

**DIÁLOGOS
CIENTÍFICOS EM
GESTÃO**
VOL I



ORGANIZADORES:
Luciano de Santana Medeiros
Maíra Correia Lima e Vasconcelos
Suelem Almeida Pinto

ISBN: 978-65-5825-042-5

DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM GESTÃO

VOL I

**Luciano de Santana Medeiros
Maíra Correia Lima e Vasconcelos
Suelem Almeida Pinto
(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 Sarmiento – 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).

Design Gráfico:

Mariana Morais de Oliveira Araújo

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

D537 Diálogos científicos em gestão [recurso eletrônico] /
Organizadores, Luciano de Santana Medeiros, Máira Correia
Lima e Vasconcelos, Suelem Almeida Pinto. - Cabedelo, PB :
Editora UNIESP, 2021.
182 p. ; v. 1.

Tipo de Suporte: E-book
ISBN: 978-65-5825-042-5

1. Produção científica – Gestão. 2. Gestão -
Interdisciplinaridade. 3. Diálogos – Conhecimento científico. I.
Título. II. Medeiros, Luciano de Santana. III. Vasconcelos, Máira
Correia Lima e. IV. Pinto, Suelem Almeida.

CDU : 001.891:005

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

APRESENTAÇÃO

O E-book Diálogos Científicos em Gestão, possui o propósito de levar aos seus leitores conhecimentos relevantes na área de Gestão e Negócios, tornando pública a inédita produção científica desenvolvida pelo curso de bacharelado em Administração, do Centro Universitário UNIESP. Considerando critérios como nota, rigor científico e relevância do tema, a comissão organizadora seleciona os melhores trabalhos de conclusão de curso apresentados.

Com periodicidade semestral, esta obra apresenta à sociedade civil e acadêmica produções referentes ao **semestre letivo 2020.1**. Os artigos aqui apresentados são resultado da seleção realizada pela comissão organizadora, mas principalmente, do empenho do corpo docente e atuação do corpo discente no compartilhamento do conhecimento das ciências administrativas ao longo de todo o curso.

A 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 para os estudiosos da área, como para a fomentação do conhecimento em geral.

Suelem Almeida Pinto

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| 1 A UTILIZAÇÃO DA CURVA ABC NA GESTÃO DE ESTOQUES: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NA CIDADE DE MAMANGUAPE – PB - Raniê Vinícius Costa Da Silva, Túlio Augusto Andrade Oliveira, Rodrigo Gonçalves Lucena | 06 |
| 2 ANÁLISE DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE NA DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO DE JOÃO PESSOA – PARAÍBA - José Alexssandro, Túlio Augusto Andrade Oliveira, Maíra Correia Lima e Vasconcelos | 23 |
| 3 ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE ALUNOS PARA UMA ESCOLA DE IDIOMAS EM JOÃO PESSOA –PB - Eliabe Afonso de Sousa, Marcos Henrique Firmino Costa, Maura Carneiro Maldonado Mousinho | 47 |
| 4 FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRADORA DE AEROPORTOS DA PARAÍBA - Fernanda Larissa Brasilino e Alencar, Gilmar Silva de Farias Junior, Maura C. Maldonado Mousinho | 68 |
| 5 GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CALL CENTER NA CIDADE DE JOÃO PESSOA-PB - Thaís da Silva Maciel, Luciano de Santana Medeiros, Suelem Almeida Pinto | 91 |
| 6 INVESTIGAÇÃO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA DE UMA GESTORA DO SEGMENTO DE JÓIAS - Kely Lucicleide Cordeiro de Medeiros Gonçalves, Luciano de Santana Medeiros, Suelem Almeida Pinto | 110 |
| 7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA URBAN TIRA METRALHA - Aline Rafaela Ferreira Batista de Almeida, André Luiz de Sousa Felisberto, Túlio Augusto Andrade Oliveira | 131 |
| 8 PREGÃO ELETRÔNICO E SUAS VANTAGENS PARA A GESTÃO PÚBLICA - Tiago Maia Porpino, Vladyr Yuri Soares de Lima Cavalcanti, Priscylla Kelly de Almeida Barreto | 157 |
| 9 USO DA ESCALA SERVQUAL NA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO DA EMPRESA MANAÇAÍ - Alessandro Pinon Leitão, Antenor Augusto Silva de Oliveira, Maura Carneiro Maldonado Mousinho | 167 |

A UTILIZAÇÃO DA CURVA ABC NA GESTÃO DE ESTOQUES: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NA CIDADE DE MAMANGUAPE – PB

Raniê Vinícius Costa Da Silva¹
Prof. Me. Túlio Augusto A. Oliveira²
Prof. Me. Rodrigo Gonçalves Lucena³

1 INTRODUÇÃO

A globalização tem aumentado drasticamente a importância da logística no mundo, isso se deve a revolução tecnológica e digital que tem acontecido nos últimos anos. As pessoas tem grande facilidade para comprar e consumir produtos e serviços pela internet, esse crescimento torna o consumo *online* de grande relevância para a economia brasileira, e isso tudo impacta diretamente no crescimento da logística.

Sobre a administração de estoques e recursos materiais, as empresas buscam otimizar os processos através do controle de estoque, seja desde a compra ou fabricação da matéria prima, até a expedição dos produtos, para que através do processo logístico e de planejamento de produção, as demandas sejam atendidas.

A curva ABC é uma ferramenta utilizada para identificar a importância dos produtos em estoque, classificando-os de acordo com o grau de relevância A,B ou C. Através destes dados, é permitido estabelecer prioridades aos produtos e utilizar essas informações para programações de compra da empresa.

A curva ABC é um importante instrumento para o administrador; ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme e sua importância relativa. (DIAS, 2009, p.83).

Portanto, gerenciar de forma adequada o estoque de suprimentos é fundamental para o sucesso das organizações. Nessa perspectiva surge o seguinte problema de pesquisa: **Qual a contribuição da Curva ABC para a gestão de estoque de uma indústria alimentícia?**

Visando a importância da gestão de estoque e da logística da cadeia de abastecimento de uma empresa líder de mercado, foi enxergue a necessidade relatar a importância dos produtos em estoque. O trabalho irá avaliar a contribuição da ferramenta

¹ Centro Universitário UNIESP. E-mail: ranieviniciusc@gmail.com

² Centro Universitário UNIESP. E-mail: tulioaugusto@hotmail.com

³ Centro Universitário UNIESP. E-mail: prof1103@iesp.edu.br

ABC na empresa, sendo esse um fator determinante para a escolha do tema.

O estudo de caso será em uma empresa do ramo de cultivo e comercialização de frutas e verduras, que preocupa-se não somente com a produção, mas com a distribuição, a qualidade dos produtos e com o serviço prestado aos seus clientes. Além disso, está no mercado desde a década de 90, e pela qualidade, tornou-se referência no segmento de hortifrúti, com reconhecimento nacional.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Verificar a contribuição da curva ABC para a gestão de estoques no período de fevereiro a março de 2020 em uma indústria alimentícia.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Elaborar a curva ABC dos materiais.
- Definir níveis máximos e mínimos de estoque para o grupo A.
- Identificar índices de perdas dos insumos no estoque.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTOQUES

Estoques são recursos materiais armazenados na empresa para atender o processo de produção ou até mesmo o volume de vendas. São de grande relevância para que a produção ocorra de forma responsável, e para que a demanda dos clientes seja atendida de acordo com a necessidade do mercado.

O estoque é necessário para que o processo de produção/vendas da empresa opere com um número mínimo de preocupações e desníveis. Os estoques podem ser de: matéria-prima, produtos em fabricação ou produtos acabados. (DIAS, 2009, p.16).

O estoque diferencia de organização para organização, cada seguimento de atuação requer variados tipos de suprimentos, níveis e custos de estoque.

O alcance do termo estoque é muito elástico. Do ponto de vista tradicional, podemos considerá-lo como representativo de matérias-primas, produtos

semi-acabados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados. (VIANA, 2002, p.109).

Ainda na visão de Viana (2002, p.109), estoques em um conceito mais amplo podem ser definidos como:

- a. Materiais, mercadorias ou produtos acumulados para utilização posterior, de modo a permitir atendimento regular das necessidades dos usuários para a continuidade das atividades da empresa, sendo o estoque gerado, conseqüentemente, pela impossibilidade de prever-se a demanda com exatidão; ou
- b. Reserva para ser utilizada em tempo oportuno.

Os estoques em muitas organizações representam grande parte dos investimentos da empresa, por isso é necessário total atenção e planejamento com relação a rotatividade dos produtos. Portanto, quando o planejamento de compra é feito corretamente de acordo com a demanda, estoques tendem a significar competitividade no mercado atual, pois as empresas necessitam ter o produto/matéria-prima em estoques para atender o cliente ou o processo de produção, isso torna a empresa confiável no cenário de atuação.

2.2 GESTÃO DE ESTOQUES E MATERIAIS

A Gestão de estoques busca gerir os estoques de forma eficiente e ágil, com o intuito de suprir as necessidades da empresa. Além disso, controlar os investimentos de formas que sejam rentáveis para a organização, atendendo de forma adequada a produção e otimizando processos.

Bertaglia (2009) afirma que a administração de estoques deve receber grande atenção dentro das organizações, pois é responsável por armazenar diferentes suprimentos do processo, podendo assim agregar valor ao cliente final.

A administração de estoques tem como objetivo aumentar o lucro de recursos materiais da empresa, diminuindo custos e possíveis perdas. Além disso, tem como função armazenar os produtos de maneira segura.

Arnold (2009) define a gestão de estoques como o setor responsável pelo fluxo e logística dos materiais, desde o fornecedor até o consumidor final. “O objetivo, portanto é otimizar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital de investimento em estoques.” (DIAS, 2009, p.19). Um dos principais propósitos da gestão de estoques é o

armazenamento dos suprimentos da empresa. É necessário que os materiais sejam armazenados de forma correta e com eficiência, para que assim possam ser retirados com responsabilidade e segurança. Como dito por Pozo (2010, p.26) “Portanto, a função principal da administração de estoques é maximizar o uso dos recursos envolvidos na área da logística da empresa, e com grande efeito dentro dos estoques”

Uma administração de materiais bem estruturada permite a obtenção de vantagens competitivas por meio da redução de custos, da redução de investimentos em estoques, das melhorias nas condições de compras mediante negociações com os fornecedores e da satisfação de clientes e consumidores em relação aos produtos oferecidos pela empresa. (GONÇALVES, 2007, p.4)

Para que a gestão de estoques ocorra de forma eficiente, é necessário que haja uma conciliação entre departamentos, assim os processos podem ser desempenhados com qualidade. E a partir desse acordo, definir a quantidade e o controle dos estoques. A integração na empresa fará com que o estoque atenda a necessidade, evitando assim investimentos e custos desnecessários.

A boa administração de materiais significa coordenar a movimentação de suprimentos com as exigências de produção. Isso significa aplicar o conceito de custo total às atividades de suprimento logístico de modo a obter vantagem da contraposição da curva de custo, ou seja, o objetivo maior da administração de materiais é prover o material certo, no local de produção certo, no momento certo e em condição utilizável ao custo mínimo para a plena satisfação do cliente e dos acionistas. (POZO, 2010, p.27)

É importante salientar que a integração de práticas logísticas na gestão de estoque tende a trazer resultados que agregam ao cliente final.

2.3 CONTROLE DE ESTOQUE

Para as organizações, manter o estoque em dia, com segurança de tempo é essencial para a logística de qualquer empresa. O controle de estoque tem como objetivo o acompanhamento e monitoramento dos produtos, assim registrando entradas e saídas, perdas e devoluções. Além de analisar a demanda dos produtos para que sejam feitos os pedidos futuros.

O controle de estoque exerce influência muito grande na rentabilidade da empresa. Os estoques absorvem capital que poderia estar sendo investido de outras maneiras, desviam fundos de outros usos potenciais e tem o mesmo custo de capital que qualquer outro projeto de investimento da empresa. (CHING, 2007, p.32)

Francischini (2004) define o controle de estoque como fluxo de informações para comparação do que foi planejado e o resultado real da atividade. E que essas informações podem ser visual ou oral, porém tudo precisa estar documentado e registrado para usos futuros. O controle de estoque geralmente é feito através de sistemas, que ajudam a identificar outros dados que serão utilizados para gerir os estoques. Os métodos mais utilizados no controle e gestão de estoque são os chamados PEPS e UEPS.

2.3.1 Peps

PEPS é o método mais utilizado para o controle de estoques, significa que o primeiro a entrar deve ser o primeiro a sair. Ou seja, utiliza-se dessa metodologia para dar saída aos estoques mais antigos e mantendo os mais novos.

Esse método considera a ordem de entrada dos itens em estoque e respectivos preços de entrada. O processo de precificação leva em conta essa ordem e contabiliza as saídas de acordo com os históricos das entradas e respectivos preços, o que vai permitir computar o valor das saídas em função das quantidades requisitadas. (GONÇALVES,2007, p.184)

O PEPS, também chamado de FIFO (*first in, first out*) é o método mais usado nas empresas, pois é responsável por diminuir perdas e custos desnecessários com estoques velhos.

2.3.2 Ueps

O método chamado UEPS também é muito utilizado pelas organizações. UEPS também conhecido como LIFO (*last in, first out*), último que entra é o primeiro que sai. Essa metodologia baseia-se no intuito que os últimos produtos a entrarem no estoque, devem ser os primeiros a saírem. Ou seja, dar prioridade aos estoques mais novos.

Esse método de avaliação dos estoques considera que as saídas de estoques deverão ser valoradas de acordo com as últimas entradas em ordem cronológica, a exemplo do que apresentamos no método PEPS. As saídas são processadas conforme as quantidades de cada entrada, reduzindo as quantidades de acordo com o histórico das entradas; porém considerando sempre que as primeiras unidades a sair devem ser valorizadas com base na última entrada e, assim, sucessivamente. (GONÇALVES, 2007, p.184)

O método ao contrário do PEPS não evita perdas e custos com estoques velhos, pois dá prioridade sempre aos produtos mais novos. E apesar de não ser tão

benéfico para as empresas como outros métodos, ainda é muito utilizado no mercado, pois economiza tempo com estocagem de produtos maiores e mais difíceis de armazenar.

2.3.3 Curva ABC

Curva ABC é uma técnica utilizada na gestão de estoques para controle e organização. O uso dessa ferramenta permite identificar os itens de maior importância e valor dentro do estoque. A também chamada classificação ABC define os produtos em A insumos mais importantes, B insumos de média importância e C insumos de menor relevância.

Francischini (2004) define a Curva ABC como a ferramenta para encontrar dentro do estoque os pontos mais importantes e que merecem atenção para que os objetivos sejam alcançados no setor.

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

Ainda dito por Gonçalves (2004), a Curva ABC é também chamada lei dos 20/80, pois 20% dos itens representam 80% do valor de consumo. Porém os percentuais podem ser variados de acordo com a empresa, da quantidade de materiais em estoque e da rotativ

idade dos produtos. A Curva ABC quando elaborada da forma correta, evita grandes problemas, dentre eles estão o atrasos de fornecedores, estoques obsoletos e falta de produtos no estoque.

A análise ABC é uma das formas mais usuais de examinar estoques. Essa análise consiste na verificação, em certo espaço de tempo (normalmente de 6 meses ou 1 ano), do consumo, em valor monetário ou quantidade, dos itens em estoque, para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância. Aos itens mais importantes de todos, segundo a ótica do valor ou da quantidade, dá-se a denominação de itens classe A, aos intermediários, itens classe B, e aos menos importantes, itens classe C. (MARTINS, 2003, p.162)

2.4 TIPOS DE ESTOQUE

A gestão de estoque de cada empresa diferencia do restante do mercado, isso se deve a variedade de produtos e insumos para fabricação ou vendas da organização. Com isso, os estoques são classificados de acordo com a sua natureza. Estoques de

matéria prima são estoques de insumos e materiais que serão utilizados no processo produtivo. É um dos estoques mais importantes, pois a produção da empresa depende destes produtos para atender a produção e a demanda do mercado.

De acordo com Martins (2003) estoques de matérias-primas são todos os itens que serão utilizados no processo produtivo, que ajudem na incorporação do produto final.

Com relação a produção, todos os insumos que tiverem em processo são chamados de estoques de produtos em processo. É importante ressaltar que são estoques e devem ser contabilizados para devidos fins.

Segundo Martins (2003, p. 136), estoques de produtos em processos correspondem a todos os itens que já entraram no processo produtivo, mas que ainda não são produtos acabados. São os materiais que começaram a sofrer alterações, sem contudo estar finalizados.

O estoque de produtos acabados é o estoque dos produtos que já estão prontos para a expedição ou venda, passaram pela fase de matéria-prima e estiveram dentro do processo produtivo. Nas empresas que não comercializam por encomenda, é o estoque que tem maior capital investido.

O estoque de produtos acabados consiste em itens que já foram produzidos, mas ainda não foram vendidos. As indústrias que produzem por encomenda mantêm estoque muito baixo de produtos acabados ou, podemos dizer, de quase zero, pois virtualmente todos os itens já foram vendidos antes mesmo de serem produzidos.(DIAS, 2009, p. 26).

Outro tipo de estoque de estoque é o denominado estoque de materiais auxiliares e de manutenção. Nesse estão contidos todas as peças, materiais e máquinas que servem de apoio para os processos da organização. É dito como um dos mais importantes estoques, pois é o que soluciona os problemas da produção, evitando assim atrasos de entrega aos clientes e mão de obra parada.

A mesma importância dada à matéria-prima deverá ser dada a peças de manutenção e aos materiais auxiliares e de apoio. O custo de interrupção da produção é constituído das despesas correspondentes à mão-de-obra parada, ao equipamento ocioso, ao prazo de entrega adiado e à própria perda ocasional da encomenda, quando não do cliente. (DIAS, 2009, p.27)

Diante disto, a Curva ABC é enxergue como uma necessidade dos grandes almoxarifados, pois facilita a gestão de estoques e a eficiência do atendimentos aos

setores da organização.

2.4.1 RISCOS EM ESTOQUE

Em outros tempos, manter estoques altos significava o sucesso das organizações, existia uma visão que se os estoques fossem altos, a empresa teria facilidade para atender a demanda. Mas, com o passar dos anos e o estudo aprofundado da cadeia de suprimentos, enxergou-se que estoques geravam altos custos e que não havia giro de capital.

Porém, se por um lado, altos estoques geram altos custos, por outro conseguem atender á demanda do mercado.

Altos níveis de estoques, de um modo geral, significam maior probabilidade de pronto atendimento aos clientes. O pessoal de vendas “gostaria” que os estoques fossem sempre elevados e com grande variedade, pois dessa forma teriam muito mais flexibilidade na hora de vender, podendo prometer prazos curtos ou mesmo imediatos para as entregas. (MARTINS, 2003, p.150)

Baixos estoques tem maior giro de capital, além disso é mínimo o percentual de perda e de obsolescência dos produtos. Além disso, o capital não utilizado pode servir para custos de oportunidade. Porém, com níveis baixos em estoques, a empresa corre o risco de não atender o cliente, podendo assim perder parcela de mercado.

De acordo com Martins (2009) estoques geram altos desperdícios e devem ser reduzidos ao mínimo.

Quadro 01: Conflitos interdepartamentais, quanto a estoques.

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| | Depto de Compras | Depto Financeiro |
| Matéria-prima (alto estoque) | Desconto sobre as quantidades a serem compradas. | Capital investido. |
| | | Juros perdidos. |
| | Depto de Produção | Depto Financeiro |
| Matéria-prima (alto estoque) | Nenhum risco de falta de material. | Maior risco de perdas e obsolescência. |
| | Grandes lotes de fabricação. | Aumento do custo de armazenagem. |
| | Depto de Vendas | Depto Financeiro |
| | Entregas rápidas. | Capital investido. |

| | | |
|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Produtos acabados (alto estoque) | Boa imagem, melhores vendas. | Maior custo de armazenagem. |
|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|

Fonte: Dias, 2009.

No que se refere a estoques, é necessário que ocorra uma conciliação entre departamentos, para que os processos possam ser desempenhados com qualidade. E a partir desse acordo, definir a quantidade e o controle dos estoques. A integração na empresa fará com que o estoque atenda a necessidade, evitando assim investimentos e custos desnecessários.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho identifica-se como pesquisa exploratória, que na visão de Severino (2007, p. 123) “A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

Quanto aos métodos que serão utilizados na pesquisa: Bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica define-se como a fundamentação de autores através de suas bibliografias, sobre o tema que será abordado na pesquisa. Gil (2010) afirma que o levantamento bibliográfico é feito com base em materiais já existentes, seja em livros, revistas ou jornais.

Segundo Lozada e Nunes (2018, p. 158) “A pesquisa bibliográfica propicia o exame de um tema para que o pesquisador construa um enfoque ou abordagem nova sobre ele, com o objetivo de chegar a conclusões inovadoras e que componham a sua gama conceitual”. Severino (2007) afirma que a pesquisa de campo é abordada em um ambiente, onde são coletadas informações sobre os fatos ocorridos.

Na pesquisa de campo o autor coleta informações de um cenário ou ambiente através da entrevista ou observação, além disso é responsável pela realidade das informações que serão utilizadas no trabalho.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a pesquisa foi utilizada a documentação como a forma de coleta de dados. Que é dito por Severino (2007) como a técnica de pesquisa em que documentos os objetos fonte de pesquisa para a exploração e análise do conteúdo para levantamento

de dados.

A pesquisa aprofundou-se em um dos estoques existentes na empresa, almoxarifado esse que tem maior número de entradas e saídas, maior capital investido dentre os outros e maior importância para o processo de produção.

Foram coletados quantidades, datas, documentos de entradas e saídas, além de valores de 95 produtos de um dos estoques utilizados na organização em que ocorreu a pesquisa. Após a fase de coleta, foi utilizado-se a Curva ABC para definição da importância dos produtos.

Para Paoleschi (2013, p. 36) A curva ABC do estoque é uma maneira de ordenar os itens pela sua importância relativa no estoque, em classes “A”, “B” e “C”. Neste sistema destaca-se o valor percentual de cada item sobre o investimento total do estoque.

A coleta ocorreu entre os meses de fevereiro e março de 2020, os dados foram buscados no sistema de gestão TOTVS(PROTHEUS) utilizado pela empresa, sendo assim possível obter números e informações que pudessem afirmar o objetivo buscado pela pesquisa.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A empresa utilizada como objeto de estudo é situada na cidade de Mamanguape-PB, e é reconhecida por ser referência no seguimento hortifrúti, pois tem grande percentual de comercialização no país, além de exportação para a Europa. Além disso, a empresa conta com mais de 800 funcionários espalhados pela Matriz e suas filiais no Brasil. Os setores são divididos entre Logística, Suprimentos, Marketing, Recursos Humanos, Financeiro, Contabilidade, Custos, Departamento Pessoal, entre outros.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Identificou-se a partir do trabalho que a empresa apesar de grande porte, não utilizava a Curva ABC na gestão dos estoques. Sendo assim o sistema de gerenciamento PROTHEUS auxilia em todos os processos necessários para que os setores funcionem.

O sistema PROTHEUS se demonstra completo e eficiente no setor, mas com o auxílio da Curva ABC tende a equiparar pontos estratégicos e reduzir custo e tempo, além de tornar os estoques mais seguros.

Diante disto, foi elaborada a Curva ABC, que encontra-se no apêndice do trabalho pela quantidade extensa de dados. A tabela possui todos os materiais de um dos estoques da empresa onde a pesquisa foi aplicada. Além de diversas informações como a quantidade utilizada de cada material do almoxarifado, mais especificamente do mês de fevereiro a março de 2020. O valor unitário de cada produto em estoque, valores totais gastos de cada produto e o valor percentual de cada produto sobre o somatório total.

O estoque no período da pesquisa teve a rotatividade de R\$ 994.673,21. A partir dos dados coletados foi possível identificar classificar os produtos de acordo com a importância no estoque. De acordo com a classificação ABC, identificou-se da seguinte forma, **A** 13 produtos, **B** 18 produtos, e **C** 64 produtos em estoque.

O estoque dispõe de muitos itens, e para facilitar a demonstração dos resultados preferiu-se utilizar a tabela da seguinte forma.

Quadro 02: Proporções da Curva ABC.

| Classe | Corte | Proporção de SKUS | Proporção de Valor |
|----------|-------------|-------------------|--------------------|
| A | 80% | 14% | 79% |
| B | 95% | 19% | 16% |
| C | 100% | 67% | 5% |

Fonte: Autoria própria, 2020.

O corte significa a delimitação das porcentagens na tabela, que segue os dados da tradicional Curva ABC. Sendo assim, de acordo com a relevância, giro de estoque e valores, **80%** são o produto A, **15%** os produtos B e **5%** classificados como C.

A representa 14% dos produtos, que equivalem a 79% do valor total do estoque. Esses produtos são os que necessitam de maior atenção na gestão do estoque, pois tem maior relevância e podem atrasar ou até mesmo parar o processo produtivo da empresa.

B representa 19% dos insumos, que são responsáveis por 16% do valor total. Na coluna B classifica-se os produtos como intermediários, tem média importância para funcionamento dos processos, e tem menos relevância no giro de estoque.

Como **C** foram classificados 67% dos produtos, representando 5% do valor do estoque. Para o processo de produção esses itens são os de menor importância e menor valor, pois de acordo com os dados desenvolvidos na pesquisa, estes insumos tem giro de estoque mínimo. Como já dito, na gestão de estoques é essencial a organização dos insumos de forma correta, assim facilitando as entradas e saída.

Na empresa onde a pesquisa foi aplicada, há grandes problemas com relação às quantidades no momento de armazenar. Os produtos muitas vezes chegam em grandes quantidades quando há pouca necessidade, e precisam ser armazenados.

Analisando esses problemas, chega-se a conclusão de que o planejamento de compra é o principal ponto a ser melhorado no setor. Em qualquer setor de compras, o contato hábil e a proximidade com os fornecedores são extremamente relevantes, é necessário acompanhar preços, prazos de entrega e até mesmo a logística dos insumos até a entrega final.

À medida que a fábrica produz, ela usa o estoque de matéria-prima e componentes do almoxarifado. Para repor esses estoques, o almoxarifado solicita periodicamente material dos fornecedores. Essa reposição também tem como origem a previsão de vendas, modificada de tempos em tempos. (CHING, 2010, p.26)

Para o setor onde o estudo foi desenvolvido, a compra dos insumos precisa ser feita através do cálculo de consumo dos produtos, juntamente com o espaço de armazenagem do estoque.

Sabendo disso, foi necessário desenvolver uma tabela com os níveis máximos e mínimos dos produtos A que são produtos de maior relevância em estoque. Paoleschi (2019) afirma que estoque mínimo são quantidades para cobrir possíveis problemas com recebimento dos insumos, e são utilizados para a segurança do funcionamento do processo produtivo.

A tabela desenvolvida tem por objetivo atender a demanda mensal, facilitar o planejamento de quantidade junto aos fornecedores, evitar perdas e poupar espaço do galpão no armazenamento dos insumos.

Quadro 03: Níveis máximos e mínimos de estoque.

| DESCRIÇÃO | NÍVEL MÁXIMO | NÍVEL MÍNIMO |
|-----------|--------------|--------------|
| 500143 | 920.000 | 230.000 |
| 500106 | 65.000 | 16.000 |
| 500110 | 53.760 | 10.560 |
| 500195 | 65.000 | 15.000 |
| 505197 | 140.000 | 40.000 |
| 500173 | 27.000 | 4.000 |
| 505556 | 20.480 | 2.500 |
| 500188 | 16.000 | 750 |
| 506208 | 36.000 | 4.000 |
| 508928 | 36.000 | 4.000 |
| 508893 | 23.760 | 1.980 |
| 500124 | 24.000 | 2.000 |

| | | |
|--------|--------|-------|
| 506135 | 26.880 | 3.360 |
|--------|--------|-------|

Fonte: Autoria própria, 2020

Os dados conseguem nos mostrar com clareza a capacidade dos níveis máximos de estoque do grupo A que necessitam de mais atenção. Os números são extremamente relevantes para os setor, a partir da tabela os suprimentos podem ser comprados nas quantidades certas, sem que haja equívoco e altos investimentos desnecessários.

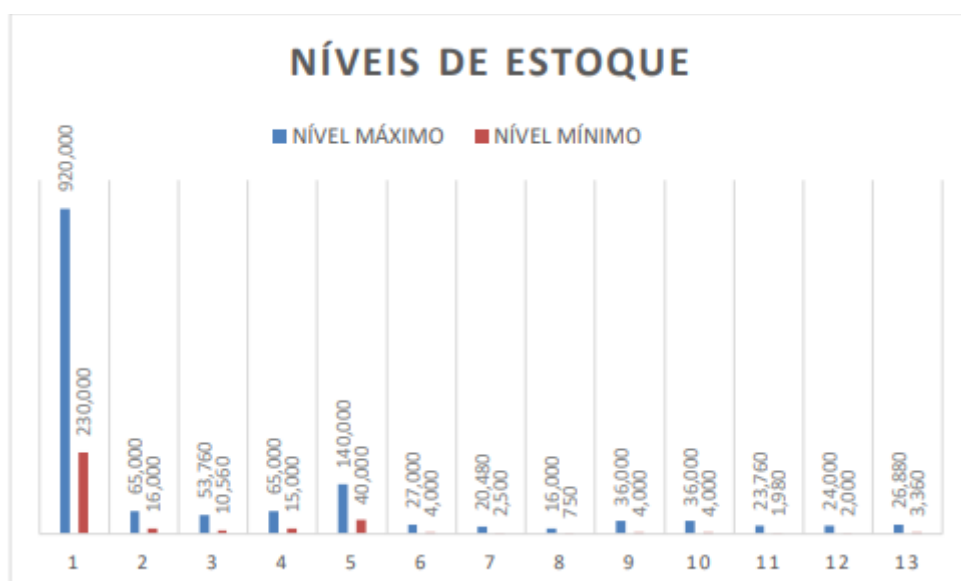
Ainda na perspectiva de Paoleschi (2019, p. 43) O estoque máximo é igual à soma do estoque mínimo com o lote de compra no dia de seu recebimento. Ele determinará o tamanho do espaço que aquele item ocupará no armazém ou almoxarifado no momento de seu recebimento.

Os níveis mínimos de estoque, também conhecidos como estoque de segurança ajudarão a empresa a identificar o momento da compra, permitindo o abastecimento eficiente no almoxarifado.

De acordo com Ballou (2007) a aquisição dos insumos é utilizada como estratégia para as organizações, afim de abastecer os estoques em curto e longo prazo. Portanto uma vantagem competitiva é manter a relação com os fornecedores.

O gráfico 01 a seguir ressalta os dados mostrados na tabela, níveis mínimos e máximos dos produtos mais importantes.

Gráfico 01: Níveis de estoque.



Fonte: Autoria própria, 2020.

O gráfico será utilizado no setor e permite aumentar a eficiência do setor no

ponto de ressuprimento dos insumos definidos A, pois necessitam de grande atenção e não podem faltar no estoque.

A linha azul identifica o nível máximo dos 13 produtos, ou seja, a compra mensal não pode ser superior ao valor, pois não há espaço para manuseio e estocagem dos insumos, dificultando o controle e aumentando perdas pelo armazenamento incorreto. A linha vermelha identifica o nível mínimo dos insumos, sendo assim quando os produtos atingem ou se aproximam a esse nível, o setor precisa rapidamente refazer o pedido aos fornecedores, reabastecendo assim o estoque de embalagens.

O setor de suprimentos onde a pesquisa foi aplicada tem grande percentual em perdas de insumos, isso se deve a diversos fatores que não são ajustados para melhorias e redução de custos da empresa.

Porém, um dos objetivos da pesquisa é atender ao setor e aos diretores, que há boas formas de reduzir perdas e maximizar o lucro da organização, tornando assim o setor mais eficiente. A tabela a seguir nos mostra dados sobre o percentual de perda dos principais insumos estocados no galpão.

Quadro 04: Percentuais de perda dos insumos.

| PRODUTO | VALOR TOTAL | PERCENTUAL DE PERDA | MOTIVO DA PERDA | VALOR DE PERDA EM R\$ |
|------------------------|----------------|---------------------|--|-----------------------|
| Caixa 12kg 500195 | 40.000 und. | 8% | Armazenamento incorreto. | R\$ 5.600,00 |
| Caixa 20kg 509208 | 17.000 und. | 11% | Descarregamento e manuseio incorreto. | R\$ 2.094,40 |
| Cola hotmelt 507515 | 28 und. | 14% | Armazenamento incorreto. | R\$ 450,80 |
| Fita Nylon 520870 | 1600 und. | 7% | Falta de equipamentos para utilização correta. | R\$ 296,80 |
| Cantoneiras 500157 | 8000 und. | 7% | Falta de espaço para armazenamento. | R\$ 1.299,20 |
| Luva Abc 505128 | 19.200 und. | 20% | O galpão não dispõe de estrutura para armazenar. | R\$ 2.880,00 |

Fonte: Autoria própria, 2020.

