesmo ano. Para compor as referidas tabelas foram consideradas informações sobre consumo de energia elétrica dos fabricantes de cada aparelho analisado, pois a energia consumida por cada equipamento diferencia um do outro, em virtude de sua potência elétrica.

Regis *et at* (2009, p. 4), afirma que: “Os setores públicos desconhecem os pontos de existência de desperdícios ou onde realmente está havendo eficiência na aplicação dos recursos”.

Estes indicadores foram obtidos a partir de uma base de cálculo, considerando se a vinte e dois dias para cada mês. A quantidade de horas de funcionamento dos equipamentos, por expediente, também foi critério importante para a construção dos cálculos, onde o custo real obteve doze horas de funcionamento. Já para o cálculo do consumo proposto adotou-se numa redução de funcionamento de duas horas de funcionamento, levando-se em consideração que há existência de horário de almoço, o qual não permanece ninguém no local de trabalho.

Também foi utilizado como critério para o cálculo dos gastos com o consumo de energia elétrica, os valores, em reais, por cada faixa de consumo de energia elétrica, disponibilizados na conta de energia:

- ✓ Consumo até 30 kWh R$ 0,28519
- ✓ Consumo - 31 kWh a 100kWh R$0,48891
- ✓ Consumo - 101 kWh a 220 kWh R$0,73337
- ✓ Consumo acima de 220 kWh R$ 0,98800

Considerando o período de julho/2019 a outubro/2019, o consumo de energia elétrica dos equipamentos em determinado setor público foi o seguinte:

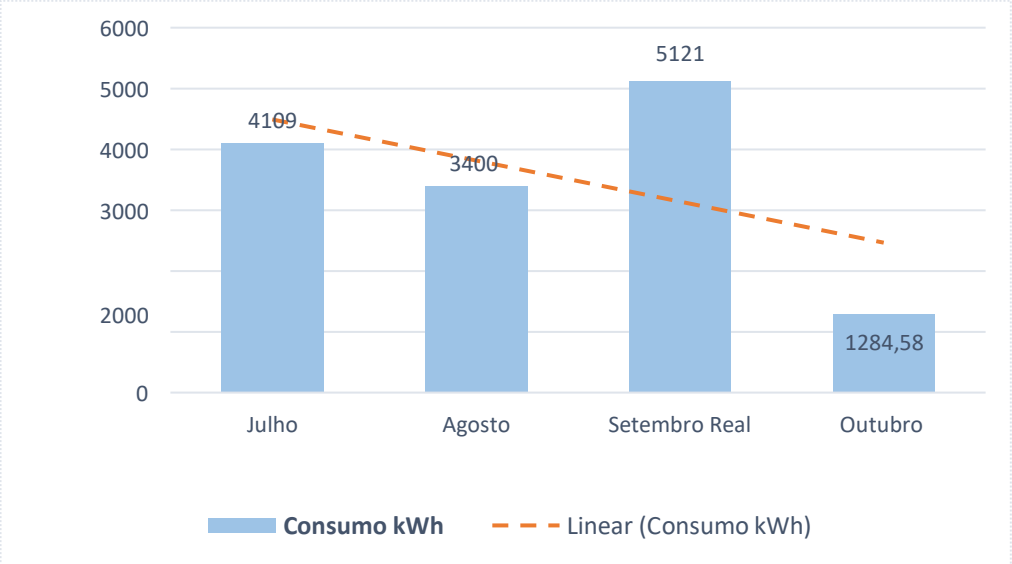


Gráfico 1 - Consumo de energia elétrica KWh/mês
Fonte: Autoria Própria, 2019.
.

De acordo com o Gráfico 1, não houve uma constância no consumo de energia elétrica. Diante de possíveis causas, como por exemplo: a falta de conhecimento no manuseio dos equipamentos elétricos. Embora, houvesse uma simbólica diminuição no gasto, referente aos meses de julho e agosto, logo após, veio uma considerada alteração para o aumento de gasto, ou seja, no mês subsequente, ocorreu um aumento em relação aos dois meses anteriores, sendo o índice mais alto, entre os meses acima mencionados.

Na Tabela 3, tem-se a descrição técnica dos equipamentos utilizados no interior do setor público, com suas quantidades, potência de cada unidade (em kWh), valor de energia elétrica (por kWh), a quantidade de energia elétrica consumida no mês de setembro (22 dias, 12h/dia), e por fim, o custo real de cada grupo de equipamento (quantidade x valor x E(kW)) apresentado em moeda corrente. Com a seguinte observação, para os bebedouros e frigobar foram considerados o funcionamento durante 30 dias, 24h/dia.

Equipamentos	Quantidade	Potência (kwh)	Valor (kw)	(E)kw/mês (setembro)	Custo Mensal (R$)
Gabinetes (CPU)	51	0,66	0,98800	174,24	8.779,61
Monitores (LCD)	51	0,33	0,98800	87,12	4.389,80
Ar Condicionado	54	4,40	0,98800	1.161,60	61.973,68
Bebedouros	4	0,10	0,98800	72,00	284,54

Lâmpadas (LED)	324	0,04	0,98800	10,56	3.380,38
Frigobar	4	0,13	0,98800	93,60	369,91
Total	**488**			**1.599,12**	**79.177,92**

Tabela 4 - Tabela de consumo real de energia elétrica kWh/mês por equipamentos.
Fonte: Autoria Própria, 2019.

Segundo a Tabela 4, pode-se analisar que houve uma previsão de redução no consumo, consequentemente no valor do montante a ser pago, no mês de outubro proposto. Para se obter o valor proposto, foi considerado que o prédio terá todos os equipamentos desligados, exceto o frigobar e bebedouros, no horário de almoço, por um período de duas horas.

Equipamentos	Quantidade	Potência (kwh)	Valor (kw)	(E)kW/mês (outubro)	Custo Mensal (R$)
Gabinetes (CPU)	51	0,66	0,98800	145,20	7.316,34
Monitores (LCD)	51	0,33	0,98800	72,60	3.658,17
Ar Condicionado	54	4,40	0,98800	968,00	51.644,74
Bebedouros	4	0,10	0,98800	72,00	284,54
Lâmpadas (LED)	324	0,04	0,98800	8,80	2.816,99
Frigobar	4	0,13	0,98800	93,60	369,91
Total	**488**			**1.360,20**	**66.090,68**

Tabela 5 - Tabela de consumo proposto de energia elétrica kwh/mês por equipamentos.
Fonte: Autoria Própria, 2019.

4.2 RESULTADO DAS ANÁLISES

Regis *et at* (2009, p. 4), diz que, “O cálculo dos custos totais traz diversos benefícios de caráter gerencial, como a possibilidade de comparação da estrutura de custos própria.”

A demonstração do resultado é a diferença entre o custo real, que equivale a setenta e nove mil, cento e setenta e sete reais e noventa dois centavos e o custo proposto que equivale a sessenta e seis mil, noventa reais e sessenta e oito centavos, ocasionando um valor de treze mil, oitenta e sete reais e vinte e quatro centavos. Desta forma, conforme pode ser visto na Tabela 5, o percentual correspondente de economia é de dezesseis vírgula cinquenta e três por cento.

Custo Real (Setembro)	Custo Proposto (Outubro)	Economia	Diferença de Percentual (%)
R$ 79.177,92	R$ 66.090,68	R$ 13.087,24	16,53

Tabela 6 - Diferença entre o Custo Proposto e o Custo Real – Economia de Custo.
Fonte: Autoria Própria, 2019.

Vale salientar, que além da economia mensal gerada com a redução da conta de luz, a instituição pública ainda, fará uma considerada economia em seu plano de orçamento federal, sugerindo reverter em investimentos em áreas prioritárias para as mais variadas esferas de nossa sociedade. Contribuindo para que os gastos sejam minimizados com uma utilização equilibrada no consumo de energia elétrica.

5. **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo, tem como objetivo principal analisar os gastos financeiros referentes ao consumo de energia do Anexo V do Ministério Público do estado da Paraíba localizado na cidade de João Pessoa. Para realizar este objetivo foram elaboradas as planilhas de consumo de energia elétrica a partir da pesquisa de todos os equipamentos existentes no setor.

Para atender aos objetivos específicos foram verificados os consumos de energia elétrica entre os meses de julho e outubro, que forneceram dados necessários para alimentar as planilhas de gastos.

Depois de obter os dados e transforma-los em relevantes informações, elaborou-se um plano de ação simples, no qual os equipamentos seriam desligados na ausência das pessoas, sem prejuízo de suas tarefas profissionais.

Com as inovações tecnológicas e também às ações conjuntas dos consumidores, é possível que haja uma parceria forte entre os gestores e os servidores para se elevar o índice de economia. Conforme dito anteriormente, é fundamental amadurecer a consciência de que a prática de economia é uma maneira de se aumentar a eficiência nos gastos da gestão pública.

Desta forma, conclui-se que, a partir dos indicadores econômicos calculados, foi possível a identificação de mecanismos para a redução do consumo, que demonstra ser notória a adoção de ações firmes e planejadas para serem bem-sucedidas. O estudo ainda mostra quão simples e relevante são as boas práticas no ambiente de trabalho e ainda trazem um resultado econômico positivo. Pois

evidencia que os recursos mal utilizados são devido à ausência de responsabilidade humana com o seu ambiente de trabalho.

Finalmente, sugere-se que haja o desligamento dos interruptores de energia elétrica, nos horários que compreendam suas refeições diárias, e também nos locais onde não estejam os servidores em suas atividades corriqueiras.

REFERÊNCIAS

A3P. **Agenda ambiental na administração pública.** Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p> Acesso em: 24 abr. 2019.

AGENDA 2030. **Os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável.** 2019. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/ods/12/> Acesso em: 24 abr. 2019.

ALBUQUERQUE, Emerson. Mousinho de. **Análise da viabilidade da troca de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas LED como alternativa para redução de custos operacionais** 2015. 36 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

ANDRADE, Eduardo de. **A Decisão de Investir**: Métodos e Modelos para Avaliação Econômica. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

ANEEL. **Ranking das tarifas.** 2019. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/relatorio- ranking-tarifas> Acesso em: 24 Abr. 2019.

ARAÚJO, Celina Aureliano de; CARNEIRO, Alexandre de Freitas; SANTANA, Alex Fabiano Bertollo. Sistemas de custos públicos: entendimento e implantação nos municípios de Rondônia. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro. v. 20, n. 2, p. 66-84, mai./dez. 2015. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/15009>. Acesso em setembro de 2019.

ATKINSON, Anthony A., et al. **Contabilidade Gerencial**: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia. Trad. AILTON, B.B. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2015

BEZ, Daniele Casagrande. **Medidas tecnológicas para a redução de custos de energia elétrica:** um estudo de caso sobre a troca de lâmpadas convencional para LED e a migração para o mercado livre de energia em uma instituição de ensino superior comunitária. 2016. 47 f. Monografia curso (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2016.

BNDES. **BNDES MPME Inovadora.** Disponível em: <http://bit.ly/BNDES-MPME- Inovadora> Acesso em: 24 abr. 2019.

BORINELLI, Márcio Luiz; PIMENTEL, Renê Coppe. **Contabilidade para Gestores, Analistas e outros Profissionais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BULOS, Uadi Lammêgo. Reforma Administrativa (Primeiras impressões). **Revista de Direito Administrativo,** Rio de Janeiro, v. 214, p. 69-98, out. 1998. ISSN 2238-5177. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47267>. Acesso em: 24 Abr. 2019. doi:http://dx.doi.org/10.12660/rda.v214.1998.47267.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituição.htm>. Acesso em: 24 abr. 2019.

BRASIL. **DECRETO Nº 7.746**, de 5 de junho de 2012. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7746.htm>. Acesso em: 24 abr. 2019.

CAMARGOS, Marcos de. **Matemática financeira:** Aplicada a produtos financeiros e à análise de investimentos. Rio de Janeiro: Saraiva, 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. 6 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Makron Books, 1994.

COP21. **Acordo de Paris.** 2019. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/clima/convencao- das-nacoes-unidas/acordo-de-paris>. Acesso em: 24 abr. 2019.

DAMODARAN, Aswath. **Valuation**: Como Avaliar Empresas e Escolher as Melhores Ações. Trad. AFONSO, C. C. S. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

EPE. **Anuário Estatístico de Energia Elétrica 2016**: ano base 2015. Setembro 2016. Brasília/DF: Empresa de Pesquisa Energética.

FARIAS NETO, Pedro Sabino de. **Gestão integrada para excelência**: modelo de gestão efetiva -teoria e prática. Curitiba: Juruá, 2016.

FERNANDES, Cristovão. Henrique Barbosa. **Análise da viabilidade da troca de equipamentos de condicionamento de ar como alternativa para redução de custos operacionais:** um estudo de caso em uma empresa contábil. 2016. 36 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

FREZATTI, Fábio. **Gestão da viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimentos**. São Paulo, Atlas, 2008.

GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W. BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial,** 14 ed. São Paulo: AMGH, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRÃO, Luiz Felipe de Araújo et al. Análise da viabilidade da troca de equipamentos de condicionamento de ar como alternativa para redução de custos

operacionais: estudo de caso em uma instituição de ensino fundamental e médio. **Revista Gestão, Finanças e Contabilidade,** v.2, n.2, p.19-34, mai./ago. 2012. Disponível em: <

GUEDE, Jose Ricardo Abalde. RANGEL, Marcelle Gusmão; SILVA, Paula Barsaglini. LED: iluminação de estado sólido. In: Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, 8, 2009; e Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**,** 9, 2009. São José dos Campos. **Anais**... São José dos Campos, 2009.

HOSS, Osni et al. **Introdução à contabilidade**: ensino e decisão. São Paulo: Atlas, 2012. IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**, 11.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

KOHAMA, Hélio. **Contabilidade pública:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

LAGE, Walmir Moreira *et al*. **Aplicação da gestão energética como ferramenta de redução estratégica de custos nas escolas públicas municipais de Belo Horizonte/MG.** XXII Congresso Brasileiro de Custos, Belo Horizonte, p.2-16, nov. 2015.

MAUSS, Cézar Volnei; SOUZA, Marcos de**. Gestão de custos aplicada ao setor público**: modelo para mensuração e análise da eficiência e eficácia governamental. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MEGLIORINE, Evandir. **Custos.** São Paulo: Makron Books, 2001.

MONTEIRO, Renato Pereira; PINHO, Joaquim Carlos da Costa. Percepções de especialistas sobre o processo de mudança na contabilidade de custos no setor público do Brasil. **Revista ABCustos da Associação Brasileira de Custos**, v. 12, n. 1, p. 103-132, jan./abr. 2017. Disponível em:<https://abcustos.emnuvens.com.br/abcustos/article/view/424>. Acesso em: setembro de 2019.

NDC. **Pretendida contribuição nacionalmente determinada**. 2015. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/clima/ convencao-das-nacoes-unidas/acordo-de-paris>. Acesso em: 24 abr. 2019.

NASCIMENTO, Jonilton Mendes do. **Custos: planejamento, controle e gestão na economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JR., José Hernandez. **Contabilidade de custos pra não contadores.** São Paulo: Atlas, 2010.

PEG. **Programa de eficiência do gasto.** maio, 2015. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/orcamento-federal/programas/programa-de-eficiencia- do-gasto>. Acesso em: 24 abr. 2019.