Os dados coletados mostram um alto percentual em alguns dos diversos produtos do galpão, em 5 produtos foram perdidos R\$ 10.369,68 que é um valor significativo que pode ser reutilizado para outros investimentos na empresa.

O estoque possui um grande número de insumos, porém tem um espaço limitado que não tem capacidade para armazenamento de todos os produtos. Pode se dizer então que grande parte do percentual total de perdas se deve a falta de espaço.

As caixas por exemplo são os insumos de maior importância para o processo

produtivo, necessitam de manuseio através de paleteira manual ou elétrica e são armazenadas em pallets, um acima do outro, e desta forma são organizadas em torres de 6 a 7 metros.

A altura faz com que muitas vezes os pallets não tenham capacidade para o peso, derrubando assim todas as fileiras de caixas ali armazenadas. Estes insumos são muito utilizados para exportação, com isso, quando surgem defeitos pelo armazenamento incorreto, são automaticamente descartados pela empresa, que buscam manter a qualidade desde o produtos até as embalagens.

O galpão de armazenagem possui uma estrutura antiga e sem previsão de reforma, há grandes aberturas nas paredes e tetos, o que possibilita a entrada de água quando ocorrem fortes chuvas.

No período em que a pesquisa foi aplicada, ocorreram fortes chuvas em que diversos tipos de embalagens foram descartados, isso fez com que aumentasse o percentual de perda nos meses em que ocorreu a pesquisa.

O carregamento e descarregamento dos produtos é feito em sua maioria por um funcionário utilizando de uma paleteira manual, a centralização desses processos faz com que haja demora a carregar e descarregar os caminhões que chegam até o galpão, e desta forma as tarefas são mal executadas. Conclui-se que esses problemas causam grande impacto negativo no setor de compras, pois há um grande número de produtos que chegam a empresa e não são utilizados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da pesquisa possibilitou a implantação do método ABC no setor para que a gestão dos estoques ocorresse de forma eficiente desde o planejamento de compra até a entrega ao cliente final.

É notório que a organização dos processos era uma grande falha do setor, que não recebia a devida atenção dos colaboradores, assim tornando o problema cada vez maior.

A aplicação do método contribuiu de forma significativa no setor, seja na redução de custos, no ganho de tempo nos processos, redução em atrasos dos fornecedores ou na otimização no planejamento de compra, os benefícios trazidos pela classificação foram de extrema relevância para a empresa.

A Curva ABC dos produtos tornou os métodos utilizados e o planejamento de compra de maior eficiência, e juntamente aos níveis de estoque fará com que os

colaboradores tenham embasamento de dados nas tomadas de decisão de compra e armazenamento.

Em vista de todos os argumentos apresentados, para as melhorias no estoque, as principais soluções são a descentralização do funcionário para carregamento e descarregamento, a compra de equipamentos apropriados para redução de tempo, maior treinamento de empilhadores para organização de estoque, e como mais importante, a reestruturação do galpão de armazenagem para aumento de espaço, assim otimizando os processos de armazenamento e evitando desperdícios por conta de chuvas.

Posto isso, após a apresentação da pesquisa, o supervisor, juntamente aos subordinados do setor, tiveram conhecimento do alcance positivo da implantação da Curva ABC no estoque, e propuseram-se a utilizar de forma contínua os dados, para que as mudanças tenham reconhecimento do presidente e diretores da empresa.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. 1 ed. São Paulo – Atlas, 2002.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5 ed. – Dados eletrônicos. - Porto Alegre: Bookman, 2007.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. – 2. Ed. São Paulo – Saraiva, 2009.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada – Supply Chain**.- 3 ed. São Paulo – Atlas, 2007.

DIAS, Marcos Aurélio P. **Administração de materiais : princípios, conceitos e gestão**. – 5. ed. São Paulo – Atlas, 2009.

FRANCISCHINI, G. Paulino. **Administração de materiais e do patrimônio**. 1 ed. São Paulo – Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 2 ed. Rio de Janeiro – Elsevier, 2007.

LOZADA, Gisele; NUNES, Da Silva Karina. **Metodologia Científica**. 1. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MARTINS, Petrônio Garcia; PAULO, Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo, Saraiva, 2003.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. 2. Ed. São Paulo: Érica, 2013

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. 3. Ed. São Paulo: Érica, 2019.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. - 6 ed. São Paulo – Atlas, 2010.

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

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1 ed. São Paulo – Atlas, 2002.

ANÁLISE DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE NA DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO DE JOÃO PESSOA – PARAÍBA

José Alexssandro Izidro Bezerra¹
Prof. Me. Tulio Augusto A. Oliveira²
Prof^a Me. Maíra Correia Lima e Vasconcelos³

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento e avanço do mercado ao decorrer dos anos, as empresas tiveram que se adequar as novidades que vieram surgindo, tanto com a aparição de novas necessidades/desejos como novos métodos de atendimento. Diante dessa situação, essas mudanças fizeram com que as empresas buscassem melhorias ao desempenhar o atendimento ao público, estabelecimento de novas estratégias e possibilidades de crescimento empresarial, de modo que, quanto mais qualidade no atendimento prestado mais retorno a organização terá positivamente.

Atualmente, com um mercado consumidor cada vez mais exigente, não basta apenas focar na qualidade do produto. As organizações devem ofertar um serviço de excelência, gerando desse modo, resultados satisfatórios para o usuário.

Amorim (*apud* Márcia e Maurício, 2012) afirma que excelência no atendimento é a forma como o atendente se porta ao cliente, buscando prestar atenção e escutar os detalhes que ele tem a dizer, compreendendo suas necessidades/desejos, orientando-o, expondo-lhe respostas assertivas para que assim, obtenha-se sucessosa conquista da simpatia do cliente.

Desta forma, compreende-se que os clientes não estarão somente a procura de soluções para os seus problemas, mas também, em busca de pessoas capacitadas e habilitadas para compreendê-las e atendê-las da melhor forma possível.

O atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória (KOTLER, 2000 *apud* MONGE, 2012, p. 25).

As organizações públicas e privadas têm como objetivo satisfazer as necessidades dos seus clientes e usuários e para isso é preciso adequar as suas estruturas, fazer uso das melhores práticas de gestão de capacitar seu quadro

¹ Centro Universitário UNIESP. E-mail: bezerraalexssandro.branco@hotmail.com

² Centro Universitário UNIESP. E-mail: tulioaugusto@hotmail.com

³ Centro Universitário UNIESP. E-mail: mcivasconcelos@hotmail.com

funcional.

Satisfazer as exigências dos seus clientes/usuários tem sido uma preocupação constante das organizações privadas e públicas que vêm desde o final do século XX adequando suas estruturas, mudando suas práticas de gestão e investindo em treinamento dos seus colaboradores (GONÇALVES, 2002, p. 1).

Entretanto, observa-se que a administração pública está associada a uma impressão generalizada pela sociedade de que o setor público é ineficaz, tendo como parâmetros experiências negativas como o tempo de espera para a resolução de algum caso ou até mesmo com a dificuldade de obter êxito ao que se é almejado pelo usuário, o que resulta na construção de uma imagem negativa da esfera pública.

A crise em que se encontra a administração pública brasileira, com o sucateamento dos serviços essenciais, evidencia a necessidade de um esforço sistemático de melhoria desses serviços, através da implantação de uma nova filosofia de trabalho em que o compromisso com a qualidade seja um dos pilares básicos (CARVALHO e TONET, 1994, p. 137).

Ao longo deste trabalho o estudo será norteado para o atendimento dos assistidos pela Defensoria Pública da União de João Pessoa/PB. Embora a Defensoria seja um órgão público, ela tenta reverter essa imagem, buscando prestar um atendimento com maior nível de qualidade, onde os profissionais estão aptos e preparados para sanar quaisquer dúvidas e dar encaminhamento às medidas cabíveis. Estas medidas possuem a finalidade de lograr êxito no que os assistidos almejam ou necessitam e levando, consecutivamente, a satisfação.

Este artigo tem como propósito quebrar o paradigma de que o setor público é ineficaz. Para isto, foi aplicada uma pesquisa junto a um grupo de profissionais específicos atuantes na Defensoria Pública da União (DPU) de João Pessoa/PB, a fim de compreender o desempenho dos colaboradores ao serviço prestado. Além disso, foram feitas pesquisas bibliográficas para maior aprofundamento da temática em estudo. Deste modo, o respectivo trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: **Qual o processo utilizado para o atendimento ao cliente dentro da Defensoria Pública da União de João Pessoa/PB?**

Por fim, o estudo motivou-se pelo desejo de compreender quais são os métodos utilizados pela Defensoria no ato da abordagem e da prestação de serviços a seus clientes/usuários. Ressalta-se que a prestação do serviço ao cliente começa com educação e continua com treinamento. O objetivo é dar poder aos nossos colaboradores para agirem criativa e efetivamente na

satisfação de todos os nossos clientes” (DANTAS, 2013, p. 28). Essa autonomia permite que o funcionário consiga desempenhar o atendimento com mais personalidade, desde que satisfaça as expectativas do usuário. Sendo assim, salienta-se que tanto para empresas públicas quanto para as privadas, o atendimento deve ser visto como um impulsionador para o desenvolvimento e crescimento organizacional.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de atendimento ao cliente na Defensoria Pública da União(DPU) localizada na cidade de João Pessoa-Paraíba.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar quais são as ferramentas utilizadas na coleta de informações sobre o cliente;
- b) Analisar como está o desempenho dos funcionários referente na prestação do atendimento ao público;
- c) Elencar estratégias abordadas para oferecer um atendimento com eficácia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIENTE

Para entender melhor o que seria o atendimento ao público é preciso inicialmente compreender o conceito de quem é o cliente e quem é seu cliente. Cliente é a pessoa que vai à procura de um produto ou serviço que atenda melhor suas necessidades, desejos e expectativas. Já o seu cliente é aquela pessoa a qual a empresa já possui conhecimento ou informações sobre suas preferências, gostos e costumes que permitem às organizações direcionarem os melhores produtos ou serviços.

Deste modo, entende-se que o cliente é a chave fundamental para o

desenvolvimento das organizações públicas e privadas. No setor privado, os clientes são os consumidores finais do produto ou serviços e os funcionários da organização, enquanto que, no setor público pode-se dizer que os clientes são os cidadãos e servidores (SERAFIM, et al., 2006). Diante dessas definições, verifica-se que o cliente é uma das partes mais importantes que influenciam diretamente as ações de uma empresa e que só existe uma organização se tiver uma demanda. Kotler (*apud* Morales e Ferreira, 2011, p. 41) explica que:

Um Cliente é a pessoa mais importante do mundo neste escritório... Quer ele se comunique pessoalmente ou por carta. Um Cliente não depende de nós... Somos nós que dependemos dele. Um Cliente não interrompe nosso trabalho... Ele é a finalidade dele. Não estamos fazendo um favor ao atendê-lo (...). Ele é que está nos fazendo um favor (dando-nos a oportunidade de fazê-lo). Um Cliente não é alguém com quem discutir ou debater. Ninguém jamais venceu uma discussão com um cliente. Um Cliente é uma pessoa que nos traz seus desejos. É nossa obrigação lidar com esses desejos de maneira lucrativa para ele e para nós.

Vale ressaltar que o mercado sofreu constantes evoluções no que diz respeito as estruturas e as ofertas de produtos e serviços disponibilizados ao consumidor. Assim, o que não era disponível em períodos anteriores, nos tempos atuais são inúmeras empresas ofertando diversos produtos e serviços, estruturas inovadoras, espaços bastantes diferenciados. Tudo isso, com a finalidade de proporcionar ao usuário o poder de escolha.

Com o decorrer do tempo as relações mudaram e diversos estudos foram realizados considerando o cenário atual da globalização e competitividade mundial que exige muito mais das empresas. Neste sentido o foco voltou-se totalmente aos clientes, especificamente, no serviço prestado a ele, que passa a ser o protagonista da história (COSTA; NAKATA e CALSANI, 2013, p. 55).

Devido a esse constante desenvolvimento, novas necessidades e gostos vão surgindo, novas cobranças vão sendo impostas as empresas e a competitividade do mercado se mostra cada vez mais acirrada. Desta forma, o atendimento passou a ser um grande impulsionador para a captação e manutenção da clientela. Portanto, o princípio para uma organização é identificar quais são os gostos e as preferências de cada consumidor, para que possa ser destinado o melhor produto ou serviço atendendo as suas exigências e, conseqüentemente, proporcionando a sua satisfação.

2.2 ATENDIMENTO AO CLIENTE

O atendimento é o primeiro contato da empresa com o cliente. É neste ato que será construída uma relação, e, a partir disso que serão reconhecidas quais são as características que o compõe. Para isso, o profissional que estará recepcionando deverá ser o mais preparado possível, com competência, capacidade e habilidade para que possa transmitir o máximo de informações a respeito da instituição e de seus produtos/serviços ofertados.

É necessário que haja uma constante busca de melhoramento e aprimoramento, uma vez que, não basta pensar que o atendimento ao cliente é só uma prática de abordagem. Segundo Morales e Ferreira (2011, p. 41) “o atendimento ao cliente é o ato de atender alguém, mas abrange muitos aspectos, incluindo a rapidez, a conveniência, o local ou ambiente físico”. Deste modo, é perceptível aos poucos que o ato de atender foi se adaptando ao meio com a extensão do seu conceito com o surgimento de novas ações para agregar valor.

No entanto, é fundamental compreender que o atendimento prestado com qualidade não se resume apenas ao tratamento ou cortesia, mais do que isso, significa acrescentar benefícios a produtos e serviços, com o objetivo de superar as expectativas do consumidor (COSTA; SANTANA e TRIGO, 2015, p. 162).

Além disso, no atendimento percebe-se que os clientes possuem características e comportamentos distintos. E, é fundamental conhecê-las, pois cada cliente possui uma particularidade. Neste sentido, de acordo com Pilares (*apud* Costa; Nakata e Calsani, 2013) os clientes são classificados por tipos e apresentam comportamentos os quais é necessário os atendentes saberem para que possam proceder à frente de cada situação como mostra o quadro abaixo.

Quadro 1: Tipos de Clientes

| Tipos de Clientes | Características | Como Lidar com Eles |
|--------------------------|--|---|
| Impaciente | Perguntador cíclico, insistente, compulsivo, chegando a insultar quando contrariado, fazendo piadinhas de mau gosto. | Tratá-lo com brevidade, mas com muita cortesia. Esse tipo de cliente exige sinceridade, segurança nas respostas e autocontrole. |
| Silencioso | Demonstra não ter conhecimento, aparenta um ar de cansaço, mostrando-se sempre pensativo e quase não conversa. | Induzir o cliente ao diálogo, bastando apenas formular perguntas claras, num clima de consideração e atenção. |

| | | |
|---------------------|--|---|
| Barganhador | Procura insistentemente por vantagens. | Agir com tato, analisando minuciosamente sua fala para que se possa argumentar com convicção. É importante saber até onde deve ir. |
| Indeciso | Apresenta ar de apreensão permanente, sempre quer conversarmais, perguntar sobre coisas que já perguntou. Às vezes tem raciocínio lento. | Agir com moderação, calma e paciência, respondendo sempre e sinceramente às perguntas feitas várias vezes. |
| Agitado | Pessoa inquieta, geralmente interrompe sua fala e não tem paciência de ouvir a explicação. | Agir com calma, falando moderadamente, sem se irritar. Deve-se evitar ao máximo abordar questões que tenham mais de um sentido e ter respostas objetivas. |
| De bom senso | É uma pessoa amável, agradável e inteligente. | Agir com atenção, demonstrando prestabilidade, mantendo sempre o clima de simpatia e cordialidade. |
| Bem humorado | Pessoa agradável, de conversa envolvente, mas que desvia do assunto constantemente, dificultando o diálogo. | Ter habilidade e buscar constantemente retomar o rumo da conversa. Não perder as rédeas da situação. |
| Inteligente | Sabe tudo sobre tudo, não gosta de argumentos fracos. | Usar de bom senso e lógica, nunca omitindo informações. Esteja bem informado, agindo com segurança em tudo que faz. |
| Confuso | É aquele cliente indeciso, muda de opinião constantemente. | Fazer apresentações firmes e convincentes, reiniciando com paciência sempre que o cliente solicitar. |
| Presunçoso | Sempre fala “eu sei” depois de qualquer afirmativa. Pouco argumenta e quase nunca ouve os seus interlocutores. | Ter muita habilidade, dar valor ao cliente, sem bajulá-lo. |
| Detalhista | Pessoa que quer saber detalhes, não entende como funciona, demonstra dificuldade em associar ideias. | Falar pausadamente, várias vezes, com clareza, não se prendendo a detalhes desnecessários. |
| Agressivo | Gosta de discutir por qualquer coisa, seja muito ou pouco importante. Critica abertamente. Tudo é um motivo para brigar. | Não interrompa a fala do cliente, deixe-o liberar a sua raiva. Nunca lhe diga que está nervoso, isso o deixará mais furioso. Use frases que ajudam a acalmar, exemplos: Imagino como o senhor ou a senhora está se sentindo; O senhor tem razão; Farei tudo para resolver o problema. |

Fontes: Adaptado de Pilares (1991 *apud* Costa; Nakata e Calsani, 2013, p. 56-57)

Assim, para que seja agregado valor aos produtos e serviços ofertados ao cliente, as características (citadas no quadro 1) permitem as empresas compreenderem que por mais que um cliente possua um carácter semelhante aos outros, jamais deve-se tratá-los iguais. Neste sentido, o entendimento de suas necessidades e desejos são peculiaridades que proporcionam as organizações a

semanterem ativas no mercado.

2.3 ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO

Com a evolução gradativa do comércio observa-se que aos poucos o foco principal deixou de ser o produto e passou a ser considerado as necessidades dos clientes, onde se identifica que essas necessidades são os principais agentes transformadores do mercado. De acordo com Santos (2007, p. 1) “hoje, o atendimento é considerado fator determinante para a conquista e manutenção de clientes, transformando-se numa atitude fundamental para sobrevivência da própria empresa”. Desta forma, para auxiliar nessas mudanças que vieram surgindo ao percorrer do tempo foram elaboradas atitudes comportamentais que auxiliam o desempenho do atendimento a fim de resultarem no aumento da captação e fidelização de clientes.

Entretanto, é perceptível que não é fácil desempenhar a função de atendimento, pois sempre vão existir situações e contextos complexos que irão requerer bastante cautela e perspicácia do colaborador para que ele consiga tomar a melhor decisão e dar prosseguimento ao atendimento. Logo, é necessário que o colaborador saiba identificar o estilo do cliente para que ele possa pôr em prática a estratégia mais adequada.

Uma das competências fortes do profissional no atendimento é a FLEXIBILIDADE de perceber qual tipo de cliente, sua personalidade, seu jeito, como gosta de ser tratado, até onde pode ir, e como deve conduzir o atendimento. Isso exige muita percepção, maturidade e, sobretudo, flexibilidade para se adaptar rapidamente ao estilo e do cliente (FERNANDES, 2010, p. 106).

Além disso, existe outro quesito importante que pode ser desenvolvido como estratégia de atendimento que é o treinamento. Nisto a empresa só tem a ganhar, pois a riqueza do século XXI é o conhecimento, logo, o investimento em seu capital intelectual é um propulsor de crescimento. Conforme Rincaweski (*apud* Rizzi e Sita, 2012), além de desenvolver o treinamento para o atendimento é necessário compreender as características de comunicação, dos produtos e serviços. O colaborador deve possuir total conhecimento daquele produto que está vendendo dos serviços aplicados, para que assim, ele possa induzir o cliente a tomar a decisão de comprar de forma consciente.

Ainda mais, é preciso o colaborador ter ciência de toda funcionalidade e ações aplicadas pela empresa, ter instruções de negociação e estar sempre capacitado em

ofertar o melhor negócio ao consumidor, já que cada atendimento é um momento decisivo que pode gerar a efetivação da compra ou utilização do serviço e auxiliando na contribuição da satisfação do cliente ao produto/serviço.

Para mais, ainda segundo Rincaweski (*apud* Rizzi e Sita, 2012, p. 214) faz menção a outras estratégias como utilização de um *check-list* elencando questionamentos reflexivos como: “as necessidades e os desejos dos clientes são claros para os integrantes da empresa? A equipe de vendas recebe treinamento constante sobre novos produtos e serviços e técnica de atendimento?”. Além disso, ele atribui outros aspectos como comunicação, percepção e empatia para utilização como estratégias de atendimento.

Além das estratégias mencionadas, também existem outras características comportamentais mais simples que podem auxiliar no desempenho do atendimento como:

1. Saber escutar e conhecer o cliente: Segundo Serafim et al. (2006) o cliente deve ser colocado como o centro das estratégias, deve ser ouvido e, também, é preciso conhecê-lo. “O conhecimento geral do perfil do usuário de determinado serviço se faz necessário para um completo domínio do setor ou órgão que se está trabalhando, viabilizando a parceria com eles e a superação das suas expectativas” (SERAFIM, et al., 2006, p. 5).
2. Entender o cliente: Nessa situação o atendente tem que procurar entender o cliente no que ele deseja, dando-lhe a atenção devida e considerando tudo como importante, utilizando assim, a empatia para que ele se sinta valorizado. Empatia, de acordo o Manual de Atendimento ao Público (2007) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), diz respeito que o atendente deve coloca-se no lugar das pessoas, procurando atender suas expectativas.
3. Ser cordial e procurar sorrir: A cordialidade é um dos fatores mantedores de um relacionamento atendente versus cliente juntamente com o ato de sorrir que demonstra uma atitude calorosa e a disposição de prestar um bom atendimento (MANUAL DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO, 2007).
4. Evitar os termos técnicos e siglas: É importante utilizar uma linguagem simples sem jargões utilizadas no meio interno da organização para que haja uma melhor compreensão por parte do usuário. Assim “evite jargões e palavras técnicas caso não tenha certeza de que seu interlocutor as

conheça” e “prefira palavras simples e de fácil entendimento” (BRASIL, 2017, p. 12).

5. Utilizar a tecnologia e a *Internet*: O uso da tecnologia é um grande suporte para o bom atendimento, passando a se tornar um instrumento de conexão e comunicação com o público mediante o uso da *Internet* que possibilita a divulgação de informações e conversações através de e-mail (MANUAL DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO, 2007).

Sendo assim, essas estratégias elencadas ao decorrer desta seção, tem o intuito de agregar valor e conhecimento aos praticantes responsáveis pelo atendimento, bem como, de agilizar o processo e trilhar o andamento do mesmo, dando a oportunidade aos atendentes de se posicionarem melhor diante a uma determinada situação. Portanto, as mesmas proporcionam uma troca recíproca, cujo objetivo maior será a transmissão das informações de uma forma mais compreensível, aumentar a captação e manutenção de clientes e ascensão da empresa no mercado.

2.4 COMUNICAÇÃO

A comunicação é uma das áreas fundamentais a ser desenvolvida nas organizações, pois auxilia no processo de atendimento sendo uma ferramenta geradora de conexão com o público. Segundo Jacomini (2011, p. 50) “a comunicação, tanto interna quanto externa, é uma ferramenta de extrema importância para qualquer organização e determinante no que se refere ao sucesso, independente do porte e da área de atuação”.

A comunicação interna é uma ferramenta, a qual, permite que a administração torne comuns mensagens entre os integrantes das organizações, empresas ou entidades e melhore o fluxo de informações, bem como, a tomada de decisões para a mudança do comportamento individual e organizacional (FARIA, 2009). Nesse tipo de comunicação, onde ocorre o processo interativo e a formação de vínculos entre os funcionários e seus colaboradores, é comum ocorrer uma comunicação mais técnica e com jargões, no qual só os funcionários possuem total conhecimento.

Exemplificando, tem-se a comunicação entre os advogados; a comunicação do setor público etc.

No entanto, conforme Faria (2009, p. 2) “a comunicação interna (...) nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações”. Porém,

Na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões representam uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios. Só através de uma comunicação interna eficiente, é que acontece a troca de informações. Sendo assim, o sucesso da comunicação interna depende de seu público interno e para isso, é necessário que ele aceite e confie nos veículos, nos instrumentos adequados, na mensagem de comunicação interna e que esta se encontre acima de tudo, de acordo com suas expectativas e suas necessidades (FARIA, 2009, p. 2).

Já em relação a comunicação externa, Kunsch (2006) afirma que é um processo interativo onde as empresas estabelecem um diálogo com seus usuários e por meio disto permite com que as instituições desenvolvam um sistema funcional capaz de atingir os objetivos organizacionais e, consecutivamente, levando a sua sobrevivência no mercado. Nesta, será preciso o colaborador conduzir o diálogo para poder extrair o máximo possível de informações a fim de apresentar os melhores produtos/serviços que atendam suas necessidades/desejos, além de proporcionar sensações condizentes ao bem estar do cliente, para assim, fortificar o relacionamento da organização com o consumidor.

Pontes (2012, p. 40) afirmar que:

A comunicação externa organizacional é toda a informação que uma organização desenvolve para promover a sua imagem junto do seu público- alvo ou opinião pública. A sua implementação tem como finalidade fazer com que toda mensagem chegue corretamente ao seu público externo.

Essa interação entre empresa e cliente permite exercer um contato mais direto, resultando em aproximação e integração das partes. Deste modo, compreende-se que a comunicação é o ato de dialogar com duas ou mais pessoas, ocorrendo a troca de informações.

É através da comunicação que o atendimento se desenvolve e permite que as empresas comecem a se relacionarem com seus consumidores. De acordo com Taylor (*apud* Kunsch, 2006, p. 3) “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou de conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”.

Jacomini (2011, p. 50) afirma que “considerando esta realidade atual, a comunicação torna-se fundamental e o suporte necessário ao bom relacionamento entre uma organização e seu público interno e externo”. Então, nesse relacionamento é imprescindível atentar-se a cada detalhe, pois são essas especificidades que são capazes de gerar um diferencial na conduta das

organizações.

Sendo assim, a finalidade do entendimento da comunicação é fazer com que os atendentes compreendam qual o momento mais apropriado para utilizar uma linguagem mais robusta e técnica e quando será necessário abordar uma linguagem mais simples, pensando sempre no que o cliente entenderá.

2.5 SATISFAÇÃO

A partir do momento em que acontece um atendimento com uma comunicação compreensível, direta e objetiva o cliente sente que de fato suas dúvidas e/ou curiosidades foram atendidas, conseqüentemente, ocorrendo o processo de satisfação. Cujas finalidades estão voltadas em agregar cada vez mais valor ao serviço ofertado.

Segundo Kotler (*apud* Costa, Santana e Trigo, 2015, p. 163) “a satisfação consiste na sensação, de prazer ou de desapontamento, comparado ao desempenho percebido de um produto em relação às expectativas daquele que compra”. Essa satisfação não se enquadra apenas no consumo do produto, mas também, ao serviço prestado. Quanto mais pontos positivos evidenciarem a qualidade do serviço mais o processo de satisfação pode ocorrer.

Logo, compreende-se que é necessário os colaboradores se prepararem para apresentar um produto/serviço que se enquadre dentro dos parâmetros exigidos daquilo que os consumidores desejam, pois caso contrário, se o desempenho esperado não seja atendido pode gerar uma insatisfação e, ocasionalmente, perda de cliente.

(...) quando as expectativas não são atingidas, o motivo pode ser da qualidade deficiente ou ser resultado de marketing inadequado, de promessas feitas pela organização que não podem ser atendidas, da má comunicação boca a boca ou da imagem organizacional que pode ser resultado de más experiências de serviço no passado (MEDEIROS, 2007, p.16).

Por isso, durante o processo de atendimento o colaborador precisa apresentar total conhecimento do produto ou serviço para que não gere incertezas ao consumidor na aquisição do produto ou na escolha do serviço. Desta forma, a utilização da persuasão em conjunto com a habilidade de atendimento poderão contribuir para o alcance equivalente das percepções com as expectativas esperadas. Percebe-se que:

Tem sido preocupação constante das organizações privadas e públicas

desde o final do século XX a satisfação dos seus clientes/usuários. Novos modelos de gestão e desenhos organizacionais estão sendo testado com foco no conhecimento, nas pessoas (funcionários/colaboradores), baseados na percepção de seus clientes/usuários. A qualidade é intrínseca ao produto, mas o cliente é quem o aprova ou não. É, portanto, fundamental entender as necessidades e desejos do cliente/usuário, visando atingir um grau de excelência no desempenho da organização (MEDEIROS, 2007, p. 15).

Com a evolução do tempo entende-se que “atualmente vivencia-se um ambiente altamente competitivo, no qual os consumidores cada vez mais tem razão, e para as organizações se diferenciarem precisam objetivarem na satisfação do cliente” Costa, Santana e Trigo (2015, p. 163). Sendo assim, a atenção deve ser focada em atender as expectativas do cliente, prezando na qualidade do serviço desempenhado e buscando a excelência no atendimento.

A satisfação está ligada à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta. E só quem percebe a qualidade é quem consome o produto ou serviço. Não adianta uma organização ter produtos ou serviços com excelente qualidade do ponto de vista técnico se, ao ser oferecido no mercado, o público alvo não perceber essa qualidade (STEFANO e GODOY, 2009, p. 121 e 122).

Com isso, é vantajoso para as organizações manterem um padrão de qualidade elevado aos produtos, pois, é possível transparecer aos consumidores que de fato aquilo que acreditam ou idealizam do produto/serviço são verídicos. Mas também, não basta só investir na qualidade do produto, o grande diferencial está no investimento da qualidade no seu capital intelectual, pois, são eles que desenvolvemo atendimento e que estão à frente da captação de novos clientes e mantedores dos já existentes. Um excelente atendimento é capaz de influenciar mais na tomada de decisão do que o próprio produto/serviço.

2.5.1 Percepção e Expectativa

As empresas precisam compreender que dentro do contexto da satisfação existem dois aspectos que regem o comportamento e levam ao julgamento do consumidor, a percepção e a expectativa. Ambas são motivos pelas quais os clientes são diretamente influenciados, no qual esses aspectos são capazes de conduzir o consumidor a adotar ações que levam de um extremo a outro.

Contudo, segundo Fornell *et al.* (*apud* Gastal, 2015, p. 25) “definem a satisfação global como sendo composta por três elementos: 1) a qualidade percebida, 2) o valor percebido, e 3) as expectativas do cliente”. Deste modo, compreende-se

que a percepção parte do pressuposto de elaboração de uma avaliação do desempenho de um produto/serviço usufruído durante um determinado período, onde o cliente, por meio de algumas características julga o seu nível de qualidade. O valor está interligado ao nível de qualidade ao qual o preço está agregando valor. Já em contrapartida, a expectativa, parte do pressuposto de subjetividade onde está interligada a criação ou idealização daquilo que o consumidor acredita que será o produto ou serviço ofertado. A expectativa está associada ao desempenho (o como será), ao nível de qualidade, o tipo do modelo e entre outros aspectos que são idealizados em momentos prévios e pós consumo conforme indicado por Fornell *et al.* (apud Gastal, 2015).

Ressalta-se da necessidade das empresas tomarem cuidado com o nível de propaganda ou outros tipos de informativos que possam gerar um aumento das expectativas dos consumidores, pois a não obtenção do alcance das mesmas pode não levar a satisfação.

Sendo assim, manter uma expectativa condizente com a realidade faz com que ocorra o processo de desenvolvimento empresarial, no qual agrega mais valor a imagem da organização, melhora na captação de clientes e ocasionando possíveis fidelizações.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

A Defensoria Pública da União (DPU) é um órgão prestador de serviços advocatícios em favor das pessoas que são hipossuficientes economicamente, ou seja, não tem condições de arcarem com os custos com advogados particulares.

Conforme o *site* da própria instituição sua missão é "(...) de democratizar o acesso à justiça e defender os direitos dos necessitados de forma integral e gratuita para promover a dignidade da pessoa humana".

Diante disso, para alcançar os objetivos traçados e resultados esperados foi realizado um estudo descritivo por meio de uma pesquisa bibliográfica e de campo para analisar o processo de atendimento ao público na DPU situada na cidade de João Pessoa/PB, levando em consideração as atividades cotidianas dos atendentes relacionadas as práticas de como atender o usuário da melhor forma

No desenvolvimento do artigo a utilização da pesquisa bibliográfica foi de suma relevância, já que se trata da maior contextualização do conteúdo abordado.

Tais pesquisas foram realizadas em artigos, livros, monografias, manuais e em *sites da Internet*, os quais permitiram nortear para área desejada e para uma maior absorção de conhecimento a fim de poder explicar o assunto de forma mais específica.