PROCEL EDIFICA. **Eletrobras** – PROCEL Edifica. Disponível em: <http://www.pbeedifica.com.br/node/24>. Acesso em: 24 abr. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. – Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

PROJETO 3E. **Transformação do mercado de eficiência energética no brasil.** Disponível em: <http://www.mma.gov.br/informma/item/10577-p-r-o-j-e-t-o-3e>. Acesso em: 24 abr. 2019.

REGIS, Roberto João *et al.* **Gestão e controle de custos no setor público:** o caso da seção de transportes do campus I da universidade federal da paraíba. XXIX encontro nacional de engenharia de produção**:** integrando tecnologia e gestão, Salvador, p.1-11, 6 out. 2009.

RIOS, Eliomar Wesley Ayres da Fonseca. **Eixo 4 – Planejamento e gestão orçamentária e financeira**. Curso de Formação Para o cargo de analista de planejamento e orçamento, Brasília, p.1-24, 11 abr. 2012.

ROCHA, Afrânio Cosmo Gonçalves da. **Eficientização energética em prédios públicos:** um desafio aos gestores municipais frente aos requisitos de governança e sustentabilidade. Coleções FGV EAESP - MPGPP. São Paulo, p. 25. 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10262>. Acesso em: 24 abr. 2019.

ROSA, Fabrícia Silva da; SILVA, Luana Caroline; SOARES, Sandro Vieira. Aspectos de convergência da contabilidade no setor público: um enfoque sobre a implantação do sistema de custos segundo a percepção de contadores municipais do estado de Santa Catarina. **Revista Contabilidad y Negocios,** v.10, n.19, p.27-42. 2015. Disponível em: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/14087/14855>. Acesso em: setembro de 2019.

ROSEN, Harvey S.; GAYER Ted. **Finanças Públicas.** Trad. Rodrigo D. 10. ed. São Paulo: AMGH, 2015.

SILVA, André Ricardo Fonseca da. **Administração Pública eficiente na prestação dos serviços públicos.** Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 19, n. 3979, 24 maio 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/27959>. Acesso em: 24 abr. 2019.

SOUZA, Hamilton Moss de; LEONELLI, Paulo Augusto; PIRES, Carlos Alexandre Príncipe; SOUZA JÚNIOR, Valdir Borges; PEREIRA, Roberto Wagner Lima. **Reflexões sobre os principais programas em eficiência energética existentes no Brasil.** Revista Brasileira de Energia, Vol. 15, No. 1, 1° Sem. 2009, pp. 7-26

SOUZA NETO, Manoel Moreira de. **A visão do controle acerca dos contratos de desempenho para promoção da eficiência energética na administração pública.** Congresso de Inovação Tecnológica em Energia Elétrica (CITENEL) e Seminário de Eficiência Energética no Setor Elétrico (SEENEL), 2017. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/documents/10184/15542463/Apresenta%C3%A7%C3%A3o_Citenel_Painel_2_ Manoel_TCU+%281%29.pptx/784d8e74-a45d-b373-e290-ee26b2f3c454>.

Acesso em: 24 abr. 2019.

VALLE, André Guimarães Resende Martins do. **Coletânea de melhores práticas de gestão do gasto público**. Secretaria de Orçamento Federal (SOF), Brasília - DF, p.1-56, abr. 2012.

VALOR. **Venda de lâmpadas incandescentes será proibida de vez até o fim do mês.** Disponível em: <https://www.valor.com.br/empresas/4597465/venda-de-lampadas- incandescentes-sera-proibida-de-vez-ate-o-fim-do-mes>. Acesso em: 24 abr. 2019.

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING E SUAS TENDÊNCIAS NA INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO: ESTUDO DE CASO NA PADARIA BOM TRIGO.

Vitória Regina Bezerra Fernandes de Carvalho
vitoriareginna@hotmail.com

Profª. Ma. Luciana Ribeiro Rabay Butcher
luciana@brazilliant.com.br

RESUMO

Para ser bem-sucedido e destacar-se no mundo dos negócios, é necessário entregar um diferencial ao cliente, o que não é diferente para a indústria da panificação. Captando as mudanças dinâmicas que vem ocorrendo no mundo, o marketing não poderia deixar de acompanhá-las. Com isso, as estratégias devem ser valorizadas quando a proposta for atrair novos clientes, gerar novas experiências e, por consequência, fideliza-los, sendo necessário estudar fielmente os desejos coletivos para atender a esses clientes, antigos e novos, de forma satisfatória. O presente artigo trata-se de um estudo de caso, baseado na pesquisa bibliográfica e observacional participante com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados nos meses de Outubro e Novembro/2019, baseados em um conjunto de estratégias definidas pelo pesquisador, sendo uma autoanálise da oferta, demanda e necessidades do serviço desenvolvido na Padaria Bom Trigo. A aplicação do marketing foi analisada através da definição do mix de marketing da padaria Bom Trigo, que diante das novas perspectivas de mercado, vê-se uma vasta oferta de produtos e serviços voltados à necessidade do consumidor. Estas transformações foram influenciadas pela evolução do mercado *food service*, uma nova modalidade de serviços voltados a pessoas que estão na maior parte do tempo fora de seus lares. De maneira geral a pesquisa demostra que a empresa objeto do estudo tem amplo espaço para melhoria de suas estratégias de marketing e crescimento do mercado, o que é algo a ser explorado.

Palavras chaves: Marketing. Tendência de Mercado. Panificação.

ABSTRACT

Being successful and standing out in the business world, it’s necessary to deliver a differentiator to the customer, which is no different for the bakery industry. Capturing the dynamic changes that are taking place in the world, marketing could not fail to keep up with them. Therefore, strategies should be valued when the proposal is to attract new customers, generate new experiences and, as a result, retain them, and it is necessary to faithfully study the collective desires to serve those customers, old and new, satisfactorily. This article is a case study, based on participant bibliographic and observational research with a qualitative approach. Data were collected in October and November / 2019, based on a set of strategies defined by the researcher, being a self-analysis of supply, demand and needs of the service developed at the Bom Trigo Bakery. The application of marketing was analyzed by defining the marketing mix of Bom Trigo bakery, which in view of the new market perspectives; we see a wide offer of products and services focused on consumer

needs. These transformations were influenced by the evolution of the food service market, a new type of service aimed at people who are mostly away from home. In general, the research shows that the company object of the study has ample room to improve its marketing strategies and market growth, which is something to be explored.

Keywords: Marketing. Market Trends. Bakery.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais a indústria de panificação têm apresentado novas propostas de consumo aos seus clientes, essas modificações estão diretamente ligadas ao comportamento dos consumidores e as novas tendências de mercado na promoção de uma nova gestão dos serviços ofertados que gere satisfação a aqueles que buscam ser bem atendidos (PIRES *et. al.,* 2009).

Por isso, para entender o que propõe o mercado alimentício ao consumidor e as exigências que o rodeiam se faz necessário estudar os desejos particulares daquele público de forma a desenvolver serviços capazes de suprir a oferta e demanda da população, considerando os avanços tecnológicos, industriais e tendenciais dos consumidores daquele serviço.

O sucesso do mercado comercial depende diretamente dos meios de exposição na qual os serviços estão sendo ofertados. Nesse contexto, o marketing de mercado assume a função de desenvolver e expor satisfatoriamente os serviços aos clientes frequentadores daquele ambiente de forma a induzir o consumo de seus produtos. Além disso, participa todo processo gerencial de uma empresa, desde a avaliação dos serviços ofertados, como na promoção, planejamento e implementação de estratégias de visibilidade para aquele setor, além de acompanhar o alcance da meta proposta (KOTLER, 2000; OLIVEIRA; PEREIRA, 2003).

O marketing empresarial responde ao que está em alta naquele setor, ou seja, segue as tendências atualmente valorizadas pelo público frequentador do serviço, uma vez que, os novos hábitos de consumo determinam futuros ganhos de mercado à serem descobertos com grande potencial de crescimento, frequentemente exemplificada ou divulgada através de pesquisas, porém, na grande maioria das vezes, despercebidas.

Nesse contexto, os hábitos comportamentais devem ser valorizados quando

a proposta for atrair consumidores, propor novos serviços e fidelizar clientes, portanto, é preciso estudar fielmente os desejos coletivos dos consumidores para atender satisfatoriamente aos clientes tradicionais, ao mesmo tempo em que conquista outros clientes que não possuem o hábito de frequentar esses estabelecimentos.

O segmento de panificação e confeitaria, no Brasil, tem crescido disparadamente na indústria alimentícia, em sua maioria trata-se de pequenas empresas que apresentam em geral um caráter familiar, com capilaridade, atuando em todas as partes dos Estados e regiões do país, mas que apesar de sua apresentação, atraem diariamente no país cerca de 40 milhões de consumidores e representam um faturamento anual acima de R$ 25 bilhões, segundo o Sindicato da Indústria da Panificação e Confeitaria (2004).

As panificadoras cresceram 11,04%, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria(ABIP, 2009), enquanto algumas redes de supermercados, como os grupos Pão de Açúcar e Carrefour, obtiveram média de 8,5% e 8,1% no crescimento do faturamento, respectivamente. Essa crescente no comércio da panificação obrigou as empresas a adotarem diferenciais em seus produtos, a se profissionalizarem e a promoverem mudanças importantes na prospecção de novos clientes e consumidores.

Outro dado em destaque pelaABIP (2004) é a preferência do consumidor pelos estabelecimentos de panificação em relação aos outros comércios. A pesquisa traz que –o consumidor prefere comprar pão principalmente na padaria (85% dos casos). Somente 6,9% dos entrevistados preferem comprar pão em supermercados‖.

O mercado da panificação tem alcançado esse reconhecimento enquanto escolha dos consumidores pela variedade de serviços ofertados, uma vez que, o perfil desses clientes retrata longas jornadas de trabalho ou estudos e espaços curtos de tempo para executar tarefas de vida diária. Dessa forma, ao escolher um serviço visam praticidade e rapidez em suas refeições diárias, sem abandonar a qualidade, comodidade e excelência do setor.

Considerando as informações supracitadas e a viabilidade na realização da pesquisa, os achados que dizem respeito às transformações e evoluções dos maquinários, gestão e produtos nos serviços de panificação apontam concordância nas diversas áreas de pesquisa. Sugere-se aos empresários uma maior atenção

quanto às novas exigências de mercado, para isso, é preciso atender às demandas dos clientes, sendo um diferencial a contribuir para o destaque de qualidade capaz de atrair e fidelizar os consumidores. Portanto, levanta-se o seguinte questionamento: **Quais são as práticas e as tendências do marketingpara o setor de panificação?**

O interesse em desenvolver esse estudo foi motivado após identificar a necessidade de conhecer as novas tendências que tem surgido no mercado de panificação na cidade de João Pessoa. Para assim, poder através do estudo de caso, levantar dados e teorias sobre essas tendências e o crescimento na área.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Analisar a importância das práticas e tendências de marketing na indústria de panificação, através da análise na Padaria Bom Trigo, na cidade de João Pessoa.

1.1.2. **Objetivos Específicos**

- Pesquisar práticas atuais do mercado da indústria de panificação;
- Identirficar o mix do marketing da padaria Bom Trigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING

O termo –marketingǁ geralmente remete vendas, comércio formal ou propagandas. Porém, o marketing ultrapassa esta visão, uma vez que auxilia a expandir e cativar os clientes, melhorar a imagem da instituição e fidelizar os consumidores, fazendo com que haja uma comunicação e divulgação satisfatória e eficiente dos produtos e serviços.

Segundo Kotler (2000, p.25), o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer estes produtos, materiais ou não, à clientes. Além disso, é um processo social pelo qual pessoas, individualmente ou em grupos, conquistam aquilo

que necessitam e o que desejam através da criação, da oferta e da livre negociação destes produtos e serviços.

Atualmente, a visão das empresas sobre marketing tem mudado, pois percebeu-se que ele não se relaciona apenas com vendas e sim, com a comunicação. As empresas precisam saber quem é o público-alvo e traçar seus objetivos a partir desse princípio, pois nem todas as pessoas se encaixam naquilo que está sendo divulgado.

O marketing tem seus conceitos centrais (necessidades, desejos, demandas, produtos, troca, transações e mercados) que se interligam numa relação direta, com base na sua fundamentação teórica. Está ligado à atividade humana com direção para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.

Figura 1 – Conceitos centrais do Marketing

Fonte: Tavares, 2007.

Cada conceito tem definição determinada, como explica o quadro abaixo:

Quadro1 – Definição de conceitos centrais de Marketing.

CONCEITOS CENTRAIS	DEFINIÇÕES
NECESSIDADES	Relacionado ao entendimento das necessidades humanas. Trata- se de um estado de privação do indivíduo, que inclui as necessidades físicas básicas, sociais e individuais de conhecimento e auto-realização.
DESEJOS	São as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais. Os desejos são mutáveis e se modificam conforme as transformações ocorridas na sociedade. Como lacunas que jamais são preenchidas, o marketing deve se dirigir para criar novos desejos (produtos) com o objetivo de assegurar a sua própria existência.
DEMANDAS	As pessoas têm desejos infinitos, mas recursos limitados. Sendo assim, elas desejam produtos que proporcionam o máximo de satisfação possível em troca de seu dinheiro. Através da capacidade de compra de cada indivíduo, os desejos se tornam demandas.

PRODUTOS	O conceito de produto inclui bens duráveis e não duráveis (tangíveis), serviços (intangíveis), pessoas, lugares, organizações, atividades e idéias. Nessa perspectiva deve-se destacar que a abordagem de produto implica na oferta de algo que tenha valor para alguém.
TROCA	Troca é o conceito central de marketing, pois implica na relação de comunhão entre duas partes (produto e comprador) com interesses que, em um dado momento, estão em convergência.
TRANSAÇÕES	Se troca é o conceito central de marketing, uma transação é a unidade de medida do marketing. Uma transação é composta de uma troca de valores entre duas partes.
MERCADOS	Um mercado pode ser identificado de duas formas estruturais: o físico e o virtual. Na mesma perspectiva, podemos destacar também diversos tipos de mercado como o financeiro, o de trabalho, o da filantropia, entre outros.

Fonte: Tavares, 2007.

A relação entre eles, completam um ao outro, construindo com a evolução do marketing e sua abrangência no mercado, como foco principal, o cliente, afim de atender às suas necessidades. O grande desafio dos profissionais de marketing de uma empresa se refere

buscar compreender o que o cliente deseja ao adquirir um determinado produto ou serviço, quais as características e especificações que eles procuram, com o intuito de superar as suas expectativas.

A *priori*, o administrador de marketing tem que determinar qual será o mercado visado para, posteriormente, selecionar o grupo de maior interesse que se deseja atingir com os programas de marketing. De modo geral, os mercados são separados de acordo com o uso final do produto (LAS CASAS, 2017).

Dentre as diversas formas de abordar o mercado e os consumidores, existem empresas que percebem como devem direcionar seus interesses no sentido de fazer com que os consumidores vejam que estão conquistando algo a mais em seus relacionamentos comerciais, desenvolvendo assim, um valor maior ao seu mercado consumidor. As ideias, ações e sugestões expostas pelo setor de marketing devem estar relacionadase interligadas no processo de elabora ão das estratégiasde vendas da empresa, que passará a focar seus esfor os em um grupo de consumidores específicos, com caracteristicas, gostos e preferências em comum.

2.2 MIX DE MARKETING

Borden (1965) afirma ser o primeiro a ter usado o termo –mix de marketing‖ e que lhe foi sugerido pela descrição de Culliton de um executivo de negócios como "misturador de ingredientes". O mix de marketing original de Borden tinha um conjunto de 12 elementos, a saber: planejamento de produto; precificação; gestão de marca; canais de distribuição; venda pessoal; publicidade; promoções; embalagem; exibição; manutenção; manuseio físico; e fato, descoberta e análise.

Sendo assim, é a combinação dos fatores de marketing com o intuito de influenciar as decisões de um determinado público-alvo e assim atingir seus objetivos de vendas.

O mix de marketing, que é utilizado atualmente, foi formulado primeiramente por McCarthy em seu livro Basic Marketing e trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos. Os 4 P's resultam da simplificação dos elementos constituintes e congregam todas as variáveis do mix de marketing em quatro "variáveis básicas‖: Produto, Pra a, Promo ão e Pre o (GOI, 2009).

Produto: é a materializa ão f sica das necessidades e desejos do consumidor, que deve possuir uma marca identificável e embalagem, entre outros aspectos tang veis.

Pra a ou Ponto de distribui ão: é o local onde, tradicionalmente, são realizadas as vendas, sendo o canal de distribui ão formado pelos atacadistas e varejistas, no qual cada um deles desempenha fun es espec ficas, como armazenamento, distribui ão f sica, informa ão, negocia ão, adapta ão, financiamentos, riscos e relacionamentos, por exemplo.

Promo ão: é a forma pela qual a empresa se comunica e se relaciona com o seu mercado consumidor. Pelos tipos de meios de comunica ão (eletr nico, impresso, interativo ou mesmo alternativo), a empresa estabelece as formas e os conte dos espec ficos para divulgar seu nome, seus neg cios e seus produtos. O composto de promo ão é constitu do pelos est mulos de longo prazo (propaganda, publicidade e rela es p blicas), que informam e posicionam produtos e servi os, e pelos est mulos de curto prazo (promo ão de vendas e venda pessoal), que materializam os esfor os da empresa.

Pre o: é o valor de investimento financeiro que o consumidor está disposto a

pagar por um produto e servi o e que, ao mesmo tempo, satisfa a s necessidades estratégicas, táticas e operacionais de uma empresa. A determina ão das pol ticas de pre os interfere, diretamente, no crescimento e desenvolvimento de uma organiza ão, uma vez que define a margem de lucratividade de uma empresa.

As variáveis do marketing são características importantes a serem consideradas ao se propor uma estratégia de venda, dessa forma, as quatro variáveis mix do marketing são pré- requisitos básicos na escolha do mercado alvo.

2.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

As empresas que tem como base o mercado estão sempre centralizadas nos seus clientes, ou seja, usam uma visão de fora para dentro da estratégia e constatam uma capacidade de avaliar e perceber as tendências do mercado antes dos seus concorrentes (HUTT; SPEH, 2010).

Na predileção de uma maior aproximação com seus consumidores, os mercados tendem a se dividir. Os segmentos estabelecidos dentro da criação do produto se tornaram nichos, nos quais são considerados mais característicos de um processo de agrupamento. Portanto, enquanto um segmento pode ser caracterizado apenas por renda e idade, por exemplo, os nichos consideram renda, idade, hábitos de compras, preferências por benefícios, além de outras características. A forma de fazer essa segmentação vai variar de acordo com o tipo de produto comercializado e com as exigências do mercado que esse produto está inserido. Geralmente, os segmentos são formados por uma combinação destas variáveis (GREWAL, 2016).

Essa segentação é consideravelmente um agrupamento de serviços e ofertas criadas a partir do comportamento consumidor. Essa composição tende a fidelizar os usuários à medida que o estabelecimento facilita a rotina dos frequentadores. Sendo portanto, uma proposta contribuinte na valorização do estabelecimento comercial.

Quadro 1 – Variáveis de segmentação.

MERCADO DE CONSUMO
Características geográficas: • Regi es • Centros urbanos, suburbanos ou rurais • Cidades, Munic pios ou Estados.
VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS/SOCIOECONÔMICAS
• Idade: crian as de 7-10 anos, adultos, adolescentes etc. • Sexo: masculino, feminino. • Ra a: branca, negra, amarela etc. • Nacionalidade: brasileira, argentina, alemã, italiana etc. • Renda: 1 a 2 salários, 3 a 4 etc. • Educa ão: secundária, universitária, p s-graduado etc. • Ocupa ão: fazendeiros, aposentados, operários, liberais. • Tamanho de fam lia: 1 ou 2 membros, 3 ou 4, mais de 4. • Ciclo familiar: jovens solteiros, casados, sem filho etc. • Religião: cat licos, judeus, protestantes etc. • Classe social: classe A, B, C ou D.
VARIÁVEIS PSICOGRÁFICAS
• Personalidade: autoritários, ambiciosos, sociáveis etc. • Estilo de vida: atividades, interesse e opinião. • Atitudes: favoráveis, não favoráveis. • Percep ão: como os consumidores percebem o produto: mais técnico ou menos técnico, útil ou menos útil, status ou econômico, e quaisquer outros atributos que sirvam de comparação.
ASPECTOS RELACIONADOS COM O PRODUTO
• Uso do produto: intensidade alta, média ou baixa. • Sensibilidade a pre o: mais sens veis, menos sens veis. • Lealdade a marca: leais, não leais, muito leais. • Benef cios: status, economia, conveniência etc.
VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS
• Influência na compra: crian a, esposa, amigos etc. • Hábitos de compra: frequência, quantidade, locais, dias da semana etc. • Inten ão: indecisos, propensos, interessados, desejosos etc.

Fonte: Las Casas, 2017.

Dentre as diversas formas de abordar o mercado e os consumidores, existem empresas que percebem como devem direcionar seus interesses no sentido de fazer com que os consumidores vejam que estão conquistando algo a mais em seus relacionamentos comerciais, desenvolvendo assim, um valor maior ao seu mercado consumidor.

Quando se faz uma análise da segmenta ão e da sele ão do mercado-alvo é sugerido uma variedade de abordagens poss veis para que haja um crescimento e que se consiga manter a posi ão da mesma no mercado. Para as empresas que já estão estabelecidas, a sele ão de mercado-alvo dá-se pelo foco nos clientes fidedignos para, posteriormente, voltar-se aos clientes dos concorrentes e os não

usuários do produto. No entanto, se os clientes atuais e outros clientes similares representarem um segmento em retra ão ou estagna ão, ou seja, se estes clientes não prosperam, essa abordagem se restringe apenas ao crescimento e ampliação da empresa e do produto (TYBOUT, 2013).

2.4 TENDÊNCIAS DE MERCADO

A palavra tendência vem do *latin* –Tendentia, Tendere**ll** que significa alongar, esticar, propor ações que farão parte de um cotidiano em um futuro não muito distante. No campo do mercado de trabalho, adotar novas tendências envolve a capacidade de olhar atentamente ao seu redor para os novos segmentos do mercado, uma vez que o –novoll propiciará um avalanche de modificações inconsistentes e coletivas seguidas por grande parte do meio comercial (OLIVEIRA *et al.,* 2017).

O –novoll atrai olhares curiosos, gera burburinho, desafia os concorrentes, afinal garante o interesse do público pelo produto. Mas, para que esse despertar aconteça é preciso acompanhar cuidadosamente o comportamento do consumidor, garantindo a lei da oferta e demanda, para nortear a tomada de decisões por parte da gestão.

Portanto, o comportamento humano segue influências, ou melhor, tendências demográficas, geográficas e econômicas, essa personalidade é construída a partir dos fatores individuais, como estilo de vida, personalidade, temas de interesse, atividades e opiniões de cada um, logo o comportamento do consumidor e o responsável por definir as novas tendências de mercado, isso está claro, embora seja importante considerar todo o contexto em que esse consumidor está inserido (BLACKWELL, 2002).

Cada ser é único, possui desejos individuais e necessidades distintas, embora, seguir tendência funcione também como um meio de unir pessoas em um desejo comum, uma estratégia de socialização que une culturas, realidades, valores e comportamentos, de forma a garantir integração social.

Isso quer dizer que, tendências são transformações sólidas dos diferentes desejos individuais presentes no inconsciente coletivo, contendo energia, variedade e estabilidade suficiente para continuar avançando no mercado até tornar-se parte

dele (OLIVEIRA *et al*., 2017).

Para alguns estudiosos nem toda novidade de mercado pode ser considerado tendência, autores apresentam uma diferen a entre os termos –Ondall, –Modall e–Tendênciasll. Para Oliveira *et al* (2017), uma –onda de mercadoll surge repentinamente, envolve grandes grupos de forma inconsciente, ainda em fase de aceitação, e desaparece na mesma velocidade em que surge. A –moda de mercadoll seria a continua ão da onda, com mais persistência e seguida de forma consciente, já as –tendências de mercadoll seriam novidades sólidas e conscientes capazes de ditar as novas regras de mercado.

A tendência nada mais é do que a consolidação de um modismo, estimulados pela crescente exigência do consumidor, capaz de repercutir significativamente no meio comercial. O instuito é principalmente garantir a manutenção dos clientes tradicionais, assim como, conquistar de outros clientes que não possuíam o hábito de frequentar esses estabelecimentos.

2.4.1 Tendências do Setor de alimentos e panificação

Ao longo dos anos diversas tendências surgiram no meio alimentício para nortear as novas necessidades do público, dentre as principais está o aumento crescente de pessoas morando sozinhas por uma questão trabalhista, acadêmica ou por motivos pessoais. Essa condição exigiu inovação da indústria para ofertar no mercado porções menores e semiprontas, destinadas a este público diariamente de forma cômoda e acessível. A partir desses novos modelos de clientes começaram a proliferar os restaurantes de comidas prontas e no peso (*selfservice*) e as lojas de conveniência com um propósito bem específico (PIRES *et. al.,* 2009).

É bem importante frisar que essas modificações, ou melhor, estratégias bem sucedidas de tendências de mercado levaram em consideração as mudanças patrocinadas pela indústria de alimentos e, ou, as mudanças de hábitos e exigências dos consumidores, condição bastante considerada por esses, uma vez que suas necessidades foram postas em prioridade.

Uma pesquisa realizada por Ventura (2010) propôs apontar as principais mudanças no perfil do consumo alimentício no Brasil e as principais tendências de mercado nos próximos 20 anos. Entre eles estão, o consumo alimentar de forma exigente, responsável e saudável, isso inclui uma maior exigência por produtos e

serviços de qualidade, voltados a manutenção da saúde, respeitando a exigências éticas e socioambientais.

Outra tendência citada foi a oferta alimentar para o público maior de sessenta anos, em virtude do envelhecimento populacional. Também foi citado o aumento do consumo online, que envolve o aumento das transações comerciais utilizando a Internet (VENTURA, 2010).

A indústria de alimentos é um setor com tendência absoluta de crescimento, sendo o substrato indispensável da sobrevivência humana, torna-se um setor praticamente ausente de crises. Além disso, a conjuntura atual de desenvolvimento mundial apressa as pessoas, exige produtividade, exige entrega total, que resulta na busca por serviços que garantam praticidade, comodidade e qualidade e que contribuam para a otimização do seu tempo.

Esse crescimento exige novas modalidades de consumo de produtos cada vez mais especializado e focado em um público alvo. Os diversos perfis de consumidor exige um produto voltado para a sua necessidade e não aceita mais os produtos generalizados, que tentam agradar a todos. Este consumidor mais exigente cria no mercado um ambiente de competitividade e, para se destacar, as empresas buscam uma vantagem, na qualidade e no preço ofertado, dentre outras estratégias.

2.5 SETOR DE PANIFICAÇÃO

As padarias, no Brasil, têm se modificado estruturalmente e assumido posições que vão além de panificação, ao poucos se transformaram em restaurantes, buffets, sanduícherias e creperia, e com a modernidade já possuem ambientes atuais e com marcas fortes no mercado. Embora ainda existam panificadoras que buscam essa melhoria, de forma errônea, falhando o princípio de uma possível mudança.

Trata-se do novo conceito de mercado no setor de panificaçao, é o conceito Delicatessen, uma modernizaçao na oferta de produtos atualmente incrementado na indústria alimentícia. Com esse novo conceito, as –padariasǁ passaram a oferecer, aos seus clientes, outras mercadorias geralmente encontradas em gôndolas, localizadas nos mercados varejistas (PIRES *et al.,*2009).

Essas modificações tendem a movimentar o comercio panificador e a busca em agradar ao público consumidor torna-se cada vez mais alvo dos gestores tanto

das pequenas como das grandes padarias.

O ramo das *Delicatessen* é um conceito Europeu que vem ganhando espaço no Brasil na ultima década com referências positivas em sua apresentação exterior. A verdade é que esse novo modelo surgiu a partir da necessidade de sobrevivência em um mercado altamente competitivo, aliado á um grande crescimento tecnológico e industrial no setor de alimentos (PIRES *et al.,*2009).

O sucesso da abordagem geram as novas exigências no mercado de trabalho, partindo do princípio de que, a tendência obrigara as empresas a se profissionalizarem e a promoverem mudanças importantes na prospecção de novos clientes e consumidores. Com isso, o novo mercado gera concorrência, e essa competitividade resulta em avanços na qualidade dos produtos e atendimento que beneficiam grandemente os consumidores daquele serviço.

Baseado na ABIP (2004), o setor de panificação está em constante evolução, trazendo conceitos, e três tendencias a se considerar, que contribuirão com o aperfeiçoamento do negócio panificador: 1) Produtos; 2) Processos e equipamentos; 3) *Desing* do ambiente.

O produto mais solicitado em uma padaria, sempre será o pão, mas a diversidade em produtos contribui com o crescimento da empresa, aumentando o consumo e atraindo mais consumidores. Segundo a associação, o mercado brasileiro de panificação e confeitaria terá quatro principais tipos de padarias nos próximos anos:

1ª) As padarias *gourmet*, caracterizadas por terem um espaço com mais de 300 m² de loja ou casas completas – essas permanecerão em destaque pela amplitude de serviços e produtos que oferecem ao mercado, sendo focadas no *food-service* e oferecendo produtos de conveniência, vinhos, horti-fruti, e cafeteria;

2ª) As padarias com espaço entre 100m² / 300m² de loja – essa lojas menores irão, ainda, oferecer produtos de conveniência, com foco em *food-service*, comida a quilo ou mesmo prato do dia, e um amplo mix de pães. Terão conveniência e outros produtos, porém, com poucas opções de escolhas.

3ª) Lojas com menos de 100m² – em função do alto custo de mão de obra e tributação brasileira, a grande mudança virá através deste terceiro modelo de padaria. Haverá abertura ou mesmo adequação de um grande número de padarias ao espaço menor que 100m², com forte tendência para padaria pequenas 40-50 m².

Essas padarias não terão produção de pães e todo misto de produtos virá das fábricas de congelados;

4ª) *Boulangeries* ou *boutiques* de pão – o mercado preservará também o surgimento de padarias boulangerie ou boutique de pão (pequenos negócios e pequenas lojas), que produzirão pães especiais com fermentação natural e um alto valor agregado, voltado para público diferenciado e especialmente exigente.

De acordo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), é possível levantar alguns motivos que levam as pessoas a frequentarem uma padaria:

1) Proximidade da residência; 2) Proximidade do local de trabalho; 3) Condições de higiene / limpeza; 4) Cortesia no atendimento; 5) Atendimento personalizado; 6) Confiança e credibilidade com os clientes; 7) Qualidade dos produtos; 8) Variedade de pães e doces; 9) Rapidez no atendimento; 10) Pão quente a toda hora; 11) Inovação de produtos; 12) Ambiente agradável; 13) Facilidade de pagamento; 14) Preço mais acessível.