Entretanto, para poder fazer uma análise mais precisa foi utilizada a pesquisa de campo por meio da prática de observação *in loco* e da aplicação de um questionário dentro da DPU. Onde Gil (2009) afirma que tal pesquisa tem como foco o ambiente de trabalho, analisando qualquer atividade humana desenvolvida pelo grupo estudado. Basicamente, toda pesquisa é baseada em observação das atividades e das interpretações do que ocorre no dia-a-dia da empresa.

O emprego da técnica baseada na aplicação do questionário permitiu a coleta de dados sobre o atendimento. De acordo com Severino (2007, p. 123) “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”. Esses dados foram processados e desenvolvidos através da plataforma do *google forms*, sendo convertidos em informações desejáveis para o alcance dos objetivos deste artigo.

A elaboração de tal ferramenta foi desenvolvida num total de dez questões, sendo cinco objetivas (quantitativas) e cinco subjetivas (qualitativas) agrupadas em quatro tópicos: 1) Conhecimento dos clientes pelos atendentes da DPU; 2) A linguagem do atendimento; 3) Processo de atendimento e 4) Visão dos funcionários sobre seus próprios atendimentos (localizado no Apêndice A). A aplicação foi realizada junto a 6 funcionários que compõem o quadro do segundo cartório da DPU já que este órgão é dividido em seis cartórios, onde ambos atendem das mais diversas demandas desde a área de saúde à execução fiscal.

Esse questionário foi aplicado durante o período de 01/04/2020 à 15/04/2020 através da plataforma do *google forms*, no qual pôde auxiliar em um maior alcance para obtenção de resultados, cuja finalidade foi de obter dados junto com os funcionários que exercem as funções de atendimento com o intuito de averiguar quais são os métodos utilizados por eles e de identificar se possuem conhecimento acerca de estratégias de atendimento.

A parte quantitativa teve como foco analisar o nível de efetividade das condutas dos atendentes e a qualitativa teve como foco colher as sugestões dos colaboradores para contribuírem com *feedbacks* que possam ser trabalhados e

desenvolvidos em prol de impulsionarem o crescimento organizacional.

Além disso, para o desenvolvimento do artigo foi feito um estudo descritivo que de acordo com Gil (2009, p. 42) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Portanto, ainda segundo Gil (2009, p. 42) este tipo de pesquisa “propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos”.

Sendo assim, a pesquisa teve como relevância a verificação dos fatos, se a Defensoria se enquadra dentro dos parâmetros adequados, se está procedendo de forma equivocada ou não, se há possíveis falhas, por fim, até mesmo em reforçar na proposta de achar melhorias a fim de que possa contribuir com o crescimento dos profissionais, bem como da instituição.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CONHECIMENTO DOS CLIENTES PELOS ATENDENTES DA DPU

Neste tópico de acordo com o questionário aplicado pôde-se analisar se os seis atendentes do segundo cartório da Defensoria Pública da União (DPU) conhecem quais são seus clientes e se os mesmos utilizam alguma ferramenta para identificá-los. Pois, a DPU atende das mais diversas demandas e, neste caso, sendo necessário que haja uma organização para que o processo de atendimento seja eficaz e eficiente. Deste modo, através da pesquisa obteve-se o resultado de 100% da amostra, onde identifica que os profissionais que compõem o quadro do segundo cartório possuem conhecimento do seu público, tendo ciência das particularidades que consistem em cada caso. Além disso, os profissionais são capacitados e habilitados, possuindo conhecimentos que atuam em sinergia para obtenção da prestação do serviço.

Através dos resultados obtidos, pôde-se perceber que é preciso que os funcionários saibam quem são seus clientes, tendo conhecimento de suas necessidades e características para que o fluxo do atendimento flua. Segundo Pinto (2005, p. 83) “quanto mais a empresa sabe sobre as necessidades de seus clientes, mais valor você tem para eles. Quanto mais a empresa entende e responde a essas necessidades, mais seus serviços são percebidos como diferenciados”, pois reconhecem a capacidade da organização e com isso, sente-se seguros e confiantes já que aquela empresa atende as suas expectativas.

Esse conhecimento das características que compõem as necessidades dos clientes é fundamental para o andamento do processo, visto que, essas informações permitem que os colaboradores possam tomar as decisões mais adequadas e precisas no momento certo.

No entanto, o maior desafio é o de como obter informações a respeito do cliente e sistematizá-las para a tomada de decisão, considerando que apenas é possível conhecer o cliente após adquirir informações através de inúmeras interações. Para auxiliar na construção do relacionamento, deve haver uma atenção contínua que o satisfaça, e esta experiência seja documentada, registrada e utilizada de forma estratégica. Desta forma, faz-se necessária a: criação de banco de dados que permita a identificação e classificação dos consumidores, bem como o reconhecimento destes (personalização) e a diferenciação de acordo com seus valores e necessidades (desejos, características, comportamento) (FORES, 2015, P.17).

Em complemento a ideia de autor Fores, mediante aos dados colhidos verificou-se que a DPU faz a utilização de um Sistema de Informações Simultâneas (SIS-DPU) onde se armazena os dados coletados sobre os usuários e os compartilham com toda a rede do órgão. Além disso, potencializa a percepção do colaborador fazendo com que ele desenvolva um filtro de quais informações são mais importantes, urgentes ou desnecessárias, bem como, de agilizar o processo de atendimento. Mas também, permite a criação de um relacionamento com seu público.

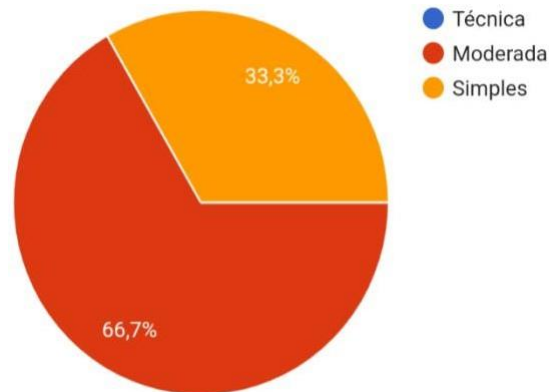
4.2 A LINGUAGEM DO ATENDIMENTO

O conhecimento adquirido sobre o público alvo permite que os colaboradores do segundo cartório tomem melhores decisões e tracem planos de ações para chegara uma resolução do problema. Entretanto, conforme transmitido durante o desenvolvimento do presente trabalho não basta só ter conhecimento do cliente, é necessário também que haja uma boa comunicação e uma linguagem entre as partes de forma clara e objetiva.

Assim, “quando um atendente transmite uma informação ao cliente, deve utilizar-se de uma linguagem adequada, evitando termos técnicos, siglas, gírias. Enfim, ser claro, objetivo, respeitando o nível de compreensão do cliente” (MARQUES *apud* MONGE, 2012, p. 26). Então, analisando os resultados obtidos na pesquisa constatou que os funcionários veem utilizando uma linguagem mais simples e moderada, adaptando seu vocabulário mediante ao nível de conhecimento do cliente

em virtude de que haja uma melhor compreensão e fixação ao que está sendo explicado. O gráfico a seguir demonstra o percentual do tipo de linguagem abordada durante o atendimento.

Gráfico 1: Tipo de linguagem utilizada com os clientes.



Fonte: Autoria própria, 2020.

Em relação ao processo de comunicação, o presente trabalho mostra que todos os atendentes do segundo cartório utilizam mais os e-mails e telefones permitindo assim a interação com os clientes, como mostra as respostas dos próprios atendentes, descritas no quadro 2.

Quadro 2: Respostas dos atendentes.

| Como é estabelecida sua comunicação com o cliente? |
|--|
| Atendente 1: "Por ligações telefônicas ou emails, a fim de passar informações acerca dos assuntos de interesse dos assistidos". |
| Atendente 2: "Através de telefone, geralmente". |
| Atendente 3: "Via telefone, e-mail ou presencial. Sempre mantendo o cliente bem informado e ciente do seu processo de uma forma clara e objetiva". |
| Atendente 4: "Oralmente em regra". |
| Atendente 5: "Por meio de telefônemas". |
| Atendente 6: "Verbalmente, chamada de telefone encaminhada a partir de central telefônica para o ofício competente". |

Fonte: Autoria própria, 2020.

Assim, com o apoio da central telefônica, os atendentes podem passar as informações acerca dos assuntos de interesse do cliente dando explicações pertinentes ao andamento do processo, de forma concisa, clara e objetiva para manter o cliente bem informado.

4.3 PROCESSO DE ATENDIMENTO

O atendimento inicia-se com os profissionais da triagem onde identificam os usuários e repassam as informações para o cartório responsável. Assim, em resposta a problemática levantada referente ao processo de atendimento ao público utilizado dentro da DPU da unidade de João Pessoa/PB obteve-se como resultados do segundo cartório que é um “Processo de Assistência Jurídica, o dito PAJ, é lançado num sistema da *Internet*, com todos os dados, para que se decida, através da avaliação do Defensor, e sua equipe, qual o seguimento deve ser dado”.

Além do Processo de Assistência Jurídica é utilizada a ferramenta *online* por toda Defensoria chamada de Sistema de Informações Simultâneas da Defensoria Pública da União (SIS-DPU), onde nele é armazenado todos os dados e informações que auxiliaram aos colaboradores do cartório na tomada de decisões. Acrescentando, a unidade conta com o apoio de canais de comunicação como telefones e e-mails.

Por meio desses veículos de comunicação são passadas orientações jurídicas e/ou defesa judicial e extrajudicial de forma mais humanizada já que o público alvo são pessoas vulneráveis socialmente e economicamente. Para que ocorra o processo de atendimento de forma eficaz e eficiente é necessário que os atendentes utilizem estratégias (descritas no ponto 2.3) para o bom funcionamento do ato de atender.

Entretanto, baseado em um dos questionamentos propostos aos colaboradores referente se eles possuem conhecimento em estratégias de atendimento, obteve-se que 100% do cartório acreditam não possuir conhecimento das mesmas. Todavia, seus comportamentos e tomadas de decisões durante o atendimento são baseados em experiências já adquiridas em outras instituições.

Mas, por meio do fator observação *in loco* pôde-se perceber que os colaboradores inconscientemente praticam algumas das estratégias de atendimento como por exemplo, saber escutar e conhecer o cliente, saber se comunicar de forma cordial, respeitosa e adaptando-se ao nível de conhecimento do cliente para que haja uma melhor compreensão da informação passada, além da utilização da empatia e humanização, dentre outras.

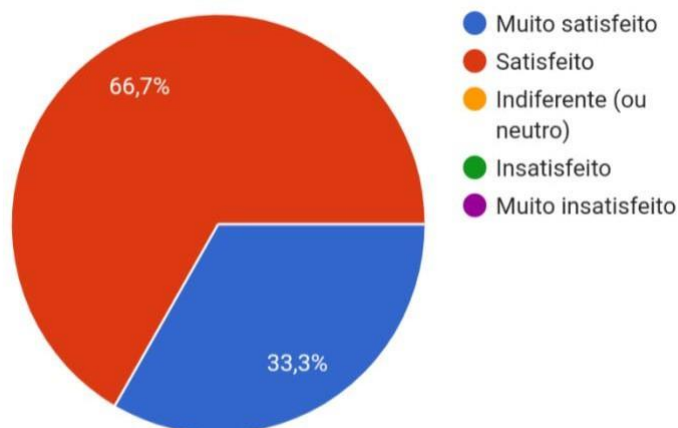
Todos foram fatores contribuintes para que melhorem o andamento e

desenvolvimento do atendimento, além de auxiliarem no crescimento organizacional e na construção de um relacionamento amigável entre empresa e cliente.

4.4 VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE SEUS PRÓPRIOS ATENDIMENTOS

Neste tópico foi analisado o nível de satisfação dos funcionários com seus próprios atendimentos e constatou-se que a maioria (66,7%) opinam que estão satisfeitos com o atendimento prestado e 33,3% acreditam estarem muito satisfeitos. O gráfico 2 a seguir mensura os valores alcançados ao nível de satisfação dos funcionários.

Gráfico 2: Nível de satisfação dos funcionários com seus próprios atendimentos.



Fonte: Autoria Própria, 2020.

Nas experiências observadas verificou-se que essa satisfação no atendimento prestado pelo atendente não está ligada só diretamente a sensação do próprio indivíduo. O conjunto do ambiente, o comportamento do cliente, o relacionamento com os demais colaboradores podem influenciar o comportamento e atitudes durante o atendimento, e, dependendo, pode comprometer ou não no desenvolvimento do mesmo e no julgamento do funcionário ao seu próprio atendimento, no tocante se realizou ou não um bom atendimento naquele presado momento.

Em contrapartida, já que os funcionários julgam estarem satisfeitos com seus resultados foram questionados quais aspectos eles identificam quando seus

atendimentos satisfazem os clientes e como respostas obteve-se:

- Quando o cliente confirma que compreendeu a informação que foi repassada e faz agradecimentos e elogios;
- Através da forma de tratamento e desenvolvimento da conversa;
- Quando não há reclamação por parte do cliente;
- Através da despedida e do tom de voz do cliente.

3.2 Além disso, é necessário que em um atendimento a noção de qualidade deve existir. Então, um dos questionamentos realizados na pesquisa teve o enfoque no que os funcionários julgam para garantir um atendimento de qualidade e foram elencadas as seguintes características:

- Clareza ao repassar o conteúdo de maneira que possa ser de fácil compreensão ao público;
- A vontade de entender o contexto da história do cliente, a paciência e a agilidade;
- A empatia no atendimento, a transparência e resolução dos problemas, bem como, o prazer em servir;
- Manter a calma;
- Manter a atenção nas informações prestadas pelo cliente;
- Garantia de prestar uma boa informação e esclarecer as dúvidas do cliente.

Por fim, foram concedidos espaços para expor opiniões de como melhorar o atendimento na organização e foram diagnosticados que 33,33% alegam não saberem informar, 33,33% alegam que o atendimento está satisfatório e vem melhorando nos últimos anos, 16,67% acredita que é necessário por mais vontade ao desempenhar todas as etapas e registrar o atendimento com o máximo de fidedignidade as informações passadas e como estratégia o restante, 16,67% aconselha que “o atendimento poderia ser direcionada para a última pessoa que teve contato direto com o processo, a fim de promover o contato do solicitante com o atendente já familiarizado com a situação”.

Vale salientar que uma das táticas que poderiam melhorar o atendimento citada anteriormente, pode contribuir com a redução de tempo em relação a explicação do andamento do processo, além de agilizar o próprio atendimento e propiciar o aumento do fluxo de clientes atendidos durante o período trabalhado.

Com isso, essas opiniões que foram explanadas acima podem ser

trabalhadas e desenvolvidas em prol do crescimento profissional e organizacional. Para parte profissional, o funcionário estará reconhecendo quais são seus pontos fortes e fracos, buscando medidas corretivas que possibilitem seu crescimento. Já para a empresa esses *feedbacks* geram retorno positivo, pois através deles são identificados quais as oportunidades, ameaças, fraquezas e os pontos fortes que a empresa como um todo possui, nisso, fazendo com que seja elaborado planos de ações e investimentos em capacitação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos na pesquisa através do questionário possibilitaram a realização da análise do processo de atendimento dentro da Defensoria Pública da União na unidade de João Pessoa/PB, onde verificou que esse processo é desempenhado com total foco na compreensão das necessidades dos clientes. Além disso, a pesquisa contribuiu com dados de grande importância para avaliação do desempenho da instituição perante seu serviço prestado.

Entretanto, por mais que a imagem da administração pública esteja distorcida e associada a ineficiência, a Defensoria vem quebrando esse paradigma. Para isso, pode-se verificar que a organização presta um serviço mais humanizado, com foco nas necessidades do cliente, dando ênfase em procurar escutá-los com atenção, uma vez que, isto possa auxiliar no andamento do processo na via judicial ou extrajudicial, para que assim, sejam alcançadas as pretensões dos clientes de forma eficiente.

Ainda mediante os resultados obtidos constatou-se que a Defensoria Pública preza pela captação de informações dos clientes, onde essas informações são armazenadas em um sistema (SIS-DPU) que as compartilham com toda rede da organização. Essa ferramenta auxilia no tratamento e desenvolvimento das informações para que se possa utilizar nas tomadas de decisões, permitindo que os objetivos almejados sejam alcançados.

O questionário aplicado mostrou o lado dos colaboradores, dando a oportunidade de contribuírem com *feedbacks* que possibilitem o melhoramento contínuo do processo de atendimento. Já devido ao fato dos funcionários alegarem não ter conhecimento de estratégias de atendimento, pelas experiências vivenciadas *in loco*, suas atitudes e comportamentos estão condizentes com

algumas dessas estratégias de atendimento mencionadas no trabalho. Assim, se faz necessário investir em capacitação na área para que se possa ser evidenciado e esclarecido quais táticas podem ser adotadas no momento oportuno a fim de proporcionar um serviço com eficácia. Por isso, para garantir um serviço de qualidade a instituição disponibiliza de cursos de capacitação oferecidos *online* que agreguem valor ao serviço prestado.

Portanto, ressalta-se que as empresas devem compreender que a atenção maior tem que estar voltada ao usuário, gerando sua satisfação através de oferecimentos de serviços com menos burocracia, atendimentos mais rápidos e cumprimento dos prazos. Neste caso, conclui-se que através dos resultados obtidos a DPU veem desempenhando um bom atendimento com qualidade e eficiência.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério Público do Estado do Amapá. Promotoria de Justiça de Defesa dos Direitos Constitucionais. Centro de Apoio Operacional da Cidadania do Ministério Público do Estado do Amapá. **Excelência no Atendimento ao Cidadão. Boas Práticas No Serviço Público.** Macapá – AP, 2017. 20 p. Disponível em: <<http://www.mpap.mp.br/images/Documentos/manual-excelencia-atendimento.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2020.
- CARVALHO, M^a. do S. M. V. de; TONET, H. C. **Qualidade na administração pública.** Rio de Janeiro, 1994. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/8481/7224>>. Acesso em: 25set. 2019.
- COSTA, A. de S. C.; SANTANA, L. C. de e TRIGO, A. C. **Qualidade do atendimento ao cliente:** Um grande diferencial competitivo para as organizações. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol. 02, n° 02, p. 155-172, ISSN 2258-1166. Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2019.
- COSTA, C. U. da; NAKATA, Y. U. e CALSANI, J. R. da S. **Qualidade no atendimento:** A influência do bom atendimento para conquistar os clientes. Ribeirão Preto, 2013. Disponível em: <<http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/4.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2019.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao Público nas Organizações:** Quando o marketing de serviços mostra a cara. Distrito Federal: Editora Senac, 2013.
- DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO. **Missão.** Disponível em:

<<https://www.dpu.def.br/>>. Acesso em: 29 mai. 2020.

FARIA, P. S. de. **Comunicação interna nas organizações**. Faculdade São Luís de França, 2009. 17 p. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao_interna.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2020.

FERNANDES, Walberto. **Excelência no Atendimento ao Cliente**. Editora: Clube de Autores(managed), 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=QQdyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=t%C3%A9cnicas+de+atendimento+ao+cliente&ots=UScHUUpcbm4&sig=aoaPEw6zFe_RAaKZylRYEGZKOPA#v=onepage&q=t%C3%A9cnicas%20de%20atendimento%20ao%20cliente&f=false>. Acesso em: 03 abr. 2020.

FORES, M. K. **Conhecer o cliente vale a pena?** Estudo de caso de implantação de CRM analítico em PME brasileira. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1337/Mayumi%20Kawakami%20Fores_Trabalho.pdf?sequence=1>. Acesso em: 24 mai. 2020.

GASTAL, Fernanda. **A influência da Satisfação e dos Custos de Mudança na Lealdade do Cliente**. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/598/000487959.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 14 mar. 2020.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

GONÇALVES, E. M. **Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional paramelhoria na prestação de serviço público**. Portugal, 2002. Disponível em: <<https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/2196/0043628.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 set. 2019.

JACOMINI, Luciana. **O papel da comunicação nas organizações**. Revista NPI – Núcleo de Pesquisa Interdisciplinar. Volume VI. Número 6, 2011. Disponível em: <http://s3.uninove.br/app/uploads/2017/08/01144330/1501620210-REVISTA_NPI_Edicao_2011.pdf#page=50>. Acesso em: 14 mar. 2020.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. São Paulo: Difusão Editora, 2006. Disponível em: <<http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%C3%B5es%20dos%20estudos%20e%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2020.

MANUAL DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO. Política de Comunicação da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Florianópolis, 2007. 12 p. Disponível em: <https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0_43512400_1476995550.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2020.

MEDEIROS, J. E. **Qualidade e Satisfação no Serviço Público: Pesquisa de Satisfação de Usuário**. Universidade de São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www2.eca.usp.br/pospesquisa/monografias/jose%20eduardo.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2020.

MONGE, E. P. **A importância da qualidade no atendimento ao cliente**. Minas Gerais, Faculdades Pedro Leopoldo, 2012. Disponível em: <https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/graduacao/tcc/2012/tcc_elizabete_pereira_monge_2012.pdf>. Acesso em: 25 set. 2019.

MORALES, F. G.; FERREIRA, F. S. **A excelência em qualidade no atendimento das organizações**. Revista Hórus, 2011. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/revistahorus/article/viewFile/4074/1881>>. Acesso em: 03 nov. 2019.

PINTO, R. C. **Gestão de Clientes: A importância da retenção**. São Paulo, 2005. Disponível em: <<https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/viewFile/2731/2594>>. Acesso em: 24 mai. 2020.

PONTES, K. E. G. P. B. **Comunicação Externa como Ferramenta Organizacional: o caso da Câmara Municipal da Praia**. Santiago Cabo Verde, 2012. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/38682667.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2020.

RIZZI, Márcia; SITA, Maurício (coord.). **Ser+em Excelência no Atendimento ao Cliente: encantar é preciso, descubra como se tornar inesquecível para seus clientes**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

SANTOS, J. C. S. **Qualidade no Atendimento ao Cliente**. Editora: Clube de Autores(managed), 2007. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=LLlxDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=t%C3%A9nicas+de+atendimento+ao+cliente&ots=fIVn7Prv7n&sig=yYJl4sCuA6bq7PcSOOsewgkPVKg#v=onepage&q=t%C3%A9nicas%20de%20atendimento%20ao%20cliente&f=false>>. Acesso em: 03 abr. 2020.

SERAFIM, Andréa Bier *et al.* **Qualidade no Atendimento da Secretaria de Urbanismo da Prefeitura de São José dos Pinhais**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENAPG228.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2020.

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

ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE ALUNOS PARA UMA ESCOLA DE IDIOMAS EM JOÃO PESSOA-PB

Marcos Henrique Firmino Costa¹
Prof. Me. Eliabe Afonso de Sousa²
Profa. Ma. Maura Carneiro Maldonado Mousinho³

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica é uma responsabilidade da alta administração, a mesma tem objetivos de planejar, formular, implementar, monitorar e renovar a estratégia, além de alinhar todas as partes interessadas da organização desde os fornecedores aos colaboradores, além disso, a própria deve estabelecer estratégias onde faça com que a empresa esteja competindo a curto prazo de frente com as concorrentes atuais do mercado e também esteja construindo competências a longo prazo

Na perspectiva de Costa (2007, p. 56) “podemos conceituar gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização”.

Diante desse conceito, relacionamos que a gestão estratégica está interligada a todos os setores de uma corporação, podemos dizer que a estratégia é a base de uma empresa, ou seja, ela está conectada diretamente a três pontos fundamentais: missão, visão e valores. Havendo esses pilares, conseguimos planejar as estratégias de crescimento e desenvolvimento da empresa e gerenciá-las. De início deve-se levantar a seguinte pergunta: Qual o propósito da entidade? Essa resposta a alta administração deve replicar, pois quando fundamentadas serão desenvolvidas as etapas e processos de estratégias, e quais serão as ferramentas utilizadas para prosperidade da empresa a curto e longo prazo. Diante de todo contexto estratégico, percebe-se a necessidade de desenvolver estudos que possam fomentar e identificar aspectos estratégicos nas escolas de idiomas. Assim, essa pesquisa terá ênfase em uma escola de idiomas localizada em João Pessoa, Paraíba.

A criação da rede de idiomas começou em São Paulo (1950), em uma

¹ Centro Universitário UNIESP. E-mail: marquinhohfc8@gmail.com

² Centro Universitário UNIESP. E-mail: prof1666@iesp.edu.br

³ Centro Universitário UNIESP. E-mail: prof1927@iesp.edu.br

pequena sala. Acreditando em um sonho os amigos Fernando Silva e César, fundaram a escola de idiomas. Um sonho que se tornou realidade e vem crescendo dia após dia, há mais de 60 anos, sendo a primeira franquia de serviços do Brasil e a primeira escola a integrar internet à sala de aula. Inovações, que com muitas outras, fizeram dá escola de idiomas uma das marcas mais admiradas do setor, premiada várias vezes. Sua história também apresenta um grande envolvimento na questão social. Por meio de campanhas de cidadania, integradas aos conteúdos trabalhados em sala de aula, auxiliando na formação de cidadãos conscientes de seu papel na sociedade, fomentando uma atitude positiva para a construção de um mundo melhor.

Sua Missão é facilitar o acesso a visões diferenciadas de mundo por meio do ensino de inglês, inspirando pessoas para que ampliem o seu universo de experiências e possibilidades. Seus valores são compostos de: autenticidade, inspiração, proximidade, diversidade e sustentabilidade. Além disso foi pioneira na utilização de materiais audiovisuais em sala de aula, sendo a primeira franquia de idiomas a nivelar seus cursos de acordo com o padrão europeu e é a única empresa do Brasil a ganhar 27 selos de excelência da ABF – Associação Brasileira de Franchising. A marca mais vezes reconhecida da categoria.

De acordo com Costa (2007, p. 56):

Quanto à finalidade, a gestão estratégica visa assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua captação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas.

Levando em conta todo o contexto, a problemática que irá conduzir este trabalho será: **Quais as estratégias utilizadas pela escola de idiomas na captação de alunos em João Pessoa – PB?** Uma vez tendo as estratégias planejadas e geridas a administração saberá como agir em determinadas situações internas e externas. O mercado pode propor mudanças como por exemplo: mudança de governo, variação da economia de um país entre outros, que são fatos que estão diretamente ligados as estratégias para captação de alunos, já que a oferta de serviços na escola de idiomas é o seu produto para os seus clientes. Existem ferramentas na gestão estratégica que auxiliam na tomada de decisão do gestor na hora de realizar o planejamento de como será o investimento, assegurando assim a continuidade da instituição.

Esse trabalho apresenta como objetivo geral, verificar quais são as estratégias utilizadas pela escola de idiomas na captação de alunos em João Pessoa – PB. Contribuindo com a continuidade dos conhecimentos sobre gestão estratégicas e respectivas ferramentas, para as ciências administrativas, agora dentro de um contexto específico na escola de idiomas. E objetivos específicos: conhecer o perfil das pessoas que procuram a escola de idiomas; abordar conceitos e tipologias de ferramentas estratégicas e verificar as ferramentas com maior força utilização na escola de idiomas.

Essa pesquisa tem como colaboração o aperfeiçoamento da utilização de ferramentas estratégicas na captação de novos alunos, fornecendo informações gerenciais relevantes a partir dos resultados indicados na pesquisa, contribuirá na fomentação de novas pesquisas voltadas para temática, inspirando novas contribuições acadêmicas, sociais e mercadológicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING

O marketing é percebido como uma parte de muito valor para uma empresa, seja ela de grande ou pequeno porte, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, pois, é a partir do marketing que vai ser buscado oportunidades de mercado, através de meios e informações das satisfações e insatisfações dos clientes. Luck (1969) afirma o marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas. Sendo assim o mesmo ajuda a desenvolver a marca e estuda o gosto das pessoas para a preparação da propaganda do produtos ou serviços, além disso, é uma das partes mais importantes da empresa e a sua decisão deve ser precisa, em razão de que havendo uma má decisão, todo o setor de marketing fracassa e pode comprometer no desenvolvimento da organização.

Kotler e Armstrong (2007, p. 4) afirmam que “os dois principais objetivos do marketing são: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação”.

Partindo desse pressuposto marketing seria, mercado que oferta produtos ou serviços ao consumidor de forma que satisfaça as necessidades e os desejos dos consumidores e clientes. Dessa forma o departamento de marketing de uma organização deve criar uma relação com seus clientes onde eles se sintam confortáveis em adquirir aquele produto ou serviço provido.

Segundo Semenik e Bamossy (1995, p. 6) “marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de ideias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”.

2.1.1 Conceito e composto de marketing

O marketing representa um conjunto de ideias, decisões e atividades incorporadas ao produto ou serviço do negócio. Assim, Kotler e Armstrong (2007, p. 4) definem marketing “como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”.

Para Semenik e Bamossy (1995, p. 16) o conceito de marketing “é uma filosofia de negócios que estabelece que o propósito fundamental de um negócio é atender aos desejos e necessidades dos clientes.

Uma vez compreendida e bem analisada as necessidades dos clientes, partimos para as atividades do marketing que buscam gerar receitas para a instituição (organização) da mesma forma que outros departamentos como: financeiro, contábil e administrativo.

O composto ou mix de marketing pode ser entendido como as atividades do departamento e refere-se a quatro áreas primárias do processo de decisão que são salientadas pelos estudiosos E. Jerome McCarthy, Raimar Richers e Robert Lauterborn da seguinte forma:

Os quatro P’s do marketing, que são as variáveis que nortearão as estratégias de mercado.

- **Produto:** seriam as características e particularidades de seu produto ou serviço de modo que atenda as necessidades do seu público-alvo.
- **Preço:** esse pilar é muito importante, pois ele fará com que o dinheiro gire dentro da empresa, seu valor deve ser certo, uma vez que, a marca estará intimamente ligada ao produto/serviço.
- **Praça:** seria como o consumidor vai até seu produto ou serviço, um dos pilares fundamentais já que é o posicionamento de sua empresa que fará com que tenha um mercado consumidor alto.
- **Promoção:** significa divulgar, publicar e realizar *merchandising* para

promover seu produto ou serviço até o cliente certo.

Conforme Cobra (1997, p. 31) define os 4P's como:

O produto ou serviço deve satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores. O ponto significa levar o produto da forma mais acessível e rápida possível ao mercado consumidor. O preço deve ser ajustado às condições de custo de fabricação e de mercado. E a promoção deve comunicar o produto ou serviço ao mercado, estimulando e realizando a venda, isto é, a transferência de posse.

Além dos 4P's do marketing existem outros dois sistemas que definem a inter-relação do composto de marketing com o meio ambiente, que foram estudados por Raimar Richers que são os 4A's e o outro seria os 4C's estudados pelo Prof. Robert Lauterborn.

De acordo com o Portal Multi Empreendedor (2017) "Richers descreve como deve ser a interação da empresa com o meio ambiente, avaliando os resultados do marketing em função dos objetivos empresariais".

Para Cobra (1997, p. 31):

- Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 40) "Para encontrar o melhor mix e a melhor estratégia de marketing, a empresa se Analise: Visa identificar as forças vigentes no mercado e suas interações com a empresa.
- Adaptação: É o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa ao meio ambiente identificando através da análise.
- Ativação: Os elementos-chave da ativação são a distribuição (seleção dos canais), a logística (a entrega e armazenagem de produtos), a venda pessoal (o esforço para efetuar transferência de posse do bem ou serviço) e o composto de comunicação (publicidade, promoção de vendas, relações públicas e *merchandising*).
- Avaliação: É o controle dos resultados do esforço do marketing, isoladamente e em conjunto. Essa função também é chamada auditoria de marketing.
- Em conformidade com Kotler e Armstrong (2007, p. 39) "os consumidores estão no centro de tudo. A meta é criar valor para o cliente e construir relacionamentos lucrativos e fortes com ele". Partindo desse pressuposto o Prof. Robert Lauterborn da Universidade da Carolina do Norte realizou estudo sobre o sistema dos 4C's do marketing.
- Consumidor: O cliente nessa concepção toma o lugar do P de produto dentro do mix, ele é o foco, onde deve-se preencher a necessidade e desejo do

comprador.

- **Custo ao consumidor:** Dentro desse pilar está não somente o custo do preço do produto ou serviço mas também está inserido o tempo gasto até que a compra seja concretizada.
- **Comunicação:** Mais voltado para a venda, onde há o contato entre vendedor e cliente, fazendo com que ocorra persuasão para que o consumidor efetue a compra.
- **Conveniência:** Seria o conhecimento do perfil do seu público, já havendo conhecimento das preferências do cliente.

engaja na análise no planejamento, na implementação e no controle do marketing”. Em consequência desse pensamento por meio desses processos a empresa se adapta as forças do ambiente externo do marketing, para que consiga se destacar no mercado.

2.1.2 Marketing de Serviço

Serviço é qualquer ato onde uma parte oferta algo a outra sem que precisamente tenha algo concreto, o marketing de serviços vem com o objetivo de ofertar o serviço para cliente a fim de satisfazer seu desejo ou necessidade, onde o prestador do serviço interage diretamente com o cliente.

Na concepção de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p.21):

Serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade.

Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos.

“Serviço são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”. (ZEITHAML, BITNER, GREMLER, 2014, p. 28).

O composto de marketing aborda os 4P's (Produto, Preço, Praça e Promoção), porém estão mais voltados para bens e não são tão voltados para as adversidades do marketing de serviço. Com isso é ampliado o composto de elementos para atender a essa necessidade, são eles: processo, ambiente físico (*physical environment*, em inglês) e pessoas, tornado-se assim os 7P's do composto do marketing de serviço.

Em conformidade com Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p.28):

Os 7P's do composto de marketing de serviço, englobam o conjunto de variáveis que representam as decisões gerenciais de marketing necessárias para criar estratégias viáveis, voltadas ao atendimento das necessidades dos clientes de modo lucrativo em um mercado competitivo.

A forma de como o serviço é apresentado e ofertado ao cliente influencia diretamente na percepção do mesmo, se é exibido de forma simplificada gera uma expectativa menor no consumidor, porém se for requintada, irá gerar uma probabilidade de maior desejo pelo serviço exposto.

Um dos pilares de maior importância dentro do marketing de serviço seria a segmentação de mercado, uma vez que se firma na ideia de que um serviço ou produto não atenda a necessidade e desejos dos consumidores. Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) um segmento de mercado é composto de um grupo de compradores que tem em comum características e necessidades ou padrões de consumo, em concepção disso as organizações devem estabelecer seu segmento-alvo e propor estratégias para atender esse determinado grupo.

Toda empresa busca excelência em seus departamentos e para Kotler e Keller (2012) a excelência em marketing de serviço exige que atenda a três áreas abrangentes, tais como:

- Marketing externo: descreve o processo normal de preparo, determinação de preço, distribuição e promoção de serviços aos clientes.
- Marketing interno: descreve o processo de treinamento e motivação de funcionários para que eles atendam bem os clientes. A maior contribuição que pode ser dada pelo departamento de marketing é ser “excepcionalmente hábil em induzir todos os outros setores da organização a fazer marketing”.
- Marketing interativo: descreve a habilidade dos funcionários em servir o cliente. Os clientes julgam o serviço não apenas por sua qualidade técnica (a cirurgia foi bem-sucedida?), mas também por sua qualidade funcional (o cirurgião demonstrou preocupação e inspirou confiança?).

“Investir no marketing de serviços fará com que a sua empresa atenda melhor as necessidades dos consumidores, uma excelente oportunidade de otimizar seus serviços, trazer mais destaque para a organização no mercado e

atrair mais clientes.” (PORTAL ZENVIA, 2019).

2.1.3 Estratégias de Marketing

Uma das funções do marketing é criar o valor da marca das empresas no mercado, levando em consideração essa afirmação, o *outbound* (marketing tradicional) tem objetivo de oferecer produtos e serviços aos clientes e a empresa tem o papel de ser o agente ativo onde vai até o consumidor. As empresas que adotam essa visão têm sucesso economicamente uma vez que os consumidores não são exigentes em relação a qualidade ou estilo.

Porém atualmente o mercado está mais voltado a economia constituída por perfis diferentes de consumidores, que tem características individuais de desejos, percepção e critérios de compra. Baseado nessa asserção, o *inbound* (marketing de atração) tem como finalidade atrair e fidelizar clientes, despertando o interesse do mesmo para que ele vá até a sua empresa e se interesse pelo seu produto ou serviço.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 36):

Essa crença inspirou uma nova visão dos processos de negócios, que coloca o marketing no início do estágio de planejamento. Em vez de enfatizar o fazer e o vender, as empresas passaram a se considerar como parte de um processo de entrega de valor.

Para Kotler e Keller (2012), uma administração de marketing bem-sucedida requer, portanto, determinadas capacidades, como entender, criar e manter o valor para o cliente. Ou seja, as empresas devem focar nos seus clientes e devem estar preparadas para as mudanças que podem vir a ocorrer em relação as necessidades deles.

O plano de marketing é fundamental na organização dos procedimentos de uma empresa, já que nela é detalhada as ações e processos para atingir a excelência e alcançar os objetivos da mesma. Já o plano de marketing estratégico segundo Kotler e Keller (2012) deve estabelecer seu mercado-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades do mercado.

Existem algumas diretrizes que cada empresa tem que propor para o planejamento das estratégias que são: missão, visão, objetivos e metas.

Segundo Las Casas (2019, p. 164):

- Missão define a razão da existência da organização e ajuda a legitimizar sua função na sociedade. Objetivos são os fins que a organização pretende atingir através de sua existência e operações. Objetivos são parte integral do processo de administração estratégica. Eles são os fins que a empresa procura e o critério para determinar a sua efetividade.
- Visão é a determinação de onde a empresa quer chegar mais a longo prazo, o sonho de realização. A visão auxilia na definição da missão. Uma visão de ser “a empresa mais inovadora do mercado” poderia ter originado a missão mencionada.
- Objetivos são os resultados operacionais, financeiros ou qualquer outro que a empresa deseja alcançar em determinado período com seu plano estratégico, podendo ser quantitativos ou qualitativos, e definidos a curto, médio e longo prazo. Objetivos são os resultados que queremos atingir, e estratégias são as formas de chegar lá.
- As metas são as etapas para se chegar aos objetivos. Portanto, um objetivo de aumentar as vendas pode ter metas mensais, semanais ou de outro período qualquer, e nesses casos devem ser quantificadas.

Uma vez definido seu plano de marketing, mercado-alvo e objetivos, as organizações podem identificar um novo nicho ou segmento de mercado que esteja em crescimento, feito isso o passo seguinte seria a criação do posicionamento de seu produto ou serviço para aquele segmento de consumidor usando um diferencial para que quando o consumidor comente sobre tal produto ele já associe diretamente a sua marca a ele. Quando a empresa se propõe em posicionar sua marca no mercado ela fará com que os P's do marketing seja todo desenvolvido em prol dela.

Existem diversas ferramentas que auxiliam no processo de planejamento das estratégias da empresa, como por exemplo: a matriz SWOT ou FOFA (que busca uma análise de ambiente interno e externo, mapeando os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças do mercado), a matriz BCG – Boston Consulting Group (onde é analisado o crescimento do mercado e a fatia de mercado que a empresa tem em relação aos principais concorrentes), CVP – Ciclo de Vida do Produto (que seria um ciclo onde o produto nasce, cresce, chega a um período de maturidade e logo após morrem), a matriz de Ansoff (onde ela cruza informações com relação a produto e serviço, podendo assim determinar e criar novas estratégias), dentre outras estratégias.

Após realizar o planejamento irá ser dado início ao processo de implementação das estratégias e controle das mesmas para que tenha gerência de que está sendo executado da forma correta e que a organização esteja preparada para as possíveis mudanças aceleradas que o mercado impõem, assim a empresa

mantem eficiente e eficaz. Caso a empresa não esteja tendo resultados em determinados períodos, será necessário repensar e refazer as estratégias atendendo aos objetivos propostos.

2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

2.2.1 Conceito e importância

O objetivo das organizações são de satisfazer seus consumidores atendendo a seus desejos e vontades, para obter maior lucratividade, porém para que isso aconteça as empresas devem conhecer bem seu público-alvo, entendendo seus comportamentos e consumo.

Mowen e Minor (2003) afirma que o comportamento do consumidor é definido como o estudo das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e ideias. Relacionado ao estudo das unidades compradores se diz respeito à quando indivíduos ou grupos selecionam, comprar e utilizam de produtos e serviços para satisfazer os seus desejos e necessidades. O comportamento definido como processo relaciona-se segundo Solomon (2002) como a troca, uma transação em que duas ou mais organizações ou pessoas dão e recebem algo de valor, é uma parte integrantedo marketing.

De acordo com a *American Marketing Association* (2019):

A interação dinâmica de sentimentos e percepções, comportamentos e ambiente pelo qual os seres humanos conduzem os aspectos das relações de troca em suas vidas. [...]O comportamento do tomador de decisão no mercado de produtos e serviços. Muitas vezes é usado para descrever o campo interdisciplinar do estudo científico que tenta entender e descrever tal comportamento.

A análise do estudo do comportamento do consumidor é de suma importância para todo negócio uma vez que permite o foco total onde realmente é necessário investir para que tenha proveitos. Havendo essa base as empresas ofereceram o melhor produto ou serviço para seus clientes de modo que gerará uma eficiência e eficácia nos lucros.

2.2.2 Influência sobre o consumidor

O estudo do comportamento dos clientes explora fatores que influenciam diretamente na hora da tomada de decisão do mesmo e é fundamental para as empresas formarem suas estratégias de negócio. De acordo com o Merlo e Ceribeli (2014, p. 29) os fatores que influenciam no processo de compra do consumidor são:

2.2.2.1 A influência normativa está relacionada com a força que as normas internas de um grupo (formalizadas ou não) têm para moldar o comportamento de seus membros. Em outras palavras, ocorre quando os membros de determinado grupo esforçam-se para se adaptar às expectativas dos demais membros em relação ao cumprimento das normas internas existentes (Burnkrant e Cousineau, 1975).

2.2.2.2 Por outro lado, a influência informacional baseia-se na confiabilidade atribuída pelo indivíduo às informações provenientes dos membros de determinado grupo (Burnkrant e Cousineau, 1975). Nesse caso, quando o indivíduo não conhece o desempenho de determinado produto, serviço ou marca, ele busca informações com outros indivíduos com os quais tem contato mais frequente, pois fazem parte do mesmo grupo (Blackwell, Miniard e Engel, 2005), o que facilita o processo de comunicação.

2.2.2.3 Finalmente, a influência por identificação ocorre quando o indivíduo compra determinados produtos e opta por marcas específicas com o intuito de ser associado a determinado grupo que admira (Burnkrant e Cousineau, 1975). O indivíduo tende a internalizar os valores e padrões comportamentais de indivíduos pertencentes a grupos de aspiração, passando a se comportar de modo a refletir esses valores e padrões de consumo.

Logo após os fatores que influenciam na compra do produto ou serviço, vem a tomada de decisão do consumidor onde no qual o indivíduo ou grupo analisa qual marca escolher e que quantidade deve comprar.

Mowen e Minor (2003) define que a tomada de decisão do consumidor consiste no conjunto de processos envolvidos no reconhecimento de problemas, na

busca de soluções, na avaliação de alternativas, na escolha entre opções e na avaliação dos resultados da escolha. Isto é, os clientes tomam decisões constantemente e o processo é influenciado por fatores tais como: característica do consumidor, características da situação e pelo conhecimento do mesmo sobre o produto ou serviço a ser adquirido.

2.2.3 Consumidor digital

Marketing digital é um conjunto de ações que utilizam as ferramentas digitais para captar, fidelizar e conquistar clientes para sua organização afim de divulgar e comercializar produtos e serviços para os consumidores-alvos. Atualmente a internet está em todo lugar fazendo com que o marketing digital seja uma ferramenta extremamente competitiva podendo se tornar diferencial perante concorrentes.

Segundo Las Casas (2019, p. 575):

O marketing digital é um conjunto de transações eletrônicas que visam à transferência de produtos e serviços do produtor ao consumidor. Incluem-se nisso o uso de *e-mail*, o envio de pedidos para fornecedores via EDI (troca eletrônica de dados), o uso da Internet e a prestação de serviços *on-line*, entre outras atividades. A entrega *on-line* de benefícios requer uma análise das diferenças entre comércio eletrônico, marketing eletrônico e recursos de marketing eletrônico.

São diversos fatores que influenciam no comportamento do consumidor digital e segundo Banov (2017, p. 85 e 86), destaca-se:

- a) Confiabilidade: o consumidor virtual pesquisa a loja virtual, as reclamações, a presença em várias mídias e os comentários que nelas aparecem. A apresentação da política de privacidade da loja, que deve ser amplamente divulgada, se faz necessária, pois o consumidor se preocupa com sua privacidade e segurança. A percepção de como estes dados são tratados influenciam a escolha da loja virtual.
- b) No que se refere à privacidade, o consumidor tem a necessidade de ter suas informações pessoais, como CPF, RG e endereço mantidas sob sigilo enquanto, em relação à segurança, ele precisa sentir-se seguro quanto à proteção de dados, como o número de seu cartão, senha e código de segurança.
- c) A confiança estende-se também ao produto apresentado pela loja, que deve

ser o mesmorecebido pelo cliente, ao prazo de entrega, à facilidade de trocas e devoluções e ao pós-vendas.

- d) Facilidade: em encontrar os produtos desejados e comparar as lojas virtuais que os comercializam.
- e) A conveniência: redução do tempo para comprar. O consumidor virtual não necessita de deslocamento e não tem problemas com transporte e estacionamento.
- f) Atendimento: as pessoas que atendem nos websites devem ser treinadas para conhecer o produto comercializado, atender com simpatia, saber esclarecer as dúvidas do consumidor e apresentar soluções.
- g) Qualidade do produto, preço e condições de pagamento: os consumidores virtuais pesquisam e escolhem aqueles que estão mais próximos de suas condições.
- h) Prazo de entrega: a loja virtual deverá cumprir o prazo que informou ao consumidor. Muitas lojas perdem sua clientela por não terem cumprido o prazo de entrega. Jamais a empresa deve vender um produto que não tem ou que está aguardando o fornecedor entregar.
- i) Trocas e devoluções: quando acontecem rapidamente e sem dificuldades, aumentam a confiança do consumidor pela loja.
- j) Pós-vendas: assim como nas lojas físicas, a loja virtual deverá entrar em contato com o consumidor ou ter um canal em que possa coletar a satisfação com o produto e o atendimento da loja e dar prioridade para as reclamações e trocas.

O crescimento do marketing pela internet, trouxe com ele o conforto e comodidade para o consumidor, prestando como benefícios: rapidez, custos mais baixos e a possibilidade de mais dados sobre seu produto e serviço adquirido, agregando assim valor a marca para as organizações e trazendo retornos positivos.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado é o de pesquisa exploratória de caráter quantitativo por acessibilidade, por se tratar de uma pesquisa de campo.

Segundo Gil (2018, p.26):

Pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois

interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

A pesquisa exploratória é focada na investigação do objetivo da pesquisa, que por muitas vezes é um problema ou questão pouco estudo realizado nela, com o objetivo de descobrir algo e contribuir para estudos futuros.

De acordo com Vergara (1998, 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”. Na pesquisa de campo pode-se aplicar questionários, realizar entrevistas e utilizar do meio da observação para a coleta de dados necessários para a realização da análise.

A pesquisa de campo pode ser voltada para a coleta de dados pela observação sendo participativa ou não, para ser compreendido os aspectos de uma determinada realidade. É através da pesquisa de campo, em que o objeto é abordado em seu ambiente e a coleta de informações é realizada nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem. (LAKATOS; MARCONI, 2004, p. 32).

O levantamento quantitativo baseia-se em dados estatísticos voltados a números para conclusão dos resultados, onde tem por objetivo quantificar a informação coletada.

A abordagem quantitativa procura validar uma hipótese estatisticamente. A coleta de dados, por sua vez, pode envolver técnicas como observação, entrevistas e aplicação de questionários. Por mais que o pesquisador colete opiniões sobre um determinado assunto, ele irá mensurar os resultados de maneira estatística. (VIACARREIRA, 2018).

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados desse artigo foi um questionário com o auxílio da ferramenta *google forms*, devido a mesma ser de fácil manuseio, além da facilidade e comodismo para seu preenchimento podendo ser pelo celular, *tablet* ou computador. Ao ser realizado a coleta de dados foi desenvolvido gráficos para que houvesse a análise e mensurar os resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Na presente pesquisa foi observado o perfil sociodemográfico dos dialogados, de acordo com o levantamento de dados colhidos a partir da utilização da ferramenta *Google Forms*, através de um questionário enviado pelo e-mail da escola de idiomas de João Pessoa no período de 16 à 20 de dezembro de 2019, tendo um

total de 50 respostas, com o intuito de mensurar o perfil das pessoas que se interessam pelo estudo de idiomas em João Pessoa – PB. A partir das seguintes variáveis de indagação: Perfil sociodemográfico, principal motivação para aprender outro idioma, mídias utilizadas pelas escolas de idiomas, investimento em curso de excelente qualidade e o que chama atenção na hora de escolher uma escola de idiomas.

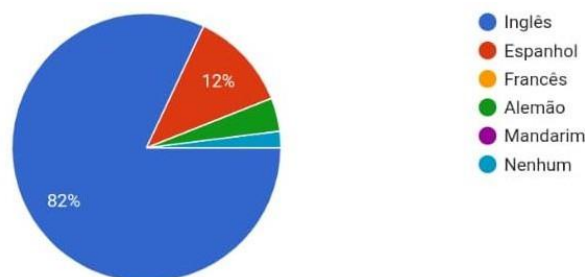
Tabela 1: Perfil Sócio-demográfico

| PERFIL SÓCIO - DEMOGRÁFICO | | | | | |
|----------------------------|----------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------------|
| SEXO | MASCULINO | | | FEMININO | |
| | 52% | | | 48% | |
| IDADE | ATÉ 25 ANOS | 26 À 35 ANOS | 36 À 45 ANOS | 46 À 55 ANOS | ACIMA DE 55 ANOS |
| | 58% | 26% | 8% | 6% | 2% |
| ESCOLARIDADE | ANALFABETO | FUNDAMENTAL | MÉDIO | SUPERIOR | PÓS-GRADUAÇÃO |
| | 0% | COMPLETO: 0% | COMPLETO: 22% | COMPLETO: 28% | 8% |
| | | INCOMPLETO: 0% | INCOMPLETO: 4% | INCOMPLETO: 38% | |
| RENDA | 1 SALÁRIO MÍN. | 2 À 4 SALÁRIOS MÍN. | 5 À 7 SALÁRIOS MÍN. | 8 À 10 SALÁRIOS MÍN. | ACIMA DE 10 SALÁRIOS MÍN. |
| | 36% | 48% | 12% | 2% | 2% |

Fonte: Próprio autor, 2019.

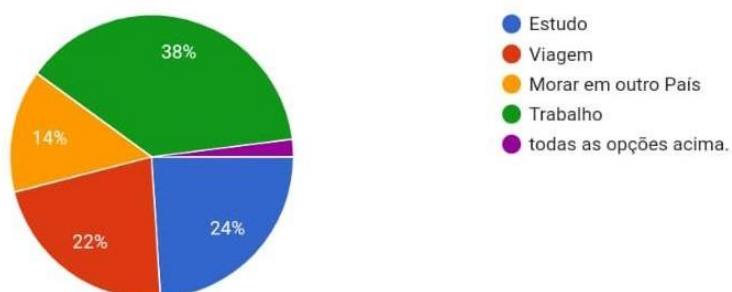
Realizando uma análise do perfil sociodemográfico dos respondentes de acordo com a tabela acima verifica-se que, 48% dos entrevistados são do sexo feminino e 52% dos mesmo são do sexo masculino, entendendo-se assim que há um maior número de pessoas do sexo masculino que se interessam em estudar outro idioma. A segunda questão foi relacionada a idade dos interessados em estudo de idiomas, compreende-se que 84% dos entrevistados estão na faixa etária até 35 anos.

Na questão 3, aborda-se o nível de escolaridade das pessoas que tem interesse em estudar idiomas, onde 38% seriam pessoas que estão cursando ensino superior, 28% está relacionado a pessoas que já concluíram o ensino superior, 22% das pessoas elencadas terminaram o ensino médio, 8% das pessoas tem pós-graduação e por fim 4% dos entrevistados estão cursando o ensino médio. Assim, observa-se que 66% das pessoas são graduadas ou graduandas no ensino superior. Na última questão de cunho sociodemográfico verificou-se que 84% das pessoas tem como renda entre um e quatro salários mínimos.

Gráfico 5: Idioma que você cursaria

Fonte: Próprio autor, 2019.

No questionário a quinta abordagem foi voltada para o idioma que os entrevistados cursariam, cujo, 82% cursariam o idioma do inglês, de acordo com o CEBRAC (2019) o curso de inglês tornou-se acessível para um número maior de pessoas, contribuindo para um mercado de trabalho cada vez mais capacitado e desenvolvido no Brasil, com isso é um dos idiomas mais procurados uma vez que o inglês é considerado a língua universal, em segundo momento nota-se que o espanhol ficou com 12% das pessoas, seguido do alemão com 4% dos abordados e 2% das pessoas não cursariam nenhum idioma.

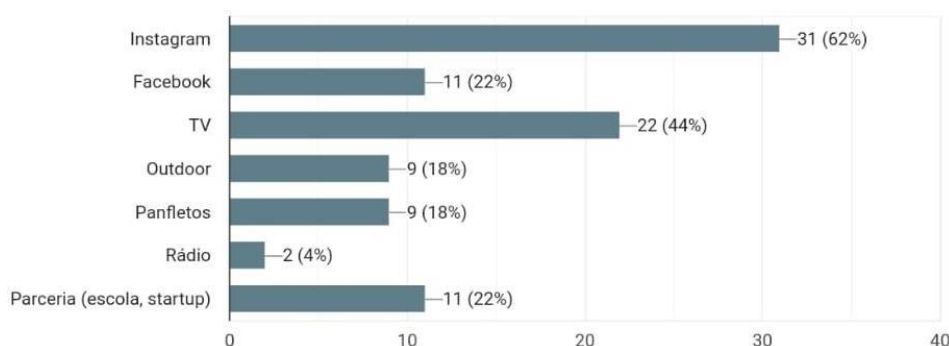
Gráfico 6: Principal motivação para aprender outro idioma

Fonte: Próprio autor, 2019.

Na sexta questão verifica-se a principal motivação para aprender outro idioma. De acordo com Bergamini (*apud* DuBrin, 2003, p. 111) aponta que a motivação seja uma das mais poderosas forças na medida que “as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançarem determinada meta, porque isso satisfaz uma de suas importantes necessidades”. Contudo 38% dos entrevistados responderam que a principal motivação está relacionada ao trabalhado, seguido de

24% indicando que está voltada ao estudo. Em terceiro lugar ficou o percentual de 22% que representa as pessoas que desejam viagens, em quarto lugar as pessoas que tem o desejo ou necessidade de morar em outro país com 14% das respostas e 2% dos cidadãos tem todas as necessidades citadas acima. Constata-se que 62% dos entrevistados relacionam que cursaria o idioma devido a estudo ou trabalho.

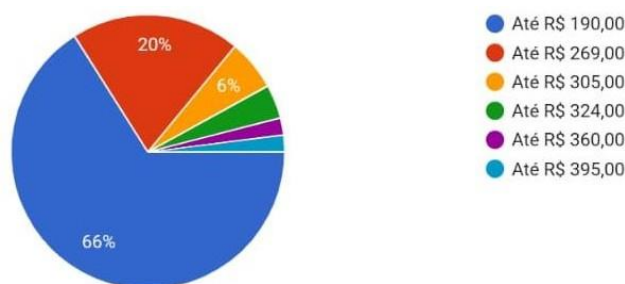
Gráfico 7: Percepção das mídias utilizadas pelas escolas de idiomas



Fonte: Próprio autor, 2019.

Na questão 7 observa-se que o tema abordado foi a utilização de mídias que são percebidos pelos entrevistados que as escolas recorrem. Seguindo essa abordagem 62% das pessoas tem a percepção de que é utilizado a rede social Instagram, seguido da TV com 44%, facebook e parcerias ambos com 22%, panfletos e outdoor apresenta-se com 18% ambos e porfim o rádio com apenas 4% dos entrevistados. Assim conclui-se que o Instagram e a TV são os dois meios mais notados pelos entrevistados em relação a divulgação.

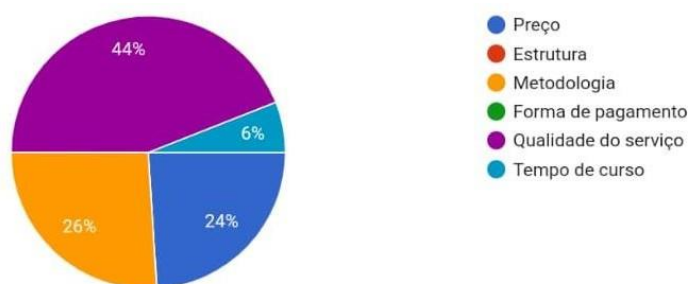
Gráfico 8: Investimento em um curso de idiomas de excelente qualidade



Fonte: Próprio autor, 2019.

Na oitava questão observa-se um ponto fundamental relacionado a percepção dos clientes que é a qualidade do serviço. Dessa forma Toledo *et al.* (2017, p. 1) afirma que qualidade é a propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza. Partindo desse pressuposto 66% das pessoas investiriam até R\$ 190,00 num curso de idiomas de excelente qualidade, acompanhado de 20% que investiriam até 269,00 reais, seguido de 6% que aplicariam um investimento de até R\$ 305,00, logo após 4% investiriam até R\$ 324,00 e ambos com 2% investiriam até R\$ 360,00 e até R\$ 395,00 num curso de idiomas. Compreende-se então que 86% das pessoas investiriam entre R\$ 190,00 e R\$ 269,00 num curso de idiomas.

Gráfico 9: Escolha da escola de idiomas



Fonte: Próprio autor, 2019.

Na questão de número 9, verifica-se o que chama mais atenção no processo de decisão da escolha da escola de idiomas. Fazendo uma ligação com a oitava questão 44% das pessoas escolheriam a partir da qualidade do serviço, 26% dos entrevistados apontaram que a metodologia seria o fator decisório, já 24% dos mesmos apresentam que seria o preço e por fim 6% afirmam que o tempo de curso seria o fator mais relevante na hora da escolha da escola. Observa-se então que 70% dos entrevistados levam em consideração a qualidade do serviço e a metodologia como pontos principais na hora da escolha da escola de idiomas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar dos anos a necessidade de se falar mais de um idioma passou a ser fator de diferencial no mercado de trabalho, levando em consideração essa temática, foi realizado um estudo relacionado as estratégias que uma escola

de idiomas utiliza para que obtenha esse público que está numa crescente, cada vez maior, não só na Paraíba mas no mundo todo. Assim, verificou-se por meio da pesquisa, que o Instagram desponta como o meio de maior visibilidade e estratégico em uso.

O artigo teve como objetivo principal observar e analisar quais são as estratégias utilizadas pela escola de idiomas para captação de alunos em João Pessoa – PB, além de conhecer o perfil dos clientes que tem interesse por esse nicho de mercado. A partir dos resultados obtidos através do questionário que foi aplicado junto a parte interessada, com um total de 50 respondentes na qual foi enviado o formulário onde a parte interessada ficaria à vontade para realizar o preenchimento ou não do mesmo, salientando que a pesquisa foi realizada por acessibilidade, com isso foi verificado que os cidadãos que tem interesse em cursar idiomas estão relacionados a três fatores principais: trabalho, preço e qualidade do serviço.

Partindo desse pressuposto entende-se que a escola de idiomas realiza estratégias em cima desses pontos principalmente a questão da qualidade do serviço que é um diferencial e está composto na missão, visão e valor da empresa, em sempre prestar um serviço de qualidade. Relacionado ao preço a mesma busca realizar análises de mercado para que tenha uma base de valor e assim agregando valor da sua marca ele impõe o valor do seu serviço prestado, além disso a própria busca a satisfação do cliente, buscando modos para que o tempo não seja um empecilho no investimento de seus estudos. Contemplando as pesquisas e análises deste presente trabalho foi alcançado os objetivos, tanto geral como específicos, além de que contribui para futuros estudos relacionados a esta temática academicamente e socialmente.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Notícias de marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/topics/customer-experience/>> Acesso em: 17 de nov. 2019.

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento do consumidor: vencendo desafios**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

CEBRAC – Centro Brasileiro de Curso. **Curso de inglês: Você sabe por que a**

língua inglesa hoje é universal? Disponível em: < <https://cebrac.com.br/blog/1-curso-de-ingles-voce-sabe-por-que-a-lingua-e-universal-atualmente> > Acesso em: 24 de fev. 2020.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1997

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2018. HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14 ed. – São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MERLO, Edgard Monforte; CERIBELI, Harrison B. **Comportamento do consumidor**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MOWEN, Jonh C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. 1. ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MULTI EMPREENDEDOR. **4 As do marketing: O que significam e qual a importância deles?**. Disponível em: <<http://portalmultempreendedor.com.br/blog/2017/06/23/4-as-do-marketing-o-que-significam/>> Acesso em: 02 de nov. 2019.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: MAKRON Books, 1995.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2002.

TOLEDO, José Carlos de. *et al.* **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2017. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. -São Paulo: Atlas, 1998.

VIACARREIRA. **Metodologia de pesquisa do TCC:** conheça os tipos e como definir. Disponível em: <<https://viacarreira.com/metodologia-de-pesquisa-do-tcc/>> Acesso em 16 de nov. 2019.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J.; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços:** A empresa com foco no cliente. 6 ed. Dados eletrônicos – Porto Alegre: AMGH, 2014.

ZENVIA. **Conheça o marketing de serviço e sua importância para empresas.** Disponível em: < <https://www.zenvia.com/blog/conheca-o-marketing-de-servicos>> Acesso em: 15 de nov.2019.

FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRADORA DE AEROPORTOS DA PARAÍBA

Gilmar Silva de Farias Junior¹
Prof. Fernanda Larissa Brasilino e Alencar²
Prof. Ma. Maura C. Maldonado Mousinho³

1 INTRODUÇÃO

O referido artigo aborda sobre uma temática de importantíssimo valor para as organizações, visto que o comportamento humano pode ser a chave para o sucesso ou para o fracasso do negócio, logo o tema Motivação no ambiente de trabalho vem sendo cada vez mais estudado por cientistas e autores.

A motivação é uma temática polêmica no contexto das organizações desde a revolução industrial, quando os chefes das indústrias observaram que seus funcionários não eram máquinas, e que precisavam de um tratamento diferenciado. Um dos grandes desafios enfrentados pelos administradores na atualidade é a forma de motivar seus colaboradores para que melhorem os seus desempenhos dentro da organização.

Mas o que é motivação? Motivação é a união de duas palavras, MOTIVO + AÇÃO, então podemos afirmar que motivação nada mais é do que os motivos que levam a ação. Mas, então, quais são os motivos que levam uma pessoa a agir de determinada forma? A resposta é bem simples: Os mais variados possíveis!

Segundo Maximiano (2011, p. 347) “Motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa”. Porém para entender o que é motivação no trabalho, precisamos entender o seu significado. Motivação é um processo responsável por impulso no comportamento do ser humano para uma determinada ação, que o estimula para realizar suas tarefas de forma que o objetivo esperado seja alcançado de forma satisfatória (GOIS, 2011). Desta forma, entendemos que o comportamento do indivíduo ou a intensidade na qual ele realiza determinada atividade poderá variar de acordo com o seu nível de motivação.

O ser humano em sua essência se motiva por diversos fatores, como exemplo a prática por alguma atividade que o indivíduo se sentir feliz a praticá-la, as teorias de

¹ Centro Universitário UNIESP. E-mail: gilmargsfj@gmail.com

² Centro Universitário UNIESP. E-mail: larissabrasilino@hotmail.com

³ Centro Universitário UNIESP. E-mail: prof1927@iesp.edu.br

Maslow evidenciam o ser humano se automotiva para satisfazer suas necessidades, para isso criou uma pirâmide para elencar de forma hierarquia das necessidades. Na base da pirâmide estão as necessidades mais urgentes, relacionadas às nossas necessidades fisiológicas. Já no topo, estão as realizações pessoais. Ou seja, de acordo com Maslow, as pessoas só perseguirão suas realizações pessoais depois de resolver as necessidades relacionadas à fisiologia, segurança, amor/relacionamento e estima. Levando para o ambiente de trabalho as pessoas se motivam por diversos fatores, dentre estes alguns se destacam como: salário, ambiente de trabalho, política da empresa, relação dos superiores com os demais funcionários, benefícios, entre outros.

Sabendo disto os gestores passaram a observar e buscar identificar nos seus colaboradores que fatores os motivavam, quais seus objetivos e o que desejavam para seu futuro, com o intuito de utilizar ferramentas e métodos que conseguisse despertar os mais altos níveis de motivação que existem neles, alcançando altos níveis de desempenho nas atividades, executando-as de maneira satisfatória e com comprometimento.

Diante do exposto acima, surge o seguinte questionamento: **Quais são os fatores que desencadeiam a motivação dos colaboradores de uma empresa do segmento aeroportuário do município de Bayeux – PB?**

A escolha do tema “Motivação no Trabalho” surgiu do desejo de compreender um pouco mais sobre comportamento humano em seu ambiente de trabalho, observado por experiências anteriores que com o passar do tempo alguns colaboradores passam a agir e se comportar de uma forma reversa, ou seja, desmotivados nestes ambientes. Logo, esta pesquisa contribuiu com a apresentação de diversos fatores que podem determinar o comportamento no trabalho destacando aqueles que exercem influência positiva, podendo assim desenvolver práticas e hábitos junto aos colaboradores, a fim de manter uma motivação contínua.