O orgão também aponta que no Brasil existem cerca de 63,2 mil empresas voltadas para esse segmento. Outro balanço, apresentado em 2018 pelaABIP, afirma que 70% dos estabelecimentos diminuíram o volume de produção do pão francês e, por isso, 68% deles aumentaram o preço médio desse item — dados que comprovam a procura da população por produtos diferenciados.

Com base nas pesquisas citadas acima, observou-se que houveram modificações significativas no setor de panificação, devido as mudanças de comportamento e hábitos dos consumidores, o que fez surgir novos formatos de padarias. Por isso, os empreendedores do setor de panificação precisam ficar atentos às novidades e tendências de mercado para atender satisfatoriamente às necessidades dos seus clientes, atraindo e fidelizando os consumidores. Portanto, estas informações são necessárias para a análise e interpretação dos dados deste estudo, utilizando dos métodos que serão melhores descritos em seguida.

3 METODOLOGIA

A metodologia do artigo em questão trata-se de um estudo de caso, baseado na pesquisa bibliográfica e observacional participante com abordagem qualitativa.

Marli (1984) definiu o estudo de caso como –uma investiga ão sistemática de uma instância especifica‖, essa instância segundo o autor pode ser um evento, uma pessoa, um grupo, uma escola, uma instituição, um programa, etc. Trata-se de uma insvestigação real, completa e profunda que exclui percepções pessoais do pesquisador, em contrapartida possibilita que o leitor construa suas percepções sobre o setor estudado.

A pesquisa bibliográfica é a etapa inicial para todo trabalho científico, tem como objetivo reunir as informações e dados que servirão de base para o desenvolvimento do trabalho, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer pesquisa. Foram utilizados exemplares disponiveis tanto de maneira fisica, quanto virtual, além de materiais e artigos disponiveis na Internet, que serviram de base para o desenvolvimento do texto.

Segundo Gil (2010, p. 29), –a pesquisa bibliógrafica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa incui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos cientificos‖. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magneticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet.

Segundo Gil (2010, p.121) –A observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa. O observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de membro do grupo‖.

Segundo Richardson (1999, p. 90) uma pesquisa qualitativa écaracterizada como sendo uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características de comportamentos.

Com base nisso, a pesquisa qualitativa caracteriza-se pelo seu ponto de vista de interpretação observando os meios naturais.

3.1 TÉCNICAS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Os dados da pesquisa foram coletados baseados em um conjunto de estratégias definidas pelo pesquisador, a indagação dos envolvidos somada a percepção comportamental das relações no ambiente foram pontos importantes na

avaliação. Trata-se de uma autoanálise da oferta, demanda e necessidades do serviço.

Quanto aos objetivos da pesquisa, assumiu o tipo levantamento de dados baseado em fontes de informação local, ja os procedimentos de coletaforamconstruídos através de observação participante, onde o pesquisador está diretamente envolvido no ambiente em que está utilizando para pesquisa.

A realização da observação para análise de dados foidesenvolvida na Padaria Bom Trigo, nos meses de Outubro e Novembro de 2019, a fim de responder os objetivos pré- estabelecidos.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A Padaria Bom Trigo está localizada na Avenida Severino Nicolau de melo, nº 850, na cidade de João Pessoa – PB, foi fundada em Janeiro de 2006,como micro empresa e atualmente devido ao faturamento anual passou para empresa de pequeno porte.

A Padaria conta com oito colaboradores e ofereceprodutos de padaria e confeitaria tradicional, minimercado, refeições como café da manhã, lanches, self-service de sopas no jantar e porções de feijoada e fava nos finais de semanas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, foi confrotada a teoria obtida através da pesquisa bibliográfica com informações coletadas por meio de um estudo de caso e pelo método de observação participante, a fim de alcançar o objetivo geral traçado:– Analisar a importância das tendências de marketing na indústria de panificação, através da análise na Padaria Bom Trigo, na cidade de João Pessoaǁ.

O mercado panificador vem se modificando abruptamente ao longo dos anos, no passado o termo padaria estava intimamente ligado a um local queproduz e vende produtos panificados e de confeitaria, hoje, diante das novas perspectivas de mercado há uma vasta oferta de produtos e serviços voltados à necessidade do consumidor. Estas transformações foram influênciadas pela evolução do mercado*food service,* uma nova modalidade de serviços voltados a pessoas que estão na maior parte do tempo fora de seus lares.

4.1 O MIX DE MARKETING DA PADARIA BOM TRIGO

Para analisar o marketing de uma empresa, a base sempre deve ser o mix de marketing ou os conhecidos P´s do Marketing. Marketing é a ciência que estuda o mercado e o mix de marketing identifica se a empresa, no caso a Padaria Bom Trigo tem um mix bem definido e faz uso da tendências do marketing atual ou não.

4.1.1 P de Praça

A Praça são os meios pelos quais os clientes encontram os produtos ou serviços, é também onde estão localizados os concorrentes, proporiamente falando, é onde irá realizar o processo de venda. A Padaria está localizada em um dos bairros nobres da cidade, com bom acesso, de esquina com duas principais.

Imagem: Localização do estabelecimento.

Fonte: Aplicativo GoogleMaps, 2019.

Baseado nos dados obtidos em observação participante encontramos na faixada externa da padaria (figura 1), um estabelecimento bem localizado, com um estacionamento amplo e atrativo aos clientes. Em contrapartida, observamos a necessidade de fachadas atrativas tanto para apresentação do ambiente, quanto para os serviços ofertados. Nesse caso, os recursos visuais externos, precisam ser mais explorados, com o intuito de chamar mais atenção dos consumidores que circulam pela região.

Figura 1: Faixada externa

Fonte: Autoria Prórpia, 2019.

Externamente, está localizada em uma avenida ampla, rodeada por prédios residenciais. O estacionamento tem disponibilidade para 10 automóveis, e não possui serviço de frentista. Segundo a classificação da associação que regula o setor, o estabelecimento se enquadra no tipo 2, definida como padarias com espaço entre 100m² / 300m² de loja, caracterizadas por serem lojas menores, que oferecem produtos de conveniência, e terão foco em food-service, comida a quilo ou mesmo prato do dia, e um amplo mix de pães, e outros produtos, porém, com poucas opções de escolhas (ABIP, 2018).

4.1.2 P de Produto

O Produto é algo oferecido para atender uma necessidade ou desejo. Dentro de um contexto comercial, há questões estratégicas relacionadas a produtos que vão ser o diferencial na hora da compra, por exemplo, variedade, qualidade, *desing* e embalagens.

Atualmente os produtos da Padaria Bom Trigo consistem em produtos de panificação e confeitaria tradicional tais como: pão francês, pão doce, pão de caixa, pão *hot dog*, pão de hambúrguer, rosquinhas, broa, bolachas, bolos, tortas, docinhos, *croissant*, salgados diversos, frios, produtos de mercearia, bebidas, sucos, além dos produtos de lanchote como: sanduiches, tapiocas e cuscuz. Os serviços de jantar inclui as opções da lanchonete e o *self service* de sopas. Aos finais de semana é oferecido almoço com opções de fava e feijoada.

Embora a oferta de alimentos seja considerável para o serviço de panificação, ainda encontram-se fragilidades no que diz respeito ás novas

tendências do mercado consumidor, por exemplo,na falta de variedades de pães integrais com grãos, produtos sem glúten e atépães com fermentação natural a exemplo da massa madre, uma tendência que vem chegando ao setor de panificação.A fermentação natural é um produto atual e bem visto, elaborado a partir de lactobacilos e leveduras presentes naturalmente no ambiente e nos grãos do cereal do qual a farinha foi feita, trata-se de uma nova proposta a ser investida na área, tendo em vista que poucas padarias trabalham com esse tipo de massa. Uma grande oportunidade de ganhar mercado e atrair novos clientes.

Figura 2: Aréa interna de vendas

Fonte: Autoria própria, 2019.

Pires *et al* (2009) afirmam que há uma necessidade em modernizar o mercado panificador, assim como desenvolver estratégias para visibilizar o produto ou serviço de forma a induzir o cliente a compra.

Nesse sentido, estabelecimentos de pequeno porte, mas que se encontram bem equipados à necessidade de seus frequentadores vem crescendo consideravelmente dentro dessa proposta de investimento.

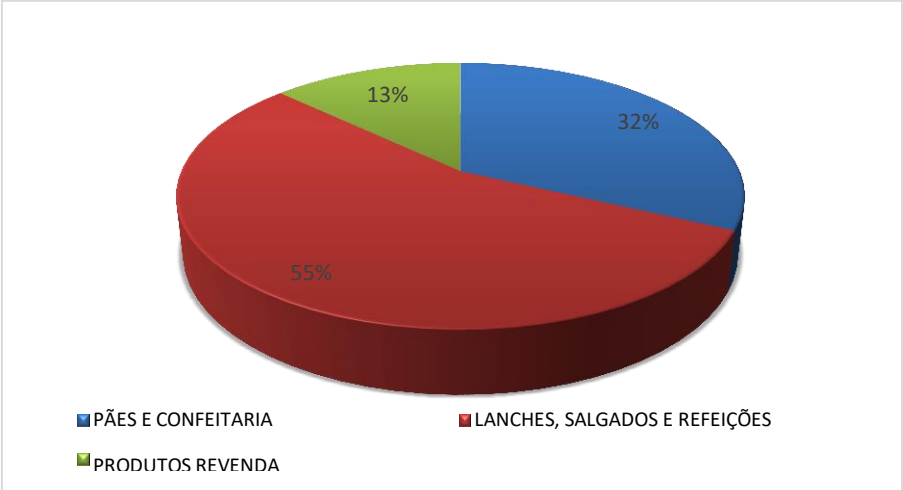
Outra questão importante é a apresentação dos produtos, que precisam está visíveis e atrativos ao público. Como pode ser visto (figura 3), o layout dos produtos, exposição tradicional no balcão de vidro, é o mais comum a ser encontrado em estabelecimentos do tipo Panificadoras, hoje, com as novas tendencias de mercado, o produto encontra-se disponivel para ser explorado no modo *self-servi*ce, tornando o consumidor mais independente. No estabelecimento estudado, o *layout* (figura 1) deixa a desejar quanto à atratividade que desperte nos consumidores o desejo de experimentar os produtos oferecidos.

Figura 3: Serviçosofertados

Fonte: Autoria própria, 2019.

Para analisar melhor os produtos, é interessante ver como cada tipo de produto ou serviço se destaca quanto ao faturamento. O gráfico abaixo representa a distribuição ou rendimento da receita do estabelecimento estudado.

Gráfico 1: Divisão da receita na Padaria Bom Trigo



Fonte: Autoria própria, 2019.

Analisando a viabilidade do serviço baseado no retorno financeiro do estabelecimento, o gráfico comprova que as necessidades dos consumidores podem se modificar de acordo com a demanda de atividades diárias e a disponibilidade pessoal, uma vez que 55% da lucratividade da padaria está relacionada aos lanches e refeições e não de fato ao serviço de panificação. Isso demostra como a novas tendências de consumo tem mudado a realidade no comércio de panificação, cada dia a procura por novos serviços, o consumo de refeições fora de casa e a busca por

praticidade. Outros 32% dos lucros representam os produtos panificados, um dado relevante que encarece de novidades e investimento na Padaria Bom Trigo.

> —A for a de vendas desempenha um papel na abertura e na manutenção de mercado para a marca, mas isso tem menos relação com o estabelecimento da imagem da marca. Profissionais de marketing de consumo decidem sobre as características, o nível de qualidade, a abrangência da distribuição e os gastos em promoção que ajudarão sua marca a alcançar a primeira ou a segunda posição em museu mercado-alvoll (KOTLER, 2000, p.29).

Outro P do Marketing, que é uma subdivisão do P de Produto, é o P de Packaging que traduz como Embalagem, ou Pacote. Trata-se de uma tendência relacionada a forma como os produtos são oferecidos e transportados para casa, são as embalagens personalizadas.

A forma como os produtos são oferecidos para o consumidor final demostra o cuidado que a empresa tem com seus clientes. Analisando vemos que, a padaria não possui embalgens próprias, ainda são utilizados sacos de papel branco sem a logo da empresa e os sacos pláticos comuns. As embalgens das sopas e feijoadas não identificam o estabelecimento, o que deixa a desejar, uma vez que seria mais um meio de divulgação para a panificadora.

Reforçando em percepções reais, de fato é preciso ficar atento às novas mudanças, é um mercado de grande potencial, com vasto retorno financeiro. Portanto, os desejos dos consumidores deverão considerados para garantir a evolução do mercado.

Uma sugestão seria a implantação de embalagens próprias, o produto fica mais apresentado, divulga a marca da empresa e demostra o cuidado com o produto vendido ao cliente.

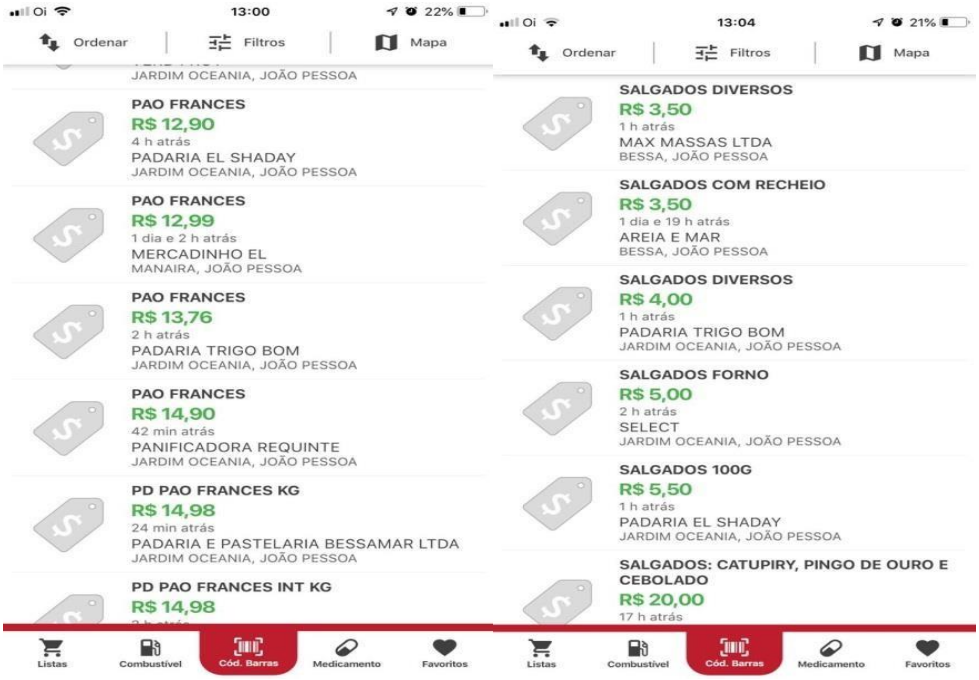
4.1.3 **P de Preço**

Preço é a quantidade monetária/valor/custo que se atribui a troca de um bem ou serviço. Nem sempre deve ser considerado o dado principal quando se deseja algo, mas deve ser criteriosamente avaliado para que o consumidor considere-o justo pelo bem adquirido.

O preço praticado pela Padaria Bom Trigo foi definido baseado no cálculo de investimento, retorno e lucratividade daquele produto, como também com a base média de preço dos concorrentes. A consulta dos preços concorrentes é feita usando

o aplicativo –Pre o da Horall, disponibilizado pelo governo do estado em parceira com a Secretaria da Fazenda, para possibilitar o consumidor consultar em tempo real os preços de quase um milhão de itens comercializados em toda Paraíba, e selecionar o que acha mais justo.

Figura 4: Comparação de preços.



Fonte: Aplicativo preço da hora, 2019

Os consumidores em sua maioria, mostram-se satisfeitos com os valores definidos aos produtos, considerando os preços concorrentes e a condição financeira do público local, visto que a padaria localiza-se em um bairro de classe média alta.

4.1.4 P de Promoção

Promoções são estratégias para atrair clientes, valorizar produtos e serviços. A promoção deve ter um destino alvo e uma meta a ser alcançada, na maioria dos casos, é utilizada para visibilizar o estabelecimento e aumentar os lucros principalmente em datas comemorativas. Esse tipo de marketing valoriza o serviço em vez que personaliza o produto oferecido e inclui o estabelecimento dentro de propostas comemorativas.

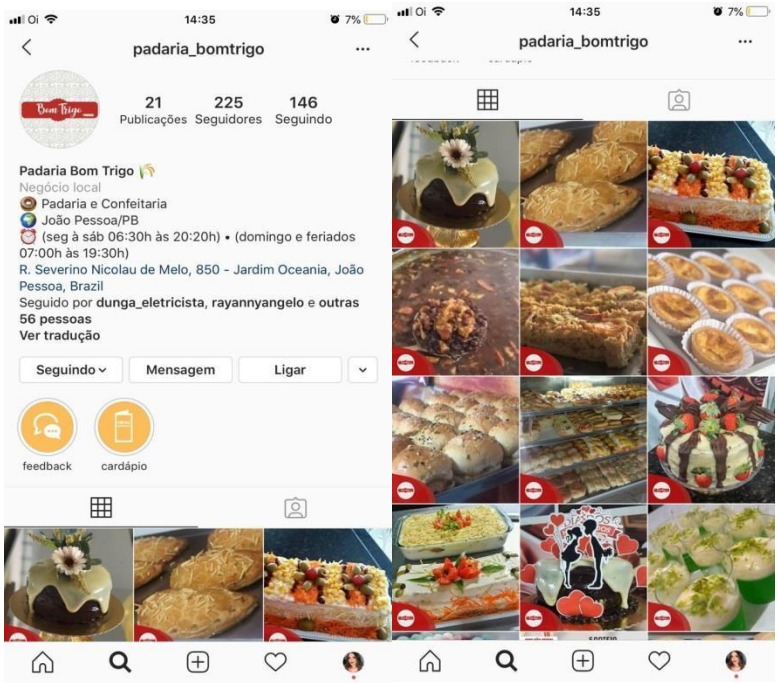
As promoções podem ser apresentadas, por exemplo, em propagandas com

marketing direto, ou outros meios que possibilitem atingir um público alvo para aquela oferta. Atualmente houve um crescimento na era virtual, ou melhor, mídias sociais e digitais, entretanto, o comercio avaliado tem aderido preferencialmente a mídia tradicional.

A padaria Bom Trigo realiza ações de marketing tradicionais através de outdoor, e faz a distribuição de planfletos, para divulgação de pratos que podem ser encomendados para datas comemorativas. Tem realizado por vezes, valores promorcionais para café da manhã ou jantar, e também para pratos especiais como sopas, fava e feijoada, ambos divulgados em faixadas ou panfletagem.

Uma sugestão importante aos gestores é a possibilidade de investir nas midias sociais, uma vez que é um marketing de baixo custo, maior visibilidade e maior abrangência. A Padaria Bom Trigo recentemente criou conta no *Instragram*, mas tem pouco investido em postagens atrativas para adesão de clientes.

Figura 5: Análise do ambiente virtual



Fonte: Página do Instragram da Padaria,2019

No ambiente virtual, está presente através do perfil @padariabomtrigo (21 publicações e 225 seguidores), apesar do número pequeno de seguidores a página é bem organizada, com digulgação de imagens padronizadas com a logomarca da padaria. Mas como frisado anteriormente, as postagens são esporádicas, ou seja, uma falha. O perfil precisa ser mais bem explorado, compresença frequente nas

mídias sociais, propagandas patrocinadas, se mantendo visível para os consumidores.

O importante para fidelizar o cliente é propor produtos que despertem desejo imediato de consumo, valores em destaque que sinalizem a percepção de promoção em um ambiente agradável, moderno, com sensação de bem-estar. São esses os critérios explorados no mix de marketing de um estabelecimento.

Outra modalidade de serviço importante hoje em estabelecimentos comerciais é o *delivery*, entrega de mercadorias na comodidade do lar . O estabelecimento avaliado não conta com esse serviço. Além disso, o serviço não se encontra cadastrado em plataformas virtuais de venda de refeições. É uma tendência nova na aréa das padarias, poucas estão utilizando esse serviço, mas a cada dia os consumidores estão ficando mais adeptos e acompanho-los é importante.

–O consumo de alimentos por aplicativos de entrega melhora o faturamento do pa s em quase 1 bilhão no ano de 2017, segundo dados da associação brasileira de bares e restaurantes (ABRASEL, 2018)‖. Este é mais um item que precisa ser melhorado no servi o avaliado.

Está claro, as pessoas mudaram os seus hábitos de consumo, o que resulta também numa mudança comercial em geral, é necessário modificar-se junto com as mudanças dos consumidores a fim de atender as suas necessidades de hoje. Essas mudanças envolvem tanto aspectos físicos, estruturais, quanto a diversidade de produtos a serem oferecidos no mesmo espaço. A presença e o uso diário dos perfis nas redes sociais também é importante, pois estas funcionam hoje como uma vitrine virtual para expor os produtos e despertar os desejos nos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de considerar os achados, é importante destacar a dificuldade em gerir uma empresa na conjuntura atual do país, principalmente no que diz respeito ao marketing do negócio.Hoje, com o advento das mídias sociais, o marketing digital transita muito rápido ao mesmo tempo em que as pessoas estão esgotadas de informações, portanto o marketing proposto deve ser claro, bem planejado e organizado para conseguir atingir seus objetivos.

Além disso, o setor de panificação hoje se encontra em ascenção, com

modismos alimentares cada vez mais restritos e intolerantes, a exemplo da intolerância ao glúten, lactose e outros, nesse caso, além da exposição de produtos comuns há uma necessidade em inovar em outros produtos para bem atender e satisfazer a todo perfil de cliente.

O mix de marketing, ou P´s do Marketing são ferramentas de base para analisar o marketing de uma empresa. A proposta da pesquisa foi conhecer as tendências atuais do marketing e determinar se o estabelecimento analisado, neste caso, a padaria Bom Trigo faz uso das tendências do marketing atual.

Analisando o estabelecimento foi possível identificar a utilização das ferramentas base do mix de marketing no local, embora tenham sido detectadas falhas na utilização de tendências de mercado, pouco investimento em atualização de serviços e produtos e atraso em avanços tecnológicos e perspectivas atuais de mercado. Sugerimos ao final do estudo uma melhora na identificação da padaria na faixada frontal, adesão mais frequente de mídias digitais para acessibilizar promoções atrativas, adesão de delivery e aplicativos de serviços alimentares e a utilização de embalagens próprias que identifiquem bem o produto.

O objetivo principal da pesquisa foi analisar a importância das práticas e tendências de marketing na indústria de panificação, este foi alcançado com a abordagem participante do pesquisador, baseada nas informações repassadas pelo estabelecimento e confrontadas com as observações reais, sem limitações do estabelecimento. Os objetivos secundários 1) Pesquisar práticas atuais do mercado da indústria de panificação; e 2) Identirficar o mix do marketing da padaria Bom Trigo, também foram concluídos com fontes bibliográficas da literatura.

Por fim também sugere-se a continuidade da pesquisa, uma vez que foram encontradas fragilidades no ambiente estudado, objetivando por em prática as melhorias sugeridas para uma nova reavaliação.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. Senso da associação brasileira de bares e restaurantes, 2018. Disponível em: https://abrasel.com.br/noticias/noticias/delivery-movimenta-r-11-bilhoes-por-ano-enquanto- franquias-de-alimentacao-diversificam-a-oferta-de-produtos/.

AMARAL, S. A. **Marketing da Informação:** entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. Informação e Sociedade: estudos, João Pessoa, v. 18, n. 1, p. 31-44, jan./abr. 2008.

ABIP.**Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria**. Disponível em http://www.abip.org.br. Acesso em: 15 maio 2019.

BLACKWELL, Roger. **Comportamento do consumidor.**EditoraPioneira Thomson Learning, 9ª ed., 2002.

BORDEN, Neil H. The concept of the marketing mix. Journal of advertising research, v.4, n.2, p.2-7, 1965.

BRASIL. **Ministério da Ciência e Tecnologia.** Portal do Grupo de Pesquisa em Marketing da Informação. Brasília, DF: IBICT, 2005. Disponível em:<http://prossiga.ibict.br/marketing/htmls/bvmarketingoquee.htm> . Acesso em: 05 jun2019.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson Prentine Hall, 2007.

GIL. Antônio Gil. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 Ed. São Paulo, Atlas, 2010.

GOI, Chai Lee. A review of matketing mix: 4Ps or more? . International journal of marketing studies, v.1, n.1, p.2, 2009.

GREWAL, Dhruv. **Marketing** [e-book eletrônico] / Dhruv Grewal, Michael Levy; tradução Beth Honorato . 4º ed. – Porto Alegre: AMGH, 2016.

HUTT, Michael D. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais** / Michael D. Hutt, Thomas W. SPEH ; tradução Angela Tourinho Nery ; revisão técnica Andres Rodriguez Veloso. – São Paulo : Cengage Learning, 2010.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing : conceitos, exercícios, casos** / Alexandre Luzzi Las Casas. – 9. ed. – São Paulo : Atlas, 2017.

MARLI, André. Estudo de caso: seu potencial na educação. **Cad. pesq,** vol..49, n.1, pag.51- 54, 1984.

OLIVEIRA, Ângela M; PEREIRA, Edmeire C. **Marketing de relacionamento para a gestão de unidades de informação.** Revista Inf. & Soc.: Est., João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 13- 36, jul. /dez. 2003.

OLIVEIRA, J. Et. al. **Projeto de desenvolvimento do setor de panificação e confeitaria com atuação na qualidade, produtividade e sustentabilidade.**Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE**,** 2017.

PIRES, C. Et. al. **Estratégias no mercado panificador:** a nova tendência delicatessen. Pretexto, vol. 10, n.2, pag. 43-58, 2009.

PORTAL IBC. **O que são tendências de mercado?** Disponível

em:<https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-sao-tendencias-de-mercado/>. Acesso em: 15 maio 2019.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. Brasiliense, 2017.

SEBRAE. **Tendências e dicas de inovação para panifivadoras e confeitarias.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-e-dicas-de-inovacao-para- panificadoras-econfeitarias,826fa82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 15 maio 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim.**Metodologia do trabalho científico.**São Paulo: Cortez, 2007.

SHIRAISHI, Guilherme. **Administração de marketing**/ Guilherme Shiraishi (org.) -- São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2012.

TAVARES, Fred. **Conceitos centrais de Marketing**. Disponível em: <http://www.fredtavares.com.br/imagens_gif/materia_fev_05.gif>. Acesso em: 15 maio 2019. TYBOUT, A. Prefácio Philip Kotler; Tradução Cristina yamagami – 1º ed. – São Paulo: Saraiva, 2013, p.488.

VENTURA, Rodrigo. **Mudanças no Perfil do Consumo no Brasil:** Principais Tendências nos Próximos 20 Anos. Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão, Pag. 01-15-

ESTUDOS DAS FINANÇAS PESSOAIS – EDUCAÇÃO FINANCEIRA DE INGRESSANTES DOS BACHARELADOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DO UNIESP

Wallene Ramalho Martins
walleneramalho@gmail.com

Prof. Dr. Vladyr Yuri Soares de Lima Cavalcanti
yuri@pobrasil.org

RESUMO

A Educação Financeira vem, cada vez mais, ocupando lugar de destaque e muitas pessoas estão se especializando cada vez mais nessa área, em todos os seus aspectos, é colocada em pauta, uma vez que as pessoas começam a se dar conta da sua importância. Este artigo identificou, em alunos que estão ingressando no centro universitário, o quanto possuem de conhecimento sobre o assunto de forma que consigam gerir seus recursos eficientemente sem contrair dívidas e de onde vem esse possível conhecimento procurando identificar o papel da escola nesse processo. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa em que os resultados obtidos identificam que os jovens possuem certos conhecimentos sobre o assunto, mas que são insuficientes para uma gestão financeira pessoal. Espera-se que este estudo ressalte a importância que a educação financeira possui no sentido de tornar a vida das pessoas melhor, uma vida mais equilibrada na gestão do seu dinheiro, contribuindo para o desenvolvimento do país.

Palavras-chave: Finanças pessoais. Planejamento financeiro. Educação financeira.

ABSTRACT

Financial education is increasingly occupying a prominent place, many people are increasingly specializing in this area, in all its aspects, is placed on the agenda, as people begin to realize its importance. This article has identified, in students entering college, how much they have knowledge about the subject so that they can manage their resources efficiently without incurring debt and where this possible knowledge comes from trying to identify the role of the school in this process. To this end, a quantitative research was conducted in which the results obtained identify that young people have some knowledge about the subject, but are insufficient for personal financial management. This study is expected to highlight the importance that financial education has in making people's lives better, a more balanced life in managing their money.

Keywords: Personal finances. Financial planning. Financial education.

1 INTRODUÇÃO

A educação financeira é um tema que tem se tornado frequente nos noticiários do país. Esta preocupação tem mostrado o interesse da sociedade em

estimular o aprendizado das pessoas sobre o assunto, contribuindo desta forma, para a organização do indivíduo em relação a gestão de suas contas, o controle dos gastos pessoais e inúmeras outras situações de controle do orçamento financeiro familiar, evitando a inadimplência e auxiliando na estabilização econômica do país, visto que o poder de compra da população representa uma parcela importante do Produto Interno Bruto (PIB) do país (IBGE, 2019).

A educação financeira começou a ser pensada de forma institucional em 2010, pois muitas pessoas não tinham o conhecimento adequado sobre a temática, pouco se ouvia falar desse assunto, contudo, foi então que surgiu uma mobilização multisetorial em torno da promoção de ações de educação financeira do país, identificada como Estratégia Nacional de Educação Financeira no País (ENEF), proporcionando uma iniciativa que busca divulgar os conhecimentos sobre as atividades financeiras dentro do contexto escolar (BRASIL, 2018).

Mesmo com a criação do ENEF em 2010, que reconhece a necessidade da Educação Financeira para os jovens, estes ainda possuem uma visão limitada sobre o assunto. Esse tema poderia ser tratado desde o ambiente educacional de base, ou seja, a escola, para que assim os jovens desenvolvam práticas relacionada a educação financeira. Pois, atualmente existem milhares de jovens realizando o sonho de estar cursando o nível superior, todavia estes jovens quando saem do ensino médio, não tem conhecimento real de educação financeira, e sua programação é apenas terminar um curso superior e conseguir um emprego.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua, apresenta que no 3º trimestre de 2019, o Brasil possui 12,5 milhões de brasileiros desocupados, e uma pesquisa do Serviço de Proteção ao Crédito - SPC (2019) revela que 47% das pessoas da chamada Geração Z, que tem hoje entre 18 e 25 anos, não faz qualquer controle de seus gastos. Analisando esses dois fatos onde muitos jovens não possuem conhecimento básico sobre as suas próprias finanças, em um cenário propenso ao endividamento, percebe-se que a falta da educação financeira, pode comprometer seriamente a saúde financeira do indivíduo, pois o mesmo não possui o conhecimento necessário para realizar uma tomada de decisão baseada em conceitos simples, como juros, descontos, fluxo de caixa, dentre outros.