O objetivo geral deste artigo é analisar os níveis de motivação para o trabalho dos colaboradores da empresa que Administra os Aeroportos da Paraíba, de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland. E de forma mais específica: Identificar o perfil dos entrevistados; Analisar a motivação dos colaboradores da empresa de acordo com as necessidades de realização, poder e afiliação da teoria de McClelland; Comparar os resultados obtidos nas três vertentes investigadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste artigo são apresentados temas como a definição e as teorias que descrevem sobre motivação e sua importância para o aumento da satisfação no ambiente de trabalho, gerando a motivação dos colaboradores. O investimento em capital humano para captar funcionários motivados pode ser um diferencial competitivo para aquelas empresas que buscam crescimento e desenvolvimento no mercado.

2.1 MOTIVAÇÃO

Motivação é um tema que vem sendo bastante estudado. No período antecedente a Revolução Industrial as pessoas eram motivadas através de punições, nas quais poderiam ser psicológicas, financeiras ou até mesmo físicas, o ambiente era muitas vezes de medo. Neste período, os investimentos em máquinas foram crescendo, com o objetivo de aumentar o volume e a eficiência da produção, que logo passaria a exigir mais dos funcionários.

Os administradores e gerentes passaram a treiná-los e buscar pessoas mais qualificadas, em contrapartida a administração passou a delinear planos salariais que pudessem ser considerados estimuladores, para que o trabalhador maximizasse seus ganhos à medida que aumentasse a sua produção, também era visto como uma forma de controle sobre os subordinados. Em lugar de clima de punição e medo, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo a motivação.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. O comportamento humano sempre é motivado. Em áreas especializadas, a palavra motivação adquire significados específicos, por exemplo, a motivação do consumidor refere-se as razões que levam ao comportamento de comprar (MAXIMIANO, 2011).

Segundo Chiavenato (2003), motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo, que é aquela gerada pelo ambiente e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. A motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo.

As pessoas são diferentes e são diferentemente motivadas por fatores distintos, as necessidades, desejos e preferências variam de indivíduo para indivíduo,

produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes, e assim por diante. O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa (GIL. 2011).

As organizações estão reconhecendo cada vez mais a importância do comprometimento dos colaboradores. As pessoas mais comprometidas estão sendo convidadas para fazerem parte das soluções, neles que as organizações inclinam-se a investir. A motivação, por sua vez, é o segredo do comprometimento. É muito mais cômodo para as organizações alcançarem pessoas competentes do que comprometidas. Logo, reconhecer fatores capazes de proporcionar a motivação dos funcionários e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando atividade das mais importantes para os gerentes.

A motivação é algo característico ao ser humano, afinal de contas, para que façamos qualquer mínima ação em nosso dia a dia, precisamos de algo que nos mova a executar tal ação.

2.2 FATORES MOTIVACIONAIS

O tema motivação no trabalho vem sendo o centro de estudo de vários autores, desde que foi compreendido a sua importância para um bom desempenho da organização através do trabalho dos seus colaboradores. As teorias da Hierarquia das necessidades de Maslow, teoria X e Y de McGregor, dos 2 fatores de Herzberg e das necessidades adquiridas de McClelland me nortearam acerca desta importância.

Segundo Robbins (2000) a motivação é uma força interior pessoal de cada indivíduo, na qual se modifica dependendo da etapa e situação da vida. É responsável por emitir estímulos na qual impulsionam e direcionam o indivíduo na busca por seus objetivos.

Dentro deste contexto os gestores detêm um importantíssimo papel na extração de quais fatores motivam e impulsionam os seus colaboradores a buscar atingir seus objetivos com desempenho superior. Robbins (2002, p. 304) define liderança “como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. O mesmo autor cita que o líder tem um papel crucial para que seja possível compreender o

comportamento do grupo, pois é ele que normalmente indica a direção com relação ao alcance dos objetivos.

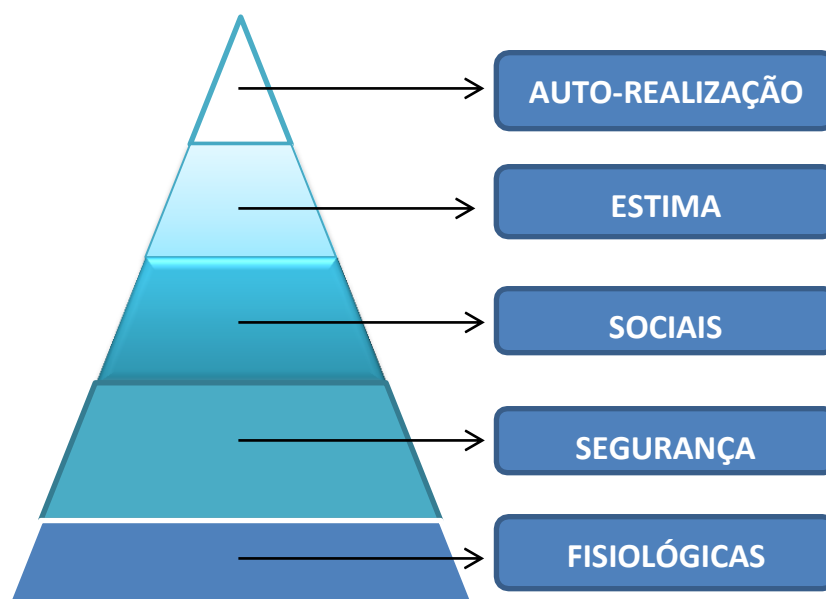
Segundo Aguiar (2000) fatores motivacionais são aqueles que realmente levam a formação de atitudes positivas no trabalho. Colaboradores motivados produzem de uma forma que o retorno quase sempre é maior que o esperado. Uma equipe satisfeita com a organização motivada a trabalhar é o desejo de todos os gestores. A dificuldade maior em atingir essa meta, está justamente na individualidade de cada pessoa, já que somos parecidos nos aspectos físicos, mas muito diferentes nos aspectos comportamentais, de sentimentos e emoções. Desta forma o que é bom pra uma pessoa, pode não ser bom para outra.

A aplicação dos fatores motivacionais torna-se mais complexo, quando os autores afirmam que não podemos motivar outra pessoa, pois a motivação é interior, ou seja, é algo que vem do íntimo de cada indivíduo. Assim temos plena certeza de que só podemos motivar apenas a nós mesmo. Porém podemos criar e utilizar ferramentas para que outra pessoa se motive, é criar condições, ou seja, oferecer estímulos que desperte a motivação no outro. Assim aparecem os fatores motivacionais, como ferramenta para auxiliar os gestores a condicionar a motivação da sua equipe. Essas ferramentas utilizadas da forma correta em observância com as peculiaridades e características individuais trazem resultados positivos para a organização.

2.3 TEORIA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Abraham Harold Maslow foi um psicólogo americano, que baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, formulou uma teoria de que as pessoas de acordo com suas necessidades tendem a ter comportamentos mais motivados para satisfazê-las, logo criou um esquema na qual retrata uma pirâmide que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo ou básicas para a sobrevivência humana devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.

Uma vez que é satisfeito um determinado nível, este não atua mais como efeito para motivação, assim as outras necessidades mais acima na pirâmide possuem o domínio do comportamento do indivíduo.

Figura 1: Pirâmide de Maslow.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2011).

A figura 1 representa a pirâmide da hierarquia das necessidades, que segundo Maslow, estão arranjadas numa hierarquia que ele denominou de hierarquia dos motivos humanos.

As necessidades Fisiológicas são as básicas para a sobrevivência humana, representam alimentação, roupa, e moradia. Durante o tempo em que essas necessidades não atingirem a satisfação, as pessoas possivelmente não darão atenção as outras necessidades.

As necessidades de segurança abrangem a proteção contra o risco físico e insegurança econômica. Os estímulos apropriados nesse ambiente são situações de emprego duráveis, possibilidade da crescente elevação do custo de vida ser coberta por um aumento salarial, que se deve fazer uma provisão para o caso de doença, invalidez e idade avançada contribuindo com esquemas médicos, de seguro e aposentadoria.

As necessidades sociais referem-se a necessidade de associar-se a outras pessoas, de ter amigos, de ser benquisto e amado. O círculo de pessoas na qual o indivíduo faz parte tem um papel bastante significativo na satisfação dessa necessidade.

Em seguida a satisfação das necessidades sociais, o indivíduo passa a almejar mais do que puramente estar em um grupo. Busca estima, tanto em sentido de amor próprio como de reconhecimento dos outros. As necessidades de auto-realização, encontra-se no topo da pirâmide da hierarquia das necessidades, descreve a realização

do ápice de potencial próprio. Neste nível, as pessoas buscam se tornar o que são capazes de ser. Essa capacidade varia de indivíduo para indivíduo. Logo, a maior pretensão de uma pessoa pode ser assumir uma liderança ou gerência e a da outra de possuir autonomia.

Esta teoria 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. Assim, os gerentes, ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais, precisam considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados com a ação de seus empregados (GIL, 2011).

Grande parte da população mundial já nasce com as necessidades mais básicas como: fisiológicas e de segurança regularmente satisfeitas, logo não desperta efeito motivacional nelas, esse gênero de pessoas tendem a ter comportamentos motivados a buscar satisfazer as necessidades mais elevadas. Porém, à medida que analisamos as pessoas com níveis sócio econômicos mais baixos, as necessidades básicas por não serem regulares ou totalmente satisfeitas, predomina o comportamento das pessoas, como objetivos básicos que conduzem a suas ações.

2.4 TEORIA X E TEORIA Y

Segundo Gil (2011) os adeptos da teoria X supõe uma visão negativa, que a maioria das pessoas não gostam de trabalhar e por isso sua equipe só funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da teoria Y onde basicamente possui uma visão positiva considera que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados.

A Teoria X representa a visão convencional do papel dos gerentes responsáveis por organizar os elementos humanos e não humanos da organização. Criada em 1960 por McGregor, está relacionada a Teoria das Relações Humanas. Baseia-se em certas concepções e premissas incorretas e distorcidas acerca da natureza humana e que predominaram por muito tempo no passado:

2.4.1 O homem é motivado por recompensas financeiras.

2.4.2 O homem é um agente passivo que precisa ser administrado, motivado e controlado pela organização.

2.4.3 O homem por sua natureza é preguiçoso e deve ser estimulado por incentivos externos.

2.4.4 Os sentimentos humanos são irracionais e não devem interferir no autointeresse do indivíduo.

2.4.5 Os objetivos pessoais em tese se contrastam aos objetivos da organização, sendo necessário um controle mais firme.

Na Teoria Y, os gerentes são responsáveis por organizar em vez de orientar os diversos elementos humanos da organização, além disso, os gerentes fornecem condições para que seus colaboradores busquem seus próprios objetivos pelo direcionamento de esforço para o interesse da organização.

A Teoria Y baseia-se em um conjunto de suposições da teoria da motivação humana:

2.4.6 O uso do esforço físico ou mental no ambiente de trabalho é um fato normal. De acordo com a atividade desenvolvida, o trabalho pode ser considerado uma fonte de satisfação ou ser compreendido como um castigo;

2.4.7 Não é apenas por meio do controle externo e pelas intimidações que se deve buscar chegar às metas organizacionais. É necessário treinar a autodireção e o autocontrole, para colocar em prática os objetivos que lhes foram confiados;

2.4.8 A confiança é uma forma de delegar um prêmio, relacionada ao seu poder efetivo;

2.4.9 A auto realização é uma das formas mais importantes de recompensa, assim como a satisfação das necessidades do ego, pois eles são frutos diretos dos esforços que foram dirigidos na busca de alcançar os objetivos organizacionais;

2.4.10 Sob as condições da moderna vida industrial, as potencialidades intelectuais do homem médio são apenas parcialmente utilizadas. Dentro desta concepção: “O homem não é passivo, nem contraria os objetivos da organização; as pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacitados para assumir plenas responsabilidades” (SAMPAIO, 1998, p. 21).

Nesse contexto, as teorias X e Y, de Douglas McGregor, são umas das mais relevantes em toda a história do estudo da administração como ciência, técnica e arte. Para entendermos melhor estas duas teorias, vejamos um quadro diferencial das

proposições das Teorias X e Y de McGregor (1996):

Quadro 1 – Diferenciais entre as teorias X e Y:

| TEORIA X | TEORIA Y |
|--|---|
| GERENTES | GERENTES |
| São responsáveis para ordenar os elementos da organização. | São responsáveis por ordenar os elementos da organização. |
| Devem orientar seus subordinados. | Devem tornar possível aos seus subordinados reconhecer e desenvolver suas habilidades organizacionais. |
| | Devem criar condições organizacionais para que os subordinados alcancem seus próprios objetivos pela busca dos interesses da organização. |
| FUNCIONÁRIOS | FUNCIONÁRIOS |
| São resistentes às necessidades da organização. | Não são resistentes às necessidades da organização, isto devido às suas experiências em outras organizações. |
| São preguiçosos. | |
| Não tem ambição e não gostam de ter responsabilidades. | |
| Só se preocupam consigo mesmo e não com a organização. | |
| São resistentes às mudanças. | |
| São crédulos e pouco inteligentes. | |

Fonte: SPECTOR (2006).

O modo de raciocinar dos gerentes inspiram consideravelmente o comportamento dos seus colaboradores. Por isso, cabe aos gerentes conhecer as características de cada um dos seus subordinados, em particular suas pretensões profissionais, para então buscar motivá-los.

2.5 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND

McClelland psicólogo Americano desenvolveu uma teoria acerca da motivação humana, na qual identificou três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem com o tempo: necessidade por Realização, Poder e Afiliação. Essa teoria sugere que seremos, em momentos distintos e em níveis distintos, motivados por cada uma delas. E também de acordo com as nossas experiências pessoais de vida, desenvolveremos uma predominância para uma dessas necessidades.

Para Robbins (2000), McClelland acreditava que cada indivíduo adquire as três necessidades de acordo com a cultura da sociedade na qual ele vive. Por este motivo a Teoria de McClelland também é conhecida como a Teoria das Necessidades apreendidas.

A necessidade de realização representa o desejo de alcançar objetivos ou de realizar tarefas de uma forma melhor do que vinha sendo realizada no passado. As pessoas que possuem necessidade de realização costumam envolver-se em tarefas consideradas por elas como especiais e desafiantes. Pessoas com essas características tem preferencia por realizar atividades que tragam o feedback de forma rápida sobre o seu desempenho. Essas pessoas com alta necessidade de realização tendem a ser preocupada com o trabalho, mesmo quando distante do local do trabalho. Outra característica e a disposição de encarregar-se pessoalmente a responsabilidade para que as coisas sejam feitas.

McClelland (1997) considera que as pessoas que tem a necessidade de realização como motivadora, primeiramente focalizam no crescimento pessoal, em fazer melhor e preferencialmente sozinha. Em seguida querem feedback concreto e imediato do seu desempenho, para que possam dizer como estão se saindo.

Necessidade de poder caracteriza-se pelo desejo de causar impacto, de ser influente, forte e influenciar as pessoas a se comportarem de um modo que não o fariam naturalmente. Adoram estar na coordenação, lutam para ter influencia sobre os demais, preferem ser colocados em situações competitivas e dirigidas ao status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influencia do que propriamente com o desempenho.

Robbins (2002) diz que indivíduos com alta necessidade de poder gostam de estar no comando, esforçam-se por influenciar os demais e preferem ser colocados em situações competitivas e motivadas por status. Para ele, estes indivíduos estariam mais preocupados com a obtenção do prestígio e poder do que com um desempenho eficaz.

A necessidade de afiliação se apresenta pela necessidade de afeição, vem da vontade de ter relacionamentos interpessoais agradáveis e estar bem com todo mundo, em outras palavras tem a ver com o desejo de formar fortes laços com outras pessoas. Por isso, é uma necessidade de companhia humana e de estar conectado aos outros e aceito por elas. Essas pessoas lutam pela amizade, preferem situações de cooperação em vez das competitivas e desejam relacionamentos que envolva alto grau de compreensão mutua, são mais propensas a fazer concessão a demanda particulares.

Pessoas com necessidades diferentes são motivadas de formas diferentes, e, logo cabe ao empregador e gestores conduzir cada integrante de acordo com o seu perfil. Necessidade de realização as pessoas tendem a ter resultados positivos em projetos desafiadores com metas alcançáveis. Eles gostam de receber feedback frequentemente. Ao mesmo tempo que o dinheiro não é um motivador tão significativo.

Necessidade de afiliação os indivíduos aqui inclinam-se a executar melhores suas atividades em um ambiente cooperativo. Necessidade de poder devem ter a oportunidade de liderar e influenciar outras pessoas, e, com preferência por situações competitivas.

2.6 TEORIA DOS DOIS FATORES

Frederick Herzberg, citado por Chiavenato (2003), formulou a teoria A Teoria dos Dois Fatores para explicar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, para ele, a motivação é influenciada por dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivadores, que são independentes e responsáveis pela satisfação profissional das pessoas.

Os Higiênicos referem-se aos fatores necessários para acomodar os empregados a seu ambiente, tais como as condições de trabalho, pagamento, políticas da empresa e os relacionamentos interpessoais, etc. Esses fatores não são suficientes para promover motivação, porém precisam ser pelo menos satisfatórios para não gerar desmotivação. Já os fatores motivadores influenciam a motivação, referem-se a responsabilidade, realização, reconhecimento e oportunidade de crescimento.

Abaixo segue o quadro 2, com as divisões entre fatores higiênicos e fatores motivadores para uma melhor observação.

Quadro 2: Fatores Higiênicos e motivadores.

| FATORES HIGIÊNICOS | FATORES MOTIVADORES |
|-----------------------|---------------------|
| Salários e benefícios | Responsabilidade |
| Condições de Trabalho | Reconhecimento |
| Política da Empresa | Desafios |
| Segurança no trabalho | Realização |
| Supervisão | Crescimento |

Fonte: Adaptado de GIL (2011).

Na visão de Herzberg (1973), os fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo), são, por exemplo, as circunstâncias gerais do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, nível de ruídos etc.); a remuneração; e as relações com superiores e colegas. Enquanto os aspectos motivacionais (inerentes ao cargo) estão relacionados ao nível de responsabilidade; o conteúdo e as atividades intrínsecas ao cargo; o grau de

responsabilidade do cargo, além do nível de reconhecimento do trabalho efetivado. De acordo com esse modelo de investigação, o gestor tem capacidade de diagnosticar as condições intrínsecas e extrínsecas que abala a satisfação do servidor relacionada ao cargo que ocupa e à sua inserção na estrutura organizacional para construir a devida ação gerencial.

Segundo os estudos de Herzberg, podemos analisar que os fatores que influem na produção de satisfação profissional são desligados e distintos dos fatores que levam a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causam satisfação estão relacionados a própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. Por outro lado, constatou-se que os fatores causadores de insatisfação são fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho executado e finalmente próprio salário.

Herzberg (1973) chegou a conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: “o oposto de satisfação profissional não seria insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não satisfação”. (CHIAVENATO, 2003, p.98).

Na atualidade as grandes organizações se enquadram como principais interessados nos fatores motivacionais, como Herzberg (1973) argumenta que os gerentes, líderes e empregadores são determinantes para a motivação dos colaboradores. Claramente fatores como: ser reconhecido dentro da empresa, ter a responsabilidade e execução de desafios e metas, ter a oportunidade de crescimento, poder desenvolver algo, motivaram e continuam sendo os principais estímulos de motivação.

3 METODOLOGIA

Para Gil (2011, p. 19), pesquisa é o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para a produção deste trabalho a abordagem empregada foi de natureza quantitativa, que de acordo com Richardson (1999) é um modelo que caracteriza-se pela quantificação para a coleta e tabulação de dados, utilizando-se de técnicas

estatísticas para evitar distorções na análise e interpretação de dados, sendo bastante utilizada em trabalhos descritivos. Severino (2014) explica que toda lei científica tinha formulação matemática exprimindo uma relação quantitativa, caracterizando ser uma configuração experimental-matemática.

O presente estudo foi realizado a partir de um estudo de campo, que segundo Ramos, (2009, p.207) “pressupõe a apreensão dos fatos/variáveis investigadas exatamente onde, quando e como ocorrem. Nesse caso, o investigador irá apreender a realidade, considerando as especificidades do que está sendo pesquisado.

Quanto à natureza, o estudo foi do tipo exploratório, o qual, de acordo com Gil (2018), tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Envolveu ainda um levantamento bibliográfico e a aplicação de questionário como instrumento para a coleta de dados, utilizando perguntas objetivas, composto por duas etapas: a primeira com 04 questões sócio demográficas – abordando questões sobre gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de serviço; a segunda com 18 perguntas relacionadas a teoria das necessidades de McClelland; utilizando-se para as respostas, uma escala de Likert de 05 pontos, onde: 1 representa nenhum; 2 (raramente); 3 (pouco); 4 (muito) e 5 (sempre).

Segundo questionário e “um 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. (SEVERINO, 2014, p. 125)

A empresa escolhida para esta pesquisa, trata-se de uma empresa do segmento Aeroportuário que fica localizada no Aeroporto Internacional Castro Pinto, Bayeux - PB, e recentemente passou a administrar 6 Aeroportos no Nordeste Brasileiro, tendo como suas raízes por natureza Espanhola, sendo reconhecida como uma das senão a maior operadora de Aeródromos do Mundo. Atualmente a empresa conta com 35 colaboradores atuando na filial do aeroporto de Bayeux, destes, 11 participaram da pesquisa que serve como amostra. Os pesquisados estão distribuídos pelos setores de: Recursos Humanos (Analista de RH), Administrativo (Coordenador Administrativo e Auxiliar administrativo) Serviços (Auxiliar Administrativo) e Operações (Encarregado de Operações, Fiscais de Operações e Fiscais de campo).

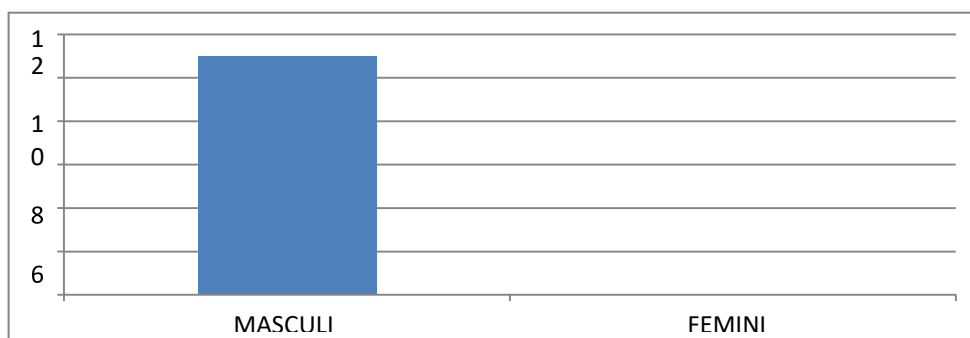
4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentação e análise dos resultados obtidos desta pesquisa. Com os dados coletados através do instrumento utilizado será mostrado o perfil sócio demográfico da empresa que Administra os Aeroportos Paraibanos e o nível de motivação através das necessidades socialmente adquiridas de David McClelland realização, poder e afiliação.

4.1 PERFIS DOS ENTREVISTADOS

Na primeira parte buscou-se identificar o perfil sócio demográfico dos colaboradores, abordando perguntas que revelam as características, vejamos a seguir.

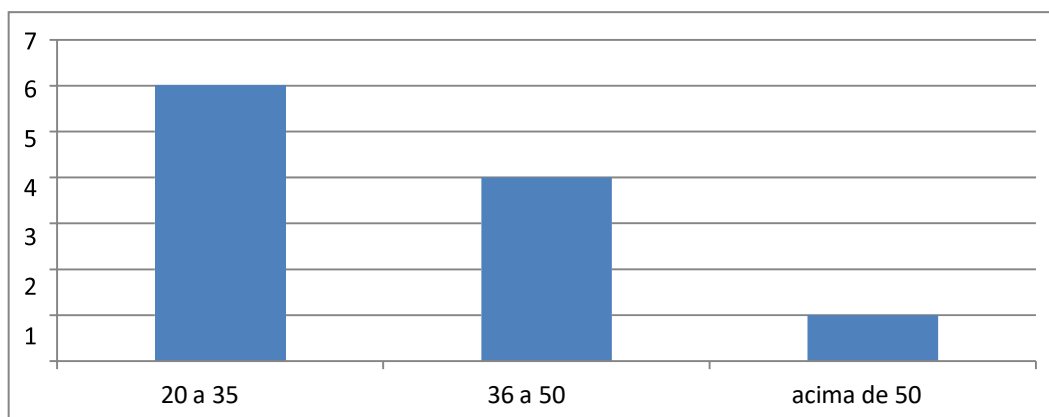
Gráfico 1: Gênero



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Na empresa a maioria dos colaboradores são do sexo masculino, logo todos os pesquisados são do gênero masculino.

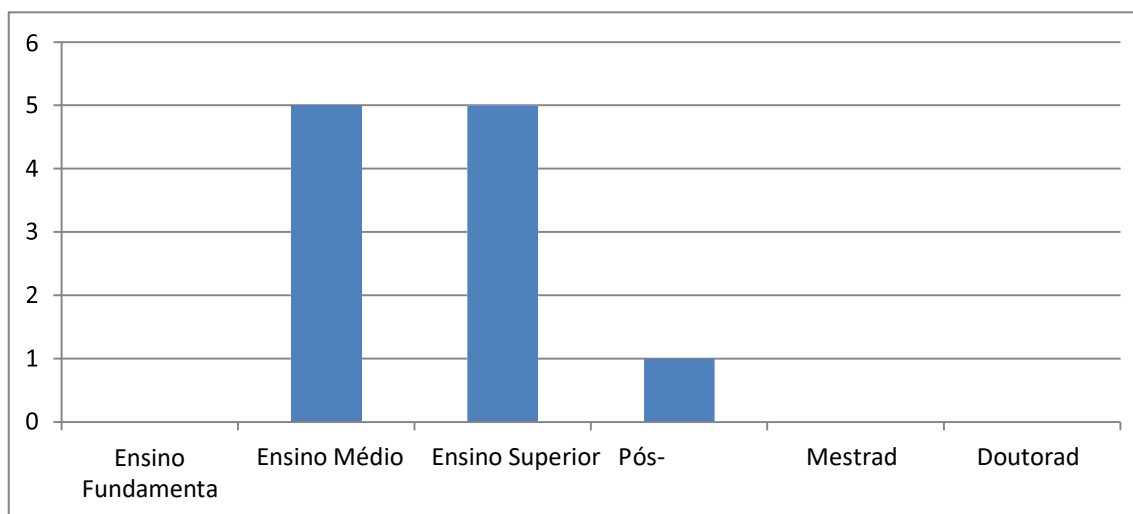
Gráfico 2: Faixa Etária



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Como mostra o gráfico 2, a faixa etária proveniente na empresa que possui maior número de colaboradores é entre os 20 a 35 anos de idade com um público de 06 pessoas, sendo um público jovem. Enquanto existe 05 colaboradores que possui entre 36 a 50 anos e 1 acima de 50 anos.

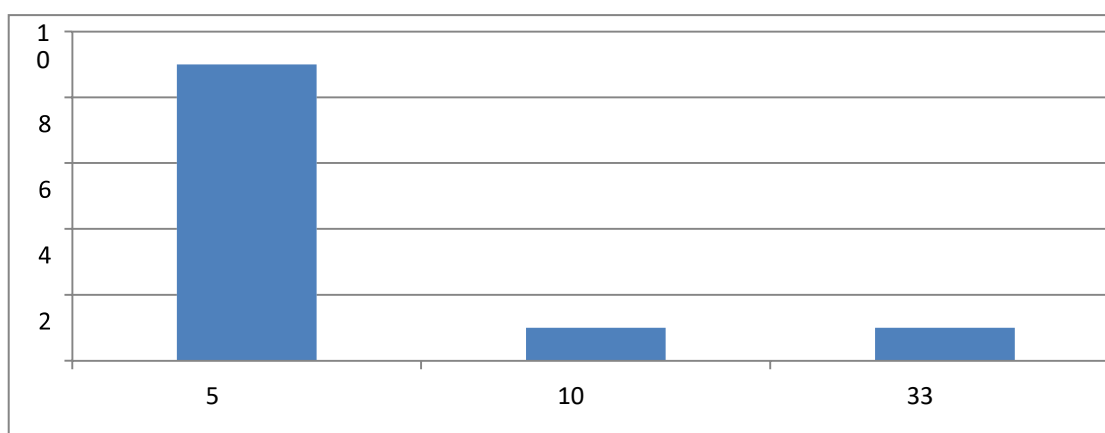
Gráfico 3: Escolaridade



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Segundo o gráfico 3 o nível de escolaridade dos colaboradores baseado na pesquisa, são que 05 possuem o Ensino Médio, 05 concluíram o Ensino Superior e 01 Pós-Graduação.

Gráfico 4: Tempo de Empresa



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Referente ao gráfico 04, em relação ao tempo de empresa dos colaboradores, observa-se que 09 estão com 05 meses trabalhados, logo iniciaram sua trajetória na empresa com o fim da antiga administradora Aeroportuária, 01 colaborador está com 10 anos e 01 com 33 anos, esses dois últimos permanecem laborando no aeroporto desde a antiga administradora.

4.2 MOTIVAÇÕES DOS COLABORADORES DA ADMINISTRADORA DOS AEROPORTOS PARAIBANOS, DE ACORDO COM AS NECESSIDADES BÁSICAS DE REALIZAÇÃO, PODER E AFILIAÇÃO.

Em seguida serão expostos os resultados adquiridos na investigação da motivação dos colaboradores da empresa pesquisada, de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, em três dimensões: afiliação, realização e poder.

Tabela 1: Nível de Afiliação dos funcionários

| AFILIAÇÃO | Média Individual |
|---|-------------------------|
| 1º Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você? | 4,5 |
| 2º E permitido manter contatos fora do ambiente de trabalho? | 5,0 |
| 3º Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ ou atividades extras aohorário normal de expediente? | 2,7 |
| 4º Seu tabalho permite que seja feita novas amizades ? | 5,0 |
| 5º Seu trabalho contribui para a sua estabiliddae emocional? | 4,0 |
| 6º Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal? | 4,0 |
| Media Final | 4,2 |

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

A tabela 1 descreve os resultados do grau de afiliação. De acordo com os dados da pesquisa os colaboradores afirmam que o seu trabalho “permite Muito conhecer pessoas semelhantes a eles e estabelecer contatos fora do ambiente de trabalho” (questões 01 e 02). Concordando com a teoria de McClelland, o autor Silva (2005) diz 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. E “Raramente oportunidade de participar de encontros e ou atividades extras ao horário normal de expediente” (questão 03). Silva (2005, P. 239) afirma que “eles são motivados pelos cargos que demandam interação frequente com os colegas”.

Seu trabalho ajuda “Muito para a sua estabilidade emocional e que novas amizades sejam feitas” (questões 04 e 05). Portella (2001, p.37) fala que “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”. Oferece “Muita oportunidade de crescimento pessoal” (questões 06). A média final obtida nesta dimensão foi (4,2), dessa forma podemos compreender que o nível de motivação através da afiliação dos colaboradores investigados é “Muito”. Concluimos que em relação ao ambiente de trabalho da empresa a necessidade de afiliação é um fator de motivação relevante.

Tabela 2: Nível de Realização dos funcionários

| REALIZAÇÃO | Média Individual |
|--|-------------------------|
| 7º O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional? | 4,0 |
| 8º O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante? | 4,7 |
| 9º O desempenho de sua função viabiliza conquistar objetivos de vida? | 4,3 |
| 10º O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras? | 4,4 |
| 11º No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional? | 4,0 |
| 12º O desempenho de sua função viabiliza obter o que queres? | 4,2 |
| Media Final | 4,3 |

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

A tabela 02 descreve os resultados do grau de realização. De acordo com os dados da pesquisa os colaboradores afirmam que “o desempenho da sua função oferece Muita oportunidade de crescimento profissional” (questão 07). Silva (2005) fala que o desejo de alcançar algo difícil exige um padrão de sucesso, dominar e superar é uma necessidade de se desafiar para realização pessoal e profissional para o êxito em situações competitivas. Traz “Muita satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante e conquista de objetivos de vida” (questões 08 e 09). Portella (2001, P. 36) afirma que “as pessoas que possuem necessidade de realização costumam envolver-se em tarefas consideradas por elas como especiais e desafiantes e, geralmente, possuem objetivos de longo prazo”.