Diante desse cenário surge o seguinte questionamento: **os ingressantes do UNIESP possuem conhecimento sobre a educação financeira? E como este**

estudantes adquiriu esse conhecimento?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar o grau de conhecimento sobre educação financeira dos alunos ingressantes nos cursos de Administração, Psicologia, Arquitetura e Urbanismo, Publicidade e Propaganda, no Centro Universitário UNIESP.

1.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar o modo pelo qual os estudantes exercem a gestão de seus recursos financeiros.
- ✓ Estudar os conceitos centrais da educação financeira como poupança, investimento, consumo, juros e planejamento financeiro.
- ✓ Verificar se os diferentes cursos de graduação dos estudantes em questão influenciaram na educação financeira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONHECIMENTO FINANCEIRO BÁSICO

Huston (2010) afirma que, “seria importante determinar se a pessoa tem a informação, bem como se sabe aplicá-la de forma apropriada” dentro do contexto financeiro. Conseguir saber se uma pessoa possui educação financeira de uma pessoa é importante, mas também observar as suas atitudes diante dos diversos cenários de consumo, tem revelado uma situação antagônica, pois o conhecimento financeiro parece não impedir a impulsão pelo consumo.

Como no Brasil, a educação financeira não é obrigatória nas escolas, cria-se uma lacuna entre o conhecimento teórico e a realidade prática de um jovem que sai da escola sem saber os conhecimentos básicos sobre finanças, e com isso a sociedade observa o aumento do endividamento de jovens e adultos. De acordo com a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do consumidor (CNC, 2019), divulgada no site da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, teve um percentual de aumento 4,3% de maio de 2018 para maio de 2019,

conforme ilustra a Tabela 1:

Tabela 1 - Percentual de famílias brasileiras com dívidas no período 2018 - 2019.

Síntese dos resultados (% em relação ao total de famílias)			
	Total de endividados	**Dívidas ou contas em atraso**	**Não terão condições de pagar**
Maio de 2018	59,1%	24,2%	9,9%
Abril de 2019	62,7%	23,9%	9,5%
Maio de 2019	63,4%	24,1%	9,5%

Fonte: CNC (2019).

Diante desse cenário, percebe-se que muitos jovens além de estudar a educação financeira na escola, também está imerso em um ambiente familiar que não têm o conhecimento necessário sobre finanças. Ou seja, o exemplo que leva para a vida pessoal é a interação e experiência com a família, onde o que prevalece é o endividamento.

2.2 O USO DO CRÉDITO CONSCIENTE

O economista Gilmar Mendes Lourenço (MENDES, 2010), explica que o vigoroso incremento do consumo, verificado no brasil desde 1994, resulta de modificações no país, como a abertura comercial, o encaixe na globalização produtiva e financeira, desinflação trazida pelo plano real, instituição de crédito consignado, política de valorização de salário mínimo.

Nesse sentido, o brasil se estabilizou depois do plano real, muitas pessoas começaram a ter muita facilidade de crédito ou usar cartão de crédito, inserindo os jovens no mercado de consumo, que acabam se tornando alvo fácil do consumismo pregado pelas grandes redes de varejo.

O Brasil movimentou R$ 416 bilhões só no 1º Trimestre de 2019, sendo R$ 260 bilhões em cartão de crédito, R$ 152,5 bilhões em cartão de débito e R$ 3,5 bilhões em cartão pré-pago (ABECS, 2019). Os meios de pagamentos eletrônicos,

por cartão, representam hoje 38,2% do valor movimentado na economia. Contudo, os jovens não tiveram educação financeira para fazer uso consciente do crédito, não sendo capaz de evitar o consumo desenfreado, fazendo uma dívida maior do que ele é capaz de pagar, pois o uso do crédito deveria ser reservado para produtos de maior valor, ou para quais não são concedido desconto à vista.

Conforme o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), 6% dos menores de 21 anos estariam com o seu nome incluído no cadastro de inadimplentes, situação que não só se agrava devido a ajuda família. Nesse contexto o presidente da SERASA, expõe que o crédito não deve ser visto como algo negativo para o país, mas sim como positivo, porque traduz como melhor qualidade de vida. Nesse sentido para se usar o crédito é necessário que se tenha um planejamento financeiro porque as compras feitas por impulso são muito comuns.

O prazer da compra e a sensação de poder, superam os benefícios de um planejamento cauteloso, chato e sem graça. O fato é que comprar por impulso reduz o poder de compra do consumidor. Se comprar é uma delícia, planejar e acumular recursos antes de adquirir um produto, embora aborrecido, é uma forma de ampliar sua satisfação (DESSEN, 2015).

2.3 POUPAR PARA O FUTURO

Um dos direitos mais valorizados pelos brasileiros é a aposentadoria, isto porque a maioria não consegue fazer uma poupança, isto é, guardar dinheiro para o futuro. A aposentadoria funciona como uma poupança forçada, que o trabalhador paga ao INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), descontado em folha, uma taxa de desconto que varia de 8 a 11%, conforme o seu salário. Aos aposentados, o INSS paga o valor de acordo com a média salarial dos últimos valores recolhidos, sendo que 70% dos benefícios pagos em 2016 foi de um salário mínimo (BRAZILIENSE, 2018).

A grande maioria dos jovens não pensa na sua aposentadoria, ficando apenas com a aposentadoria como fonte de renda. Atualmente, o jovem tem várias opções de realizar uma poupança. Uma opção são as previdências privadas que podem ser contratadas por meio de bancos. Um exemplo de poupança usando a previdência privada do Banco do Brasil (BB), pode ser vista no Quadro 1.

Quadro 1 - Plano de aposentadoria pelo regime de previdência privada do BB.

Para viver com uma renda mensal de:	Durante um período de:	Precisa economizar um total de:	Contribuindo mensalmente com:
R$ 3.000,00	20 anos	R$ 435.643,40	R$ 1.259,97
R$ 5.000,00	20 anos	R$ 726.072,34	R$ 2.099,96
R$ 8.000,00	20 anos	R$ 1.161.715,74	R$ 3.359,93
R$ 10.000,00	20 anos	R$ 1.452.144,68	R$ 4.199,91

Fonte: BRASIL (2019).

> A reserva projetada considera: (i) as contribuições acumuladas mensalmente até a data de saída e (ii) uma hipótese de rentabilidade de 3,5% ao ano. Não foi considerada nesta simulação a taxa de administração financeira anual do plano. A renda estimada foi uma renda financeira com prazo de 15 anos e taxa de juros de 3% ao ano, sem aplicação do imposto de renda. O valor da renda efetiva será calculado na data de saída em função do tipo de renda escolhido, do efetivo saldo acumulado, sua idade e condições do plano contratado (BRASIL, 2019).

Nesse sentido, tem-se que fazer um bom planejamento para se receber a aposentadoria que se deseja ter no futuro. Quando se pensa ao longo prazo, deve-se estudar o mercado com os diferentes retornos que estes têm a oferecer, para se obter uma aposentadoria que proporcione dignidade, bem como acesso a lazer e viagens.

Como visto na Tabela 1, mais de 60% das famílias brasileiras está com dívidas. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2019) indica alguns pontos onde geralmente ocorrem os problemas financeiros: a) não planejar as finanças, b) gastar demais, geralmente mais do que ganha, devido a facilidade do crédito concedido, c) usar crédito para consumo, como por exemplo financiar a fatura do cartão de crédito, d) achar que é cedo demais para pensar na aposentadoria, e) deixar-se seduzir por ofertas imperdíveis, f) assumir riscos elevados, g) tomar decisão na base da emoção e h) focar demais no dinheiro.

Para uma possível solução a CVM (2019, p.24) apresenta dois instrumentos de gestão financeira:

> 1. Balanço patrimonial: demonstra como os recursos foram usados ao longo do tempo; quanto dos rendimentos recebidos, fruto de trabalho e outras rendas foram convertidos em patrimônio pessoal;
> 2. Orçamento ou fluxo de caixa, demonstra as receitas e despesas, e

permite avaliar quanto dinheiro é alocado para cada tipo de despesa.

O uso dessas ferramentas em família é muito importante para que o casal consiga se planejar de maneira mais adequada. Maximiano (2007, p. 1997) afirma que “o processo de controle é parte integrante do processo de planejamento. Quando se planeja um objetivo, é preciso pensar antecipadamente nas formas de verificar e assegurar sua realização”.

As principais causas de endividamento são:

1° Despesas sazonais – essas dívidas são em determinada época do ano, um exemplo são as datas comemorativas como dia das mães, aniversário, e também IPTU, IPVA e outras situações relacionadas.

2° Marketing Sedutor – as técnicas de vendas e a tecnologia colocada à disposição dos profissionais de marketing, ao mesmo tempo em que impulsionam as vendas, também impulsionam compras não planejadas ou realizadas por impulso, podendo provocar desequilíbrios orçamentários e financeiros, ou até mesmo super endividamento.

3° Orçamento deficitário – muitas pessoas vivem m um padrão acima do que sua renda permite, isso propiciado por compras a crédito.

4° Redução de renda sem redução de despesas – a renda do brasileiro diminui, mas continua com a mesma despesa de antes, isso faz essa determinada pessoa entra em processo de endividamento.

5° Despesas emergenciais – ocorre por falta de planejamento financeiro, como por exemplo um defeito ou uma batida no veículo.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho é do tipo quantitativo, que segundo Richardson (1999), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto nos tratamentos delas por meio de técnicas estatísticas, desde a mais simples como o percentual e a média.

Quantos aos procedimentos serão usados os seguintes tipos de pesquisa: descritiva e campo. Roesch (1996) afirma que se o propósito é obter informações

sobre determinada população como contar quantos, ou em que proporção seus membros têm certa opinião ou características ou em frequência certos eventos estão associados, a opção é um estudo de um uso descritivo.

Segundo Gil (2006), têm diversas teorias de pesquisas que auxiliam para ter bons resultados, mas pode-se definir teoria de pesquisa participante como uma modalidade de pesquisa que tem como propósito auxiliar a população envolvida a identificar por si mesma os seus problemas, a realizar a análise crítica destes e a buscar as soluções adequadas.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Essa pesquisa tevê como objetivo principal, analisar o perfil dos estudantes e qual o conhecimento desses estudantes sobre a educação financeira, através da aplicação de questionário.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O presente estudo foi caraterizado com os estudantes do Centro Universitário UNIESP. A pesquisa foi realizada com os estudantes do primeiro período dos cursos de:

Administração, Arquitetura e Urbanismo, Publicidade e Propaganda e Psicologia.

Desse modo o tempo determinado e pelo número de entrevistado que foi possível, chegou a um número de amostragem de 96 alunos ingressantes em um universo de 182 estudantes no mundo acadêmico.

Quadro 2 – Total de alunos matriculados do 1° período no semestre 2019.2.

Curso	Manhã	Noite	Total (%)
Administração	37	21	31,87
Psicologia	18	23	22,53
Arquitetura e Urbanismo	24	19	23,63
Publicidade e Propaganda	23	17	21,97

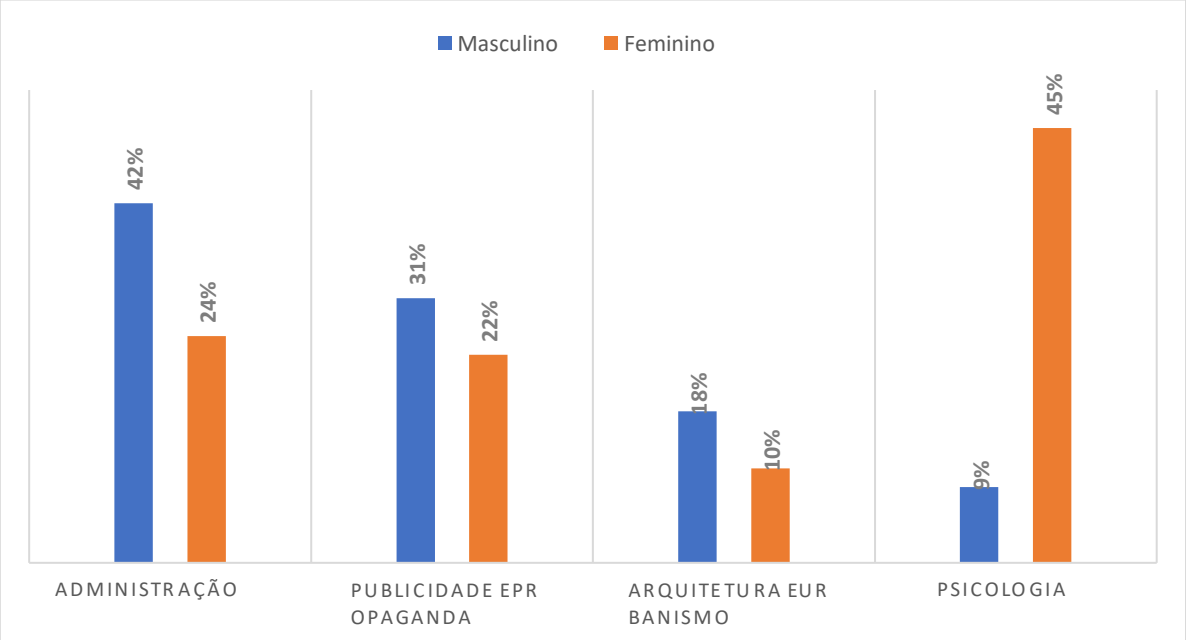
Fonte: Autoria Própria, 2019.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Este estudo foi utilizado a ferramenta formulário do Google Docs, que possibilitou o levantamento dos dados de maneira eficiente, para que se pudesse efetuar a análise das informações.

Com base nas respostas obtidas, fez-se um levantamento do perfil dos entrevistados, conforme visto no Gráfico 1.

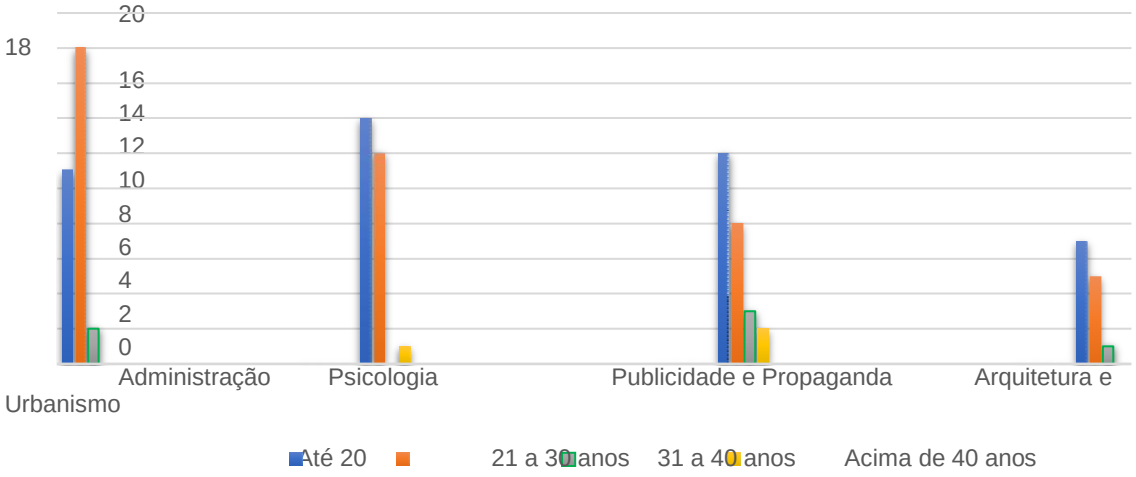
Gráfico 1 - Caracterização dos entrevistados por sexo.



Fonte: Autoria Própria, 2019.

A amostra é composta por sexo masculino e feminino, onde a maioria foi mulheres com 53%. Isso reflete o avanço dos números de mulheres em relação aos homens, principalmente no curso de Psicologia onde está concentrado em sua maioria o público feminino. De acordo com SCOTT (1995), gênero refere-se às relações sociais entre os sexos construídas ao longo da história e nas culturas. Tendo em vista, a situação histórica, onde as mulheres se apresentam em minorias, e no momento atual isso se revela como está em constante mudanças.

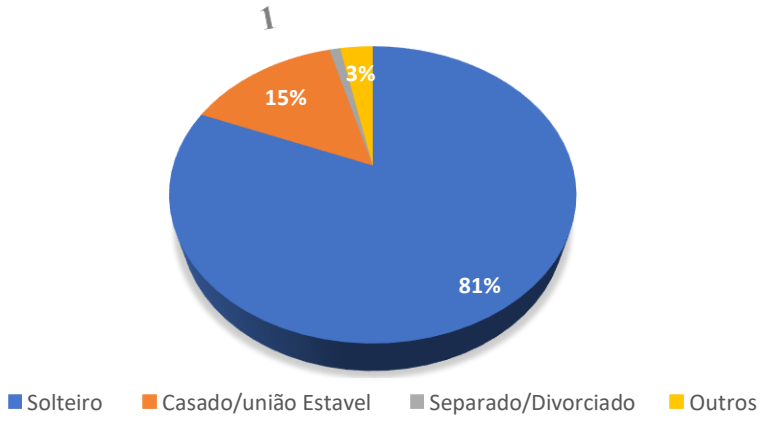
Gráfico 2 - Faixa etária dos entrevistados por curso.



Fonte: Autoria Própria, 2019.

A grande maioria dos entrevistados têm idade inferior a 20 anos, sobretudo no curso de publicidade e propaganda, ao total dos jovens de até 20 anos são cerca de 46%. As pessoas que têm 21 a 30 anos são 45% e também são representativas. Nesse intuito podemos dizer que como foi trabalhado desde o início que a maioria seria jovens e na amostra da pesquisa se comprovou o que se estava previsto sobre o resultado dos estudantes entrevistados. Nesse sentido, MINTZBERG (2000) afirma que as estratégias eficazes estão diretamente relacionadas a um processo deliberado do pensamento consciente, a partir do planejamento é possível prever as situações trabalhada no projeto.

Gráfico 3 - Estado civil dos entrevistados



Fonte: Autoria Própria, 2019.

Observando o gráfico pode-se notar que as pessoas solteiras se

sobressaem sobre outros estados civis. Como foram entrevistados somente alunos cursando o primeiro semestre da faculdade, com faixa etária entre os 17 e 22 anos, grandes partes deles estão namorando ou está sozinho, o que contribui para se organizar e se educar financeiramente antes de começar uma vida de relacionamento.

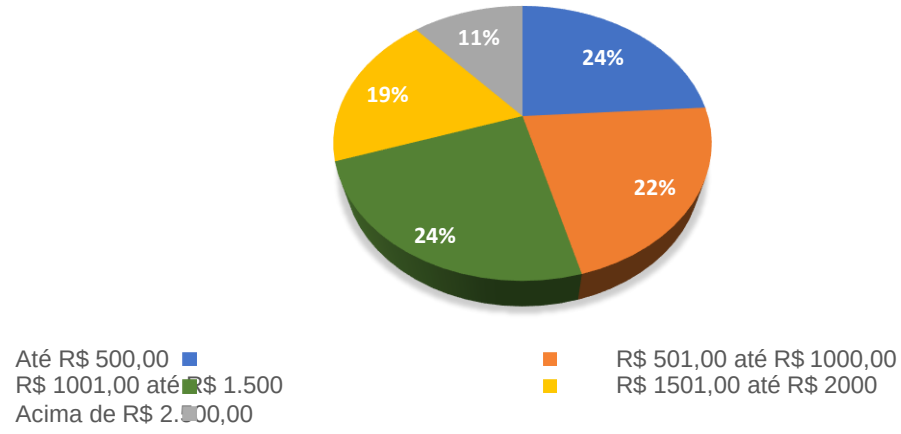
Quadro 3 - A quantidade de estudantes amostrados por curso no período 2019.2.

Curso	Total por curso	Representação em porcentagem do total da amostra.
Administração	31	32,29%
Publicidade	25	26,04%
Psicologia	27	28,13%
Arquitetura	13	13,54%

Fonte: Autoria Própria, 2019.

É possível afirmar, que a distribuição dos cursos em sua maioria se demonstrou uma pesquisa bem distribuída. Esses cursos foram escolhidos para mostra que a educação financeira não está concentrada em um curso especifico, mas todos têm que está com sentido habituado nessa disciplina porque é de extrema importância para um comportamento saudável de um indivíduo, e também devido as aceitações dos professores e a conveniência, demostraram totalmente acessíveis para a realização do trabalho.

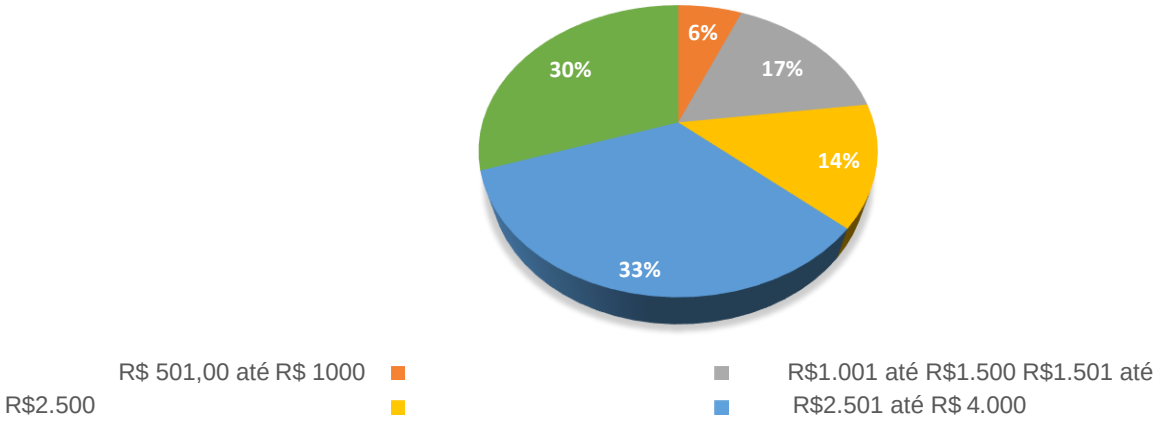
Gráfico 4 - Mostra a renda pessoal de cada entrevistado.



Fonte: Autoria Própria, 2019

Observando esse gráfico e levando em consideração que os entrevistados são jovens que estão iniciando sua vida acadêmica e profissional, em que sua maioria sustentados pelos pais, e outro lado muitos estão trabalhando e recebe um pouco mais em questão financeira que são 24% por cento dos entrevistados. ABÍLIO (2011, p. 2) diz que as intensas alterações na formação das classes econômicas vêm ocorrendo no Brasil nos últimos anos. Ou seja, muitas empresas preferem pessoas mais experientes para trabalhar, porém, essa situação se encontra em processo de mudança devido ao avanço ampliado no mercado.

Gráfico 5 - Mostra a renda mensal familiar.

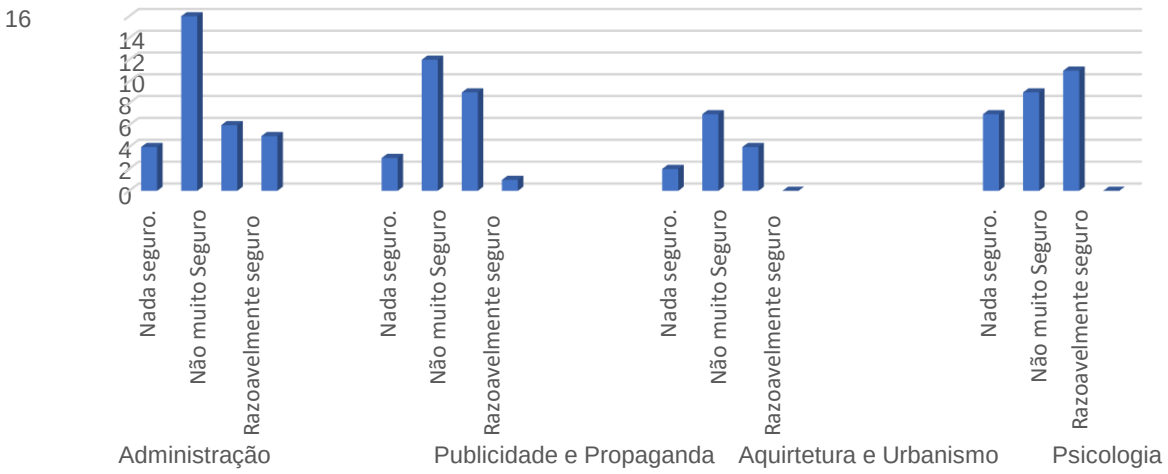


Fonte: Autoria Própria, 2019

Nesse sentido, observamos que o gráfico se mostrou muito varável cerca de 33% dos jovens responderam ser pertencentes a famílias com rena de R$2.501 até R$4.000 como também pessoas que têm uma renda mensal superior a R$4.000. Ou seja, famílias que pertencem à classe B ou A. Enquanto o restante dos entrevistados pertence as classes C ou D.

É possível observar que uma grande parte das pessoas ingressante na faculdade já se sentem razoavelmente ou muito seguras em relação aos seus conhecimentos para gerir seu dinheiro. São cerca de 37% das pessoas, onde sua maioria é o curso de Psicologia, ou seja, com o aprendizado que teve ao longo da vida até o momento atual, nesse sentido é possível afirmar que poderiam levar sua vida financeira sem maiores problemas. Enquanto 52% dos entrevistados não se sentem muito seguro ou nada seguro em relação ao que sabe gerenciar o seu dinheiro, nesse quadrante o curso de Administração demostrou não se sentir muito seguro. Então é percebido que a maioria das pessoas queriam ter mais educação financeira.

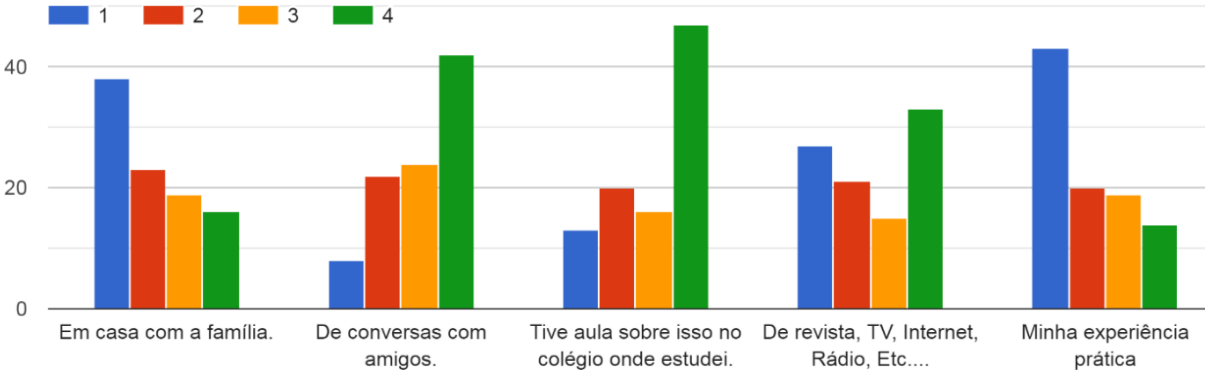
Gráfico 6 - Mostra como os entrevistados se sentem em relação aos conhecimentos financeiros.



Fonte: Autoria Própria, 2019.

Conforme o Gráfico 7 verifica-se que é na experiência prática que tiveram o maior aprendizado sobre a educação financeira segundo as respostas dos entrevistados. E logo depois em segunda posição vêm em casa com a família, e em terceiro lugar vem de revista, TV, internet e rádio, e em quarto lugar de conversas com amigos, por último do colégio onde estudou.

Gráfico 7 - mostra como as pessoas ordenariam, em ordem de importância (como o 1 mais importante a 4 como o menos importante), o principal meio de aprendizado sobre a educação financeira atual dos entrevistados.

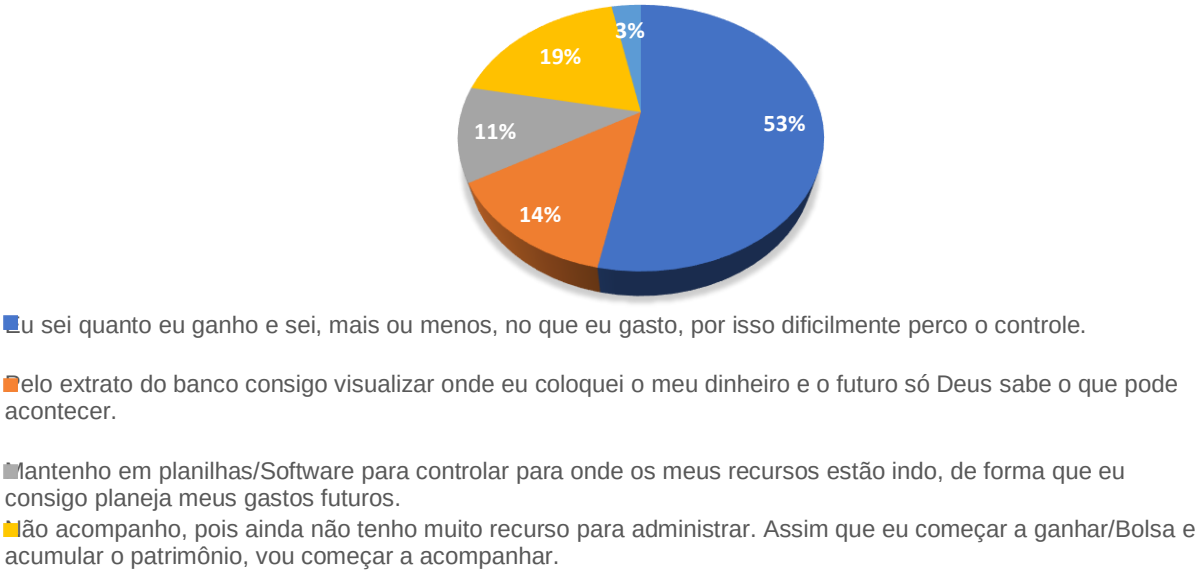


Fonte: Autoria Própria, 2019.

Isso é um dado muito importante, sabendo que é um debate forte no país. Cássia de D'AQUINO (2008), fala sobre até quando uma criança pode desenvolver seus hábitos financeiros, e foram contestados que com 5 a 6 anos a criança começar a se adaptar com o conhecimento financeiro para o longo da vida. Continuando o

pensamento D'AQUINO (2008), revela que as educações financeiras nas escolas são fundamentais para desenvolver o modo sustentável, responsável e ético na relação com o dinheiro, a educação financeira prepara para desafios muito específico ao tempo que vivemos.