Possui “Muita perspectivas de realizações futuras, reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional e viabilização de obter o que quer” (questões 10, 11 e 12). A necessidade de realização representa o desejo que a pessoa tem em alcançar o sucesso, superar barreiras e vencer obstáculos.

Robbins (2000) finaliza dizendo que grandes realizadores não são meros jogadores e nem querem sucesso por obra do acaso, mas preferem o desafio de um problema e aceitar a responsabilidade pessoal, do sucesso ou fracasso deixando o resultado ao acaso. A média final obtida nesta dimensão foi (4,3), dessa forma podemos compreender que o nível de motivação através da Realização dos colaboradores pesquisados é “Muito”.

Tabela 3: Nível de poder dos funcionários

| PODER | Media Individual |
|--|-------------------------|
| 13º O exercicio de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante ? | 4,2 |
| 14º O exercicio de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ou função? | 3,6 |
| 15º O exercicio de suas atividades as vezes torna-se necessario que sejam tomadas decisoes que afetam outras funcoes? | 3,1 |
| 16º O exercicio de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais? | 4,1 |
| 17º O exercicio de suas atividades contribui para lhe dar prestígio influencia? | 3,3 |
| 18º O exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio? | 3,6 |
| Media Final | 3,6 |

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

A tabela 03 descreve os resultados do grau de poder. De acordo com os dados da pesquisa os colaboradores afirmam que o desempenho de suas atividades permite “pouco contato com outras pessoas que julgam importantes e que exerçam liderança no cargo ou função” (questões 13 e 14). Robbins (2002) defendem que a necessidade de poder é o desejo de ter impacto e ser influente.

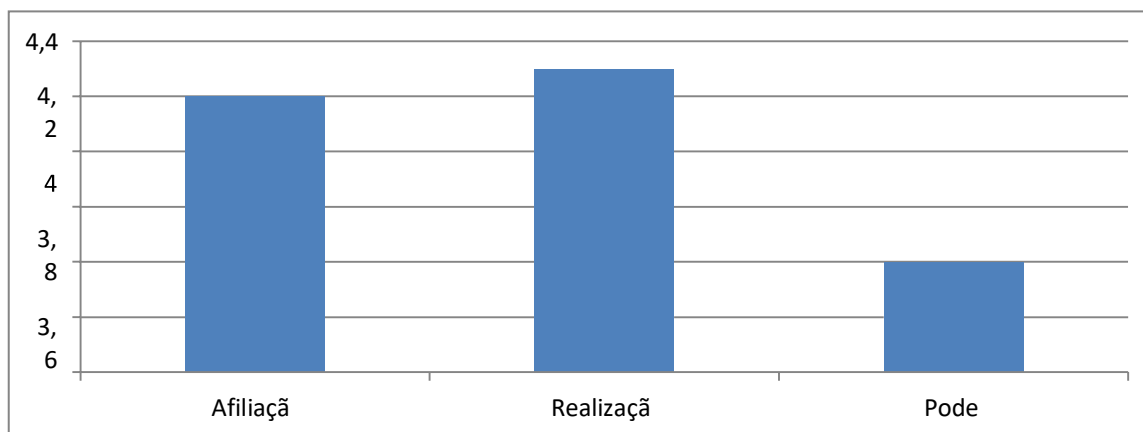
Torna-se “pouco necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções” e “pouca facilidade de atingir seus objetivos pessoais” (questões 15 e 16). O

exercício de suas atividades também contribui “pouco para lhes dar prestígio e influência” e “superação de obstáculos e ganho de prestígio” (questões 17 e 18). Robbins (2000) diz 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 prestígio e influência do que com o desempenho eficaz. A média final obtida nesta dimensão foi (3,6), dessa forma podemos inferir que o nível de poder dos colaboradores investigados é “pouco”.

4.3 COMPARAÇÕES DOS RESULTADOS ADQUIRIDOS NAS TRÊS DIMENSÕES INVESTIGADAS: AFILIAÇÃO, REALIZAÇÃO E PODER.

Em seguida será exibido a comparação dos resultados adquiridos de acordo com as três dimensões investigadas, que foram: afiliação, realização e poder.

Gráfico 05: Comparação dos resultados obtidos



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Conforme o gráfico 05 identifica-se que a dimensão Realização foi a que obteve a maior média (4,3), em seguida a dimensão Afiliação (4,2) e por último a dimensão Poder (3,6). As dimensões de Realização e Afiliação tiveram uma pequena diferença entre as medias, onde se classificaram no nível de dimensão “Muito”. A dimensão de Poder obteve o seu nível de classificação como “Pouco” para os Fatores Motivacionais.

Tabela 4: Comparação dos resultados de acordo com a frequência e as dimensões investigadas.

| MAIS FREQUENTE | MÉDIA | DIMENSÃO |
|--|-------|-----------|
| 2º E permitido manter contatos fora do ambiente de trabalho? | 5,0 | Afiliação |
| 4º Seu tabalho permite que seja feita novas amizades ? | 5,0 | Afiliação |

| | | |
|---|--------------|-----------------|
| 8º O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante? | 4,7 | Realização |
| 1º Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você? | 4,5 | Afiliação |
| 10º O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras? | 4,4 | Realização |
| 9º O desempenho de sua função viabiliza conquistar objetivos de vida? | 4,3 | Realização |
| 12º O desempenho de sua função viabiliza obter o que queres? | 4,2 | Realização |
| 13º O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante ? | 4,1 | Poder |
| 5º Seu trabalho contribui para a sua estabilidade emocional? | 4,0 | Afiliação |
| 6º Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal? | 4,0 | Afiliação |
| 7º O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional? | 4,0 | Realização |
| 11º No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional? | 4,0 | Realização |
| FREQUÊNCIA MÉDIA | | |
| | MÉDIA | DIMENSÃO |
| 14º O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ou função? | 3,6 | Poder |
| 18º O exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio? | 3,6 | Poder |
| 17º O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestígio e influência? | 3,3 | Poder |
| 15º O exercício de suas atividades as vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções? | 3,1 | Poder |
| 3º Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ ou atividades extras ao horário normal de expediente? | 2,7 | Afiliação |

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

A tabela 04 traz uma comparação dos resultados de acordo com a sua frequência e as dimensões investigadas. Observa-se que entre as questões assinaladas com maior frequência neste estudo temos cinco referentes à dimensão Afiliação (questões 02, 04, 01, 05 e 06), seis referentes à dimensão Realização (questões 08, 10, 09, 12, 07 e 11) e apenas uma referente à dimensão poder (questão

13). As questões que obtiveram a maior avaliação de todas as dimensões investigadas foi a da dimensão Afiliação que questiona se o seu trabalho permite fazer novas amizades e se é permitido manter contato fora do ambiente do trabalho, sendo as únicas a obter a classificação “Sempre” (questões 02 e 04).

As questões assinaladas com frequência média temos três referentes a dimensão Poder (questões 14, 18 e 17) obtiveram classificação na escala “pouco”. Na escala de frequência baixa, uma relacionada a Poder (questão 15) e uma Afiliação (questão 03). A questão que obteve a menor avaliação de todas as dimensões foi a que questiona se o trabalho oportuniza participar de encontros ou atividades extras ao horário normal de expediente, que se classificou em “Raramente” (questão 03).

Logo concluímos que os colaboradores da Administradora dos Aeroportos Paraibanos, baseado na pesquisa desenvolvem suas atividades com um bom nível de motivação para o trabalho, podendo ser desenvolvidas atividades que os colaboradores se estiguem a exercer liderança e realizar algumas atividades extras na qual tragam benefícios futuros em horário normal de expediente.

5 CONSIDERAÇÕES

O trabalho teve como objetivo identificar o nível de motivação dos colaboradores da Administradora dos Aeroportos da Paraíba, para o desenvolvimento das atividades profissionais, foi investigado uma amostra de 11 colaboradores que trabalham distribuídos nos setores administrativo, operacional e serviços. A partir do objetivo geral, foi formulada a pergunta da pesquisa que norteou o desenvolvimento deste trabalho e que foram respondidas através da coleta e de análise dos dados.

O modelo de investigação seguido é baseado na teoria do psicólogo norte-americano David McClelland, que defende que existe três categorias referente a motivação, que são elas: afiliação, poder e realização. Analisando os resultados da pesquisa sob a perspectiva da teoria estudada o ambiente da empresa possibilita “Muita” satisfação para os colaboradores que tem na dimensão da Realização e Afiliação como fontes motivadoras. Com destaque para as respostas referentes a amizades construídas ao longo do tempo na empresa e aos desafios e realizações profissionais futuras.

No que se refere a categorias de poder, pode ser acertado ressaltar que tal conceito, ou mesmo a própria menção da palavra, suscita diferentes entendimentos e, em alguns casos, uma apreciação não favorável. Os resultados em sua maioria na

dimensão de Poder obteve uma classificação como “Pouco”, logo os colaboradores que são instigados por prestígio e por obter status e comandar não estão completamente motivados. Os resultados da pesquisa mostraram que a necessidade de Realização eo maior fator motivacional entre os colaboradores, logo em seguida com uma mínima diferença vem Afiliação, e por último poder.

A motivação é resultante da interação do indivíduo com a situação e seu nível varia tanto de pessoa para pessoa, quanto em um mesmo indivíduo, em diferentes situações. Sua definição foi dada como o processo que determina a intensidade, a direção e a persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar sua meta. Os indivíduos motivados permanecem na realização de suas tarefas até atingirem seus objetivos (ROBBINS, 2002).

No que se refere à motivação, observa-se que os colaboradores estão em sua maioria motivados e sentem-se reconhecidos e felizes pelos serviços que prestam ambiente da empresa e os benefícios oferecidos a eles. Acredita-se que este trabalho pode contribuir para a comunidade acadêmica, pois além de apresentar base teórica para futuros estudos sobre a temática abordada, serve para nortear e incentivar os administradores e gestores a buscar compreender e despertar os fatores que trazem motivação para seus maiores diferenciais “Colaboradores”.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. F. de. **Psicologia Aplicada a Administração**. 2. ed. São Paulo: Excellus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Trabalhos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.
- 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 et al. **Motivação para o trabalho**: estudo de caso da Gerência de Administração e Modernização-GEMOR do Estado do Maranhão. 2001.

RAMOS, A. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOIS, G. **Motivação**: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/motivacao-uma-analise-do-comportamento-do-individuo-dentro-das-organizacoes>.> Acesso em: 21 março. 2020.

RICHARDSON, P. S. **Conspicuidade do produto e motivos de compra como determinantes das influencias do grupo de referencia**. Disponível em: <https://www.acrwebsite.org/volumes/11122/volumes/e04/E-04>. Acesso em: 02 abr.2020.

ROBBINS, S. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROTHMANN, I. **Psicologia organizacional e do Trabalho**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

SAMPAIO, J. R. Psicologia do trabalho em três faces. In: GOULART, I.; SAMPAIO, J. R. (Org.). **Psicologia do Trabalho e gestão de Recursos Humanos**: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

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

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2014.

GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CALL CENTER NA CIDADE DE JOÃO PESSOA-PB

Thaís da Silva Maciel¹
Prof. Me. Luciano de Santana Medeiros²
Prof. Me. Suellem Almeida Pinto³

1 INTRODUÇÃO

Um dos efeitos da globalização é possibilitar a facilidade à informação e assim, torna-se cada vez mais evidente, algumas temáticas, como: o avanço tecnológico, o acesso as informações, a ampliação da comunicação, dentre outras. Algo que tem estado sempre presente nas organizações é a diversidade. Em meio a toda essa era tecnológica, as empresas percebem a importância de tratar do tema: diversidade como prioridade em sua agenda de responsabilidade social e de considera-la como um fator importante para o desenvolvimento e desempenho da organização. As empresas inseridas em um ambiente altamente competitivo e de constantes mudanças iniciam uma busca incessante por profissionais qualificados e competentes, especialmente por aqueles que apresentam resultados excepcionais em ambientes complexos, desafiadores e diversificados.

Desse modo, a diversidade como fator determinante no andamento das empresas, torna-se pertinente discorrer sobre a temática da diversidade. Para Robbins (2008), diversidade significa: aquilo que é discordante, mudado, alterado, variado, distinto, divergente. Tomando como base o significado de diversidade apresentado por Robbins, pode-se compreender que esse significado orienta o indivíduo a um entendimento de suas próprias peculiaridades e que há muito mais a ser discutido perante suas características.

Assim as empresas compreendem que é necessário gerir essa diversidade tão latente no âmbito empresarial, de modo a utilizar esse capital humano a obter resultados relevantes para a organização, buscando maneiras de aflorar ideias, competitividade e melhoramento do clima organizacional. Sicherolli *et al*, (2011) *apud* Trevisan (2000) revelam que esse tipo de atitude dentro da organização, possibilita a consideração e o respeito as diferenças, estabelecendo, assim relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras, contribuindo para o desenvolvimento da organização.

¹ Centro Universitário UNIESP. E-mail: thaismaciel1@hotmail.com

² Centro Universitário UNIESP. E-mail: lucianomedeirosadm@gmail.com

³ Centro Universitário UNIESP. E-mail: suelem@iesp.edu.br

A resistência às mudanças na organização podem ocasionar comportamentos de rejeição desse cenário de diversidade, podendo inclusive, ser necessário o gerenciamento desse cenário, ainda mais no que diz respeito às atitudes negativas ou de preconceitos. Diante desse contexto elaborou-se a seguinte problemática para o estudo: **Como a gestão da diversidade é percebida por gerentes e especialistas que compõem a empresa de *Call Center* em JoãoPessoa-PB?**

Para a academia, a importância de pesquisar o tema, ainda pouco explorado no meio organizacional e acadêmico no Brasil, que decorre principalmente da falta de informação, leituras e pesquisa de campo com todos os seus detalhes empíricos que permitem compreender a gestão da diversidade.

Para as organizações esta pesquisa se justifica na medida em que se atesta que a gestão da diversidade contribui de forma direta no crescimento como um todo da organização para melhor descobrimento de talentos, melhor trabalho em equipe e para um clima organizacional de respeito as diferenças e éticas. Analisar estes benefícios, identificar o gerenciamento da diversidade na realidade atual da organização.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar como a Gestão da Diversidade é percebida por Gerentes eEspecialistas que compõem a ambiência organizacional no segmento de *Call Center*.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Apontar o nível de conhecimento dos Gestores do *Call Center* a respeito da Gestão da Diversidade;
- b) Identificar as inserções de práticas da Gestão da Diversidade e sua inserção no planejamento de Recursos Humanos dessa organização de *Call Center*;
- c) Verificar as crenças relacionadas à Gestão da Diversidade sob a perspectiva dos Gestores do setor de *Call Center*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE DIVERSIDADE

Sob a luz do conceito apresentado por Robbins (2008), do significado de diversidade, que lhe atribui palavras com significados semelhantes, como: alterado, diferente e variado. Sendo assim, com essa gama de infinitas possibilidades que existem acerca da diversidade, percebe-se que alguns autores, como: Nkomo e Cox Jr (1998) seduzem para o âmbito do questionamento. Diversidade de quê? Pois desse modo, o conceito de diversidade pode carecer de complemento para o seu próprio significado.

Apesar de Nkomo e Cox Jr (1998), exibirem um pensamento que parece discordar do conceito de Robbins (2008), de forma geral, no meio acadêmico, se compreende como diversidade de identidade. Sendo assim, os autores, Nkomo e Cox Jr (1998), baseiam-se nos conceitos de diversidade social. Onde compreende-se que um povo que têm diferentes identidades e que estão inseridos numa mesmocoabitação.

De acordo com Saji (*apud* Roosevelt, 1989):

A gestão da diversidade irá promover a consciência, a aceitação e a compreensão de diferenças entre indivíduos, com a expectativa de que os resultados sejam melhores relações pessoais, maior apreço e respeito pelos outros, maior aceitação das diferenças e minimização de manifestação ostensivas e outros preconceitos.

A diversidade abarca muitos outros âmbitos, além do convívio social, como: Costumes, cultura, etnias, religião, etc. Assim é a definição trazida por Robbins (2008). Transportando a o ambiente organizacional, que sempre se mostra como um assunto de certa delicadeza percebe-se que os resultados, por muitas vezes são conflituosos e discordantes ao que está sendo tratado no momento.

Diante disso, é possível pensar que a diversidade só gera momentos de divergência no meio organizacional, mas quanto aos interesses financeiros, “as empresas buscam solidificar suas imagens no mercado, tentando sanar questões como: a discriminação e a não inclusão de indivíduos” (ALEXIM *apud* BELLAN, 2002, p. 15).

A partir do momento, em que se possível haver a identificação das diferenças e agrupá-las, é possível também entendê-las. Neste sentido, Cox Jr (1993) define diversidade como:

(...) a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural. A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário e por grupos minoritários, isto é, aqueles grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social (COX Jr, 1993, p. 5-6).

Fleury (2000) define diversidade como um conjunto de indivíduos com identidades distintas interagindo no mesmo sistema social cujos grupos de maioria e de minoria coexistem. Os grupos de maioria são formados por membros que historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. A compilação das peculiaridades dos “diversos” pela sua representação social como maioria ou minoria nos permite entender melhor o significado das minorias e o sua relação com a sociedade, considerando as situações de discriminação e preconceito, sendo elas o fator central dos programas de gestão da diversidade.

As acepções para a diversidade são profusas, como sugere a própria palavra: diversidade. Pois há aqueles que exibem questões como religião ou sexualidade, e aqueles que vão a níveis bem mais complexos, que visam todas as diferenças entre as pessoas.

2.2 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Cada vez mais, as organizações buscam o crescimento por meio das funções e habilidades. De acordo com (Oliveira, 2019, p. 4) “as empresas buscam cada dia mais expandir seus horizontes, aumentando seu reconhecimento no mercado, seus lucros e interesses”. E isso acontece através das pessoas. Pessoas estas que são capazes de mover as engrenagens da organização para que esta possa alcançar seus objetivos.

Os colaboradores que fazem parte da organização são responsáveis por seu processo de crescimento, entretanto e seus lucros. No que se refere ao tamanho da empresa, centenas de funcionários podem conviver e trabalhar nesse ambiente organizacional. Diante desse campo das relações humanas, vão existir indivíduos diferentes, entre si. Diferentes em religião, etnia, gênero e culturas.

Na atualidade, as organizações buscam obter as vantagens que existem nessa junção de diferentes pessoas e coisas, variando suas estruturas, de modo a ser possível obter ótimos resultados. Pois essa diversidade de pessoas permite a contribuição de capacidades profissionais e intelectivas, agregando valor aos bens da empresa, tornando capaz a obtenção dos objetivos almejados pela organização. A maneira praticada pelas empresas é por meio de inclusões, por meio de projetos de gestão, tendo como objetivo; trabalhar a diversidade como um fator estratégico. Sendo assim, capacitar os colaboradores da empresa pode ser capaz de obter uma visão mais global e a integração da sociedade.

Cox Jr (1993) reitera que conceber uma organização multicultural, é necessário ir

além dos sistemas e legislações, mas procurar meios de produzir estratégias mais efetivas que visem utilizar a Gestão da Diversidade como fator aliado ao desenvolvimento da organização.

As empresas buscam sempre estar introduzidas no mercado, mas na questão diversidade, ainda há muitas deficiências a serem reparadas para a lida com essa gestão. Pois ainda, mesmo com as ações, ainda não se é possível garantir a inserção das minorias e o desenvolvimento dessas minorias no mercado de trabalho. Barreiro *et al* (2015) afirma que o problema das minorias, não é apenas o acesso ao emprego mas o desenvolvimento de suas carreiras dentro das empresas, utilizando o uso de suas competências, habilidade e capacidades. (BARREIRO *et al*, 2015 *apud* THOMAS JR, 1990)

Negros, deficientes físicos e mulheres, ainda são considerados menos qualificados no Brasil, e a falta de experiência dos gestores dessas organizações, seria o fator que causa o afastamento dessas pessoas no mercado de trabalho. Em conformidade com Barreiro *et al*, (2015), as ações afirmativas não são capazes de abrir caminho para o desenvolvimento da Gestão da Diversidade:

É difícil para ação afirmativa influenciar a modalidade vertical de carreira, mesmo se considerarmos o curto prazo, primeiramente porque isso é percebido como um conflito com a meritocracia que enfatizamos ser necessárias. (BARREIRO *et al*, 2015 *apud* THOMAS JR, 1990, p.6)

De maneira preliminar, surgiu nos Estados Unidos, a nomeada: Ação Afirmativa, que está relacionada as práticas das relações trabalhistas da América. Que constitui-se em: caso o empregador viesse a discriminar seus funcionários, ele seria obrigado a parar com tal ato comportamental. Além da inversão de papéis que objetivavam fazer o empregador saber sobre a sua prática completamente descabida. Caso não existisse ação discriminatória, a ação visava a restauração de situações injustas ou que violassem de algum modo a integridade de algum funcionário (BARREIRO *et al*, 2015 *apud* JONES JR, 1993). Diante desses feitos, se estabeleceu a lei da diversidade nos Estados Unidos.

Partindo dessas práticas, nascidas nos Estados Unidos, de formas semelhante, no Brasil, se estabeleceram as leis que inseriam grupos de minorias, que incluíam: hispânicos, mulheres, asiáticos e índios. Desse modo, a Ação Afirmativa, “vislumbra assegurar que pessoas ou grupos discriminados possam competir em forma de igualdade com membros de grupos favorecidos” (ALVES; GALEÃO, 2004, p.22).

Através das discussões das cotas raciais, nas décadas de 1980 e 1990 a Gestão

da Diversidade passou a ganhar mais visibilidade nas organizações brasileiras. Advinda da Ação Afirmativa, se estabeleceu através das empresas que buscavam uma ação de caráter social em favor das minorias (PACHECO, 2003).

Essa colocação da Ação Afirmativa diante das empresas, buscar fazer com que as empresas venham a enxergar isso como uma maneira de agregar mais valor intelectual e não como um custo a ser pago. Além de visar o combate a desigualdade no âmbito empresarial.

No Brasil, a Gestão da Diversidade ainda enfrenta muitas barreiras a serem vencidas, barreiras essas como: a) o preconceito com chefes e colegas envolvidos no programa; b) o desafio em adaptar os recursos humanos ao item da diversidade e sua inclusão; c) o receio dos próprios membros das empresas e sua efetividade nos resultados (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL

Cada nação vivencia formas distintas em relação ao entendimento acerca da diversidade e o modo de como lidar com ela. Isso ocorre devido às características da própria população, da maturidade e da identidade cultural de como tratar sobre o tema. Com relação às características populacionais e a identidade cultural, do mundo ocidental, é possível se perceber uma grande heterogeneidade na construção de uma sociedade. Embasando essa afirmativa, Saji (*apud* Thomas Jr. p. 13, 1990), observa na sociedade americana o crescimento da diversidade, ao afirmar que “mais da metade da força de trabalho americana já no início da década de 90, constituía-se de minorias, imigrantes e mulheres”.

Questiona-se que no Brasil os programas de Gestão da Diversidade inseriram apenas os portadores de necessidades especiais, diante do campo do que seria diversidade, onde questões como: cor, gênero e sexo ainda são veementemente ignorados. Fleury (2000), afirma que as políticas públicas no Brasil, tendem a não aceitar o preconceito e a discriminação racial.

No que diz respeito à pessoa com necessidades especiais, no Brasil, parte do pressuposto de que a partir de um determinado número de colaboradores, a empresa deve contratar pessoas ligadas a minorias. Por exemplo: a pessoa portadora de deficiência física. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Que diz que a cada 100 funcionários a empresa deve preencher de dois a cinco por cento dos cargos com Pessoas com deficiência (PCD). Dessa maneira as empresas estão tentando incluir os

portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho.

Mediante as ações públicas, após o ano de 1996, foi aferido um empenho do governo brasileiro em amparar medidas que buscam consolidar o princípio da igualdade de oportunidades nas políticas das mais diversas instâncias. Desse modo, em termos legais, as discussões que lidam a respeito da discriminação e o preconceito no trabalho e no desempenho da profissão no Brasil, se tornaram mais acentuadas e consideradas, ao passo de serem inseridas no planejamento de ações que engloba a formação para o emprego.

2.4 GESTÃO DA DIVERSIDADE COMO RESPONSABILIDADE DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Lucas e Lima (2012, p. 2 *apud* Benschop, 2011), declaram que ao tratar do tema: Gestão da Diversidade, não se mostra atrelada ao departamento de Recursos Humanos – RH. Sendo citada de maneira secundária e até mesmo exclusiva do campo do RH. Sendo assim, se faz indispensável reavaliar novas práticas e novas estratégias ligadas ao RH, que permitam saber tratar da Gestão da Diversidade no interior das empresas (LUCAS; LIMA 2012, *apud* COOK; SAINI, 2010).

A relação existente entre a Gestão da Diversidade e Recursos Humanos se dá através do interesse da forma como se geri as pessoas, que são naturalmente diferentes umas das outras, que levam consigo seus conhecimentos, crenças e comportamentos. O departamento de Recursos Humanos deseja o bem estar e o desenvolvimento de cada colaborador dentro da organização e sempre busca determinadas estratégias para o alcance dos objetivos traçados no planejamento (LIMA; LUCAS, 2015. p.2 *apud* TRUSS *et al*, 1997).

Para as empresas, a gestão da diversidade normas e políticas que têm como intuito garantir às minorias e a grupos sociais distintos o direito de trabalhar nas organizações, de maneira igualitária com os demais grupos, gozando dos mesmos direitos. Ainda que no mundo organizacional haja bons exemplos de aplicação de políticas de gestão da diversidade, entende-se que ainda há muito a ser feito para que se possa desvincular as ações inerentes à obrigação legal e aquelas provenientes da conscientização do valor da “multiculturalidade” para a empresa.

O clima organizacional favorável é um fator que é afetado pela diversidade, o que influencia nos resultados organizacionais, pois, conforme Nkomo e Cox Jr (1999, p.335), “Os resultados individuais são divididos em variáveis de respostas afetivas (satisfação,

identificação organizacional e envolvimento no trabalho) e em variáveis de desempenho (performance, mobilidade no cargo e compensação)". O clima organizacional é formado pela interação das pessoas e por cada uma delas, com fatores individuais, grupais e corporativos. Essa interação causa impacto no clima organizacional, que pode influenciar de forma positiva ou negativa nos resultados da organização. Sendo assim, é importante que a diversidade seja administrada para que cada indivíduo contribua com o seu melhor desempenho no alcance das metas determinadas pela empresa.

O RH é a parte mais frágil que atua dentro de uma organização, pois esse setor lida com as pessoas e suas maneiras de se comportar. Tentando utilizar os indivíduos, de modo a atingir melhores resultados, através de suas habilidades e capacidades intelectuais, para que o rendimento seja favorável à empresa. Desse modo, é necessário compreender que a Gestão da Diversidade deve ser tratada como parte integrante e importante de uma organização. Fazendo uso de seus métodos e suas práticas.

Sendo assim, de acordo com Sicherolli *et al* (2011) é possível perceber que a gestão da diversidade nas organizações apresenta diversas vantagens que podem contribuir para que a empresa e o indivíduo alcancem seus objetivos, pois essa estratégia permite que cada funcionário trabalhe com o melhor de si e se identifiquem cada vez mais com os valores da organização. Porém, os resultados alcançados através da gestão da diversidade mostram-se no médio e em longo prazo.

Desse modo é possível perceber que o gerenciamento da Gestão da Diversidade dentro das organizações se mostra de maneira positiva a galgar os degraus para o alcance dos objetivos traçados pelas organizações.

3 METODOLOGIA

Os métodos científicos são entendidos como ferramentas importantes para a obtenção de dados e sendo assim, os poder converter em informações pertinentes que auxiliam nos estudos da pesquisa. Sendo assim, se possibilita uma maior e melhor obtenção de conhecimento.

Este estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem exploratória e qualitativa. De acordo com Gil (2006), a pesquisa exploratória, é caracterizada quando há uma questão de pesquisa científica ou problematização sobre temáticas com nenhum ou pouco estudo referente a elas. Para a conquista dos objetivos planejados para esta pesquisa, foi escolhida a metodologia qualitativa. Segundo Lakatos e Marconi (1991) a pesquisa qualitativa trata de dados subjetivos, crenças, hábitos, valores, fenômenos e

opiniões. Que também se apresenta a partir daquilo que não pode ser definido ou medido apenas através dos números, pois o sujeito e sua realidade se tornam inseparáveis. Dessa maneira, ao se mencionar o sujeito, é necessário que sejam consideradas características como: subjetividades e peculiaridades.

Ao que tange os processos utilizados na concepção dessa pesquisa caracteriza-se como pesquisa bibliográfica. Com informações obtidas por meio de outros artigos científicos, livros publicados e obras em plataformas *on-line* que destacam a importância da Gestão da Diversidade, se possibilitou a aquisição de grande base para a construção deste artigo. De acordo com Gil (1994), a pesquisa bibliográfica possibilita a obtenção de informações, permitindo, desta forma o uso dos dados que podem estar contidos de modo separado em diferentes publicações, além de auxiliar na formação da pesquisa e contribui para uma melhor definição dos conceitos que envolvem seu objeto de estudo. Além de fornecer excelente sustentáculo bibliográfico para um conteúdo teórico. Este artigo elaborou-se a partir de um estudo de caso.

Este estudo teve como ambiente o setor de *Call Center* da cidade de João Pessoa, tendo como população alvo os gestores de Recursos Humanos destas empresas. De acordo com o portal de pesquisas *Google* e *Google Maps*, João Pessoa possui 05 empresas de *Call Center* com um total de 06 unidades que atuam na capital paraibana. Pois a empresa AeC possui duas unidades em bairros diferentes. Uma situada no bairro de Mangabeira e uma situada no bairro do José Américo de Almeida.

Tabela 01: Listagem das empresas de *Call Center* atuantes na cidade de João Pessoa.

| Empresa de <i>Call Center</i> | QUANTIDADE |
|--------------------------------------|-------------------|
| A e C – <i>Contact Center</i> | 2 |
| Aspadef | 1 |
| LIQ | 1 |
| Contax | 1 |
| JLG Cobranças | 1 |
| TOTAL: 05 empresas | 6 |

Fonte: *Autoria própria, 2020.*

Em se tratando da amostra utilizou-se o modo de amostragem por conveniência e não probabilístico. Um plano de amostragem necessita seguir certos critérios, como o “tamanho da amostragem (quantos pesquisar), a unidade da amostragem (quem ou o que pesquisar) e o procedimento da amostragem (como selecionar)” (SCHIFFMAN, KANUK, 2006, p.26). Desse modo, é permitido ao pesquisador decidir o universo de sua pesquisa de modo que a amostra possa ser selecionada de modo

oportuno. Sendo assim, este estudo tomou como amostra 02 empresas de *Call Center* diferentes na cidade de João Pessoa. Onde se entrevistou os seus respectivos gestores de Recursos Humanos, pelo fato de sua atuação na área do RH na empresa de *Call Center*, provavelmente, almejando ter indivíduos que possuem mais conhecimento diante da temática da Gestão da Diversidade.

Com relação ao instrumento de coleta dos dados utilizou-se um questionário aberto, semiestruturado adaptado dos indicadores 11, 12 e 13 do Questionário do Instituto Ethos de Responsabilidade Social e Empresarial. A pesquisa de campo, com fins de descrição da pesquisa realizada, deu-se no mês de abril de 2020, com o questionário enviado através de um aplicativo de comunicação, devido a atual ação do COVID-19 em nosso país, com datas estabelecidas e previamente agendadas pelos gestores das empresas de *CallCenter*. A coleta dos dados da pesquisa foi realizada por meio de uma entrevista com cada gestor, através de um questionário escrito, o qual foi respondido pelos gestores e devolvidos por meio do aplicativo de comunicação.

Ao que tange o tratamento dos dados, utilizou-se a Análise de Conteúdo recomendada por Bardin (2009), que faz o uso de procedimentos sistemáticos, com objetivos descritivos contidos nas mensagens. Sendo assim, Bardin (2009) menciona que análise de conteúdo se estrutura por meio de três polos: 1. Pré-análise; 2. Exploração do material e 3. Abordagem dos dados: a interpretação e interposição.

Quadro 01: Categorias e indicadores utilizados na análise de conteúdo.

| CATEGORIAS | DEFINIÇÕES | INDICADORES |
|--------------------|--|---|
| Diversidade | Diversidade significa diverso, distinto, variado, mudado, alterado, discordante, divergente (ROBBINS, 2006). | a) Entendimento ou conhecimento sobre Diversidade. |
| Crenças | Crença é o estado psicológico em que um indivíduo detém uma proposição ou premissa para a verdade, ou ainda uma opinião formada ou convicção (FEITOSA <i>apud</i> PEREIRA, 2008) | a) Crenças à Diversidade de Gênero, étnica-Racial, sexual e de pessoas com deficiência. |

| | | |
|--|--|---|
| Práticas ou Gestão da Diversidade | Gestão da Diversidade é um conjunto de medidas que visa promover a inclusão e a igualdade de oportunidades e tratamento aos membros de grupos discriminados em função da cor, raça, etnia, origem, sexo, deficiências, idade, credo religioso e orientação sexual (BENTO, 1999). | <ul style="list-style-type: none"> a) Prática ou programa de Gestão da Diversidade b) Prática ou programa de Gestão da Diversidade voltado para a mulher, para o negro, para o homossexual e para o deficiente; c) Prática ou programa de Gestão da Diversidade no Planejamento de Recursos Humanos. |
|--|--|---|

Fonte: Adaptado do modelo Ethos pelos autores (2020).