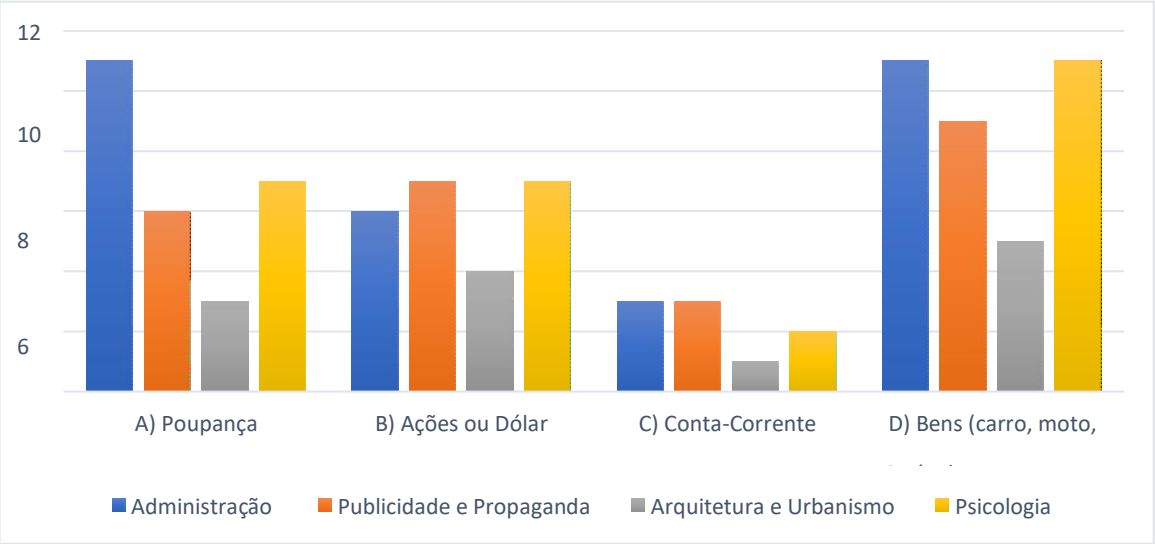
Gráfico 8 - Mostra como as pessoas acompanham ou não acompanham as despesas no longo e curto prazo.



Fonte: Autoria Própria, 2019

As respostas dos entrevistados em sua maioria é que 53,1% controlar suas despesas, mas de modo arriscado que é pela memória, o lado negativo é que pode perder o controle facilmente, apesar de declararem que dificilmente perdem o controle. 18,8% dos entrevistados não acha importante acompanha os gastos e 13,5% controlam pelo extrato e por último fixou 11,5% mantém uma planilha/software que pode acompanhar para onde os recursos estão indo e onde alocarão no futuro. Segundo CERBASI (2009), explica que o ideal é ter conhecimento detalhado sobre seus gastos mensais e agir sobre suas prioridades de consumo.

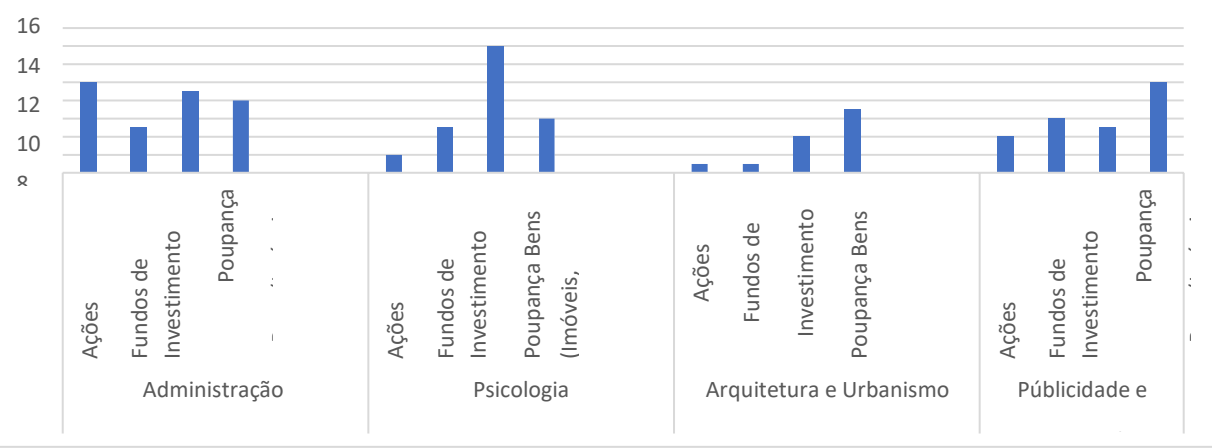
Gráfico 9 - Mostra qual das formas é a menos inviável para se fazer um investimento.



Fonte: Autoria Própria, 2019

Essa situação procurou testar o conhecimento dos entrevistados em relação ao conceito de liquidez. DEBASTIANI (2008) explica que um ativo para ser um bom investimento é necessário pensar em retorno financeiro em prazos que não seja tão longo. Ou seja, cerca de 38% dos entrevistados em sua maioria responderam Bens (carro, moto, imóvel) o curso de Psicologia, Publicidade e Arquitetura e Urbanismo na maioria responderam corretamente, devido a rapidez do retorno, pois vender um bem como um carro ou um imóvel pode demorar até meses para efetivar o negócio.

Gráfico 10 - A seguir mostra como os entrevistados responderam em relação as opções de investimento e aversão ao risco.



Fonte: Autoria Própria, 2019

Apresenta-se das respostas utilizadas que 35% dos entrevistados têm preferência pela poupança e 28% por bens como imóveis e terrenos, esse resultado

representa que esses jovens entrevistados são muitos conservadores, esse resultado da pesquisa comparando com as dos mercados financeiros que indica os brasileiros mais conservadores.

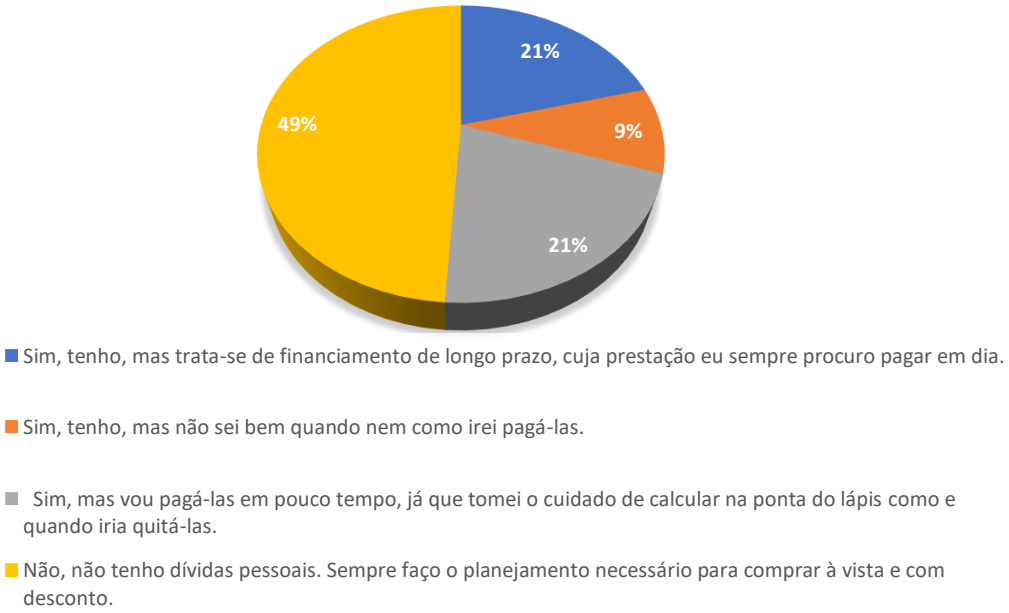
Segundo CAMBA (2004), brasileiro investe não no que considera mais rentável, mas no que aparece acessível e seguro. É interessante citar que quanto for mais rápido o retorno da aplicação, influência na escolha do tipo de investimento.

Gráfico 11 - Mostra a situação dos entrevistados em relação a sua aposentadoria.

Fonte: Autoria Própria, 2019.

A partir das respostas dos entrevistados indica que a aposentadoria não é uma preocupação dos jovens entrevistados, apenas 19% deles têm um plano de previdência/poupar. O tempo é fator importante nos investimentos assim como veio relatado nos gráficos anteriores, levando isso em consideração, o ideal seria ir pensando na aposentadoria desde de já. Martins (2004, p.52) lembra que “a necessidade de ostentar e a vaidade excessiva são emoções que conduzem a pessoa a fazer gastos exagerados, na hora errada, de maneira impensada e abusiva, transformando-a numa máquina de destruir dinheiro”. Com esse pensamento é percebido que existem muitas distrações que atrasar o pensamento financeiro, mas se planeja desde de já para essas problemáticas é de extrema relevância.

Gráfico 12 - Mostra se o entrevistado possui dívida.



Fonte: Autoria Própria, 2019

É observado que 49% dos entrevistados dizem não ter dívidas, pois fazem o planejamento necessário para comprar o bem à vista. Cerca de 21% dos entrevistados têm dívidas, mas serão quitadas a curto prazo. E 9% dos entrevistados não sabe quando irão pagá- las, pode-se notar que talvez se trate de um financiamento a longo prazo. De acordo com PEREIRA (2010), os gastos se tornam prêmios individuais que representam a oportunidade de esquecer as frustrações na vida, no trabalho e nos relacionamentos amorosos ou familiares. Funciona como uma terapia, mas está muito mais para compulsão. E traz consequências. A maioria das pessoas agem de forma inconsciente, sem planejar o futuro e sem medir as consequências de suas decisões financeiras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo dessa pesquisa foi identificar o grau de conhecimento sobre a educação financeira de jovens que estão ingressando na faculdade. Através da pesquisa, foi possível saber o quanto esses jovens possuem de educação financeira e se estão aptos a gerirem seus recursos de forma inteligente e eficaz com o objetivo do ponto de vista pessoal, de ter maior controle sobre o dinheiro, maior consciência sobre suas escolhas e maior eficiência de sua renda.

Os resultados mostraram que esses jovens têm um certo conhecimento

sobre o assunto. No entanto, aspectos importantes tais como: visão de longo prazo, se preparar para a aposentadoria, e ter um controle mais eficiente, utilizando planilhas e software para acompanhar os gastos e planejar o futuro, tiveram na sua maioria respostas no sentido oposto, indicando pouco ou quase nenhum conhecimento. Além disso o que ficou evidente é que a base do conhecimento que possuem vem, sobretudo, da família e da experiência no cotidiano.

Educação financeira é um conhecimento cuja existência não fazia muito sentido há alguns anos, quando a economia sofria com choques e mudanças de regras frequentes. Nos tempos da infração elevada, hoje com estabilidade econômica, o conhecimento financeiro passou a merecer alguma atenção, por isso sua importância deve ser levada desde no ensino básico.

Portanto, é fundamental que nas escolas de ensino base, leve em consideração a educação financeira nas escolas. Como por exemplo a educadora Cassia de D'Aquino fala sobre a educação financeira nas escolas de base pois a criança de até 6 anos é necessário que tenha o contato com a educação financeira, para que assim quem estiver ingressando no curso superior já saberá planejar, poupar e investir.

Nesse sentido, é possível afirmar que a tranquilidade financeira não está ao alcance apenas das pessoas que receberam heranças ou ganharam na loteria. Mas, está à disposição de cada uma pessoa, dentro da possiblidade de cada um, através de medidas simples, tais como hábitos de consumos e melhores decisões de investimento, e quando o dinheiro é poupado contribui para o desenvolvimento do país, uma vez o dinheiro aplicado pode ser utilizado para o crescimento de empresas, gerando empregos e outros.

REFERÊNCIAS

AMADO, M. D. P. **ESTUDO DAS FINANÇAS PESSOAIS**. [S.l.]: [s.n.], 1997.

AMADO, M. D. P. **Academy of Financial Services**. Buffalo: [s.n.], 2006. AMADO, M. D. P. **EDUCAÇÃO FINANCEIRA**. Porto Alegre: [s.n.], 2011.

BENNIS, W. **Panoramas de Estratégias Financeiras**. Minas Gerais : united press, 1995. BRASIL, B. C. D. ENEF. **Vida e dinheiro**, 18 Maio 2018. Disponivel em: <http://www.vidaedinheiro.gov.br/enef/>.

BRASIL., B. C. D. **Caderno de Educação Financeira – Gestão de Finanças Pessoais**. Brasilia: Objetiva, 2013.

CADA vez mais velha, população brasileira chega a 208 milhões. **Folha de São Paulo**, 25 Julho 2018. Disponivel em: <https://www1.folha.uol.com.br>.

CAMPANHÃ, J. **Família S/A**. Minas Gerais: United Press, 2008.

DESSEN, M. **FINANÇAS PESSOAIS:** o que fazer com meu dinheiro. São Paulo: TREVISAN, 2015.

ECONOMIA. Economia. **Em.com.br**, 29 mar. 2019. Disponivel em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/03/29/internas_economia,1042184/brasi l-tem-13-1-milhoes-de-desempregados-ate-fevereiro-revela-ibge.shtml>.

IBGE. Indicadores IBGE: pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua, divulgação especial - medidas de subutilização da força de trabalho no Brasil. 3º trimestre de 2019. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, Brasília, 25 Novembro 2019. Disponivel em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Novos_Indicadores_Sobre_a_Forca_de_Trabalho/pnadc_201903_tri mestre_novos_indicadores.pdf>.

LIMA, A. F. &. **Mercado Financeiro**. São Paulo: Globo, 1999.

LUQUET, M. **Guia Valor Econômico de finanças pessoais.** São Paulo: Globo, 2000.

MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, G. L. **ECONOMIA EMPRESARIAL**. Curitiba: Gazeta do Povo.

SPC. 47% dos jovens da Geração Z não realizam o controle das finanças, aponta pesquisa CNDL/SPC Brasil. **Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas**, 15 Maio 2019. Disponivel em: <http://www.cndl.org.br/upload/comunicacao/0519/SPC%20Analise%20Gera%C3%A7%C3%A3o%20Z.%20Gest%C3%A3o%20das%20Finan%C3%A7as%20Pessoais.pdf>.

TBT, K. D.; MIRIAN, M.; MARIA, D. **EDUCAÇÃO FINANCEIRA:** PRÁTICAS EM SALA DE AULAS. [S.l.]: [s.n.], 2009.

RESEARCHGATE, **Geração Y e Educação Financeira,** 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/> Acesso em: 18/05/2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo. Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**: Guia para pesquisas, estágios e projetos de conclusão de curso. São Paulo. Atlas, 1996.

SÃO PAULO, Folha de. **População brasileira mais Velha,** 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/07/com-populacao-cada-vez-mais-velha- brasil-atinge-208-milhoes-de-pessoas.shtml> acesso em 04 de setembro de 2019.

SCOTT, J. **Gênero: uma categoria útil para a análise histórica**. Educação e Realidade. Porto Alegre. Columbia University press, 1995.

Os artigos que compõem essa obra foram orientados por professores da coordenação do curso de bacharelado em Administração do Uniesp Centro Universitário e escrito por alunos concluintes do semestre letivo 2019.2.

uniesp
Centro Universitário

COOPERE
Coordenação de Pesquisa, Extensão e Responsabilidade Social

ISBN 978-655825037-1