Foram investigadas na análise de conteúdo três categorias: 1-diversidade; 2-práticas ou Gestão da Diversidade; e 3-crenças. E três indicadores: 1-Conhecimento sobre diversidade; 2-Prática ou programa de Gestão da Diversidade/Prática ou programa de Gestão da Diversidade voltado para a mulher, negro, homossexual e deficiente físico/Prática ou programa da Gestão da Diversidade no planejamento de recursos humanos; 3-Crenças a diversidade de gênero, étnica-racial, sexual e de pessoas com deficiências, como pode ser observado no quadro 01.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste fragmento da pesquisa encontra-se a análise do conteúdo obtido através dos questionários respondidos pelos gestores das empresas de *Call Center*, diante de pontos mais centrais, sendo elas: como as empresas de *Call Center* lidam com a diversidade âmbito organizacional, a verificação da existência de práticas de Gestão da Diversidade no setor de *Call Center* de João Pessoa e o conhecimento dos gestores no que tange o tema: Gestão da Diversidade. Duas empresas de *Call Center* foram escolhidas para responder o questionário, em cada uma delas um gestor que lida com funções que são exercidas pelos Recursos Humanos (RH), respondeu o questionário através do aplicativo de comunicação.

Desse modo, os gestores responderam sobre as abordagens do tema da Gestão da Diversidade, programa ou ação voltadas para a negro, homossexual, pessoa com deficiência e mulher.

4.1 ENTENDIMENTO OU CONHECIMENTO SOBRE DIVERSIDADE

Ao que se refere ao entendimento ou conhecimento a respeito da diversidade,

sob a ótica dos gestores das empresas de *Call Center*, obteve-se as seguintes afirmações a seguir:

“Em minha opinião diversidade é tudo o que é contrário a algo, no entanto existe um leque que a diversidade abrange como: diversidade cultural, diversidade de gênero.” (GESTOR – EMPRESA A)

“Diversidade em meu entendimento é contribuir, respeitar com todas as formas de diferenças contribuindo em seu meio e na sociedade a fim de multiplicar esse conceito.” (GESTOR – EMPRESA B)

É possível perceber que o Gestor A e Gestor B, conseguem entender a seu modo o que vem a representar a diversidade. E que ambos podem entender que essa diversidade também pode está presente no seu ambiente de trabalho. Estas respostas podem ser ligadas a Fleury (2000), que conceitua diversidade como uma mistura de indivíduos, com identidades diferentes e que interagem num mesmo ambiente social. Desse modo, os gestores se mostram percebedores dessa temática em questão e entendem que todas essas diferenças podem contribuem a favor da empresa de *Call Center*.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS OU PROGRAMAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE

Ao que está relacionado as existência de práticas de Gestão da Diversidade e a sua inserção no planejamento de recursos humanos, os gestores Ae B das empresas, afirmaram que não existe ditamente o que se denomina como programa, mas que sim, praticam o entendimento de perceber e lidar com asdiferenças.

“Sim. Existe programa para contratação de Público Trans e contratação de pessoas com deficiência.” (GESTOR – EMPRESA A)

“Sim. Campanhas como dia do LGBT, AeC Tatoon, concurso de tatuagens, AeC talentos, ações em datas comemorativas como internacional do combate ao Racismo, dia da mulher com palestra direcionadas, abertura de vagas direcionadas para público LGTB, etc.” (GESTOR – EMPRESA B)

Diante das afirmações feitas pelos gestores, as empresas têm lidadocom a diversidade, mas o gestor fornece mais detalhes de como atuam na empresa. Sendo assim como afirma Pereira (2010), as práticas de diversidade no que tange a organização, se dá através das atividades pelas quais os indivíduos compartilham, significados, conteúdos e processos.

4.3 POLÍTICA OU PROGRAMA PARA A MULHER (DIVERSIDADE DE GÊNERO)

Com relação a diversidade de gênero, o gestor A afirma que não possuem programas institucionalizados relacionado à diversidade de gênero, em destaque a mulher, ao contrário do gestor B que afirmam ter um programa voltado especialmente para a mulher.

“Não.” (GESTOR – EMPRESA A)

“Sim. Temos o programa Vida, voltado para gestantes, para cuidado, palestras, acompanhamento do pré natal e incentivo com 15 dias a mais de licença maternidade além do previsto legal. Palestras direcionadas, comemoração em datas especiais, etc.” (GESTOR – EMPRESA B)

Diante dessas afirmações, os gestores mostram a diferença entre as duas empresas, apesar de elas terem suas percepções de diversidade. Notando que a empresa B, parecer ser mais atuante em programas mais direcionados as diferentes classes. Sendo assim, a figura da mulher, tão presente nas empresas de *Call Center*, faz uma ponte com Moreira e Candau (2010) que dizem que a discussão de gênero é uma questão que se faz presente nas pautas quando se refere ao tema diversidade.

4.4 POLÍTICA OU PROGRAMA PARA O NEGRO (DIVERSIDADE ÉTINICA-RACIAL)

Perante as respostas fornecidas, até este quesito. O gestor A afirma que de fato não existem programas que estejam voltados para a diversidade étnica- racial, neste ponto, para o negro no ambiente de trabalho. E o gestor B, afirma que através do Diversifica, eles fornecem palestras.

“Não.” (GESTOR – EMPRESA A)

“Temos palestras direcionadas pelo Diversifica (Programa da Empresa).”
(GESTOR – EMPRESA B)

Desse modo, o gestor A afirma que os negros têm espaço no ambiente da empresa de *Call Center*. Com relação ao gestor B, através de sua resposta, afirma que o programa Diversifica, assume o posto e ministra palestras com a temática. Dessa maneira é possível enxergar apesar da resposta negativa do gestor A e da resposta em tentativa do gestor B, esse ponto ainda é delicado no ambiente de trabalho do Call

Center e a fala do gestor B pode ir de encontro com os autores Cunha e Ramos (2007) afirmando que existe uma dificuldade com relação a diversidade de afrodescendentes e que preconceitos ainda permeiam o meio social.

4.5 POLÍTICA OU PROGRAMA PARA O HOMOSSEXUAL (DIVERSIDADE SEXUAL)

Ambos gestores afirmam que não possuem programas ou políticas de Gestão da Diversidade sexual, onde o homossexual protagoniza este quadro.

“Sim, existem vagas específicas para pessoas trans.” (GESTOR – EMPRESA A)

“Sim, pelo Diversifica temos ações com Ongs e entidades para inserção ao mercado de trabalho.” (GESTOR – EMPRESA B)

Os dois gestores respondentes, afirmam que suas empresas lidam com esse recorte de modo a fazer parte da organização, pois o gestor A, afirma que eles possuem vagas específicas para pessoas transgênero e o gestor B, diz que o programa da sua empresa, atua junto a Ongs para inserções desses indivíduos no mercado de trabalho. Perante essas afirmações dos gestores das empresas de Call Center, sobre a inclusão do indivíduo homossexual, faz uma ligação com Freitas e Dantas (2012), que mencionam que desde o período colonial, relações homossexuais faziam parte do encontro entre as culturas européias e indígenas.

4.6 POLÍTICA OU PROGRAMA PARA O DEFICIENTE (DIVERSIDADE DE PESSOA COM DEFICIÊNCIA)

Os gestores A e B afirmam que possuem políticas ou programas para a pessoa com deficiência física.

“Sim, existem vagas específicas para pessoas com deficiência” (GESTOR – EMPRESA A).

“Sim, temos parceria com a FUNAD e Ongs com palestras, cursos voltados para inclusão do PCD e acompanhamento do PCD na empresa.” (GESTOR – EMPRESA B).

O gestor A afirma que eles concedem vagas para pessoas portadoras de deficiência e o gestor B, menciona que eles trabalham com Ongs e têm parceria com a FUNAD e ministram palestras para a inclusão do portador de deficiência. Costa (2015)

atesta que com o decreto da Lei 8.213/91 deu-se o sistema de cotas para a pessoa portadora de deficiência. Sendo assim, é possível entender que os gestores A e B, já possuem um olhar a essa parcela da população que por muitas vezes não é contratadas pelas empresas.

4.7 IDENTIFICAÇÃO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NO PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Os gestores responderam que etendem a importância da Gestão da Diversidade como parte integrante do planejamento de Recursos Humanos das empresas de *Call Center*, onde o Gestor A menciona que essa temática é e deve ser valorizada, pois o preconceito ainda atua na sociedade e o Gestor B que menciona é considerada fundamental para que todos possam aprender a respeitar as diferenças. Em ambas as respostas, os gestores concordam que a diversidade possui grande importância no interior da empresa e que é algo a ser sempre trabalhado no setor de *Call Center* da cidade de João Pessoa.

“Sim é de suma importância a empresa valorizar a diversidade, pois conseguimos evoluir bastante nesse cenário que vivemos hoje o preconceito.” (GESTOR – EMPRESA A)

“Sim, considero fundamental, não somente em *call center* mas em todas as organizações, para propagar práticas de respeito a todos.” (GESTOR – EMPRESA B)

Diante disso, os gestores entendem que é preciso se manter trabalhando a Gestão da Diversidade em suas empresas e que isso pode trazer valores para a organização. Pereira e Hanashiro (2010) dizem que a Gestão da Diversidade e suas respectivas práticas incrementam a criatividade, a produtividade e contribui para uma vantagem competitiva.

Esse posicionamento das empresas de *Call Center* se mostram promissores, diante de uma realidade difícil que é o mercado de trabalho. A inclusão e o olhar para essas classes, podem render pontos bem positivos para as respectivas organizações.

4.8 CRENÇAS A DIVERSIDADE DE GÊNERO, ÉTNICA-RACIAL, SEXUAL E

PESSOA COM DEFICIÊNCIA

Ao que tange à diversidade de gênero, onde se destaca a mulher como principal sujeito, o gestor A menciona que não há nenhum tipo de direcionamento para a mulher e o gestor B fala que eles ministram palestras voltadas para as colaboradoras. Sendo assim, não se foi percebido referências a crenças negativas a diversidade de gênero tendo a mulher como principal indivíduo.

Quanto às crenças ao negro; pouco se foi dito, mas que os gestores trabalham com muitas pessoas negras nas suas empresas de *Call Center* e que o recebe a todos de igual modo.

Sendo assim, diante das várias crenças que estão relacionadas a diversidade, o gestor A afirma que dentre as categorias apresentadas pelo questionário de entrevista, o indivíduo homossexual ainda é o que seria mais passível de atos preconceituosos no ambiente organizacional.

“Eu acredito que seja o público homossexual na realidade o público LGBT no geral que hoje já vem ganhando mais espaço, porém existe bastante preconceito.” (GESTOR – EMPRESA A)

De acordo com Freitas e Dantas (2012), no que diz respeito a diversidade sexual, um dos atos que se manifesta nas relações de trabalho é a violência contra o homossexual. Pois ela se dá por meio de atos de homofobia que podem ser explícitos, com significados dúbios, restrições e piadas de cunho homofóbico.

Quanto ao gestor B é mencionado a pessoa com deficiência o indivíduo que mais sofre preconceito no meio organizacional.

Na minha opinião com o PCD. Por terem suas dificuldades alguns não conseguem entregar um resultado satisfatório, então o gestor as vezes tem dificuldade de compreender e ajudar. Então é preciso a área de pessoas atuar, acompanhar e incentivar o gestor em seu papel como cidadão (GESTOR – AGÊNCIA B)

Trazendo Feitosa (*apud* Garbe, 2012), “a deficiência é um conceito que denuncia a relação de desigualdade imposta por ambientes com barreiras a um corpo com impedimentos.” Como menciona o gestor B, acaba-se por subestimar uma classe que pode ter o mesmo resultado que um indivíduo sem deficiência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade é um fator que se faz constantemente presente no interior das organizações e essa diversidade tem exercido um papel de cunho estratégico nas empresas. Pois a junção de várias aptidões pode resultar em numa melhora do ambiente de trabalho, na criatividade dos colaboradores e até mesmo nas relações interpessoais de uma organização.

Este trabalho teve como objetivo, investigar como a Gestão da Diversidade é percebida por Gerentes e Especialistas que compõem a ambiência organizacional no segmento de *Call Center*. Ambos gestores de duas empresas distintas da capital, mostraram que já lidam com a diversidade em alguns pontos, com relação ao quadro de funcionários das duas empresas. Incentivando assim, o enriquecimento do conhecimento dentro da organização, contribuindo para melhor convivência entre os funcionários, para que assim possa se ter contato com culturas diferentes, conhecimentos distintos e até mesmo hábitos diferentes.

Os gestores relatam em suas respostas que destinam vagas para determinadas classes, como pessoas transgênero e atuam com palestras destinadas a pessoas negras, homossexuais, pessoas portadoras de deficiência física e as mulheres. O Gestor A, afirma que eles destinam vagas especialmente para os indivíduos transgêneros da nossa sociedade, criando oportunidades de emprego para essa classe que por muitas vezes não consegue ingressar no mercado de trabalho, muitas vezes por causa do preconceito. Desse modo, a Empresa A consegue desenvolver um trabalho magnífico em favor de classe que pode chegar a condição da marginalização.

O Gestor B nos relata que eles possuem um programa na empresa que trabalha essas questões, promovendo palestras direcionadas aos públicos que eles desejam alcançar, na tentativa de informar, de orientar e conscientizar que a diversidade existe em todos os lugares da nossa sociedade. E que por muitas vezes atitudes impensadas são cometidas por que um outro indivíduo pode ser diferente de você em determinados aspectos. E não sendo diferentes, as organizações também estão abarcadas dessa diversidade, que se fez e se faz presente.

Diante das respostas dadas pelos gestores, se pode notar que as empresas de *Call Center* têm iniciado o trabalho da Gestão da Diversidade em suas organizações, criando e dando oportunidade para classes que têm dificuldades de ingressar no mercado de trabalho, orientando e palestrando sobre diversidade para os seus colaboradores, criando assim um início de um engajamento da empresa em trabalhar a diversidade e compreendendo que ela pode trazer bons frutos.

Apesar de todo esse engajamento mencionado nas respostas dos gestores, a Gestão da Diversidade ainda não é percebida como fator fundamental para o sucesso das organizações, pois ela acarreta muitos valores as empresas e pode diminuir comportamentos inadequados as pessoas. E desse modo, fazendo com que a empresa possa funcionar de maneira satisfatória e reduzir as relações de conflitos.

Contemplando a Gestão da Diversidade, se pode perceber que as experiências das pessoas se dão por suas vivências e que as peculiaridades dos indivíduos não podem ser fator para julgamentos preconceituosos. Pois muitos acabam sendo marginalizados, pelo simples fato de viver onde vivem e serem quem são. Pois para a empresa, o que se deve levar em consideração são as competências, aptidões e a capacidade intelectual dos indivíduos, independente de religião, cor, raça, gênero, etc.

Desse modo, o trabalho da Gestão da Diversidade dentro das organizações, podem trazer para as empresas resultados positivos e significativos, tais como: o trabalho e o incentivo a tolerância no ambiente organizacional, melhora no clima organizacional e a troca de conhecimento entre as pessoas. Pois a Gestão da Diversidade vai além de inclusão ou responsabilidade social, mas sim um fator de sustentabilidade para as organizações.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. RAE-revista de administração de empresas, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

BARREIRO et al. **Diversidade nas Organizações: Uma Análise de Resultados**. 2015.

BELLAN, A. C. Diversidade e discriminação. In J. Dias & L. Freire (orgs.), **Diversidade: avanço conceitual para a educação profissional e o trabalho**. Ensaio e reflexões. Brasília, OIT, pp. 15-24. 2002.

BELLAN, A. C. Diversidade e discriminação. In J. Dias & L. Freire (orgs.), **Diversidade: avanço conceitual para a educação profissional e o trabalho**. Ensaio e reflexões. Brasília, OIT, pp. 15-24. 2002.

COSTA, F.P. **A inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande. XV, n. 103, ago. 2015. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12085>. Acesso em: 13 mai. 2020.

COX JR, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, 1993. Citado por FLEURY, M. T. L.

Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18 – 25, jul/set 2000.

CUNHA JR, H.; RAMOS, M.E.R. **Espaço urbano e afrodescendência**. Fortaleza: UFC Edições, 2007.

FEITOSA, L. A. T. **Gestão da Diversidade**: um estudo no setor hoteleiro de umacidade do Nordeste brasileiro. Natal – RN. 2012.

FLEURY, M. T.. **Gerenciando a diversidade cultural**: Experiências de Empresas Brasileiras. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, nº 3 p. 18-25, jul./set. 2000.

FREITAS, M. E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cegage Learning, 2012. P. 379.

LIMA, L. C., LUCAS, A. C. **Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas**: Implicações para a Área de Recursos Humanos. Curitiba. 2012.

MOREIRA, A.F.; CANDAU, V.M. **Multiculturalismo**: diferenças culturais e práticas pedagógicas. 4. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

NKOMO, S. M., COX Jr, T. **Diversidade e Identidade nas Organizações**. In: CLEGG, OLIVEIRA, E. H. **Gestão da Diversidade no Setor Bancário de João Pessoa** – PB. Cabedelo. 2019.

PACHECO, H. P. Comunicação organizacional: sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas. In: **VI Congreso Asociación Latinoamericana de Investigadores de La Comunicación. 2003**.

PEREIRA, J.B.C.; HANASHIRO, D.M.M. **Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão**. RAC, Curitiba, v. 14, n 4, art. 06, p. 670-683, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2008. S.R. et al., Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334-360.

SAJI, G. S. M. **Gestão da Diversidade no Brasil**: Apresentação de um modelobrasileiro. São Paulo. 2005.

SICHEROLLI, M. B. *et al.* **Gestão da Diversidade nas Organizações**: uma Análisedas Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. João Pessoa. Paraíba. 2011.

THOMAS, R. R. Jr. **Redefining Diversity**. Human Resource Focus. Vol. 73, n. 4, apr. 1996.

INVESTIGAÇÃO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA DE UMA GESTORA DO SEGMENTO DE JÓIAS

Kely Lucicleide Cordeiro de Medeiros Gonçalves¹
Prof. Me. Luciano de Santana Medeiros²
Prof. Me. Suelem Almeida Pinto³

1 INTRODUÇÃO

A natureza e o exercício da liderança têm sido foco de pesquisas do homem ao longo do tempo, no intuito de se aperfeiçoar e de melhorar a compreensão. Para Robbins (2000, p. 371), “a liderança consiste num processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo às metas comuns ou compartilhadas”. Dessa forma, as tomadas de decisões são realizadas por meio da convicção de um determinado indivíduo, podendo ocorrer da mesma maneira em uma empresa. Logo, os gerentes possuem responsabilidades acerca do sucesso e da conservação da empresa, como também pelos fracassos, refletindo na correlação da excelência empresarial e gerencial. As principais características para atingir o sucesso decorrem da visão, dedicação e integridade, sendo a liderança a principal habilidade para manter-se na área (CHIAVENATO, 1994).

Desse modo, um indivíduo é considerado líder a partir da sua capacidade em fazer com que outras pessoas alcancem metas estipuladas por ele, mas em contrapartida, esses sujeitos devem sentir satisfação ao atingir as metas estabelecidas. De acordo com Chiavenato (1999, p. 96) “o líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como um motivador por que aumenta a expectativa dos subordinados de que seus esforços levarão as recompensas procuradas”.

Com isso, as práticas de liderança em uma loja de joalheria são essenciais para a organização e a construção de estratégias que gerem resultados positivos ao considerar as metas mensais estipuladas de acordo com a demanda dos produtos, considerando que estes, possuem alto valor de mercado para ser administrado. Ressalta-se ainda, o desenvolvimento e a aplicação de métodos de liderança que provoquem estímulos e motivação para outros funcionários, a fim de

¹ Centro Universitário UNIESP. E-mail: kelymedeiros6@gmail.com

² Centro Universitário UNIESP. E-mail: lucianomedeirosadm@gmail.com

³ Centro Universitário UNIESP. E-mail: suelem@iesp.edu.br

atingir as metas designadas pelo líder. Dessa forma, elaborou-se a seguinte questão norteadora da pesquisa: **“Quais as práticas de liderança adotadas pelos gestores da joalheria Arte Ouro?”**.

O presente estudo possui a finalidade de compreender, de maneira ampla, as aplicações das práticas de liderança ao considerar a importância do papel de um líder à frente de um negócio mediante o desenvolvimento das suas habilidades. A temática torna-se relevante para a empresa pesquisada ao considerar os benefícios que os conhecimentos aprofundados acerca das questões analisadas proporcionem para a organização e aos indivíduos liderados, além de possibilitar ao gestor o desenvolvimento e a aplicação do seu próprio modelo de liderança ou aplicar os que já existem de acordo com suas necessidades. Ademais, proporcionará para a área acadêmica apoio para o avanço de outras pesquisas e contribuir com novas investigações.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Investigar as práticas de liderança adotadas por um gestor em uma loja de joias, conforme o modelo das cinco práticas de liderança exemplar.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a visão do gestor quanto às práticas de liderança por ele adotadas;
- Identificar a visão dos empregados quanto às práticas de liderança adotadas pelo gestor;
- Comparar a auto avaliação das práticas de liderança do gestor com a visão dos empregados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentado uma análise conceitual das teorias de liderança, desenvolvidas por autores conceituados no assunto. Além disso, servirá como base para o desenvolvimento de novas ideias ao comparar os conceitos existentes com a atualidade.

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

De acordo com Maximiano (2000, p. 388) “liderança é uso de influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e leva-los à realização dos objetivos do grupo”. Para Chiavenato (1994, p. 526) “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana. Principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: planejamento, organização, direção e controle”. A liderança demanda de um forte apelo tanto aqueles que dirigem quanto para os dirigidos, relacionando-se muitas vezes como um dom, além de força e persuasão, características que um líder necessita deter para influenciar outras pessoas.

2.2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA

2.2.1 TEORIA DOS TRAÇOS DE LIDERANÇA

A Teoria dos Traços de Liderança (TTL) parte da perspectiva de que o indivíduo detém traços e características que o tornam líder. De acordo com Robbins e Decenzo (2004), um líder possui especificidades que diferem de outros sujeitos, sendo eles: impulso, desejo de liderar, honestidade, integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimentos relevantes ao emprego, ressaltando que apenas as particularidades em si não explicam a liderança, além de não poder desconsiderar os fatores situacionais.

Para Chiavenato (2014), a TTL é mais antiga abordagem no que concerne à liderança e tem como objetivo identificar traços de personalidade que sejam capazes de caracterizar os líderes. Além disso, acredita-se que o líder já nasce feito a partir do encontro de atributos pessoais, intelectuais, emocionais e físicas, representando assim, um líder de sucesso.

Segundo Chiavenato (2004, p. 120), as teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grandes grupos:

Teorias de traços de personalidades; são as teorias mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo estas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidades que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características marcantes de

personalidade através das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. As teorias dos traços partem do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais, bem como para avaliar a eficácia da liderança. Todavia, cada autor especifica alguns traços característicos da liderança, o que tumultuou esta forma de abordagem. Stogdiel fez um minucioso levantamento sobre a extensa literatura a respeito dos traços enumerados pelos diversos autores. Segundo ele, os traços mais comumente apontados foram os seguintes: 1) traços físicos: energia, aparência e peso; 2) traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança; 3) traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas; 4) traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Dessa forma, torna-se relevante empoderar os conceitos tratados anteriormente pelos autores acerca da TTP, posto que um líder predispõe realmente das características mencionadas, auxiliando-o quanto ao processo de persuasão, admiração, motivação e incentivo aos liderados. No entanto, hodiernamente tais traços são insuficientes para caracterizar um líder em virtude da necessidade de traços que sobressaiam os pessoais.

2.2.3 TEORIA COMPORTAMENTAL

A Teoria do Estilo Comportamental (TEC) surgiu logo após a TTP, na qual focava em características pessoais dos líderes. A partir do ato inábil em explicar a liderança pelos traços foi criada a TEC, ressaltando a avaliação das atitudes praticadas por um líder de maneira específica. Além disso, a TEC estuda a liderança de acordo com o estilo e comportamento do líder em relação aos seus liderados, a fim de verificar as orientações das suas condutas (ROBBINS; DECENO, 2004).

Para Sobral e Peci (2008), a TTP não foi suficiente para caracterizar a figura do líder, abrindo margem para o desenvolvimento da nova abordagem, a TEC. A nova teoria procura destacar os líderes dos não líderes pelas atitudes, pelo jeito que lidam com os outros funcionários e como delegam as tarefas. Dessa forma, torna-se possível identificar os estilos de liderança e suas classificações (liderança autoritária, liberal e democrática) e a partir disso, o líder pode utilizar os três estilos de acordo com a situação, a tarefa a ser executada e com as pessoas.

2.2.4 TEORIA CONTIGENCIAL

A abordagem de contingência, também conhecida como situacional, descreve a relação dos estilos de liderança com situações organizacionais específicas. Trata-se de uma teoria que avalia a liderança dentro de um contexto amplo, diferente das abordagens vistas anteriormente que são descritas como limitadas, simplistas e que deixam de considerar variáveis situacionais importantes. A teoria situacional parte do princípio de que não existe apenas um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação, reforçando a necessidade de um estilo que alcance a eficácia, independente das circunstâncias. Dessa forma, a abordagem permite aos gerentes maiores possibilidades de mudanças, adequando-as de acordo com a situação (DAFT, 2005).

Na década passada, alguns autores formularam abordagem à liderança que enfatizam a capacidade do líder em se adaptar as contingências, incluindo os fatores ambientais sobre as situações que possui pouco ou nenhum controle pessoal. Deste modo, evidencia o líder capaz de ajustar-se a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas (DAFT, 2005).

Para Maximiano (2000, p. 337) “os líderes tem determinados traços de personalidade. No entanto, as pessoas que possuem os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes. Além disso, até hoje não se conseguiu identificar um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes”. Observou-se então que a liderança não é um dom de poucos privilegiados e que não existe regra, ela pode ser aprendida e aperfeiçoada no decorrer do tempo por meio de treinamentos, cursos e suas próprias experiências.

O líder deve se dedicar em produzir mudanças baseando suas ações em três pilares, sendo eles: estabelecer a direção estratégica da empresa; comunicar metas às pessoas e motivá-las para que os objetivos sejam alcançados. Além disso, considera que a capacidade de liderança permaneça inata ainda que todas as pessoas sejam encorajadas a serem líderes (KOTLER; JATUSRIPITAK; MAESINCEE, 1997).

O principal desafio de um líder diante do avanço tecnológico e do cenário cada vez mais dinâmico é a formação da sua equipe, com pessoas inclinadas em alcançar o objetivo traçado. Outro ponto importante, é manter a cordialidade e a

união entre a equipe, tendo em vista que a ausência da harmonia poderá causar obstáculos internos que acabam gerando investimentos de energia e tempo, colocando em risco os resultados desejados. Para tal, faz-se necessário o uso do diálogo para despertar o respeito, confiança e que o líder esteja cabível às decisões, como por exemplo a troca de pessoas na equipe, reforçando o seu papel ao garantir que o seu grupo atinja o objetivo até o final.

2.2.5 O MODELO DAS CINCO PRÁTICAS DE LIDERANÇA EXEMPLAR DE KOUZES E POSNER

No decorrer da presente pesquisa, pôde-se observar a necessidade além dos traços e das características citadas para classificar um indivíduo como bom líder. A partir disso, mediante aplicação do estudo dos autores Kouzer e Posner (2008) e das cinco práticas exemplar houve mudanças nas condutas adotadas pelos líderes, registrando uma evolução no modelo de como liderar.

Embora os demais estudos proporcionem estratégias positivas, notou-se uma carência acerca de um modelo específico para conquistar um líder de sucesso e que gere novos conceitos, observados através da evolução da abordagem transacional para os comportamentos de liderança carismática, transformacional e de perspectivas contemporâneas para o tema. No Brasil, as diversas crises denotam a imposição de líderes éticos, professores e transformacionais que sejam capazes de inspirar seus liderados para promover as mudanças necessárias.

Por fim, buscou-se nos autores Kouzer e Posner (2008) as explicações das cinco práticas que tornam um líder exemplar:

- 1) Modele seu estilo:** Kouzer e Posner (2009, p. 70) afirmam que “todos sabemos que as pessoas só podem dizer a verdade quando falam com a sua própria voz”. Desse modo, os líderes devem encontrar um modo único para liderar através das suas verdades e no que acredita ser certo no intuito de motivar seus colaboradores, fazendo-os seguir seus passos, reproduzindo suas ações e compartilhando conhecimentos.
- 2) Inspire uma visão comum:** os líderes possuem perspectiva do futuro, são capazes de fazer os negócios fluírem e possuem vontade de transformação, mas para que isso ocorra eles precisam de inspirações

em suas visões e que compartilhem delas com seus colaboradores, tornando-os parte do processo.

- 3) **Questione o processo:** as empresas precisam desafiar a evolução, buscando melhorias em seus processos. Além disso, os líderes têm a necessidade de se aventurar para desvendar o desconhecido. Para Kouzer e Posner (2009, p. 193-197) “a liderança está intrinsicamente ligada ao processo de inovação, ao trazer novas ideias, métodos ou soluções”. E acrescentam que “parece que todos têm melhor desempenho quando se ocupam da mudança”.
- 4) **Capacite os outros para a ação:** Kouzer e Pouser (2009, p. 42) defendem que “os grandes sonhos não se tornam realidade com as ações de uma única pessoa”. Os líderes devem partilhar informações e recursos com seus colaboradores, assim como delegar funções para que os membros compreendam a importância de atingir as metas e que se sintam responsáveis pelo sucesso obtido.
- 5) **Encorajar à vontade:** é primordial que o líder mantenha a coragem e o ânimo elevado de seus liderados. Kouzer e Posner (2009, p. 312-316) dizem que quando pediram para as pessoas descreverem os melhores líderes que já tiveram “quase todos falaram de indivíduos que despertaram o melhor deles” e acrescentam “sentir apoio e apreço desperta a noção de autovalor nas pessoas e leva ao sucesso em todas as áreas da vida”. Acreditar em outras pessoas é uma força poderosa que aumenta o desempenho.

3 METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM E TIPOLOGIA

De acordo com a tipologia proposta por Vergara (2007), a presente pesquisa é classificada como descritiva e de meio investigativo, com estudo de campo e caso. A abordagem utilizada no estudo é a quantitativa. Para Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa atua sobre um problema humano ou social, baseando-se no teste de uma teoria que será composta por variáveis quantificadas em números e analisadas estatisticamente, a fim de determinar se

as informações previstas na teoria se confirmam ou não.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Compôs a amostra uma empresa do segmento de joias, denominada Arte Ouro, localizada em um centro comercial na cidade de João Pessoa, PB – Brasil. O universo foi formado por 14 funcionários e 1 gestor (n=15). Foram distribuídos 15 questionários para que os profissionais pudessem responder, todos retornaram válidos, totalizando a amostra em 100%.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E TÉCNICAS

As técnicas utilizadas foram os estudos de campo e de caso. De acordo com Gil (2007), o desenvolvimento de uma pesquisa como essa perpassa o campo da observação acerca das funções do grupo estudado e de entrevistas que captem informações a respeito das explicações e interpretações do que ocorre com os integrantes.

Utilizou-se como instrumento da coleta dos dados o questionário Inventário de Práticas de Liderança (IPL), desenvolvido pelos autores Kouzer e Posner (2013). O questionário é distribuído em 30 perguntas para avaliar as práticas de liderança. Para responder os itens presentes, o questionário traz a escala de frequência de *Likert* que varia de 1 (nunca) a 5 (frequentemente). De acordo com Kouzer e Posner (2013), os indivíduos que demonstram comportamentos mais frequente descritos no enunciado do IPL são considerados mais eficazes no trabalho, além de bem-sucedidos, criadores de equipes de alto empenho, fomentados de lealdade e compromisso, responsável pelo elevado nível de motivação no trabalho, redução de faltas e por possuir grande credibilidade. Utilizou-se a ferramenta Google Formulários para aplicação do instrumento.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente da pesquisa foi a joalheria Arte Ouro, localizada no Shopping Manaíra na cidade de João Pessoa-PB. Trata-se de uma empresa familiar conceituada que atua no ramo há 18 anos e que a cada ano vem se especializando

no comércio de artigo de luxo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção é destinada à apresentação e análise dos resultados da pesquisa, onde serão discutidos a auto avaliação do gestor, a heteroavaliação dos funcionários e a comparação de ambos, logo após o perfil dos respondentes.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A Tabela 1 representa a descrição dos participantes da pesquisa com relação à identidade de gênero, tempo de atuação no serviço e o tipo de função exercida na empresa. Verificou-se a predominância da identidade de gênero em mulheres (85,7%) e quanto ao tempo de serviço 64,3% responderam ter entre um a cinco anos. De acordo com a função na empresa, constatou-se que 42,9% trabalham na área de vendas.

Tabela 1: Perfil dos participantes da pesquisa. João Pessoa, Paraíba – Brasil, 2020.

| VARIÁVEIS | Porcentagem (%) |
|---------------------------------|-----------------|
| Identidade de gênero | |
| Mulher | 85,7% |
| Homem | 14,3% |
| Tempo na organização | |
| De 6 meses a 1 ano | 7,1% |
| De 1 ano a 5 anos | 64,3% |
| De 6 anos a 10 anos | 14,3% |
| De 11 anos a 15 anos | 14,3% |
| Função na empresa | |
| Vendas | 42,9% |
| Gerência / Setor administrativo | 28,6% |
| Outros | 28,6% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

4.2 A VISÃO E O USO DA GESTORA ACERCA DAS PRÁTICAS DE

LÍDERANÇA

No intuito de constatar as práticas de liderança adotadas pela gestora da empresa pesquisada, aplicou-se um questionário de auto avaliação de acordo com o modelo IPL. A Tabela 2 evidencia as respostas da gestora e as médias em relação as cinco etapas da prática de liderança exemplar.

Tabela 2: Respostas da gestora em relação a auto avaliação das práticas de liderança. João Pessoa, Paraíba – Brasil, 2020.

| Prática 1: Modele o estilo | Frequência |
|--|-------------------|
| Q01. Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas. | 5 |
| Q06. Eu gasto tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição. | 5 |
| Q11. Eu cumpro as promessas e os compromissos que assume na instituição. | 5 |
| Q16. Eu procuro maneiras de obter feedback(retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas. | 3 |
| Q21. Eu construo consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a instituição. | 4 |
| Q26. Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações. | 4 |
| MÉDIA | 3,2 |
| Prática 2: Inspire uma visão comum | Frequência |
| Q02. Eu olho para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a instituição. | 5 |
| Q07. Eu descrevo uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir. | 5 |
| Q12. Eu compartilho com as pessoas sobre a visão acerca do quanto melhor a nossa instituição pode ser no futuro. | 5 |
| Q17. Eu mostro como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum. | 4 |
| Q22. Eu fico contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro. | 5 |
| Q27. Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo. | 5 |
| MÉDIA | 4,8 |
| Prática 3: Questione o processo | Frequência |
| Q03. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades. | 5 |
| Q08. Eu desafio as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos | 3 |
| Q13. Eu me mantenho atualizado em eventos e atividades que possam afetar a instituição | 4 |
| Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera, eu pergunto: “O que podemos aprender com essa experiência?” | 4 |
| Q23. Eu asseguro que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos. | 4 |

| | |
|---|-------------------|
| Q28. Eu tomo iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos. | 5 |
| MÉDIA | 4,1 |
| Prática 4 – Capacite os outros para a ação | |
| | Frequência |
| Q04. Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da instituição. | 5 |
| Q09. Eu ouço afetivamente os diversos pontos de vista. | 5 |
| Q14. Eu trato as pessoas com dignidade e respeito | 5 |
| Q19. Eu apoio as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na instituição. | 3 |
| Q24. Eu dou liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho | 4 |
| Q29. Eu dou oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança. | 5 |
| MÉDIA | 4,5 |
| Prática 5 – Anime os corações | |
| | Frequência |
| Q05. Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito. | 5 |
| Q10. Eu encorajo as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da instituição. | 3 |
| Q15. Eu apoio as pessoas na instituição e exprimo apreciação pelas suas contribuições. | 5 |
| Q20. Eu reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Arte ouro | 5 |
| Q25. Eu procuro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados. | 5 |
| Q30. Eu asseguro que as pessoas na instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições. | 5 |
| MÉDIA | 4,6 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A prática “Inspire uma visão melhor” obteve a maior média com pontuação 4,8. Nesse caso, a gestora manteve-se alinhada em cinco (02, 07, 12, 22 e 27) das seis questões que compõe a prática ao afirmar que frequentemente “olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que vai afetar a instituição”, “descreve uma imagem desafiadora dos nós deveríamos ser capazes de atingir”, “compartilhar com as pessoas sobre a visão acerca do quanto melhor a nossa instituição pode ser no futuro”, “fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro”, “fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo”. E não frequentemente, mas muitas vezes, a gestora respondeu “mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum”.

Hodiernamente, revela-se a importância de um gestor ampliar sua prática e expressar para os colaboradores as ações almejadas, tornando a visão ampla em conjunto com a liderança um objetivo para obtenção maiores conquistas na

organização. Neste ponto, a gestora avaliada demonstra características de liderança com visão de futuro.

A prática “Anime os corações”, alcançou a segunda maior nota na pontuação com a frequência média de 4,6. Os resultados apontaram que a gestora frequentemente “elogia as pessoas pelo trabalho bem feito”, “apoia as pessoas na instituição e expressa apreciação pelas suas contribuições”, “reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da instituição”, “procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados”, “assegura que as pessoas na instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas atribuições”. As respostas foram obtidas ao alinhar com a prática estudada em cinco questões (05, 15, 20, 25 e 30). Além disso, a gestora em algumas vezes afirmou “encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas na instituição”.

Animar os corações está associada com o gestor ao reconhecer os valores e as contribuições dos colaboradores para a instituição e elogiar com afeto em público as conquistas, posto assim a prática que reconhece a importância de cada um, além de criar laços de admiração e confiança que gera inspiração e motivação. A ação do líder em demonstrar gratidão pela excelência individual ou em grupo gera senso coletivo e de espírito em prol do sucesso.

A prática “Capacite os outros para a ação” foi a terceira mais utilizada pela gestora, com pontuação 4,5. Os resultados demonstraram que a gestora frequentemente “incentiva as relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da instituição”, “ouve afetivamente os diversos pontos de vista”, “trata as pessoas com dignidade e respeito”, “dar oportunidade para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança”. Dentro as questões atribuídas para tal prática a gestora esteve alinhada em quatro questões (04, 09, 14 e 29) e em algumas vezes “apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na instituição”, além de não com frequência, mas muitas vezes “dar liberdade e poder de escolha em relação a como realizarmos nosso trabalho”. Nessa prática, entende-se que um líder não faz sozinho e delegar funções entre os liderados aumentam a confiabilidade e o espírito de equipe.

A prática “Modelo o estilo” obteve a menor pontuação na avaliação da gestora, com média de 3,2. Dentre as questões avaliadas, a gestora apresentou alinhamento com apenas três (01, 06 e 11) ao pontuar que frequentemente “é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas”, gasta tempo e energia

para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição”, “cumpre as promessas e os compromissos que assume na instituição”. Em contrapartida, a gestora afirmou que algumas vezes “procura maneiras de obter feedback acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas” e que menos frequentemente, mas muitas vezes “constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a instituição”, “fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações”. Tal resultado difere de outras pesquisas na área que demonstraram que essas práticas se encontram entre as mais utilizadas.

As médias obtidas pela gestora na auto avaliação pode ser observada a seguir, como mostra a Tabela 3.

Tabela 3: Média total da auto avaliação da gestora. João Pessoa, Paraíba – Brasil, 2020.

| PRÁTICAS DE LIDERANÇA | MÉDIAS DA AUTO AVALIAÇÃO |
|------------------------------|--------------------------|
| Inspire uma visão comum | 4,8 |
| Anime os corações | 4,6 |
| Capacite os outros para ação | 4,5 |
| Questione o processo | 4,1 |
| Modele o estilo | 3,2 |
| Média total: 4,2 | |

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Esses resultados demonstram que a gestora esteve alinhada em 19 das 30 (63,3%) afirmações do questionário acerca das práticas de liderança exemplar. A prática “inspire uma visão comum” e “anime os corações” obtiveram os maiores de números conformação, cada uma com cinco e em seguida “capacite os outros para a ação” com quatro, “modelo seu estilo” com três e “questione o processo” com 2 (KOUZER; POSNER, 2013).

4.3 A VISÃO DOS EMPREGADOS QUANTO ÀS PRÁTICAS DE LIDERANÇA ADOTADAS PELA GESTORA

Os colaboradores avaliaram as práticas de liderança da gestora e as médias alcançadas no questionário de heteroavaliação serão expostas a seguir na Tabela 4.

Tabela 4: Média total da auto avaliação e da heteroavaliação. João Pessoa, Paraíba – Brasil, 2020.

| Prática 1: Modele o estilo | Frequência |
|---|-------------------|
| Q01. Ele é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas. | 3,5 |
| Q06. Ele gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição. | 2,7 |
| Q11. Ele cumpre as promessas e os compromissos que assume na instituição. | 3,5 |
| Q16. Ele procura maneiras de obter feedback(retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas. | 2,9 |
| Q21. Ele constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a instituição. | 3,2 |
| Q26. Ele fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações. | 2,8 |
| MÉDIA | 3,1 |
| Prática 2: Inspire uma visão comum | Frequência |
| Q02. Ele olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a instituição. | 3,0 |
| Q07. Ele descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir. | 3,3 |
| Q12. Ele compartilha com as pessoas sobre a visão acerca do quanto melhor a nossa instituição pode ser no futuro. | 3,2 |
| Q17. Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum. | 3,0 |
| Q22. Ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro. | 3,7 |
| Q27. Ele fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo. | 3,2 |
| MÉDIA | 3,2 |
| Prática 3: Questione o processo | Frequência |
| Q03. Ele procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades. | 3,0 |
| Q08. Ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus Trabalhos | 3,0 |
| Q13. Ele se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a Instituição | 3,2 |
| Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: "O que podemos aprender com essa experiência?" | 2,4 |
| Q23. Ele assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos. | 3,2 |
| Q28. Ele toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos. | 3,1 |
| MÉDIA | 2,9 |
| Prática 4 – Capacite os outros para a ação | Frequência |
| Q04. Ele incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da instituição. | 3,2 |
| Q09. Ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista. | 3,2 |
| Q14. Ele trata as pessoas com dignidade e respeito | 4,5 |
| Q19. Ele apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na instituição. | 3,7 |
| Q24. Ele nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho | 3,6 |
| Q29. Ele nos dá oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança. | 2,7 |

| | MÉDIA | 3,4 |
|--|--------------|-------------------|
| Prática 5 – Anime os corações | | Frequência |
| Q05. Ele elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito. | | 3,5 |
| Q10. Ele encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da instituição. | | 3,2 |
| Q15. Ele apoia as pessoas na instituição e exprimo apreciação pelas suas contribuições. | | 3,5 |
| Q20. Ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Arte Ouro | | 3,6 |
| Q25. Ele procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados. | | 3,1 |
| Q30. Ele assegura que as pessoas na instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições. | | 3,0 |
| | MÉDIA | 3,3 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A prática “Capacite os outros para a ação” foi a melhor avaliação por parte dos funcionários acerca das questões 04, 09, 14, 19 e 24, com média de 3,4, diferindo da auto avaliação da gestora, da qual a melhor avaliada foi “inspire uma visão comum”. Ao seguir com os resultados, os colaboradores afirmam que a gestora algumas vezes “incentiva as relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas com dignidade e respeito”, “ela apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na instituição”, “ela nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizarmos nosso trabalho” e ocasionalmente “ela nos dá oportunidade para que tenhamos responsabilidade de liderança”.

A prática “Anime os corações” foi a segunda melhor avaliada com frequência de 3,3 de média. Os resultados apontam que a gestora algumas vezes “elogia as pessoas pelo trabalho bem feito”, “encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da instituição”, “apoia as pessoas na instituição e exprime apreciação pelas nossas contribuições”, “reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da instituição”, “procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados”, “assegura que as pessoas na instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições”. Desse modo, Kouzer e Posner (2013) orientam que é de competência o líder garantir que seus colaboradores percebam a importância do trabalho e que eles fazem a diferença.

A prática “Inspire uma visão comum” foi avaliada com média de 3,2 entre as questões 02, 07, 12, 17, 22 e 27. Os resultados apontam que a gestora algumas vezes “olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a instituição”, “descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes

de atingir”, “compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa instituição pode ser no futuro”, “nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum”, “fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro” e “fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo”.

A prática “Modelo o estilo”, obteve frequência média de 3,1 nas questões 01, 06, 11, 16 e 21. De acordo com os funcionários, a gestora algumas vezes “é o exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas”, “cumpre as promessas e os compromissos que assume na instituição”, “constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a instituição. Além disso, a gestora ocasionalmente “gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição”, “procura maneiras de obter feedback acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas” e “fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações”.

A prática que obteve menor frequência foi “Questione o processo”, com média de 2,9 nas questões 03, 08, 13, 18, 23 e 28. Segundo as avaliações dos funcionários, a gestora algumas vezes “procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades”, “desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos”, “se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a instituição”, “assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos” e “toma iniciativa para vencer obstáculo sempre quando os resultados são incertos”, além de avaliarem que ocasionalmente a gestora “quando as coisas não acontecem, ele pergunta “o que podemos aprender com essa experiência?”.

O gestor líder pressupõe a necessidade sempre melhorar algo bom, de modo que procure a viver sempre em um processo de evolução para progredir em busca da excelência e que transforme o ambiente ao seu redor (KOUZER; POSNER, 2013).

As médias obtidas pelos colaboradores acerca das práticas de liderança utilizadas pela gestora pode ser observada a seguir, como mostra a Tabela 5.

Tabela 5: Média total da heteroavaliação. João Pessoa, Paraíba – Brasil, 2020.

| PRÁTICAS DE LIDERANÇA EXEMPLAR | HETEROAVALIAÇÃO |
|--------------------------------|-----------------|
|--------------------------------|-----------------|

| | |
|------------------------------|-----|
| Inspire uma visão comum | 3,2 |
| Anime os corações | 3,0 |
| Capacite os outros para ação | 3,4 |
| Questione o processo | 2,9 |
| Modele o estilo | 3,1 |

Média total: 3,1

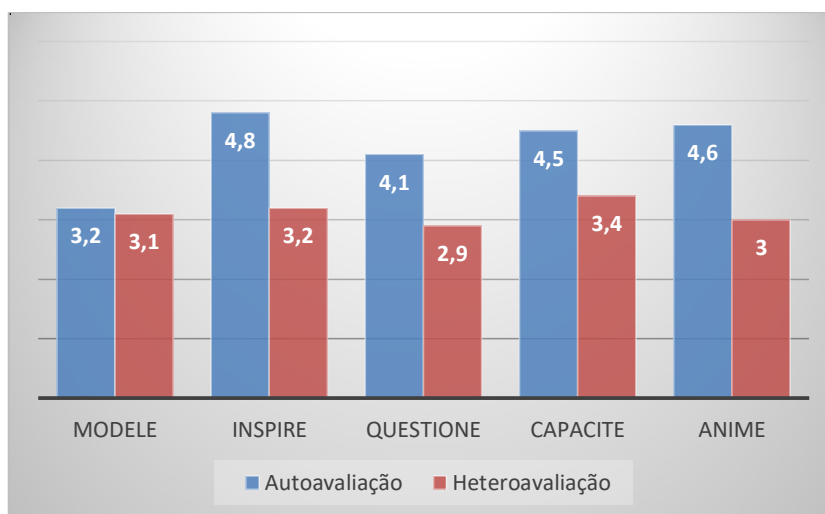
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Ao analisar a Tabela 5, observamos que as práticas de liderança do gestor melhor avaliada pelos funcionários foi “capacite os outros para a ação”. De acordo com o resultado da heteroavaliação, houve apenas uma questão que atingiu a mesma pontuação da auto avaliação da gestora relacionada a “desafiar as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos”, “desafiar as pessoas a tentaram abordagens inovadores em seus trabalhos” e constante da prática “questione o processo”, com ambas pontuações 3 indicadas na escala “algumas vezes”.

4.4 COMPARAÇÃO ENTRE A AUTO AVALIAÇÃO DA GESTORA COM A HETEROAVALIAÇÃO DOS EMPREGADOS

O Gráfico 1 demonstra a comparação das médias encontradas resultantes da auto avaliação e da heteroavaliação, seguindo o modelo das cinco práticas de liderança.

Gráfico 1: Comparação entre a autoavaliação e heteroavaliação. João Pessoa, Paraíba – Brasil, 2020.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Em seguida, observar-se no Quadro 1 que a autoavaliação da gestora concedeu para cada uma das cinco práticas de lideranças média de pontuação acima da heteroavaliação, realizada pelos funcionários, demonstrando divergência entre os resultados a seguir: modele (4,1x3,1), inspire (4,8x3,2), questione (4,1x2,9), capacite (4,5x3,4) e anime (4,6x3,0).

Quadro 1: Média total da autoavaliação e heteroavaliação. João Pessoa, Paraíba – Brasil, 2020.

| PRÁTICAS DE LIDERANÇA | AUTOAVALIAÇÃO | HETEROAVALIAÇÃO |
|------------------------------|----------------------|------------------------|
| Inspire uma visão comum | 4,8 | 3,2 |
| Anime os corações | 4,6 | 3,0 |
| Capacite os outros para ação | 4,5 | 3,4 |
| Questione o processo | 4,1 | 2,9 |
| Modele o estilo | 3,2 | 3,1 |
| Média total: | 4,2 | 3,1 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

É perceptível que ao realizar o processo de autoavaliação, o gestor lhe conferiu uma média de pontuação acima da heteroavaliação em todas as práticas assinaladas, não sendo possível assinalar alguma convergência nas informações coletas. De acordo com os dados, apenas a prática modele o estilo apresentou uma média aproximada, o que configura uma atuação pautada no desenvolvimento do reconhecimento e da construção e manutenção de um relacionamento interpessoal coerente no âmbito laboral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral a investigação das práticas de liderança de uma gestora no setor joalheria. A empresa participante deste estudo foi a loja de joias Arte Ouro, localizada na cidade de João Pessoa, atuante no mercado Paraibano há 18 anos. A empresa é dirigida pela gerente Sabrina Soares que iniciou na empresa como vendedora, e desde então veem ocupando o cargo de gerente, suas práticas de lideranças foram investigadas, bem como a percepção dos seus colaboradores sobre estas.

O modelo proposto para esta investigação, foi o dos autores Kouzes e

Posner (2013), eles definem as regras para as cinco práticas de liderança exemplar: (1) os líderes modelam o estilo que devem ser praticados pela sua equipe, esclarecendo os valores comuns, sendo o exemplo a ser seguido; (2) inspiram uma visão comum, olhando para frente e perscrutando o futuro, imaginando possibilidades brilhantes e arregimentando as pessoas; (3) questionam o processo em busca de oportunidades para a evolução, experimentando, assumindo os riscos e aprendendo com as experiências; (4) capacitam os outros para a ação, estimulando a competência das pessoas e desenvolvendo a colaboração, com finalidade de fortalecer a confiança; (5) animam os corações, encorajando o conjunto, comemorando valores e vitórias, e reconhecendo as contribuições pela excelência individual.

Foram pesquisados 01 gestora e 14 funcionários. O perfil sociodemográfico dos colaboradores demonstra que: quanto ao gênero, observou-se que a maioria, ou seja, 85,7% são do gênero feminino e o restante, 14,3% são do gênero masculino. Sendo que 42,9% exercem a função de vendedores, 28,6% ocupam a função da gerência e cargos relacionados a administração e outros 28,6% ocupam outros cargos. Em relação ao tempo de trabalho, 7,1% trabalha de 06 meses a 01 ano na empresa, 64,3% entre 01 a 05 anos, 14,3% de 06 a 10 anos e com mesma porcentagem de 11 a 15 anos.

De acordo com a análise em relação as práticas de liderança do gestor, identificou-se por meio da autoavaliação que ela aparece alinhada com 63,3% das cinco práticas de liderança. A prática “inspire uma visão comum” e “anime os corações” obtiveram os maiores de números conformação, cada uma com cinco e em seguida “capacite os outros para a ação” com quatro, “modelo seu estilo” com três e “questione o processo” com duas. E na análise heteroavaliativa, observamos que as práticas de liderança do gestor melhor avaliada pelos funcionários foi “capacite os outros para a ação”. Entretanto, ao serem comparadas as médias da autoavaliação e heteroavaliação, observou-se uma discrepância nos resultados, sendo a primeira superior à última.

Este estudo contribuiu para ampliação do entendimento do tema liderança, pois mesmo sendo um assunto muito discutido, tem sido pouco compreendida e muitas vezes confundida. Por isso a necessidade de esclarecer os seus conceitos. O aprendizado da liderança por parte do gestor amplia suas ideias e transforma seus valores, contribuindo com sua evolução e melhorando a interação com os

outros e com consigo mesmo.

A prática de liderança melhor avaliada nesse estudo foi, na autoavaliação “inspire uma visão comum”. Esse resultado sugere que o gestor tem uma visão de futuro. E na heteroavaliação foi “capacite os outros para a ação”. Onde deixa claro que os colaboradores enxergam que a gestora acredita e fortalece o trabalho em equipe. Contudo, houve uma divergência entre os resultados, onde as visões dos colaboradores em relação a prática melhor avaliada são diferentes da prática melhor avaliada pela gestora.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**. 3ª edição. São Paulo: Pearson Education, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 4ª edição. São Paulo: Manole, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução geral à administração**. 7ª edição. São Paulo: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Introdução geral da administração nos novos tempos**. 3ª edição. São Paulo: Manole, 2014.
- DAFT, R. L. **Administração**. 6ª edição. São Paulo: Thompson, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico- prática**. 1ª edição. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- KOTLER, P.; JATUSRIPITAK, S.; MAESINCEE, S. **O marketing das nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais**. 1ª edição. São Paulo: Futura, 1997.
- KOUZER, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- KOUZER, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança: introdução de João Duque**. 4ª edição. Casal de Cambra: Caleidoscópio, 2009.
- KOUZER, J. M.; POSNER, B. Z. **O novo desafio da liderança**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução à administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. A. **Introdução à administração**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª edição. São Paulo: Pearson Universidades, 2004.

SOBRAL, F.; PECL. A. **Administração: teoria prática no contexto brasileiro**. 1ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA URBAN TIRA METRALHA

Aline Rafaela Ferreira Batista de Almeida¹
Prof. Ms. André Luiz de Sousa Felisberto²
Prof. Me. Túlio Augusto A. Oliveira³

1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico apresentado para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) refere-se à forma de como as empresas organizam suas atividades (tarefas), seus recursos (pessoas) com a aplicação de procedimentos (tecnologia), normas e regras (estrutura), assim fazendo com que sua organização seja mais eficaz dentro das organizações.

Drucker (2003) explica que há uma dificuldade para determinar o tamanho das empresas, pois muitas delas não repassam as informações concretas para que seja feita uma análise de planejamento da forma adequada. Desta forma, costuma-se avaliar sua estrutura administrativa. Para o autor “uma empresa tem o tamanho da estrutura administrativa de que necessita.” (DRUCKER, 2003, P.38).

As MPEs cada vez mais, vêm gerando empregos e aumentando sua parcela de contribuição, produzindo hoje uma grande quantidade de toda produção nacional, no qual se tornam necessários uma gestão estratégica pela necessidade de se diferenciar de alguma forma e continuar atuando em um determinado segmento. As Micro e Pequenas Empresas são reconhecidas principalmente pela capacidade de gerar empregos, absorvendo mão-de-obra daqueles que possuem maior dificuldade de ingressar no mercado de trabalho, como jovens em busca pelo primeiro emprego e pessoas com mais de 40 anos. Assim não basta apenas crescer, se a organização não sabe crescer de forma ordenada e coerente no ambiente onde a mesma está inserida, caso contrário ocorre à alta taxa de mortalidade que tem origem a partir dos desafios e dificuldades que estas empresas encontram no mercado como, por exemplo, alguns fatores econômicos e a falta de experiência para o planejamento e para fazer uma boa gestão financeira, que são fatores importantes para a sobrevivência em um ambiente cada dia mais competitivo (SILVA, 2013).

Dentro desse contexto, este projeto se preocupa em analisar e planejar como a

¹ Centro Universitário UNIESP. E-mail: aline_rafaela_30@outlook.com.br

² Centro Universitário UNIESP. E-mail: andreluizuniesp@gmail.com

³ Centro Universitário UNIESP. E-mail: tulioaugusto@hotmail.com

empresa pode e deve se enquadrar para melhorias de atuação da organização. De acordo com Oliveira, Terence e Filho (2008) realizaram uma pesquisa com 57 empresas onde quase 37% afirmaram não realizar um planejamento.

A empresa citada no estudo de caso: Urban Tira Metralha (Locação de caçamba estacionária) atua no mercado desde o ano de 2012 na cidade de João Pessoa - PB, no segmento de prestação de serviços de locação de caçambas estacionárias.

Com um estudo crítico da empresa em um todo, esse projeto vem tentar adequar a empresa a realizar um Planejamento Estratégico para que os gestores possam ter uma visão empreendedora, e disponível à mudança. Segundo Dornelas (2001), o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização, buscando cada vez mais entender o mercado com qualidade, assim podendo identificar seus riscos, mostrar seu diferencial competitivo, avaliando e melhorando sua gestão interna e externa. Maximiano (2006) explica que a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico, quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo.

As pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas, onde o devido planejamento não é efetuado como deveria ser, de uma forma mais correta e rígida. Nessa perspectiva, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como o Planejamento Estratégico poderá influenciar no desenvolvimento da empresa Urban tira metralha?**

Desta forma, o estudo visa à importância de analisar e ampliar as chances de manutenção do planejamento estratégico ao longo do tempo, adequando a empresa a ter uma maior agilidade para reagir às adversidades vivenciadas, quando previamente detectadas, identificando seus riscos e melhorando a sua competitividade no mercado em que está inserida, assim com um planejamento adequado e um estudo diferenciado da empresa, a Urban Tira Metralha poderá se reestruturar de uma forma mais adequada internamente, assim tendo uma visão futura das mudanças do mercado.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como o planejamento estratégico na empresa Urban Tira Metralha pode influenciar na melhoria interna de uma Micro e Pequena Empresa (Micro e Pequenas Empresas).

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar riscos no ambiente interno e externo da empresa;
- Analisar o diferencial competitivo da empresa de acordo com o planejamento estratégico;
- Avaliar o planejamento estratégico adotado pela empresa;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

Para apresentar o conceito das Micro e Pequenas Empresas, tradicionalmente são utilizadas variáveis, como mão de obra empregada, capital investido, faturamento e quantidade produzida. Apesar das inúmeras pesquisas realizadas, ainda não existe um conceito comum ou mesmo uma única teoria que fundamente o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

As Micro e Pequenas e Empresas são responsáveis pela maioria dos empregos da população economicamente ativa do país no ambiente urbano e contribuem com um volume de riquezas gerado pela nação. Lacorte (2006) explica que tanto as empresas micro quanto as de pequeno porte surgiram em países mais industrializados denotando um significado de estabilidade e possibilidade de geração de empregos, renda e maior movimentação da economia.

As Micro e Pequenas e Empresas têm dificuldades de alcançar estas metas, pois apresenta baixo nível gerencial, a falta de informação necessária para gerenciamento interno (gestão informal) e escassez de recursos. Para Souza Neto (2002) uma forma de mitigar os problemas, gerados pelo atrito dentro das organizações, é investir na profissionalização dos colaboradores para que eles atuem menos como donos e mais como empresários.

Nas Micro e Pequenas e Empresas, um observador atento irá diagnosticar o dono ou o gerente desempenhando múltiplas tarefas, que trabalha em prol do resultado da empresa, o mesmo se desdobra em atividades diversas, como atender clientes,

gerenciar colaboradores, controlar estoque, manusear o caixa, tudo para preservar a qualidade do serviço, para ter um mínimo de organização e controle, e no final, o resultado ser o melhor possível.

É nesse contexto que esse trabalho busca investigar como a gestão interna no estudo de caso da empresa apresentada, poderá melhorar a administração, no seu planejamento e nas suas perspectivas mudanças de acordo com o que o mercado oferece. Independente das definições conceituais os Autores Ricca (2019) e Souza Neto (2002) são assertivos ao afirmarem que a centralização das decisões, na figura do proprietário da empresa, é uma característica gerencial das empresas familiares.

Como fora demonstrada a importância das Micro e Pequenas Empresas na economia, vale ressaltar o perfil que pode tomar como sendo universos de micro unidades familiares, com tecnologias restritas e tradicionais, voltadas para o trabalho não qualificado, ou em outros momentos, pode adotar o perfil de um subconjunto de micro e pequenas empresas presente em boa parte do setor de prestação de serviços, com administração de proprietários com pouco grau de conhecimento de mercado, e por fim um subconjunto ainda menor ligadas a grandes empresas.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que por si só são insuficientes, mas quando seguido de planejamentos táticos (desenvolvido pelos níveis intermediários) e operacionais (desenvolvidos pelos níveis mais baixos da organização), consiste em robusta ferramenta para programar o pensamento estratégico da organização e assim desenvolver um planejamento que melhor se adequa a situação da empresa.

Os processos administrativos proporcionam uma sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, sempre tendo o conhecimento teórico e prático, para visar e aperfeiçoar o grau de interação com o ambiente interno e externo, conseqüentemente atuar de forma inovadora e diferenciada. “O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.” (OLIVEIRA, 2004, p.47).

De acordo Biagio (2012), o Planejamento Estratégico tem o objetivo de formar a base de sustentação da administração estratégica, no qual esse planejamento exige visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade de adaptação, flexibilidade estrutural e habilidade para conviver com as ambiguidades do ambiente

externo. A empresa deve adotar o Planejamento Estratégico e implantar dentro da organização, para direcionar e controlar, maximizar seus objetivos, minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência. A equipe deverá avaliar os fatores internos do ambiente organizacional, analisar os pontos fortes e pontos fracos, avaliar a estrutura organizacional, as práticas funcionais, os fluxos de informações, a gestão financeira e o controle da gestão. Sendo assim, um bom planejamento de suas atividades a empresa consegue ter expectativas para o futuro e superar os desafios do dia a dia no mercado.

As dificuldades surgem uma vez que a atividade de planejamento é complexa em decorrência da própria natureza, onde normalmente as Micro e Pequenas Empresas não fazem o planejamento correto por julgarem um processo teórico e pouco aplicável fazendo com que a gestão não seja satisfatória para um bom desempenho. Dentro da empresa Urban Tira Metralha não é seguido corretamente o planejamento estratégico, pois não há um conhecimento teórico em relação ao que de fato o mercado exige, e com isso dificulta uma melhor execução e analisar o que está acontecendo dentro da empresa.

Para Godoy (2009, p. 28), “devido à falta de estrutura que permita delegar e especializar atividades, o pequeno empresário tende a centralizar as atividades e acumular várias funções”, em apenas uma pessoa e desta maneira a gestão centralizadora apresenta-se como um fator determinante para implementação do planejamento estratégico que automaticamente já se concentra no empresário que na maioria das vezes é o responsável por essa tarefa.

A empresa precisa conhecer as mudanças que exigem no ambiente empresarial para que a mesma se adeque, identificando suas necessidades, desenvolvendo técnicas de trabalho com o diferencial competitivo que opera com tendências e inovação para o futuro, assim garantindo sua permanência no mercado, fazendo com que sua gestão seja a mais adequada possível.

2.2.1 Fases da elaboração do planejamento

O planejamento acompanha o homem desde tempos remotos quando era preciso realizar algumas tarefas e organizar os recursos disponíveis (COLTRO, 2016). Se na história humana o planejamento já existe há muito tempo, na administração não é uma área tão antiga assim. As empresas passaram a utilizar das técnicas de planejar somente após a última grande guerra com a disparada das economias europeias e japonesa, bem como a economia norte-americana (COLTRO, 2016).

No processo de elaboração do planejamento deve-se determinar com precisão questões que são primordiais para o crescimento da empresa, colocando em vista a natureza da organização e do contexto em que o processo será usado para que seja aceito, e bem aplicado de acordo com os conceitos adquiridos pelos diversos autores.

Para que o planejamento seja executado da melhor forma terá que ser feito uma análise interna e externa, para identificar quais objetivos focar no processo de Planejamento Estratégico, pois as organizações diferem em tamanho, cultura, diversidade de operações, organização e perfil dos executivos.

- ✓ Para que planejar?
- ✓ Quem somos e onde queremos chegar?
- ✓ Quais são os nossos desafios?
- ✓ O que temos de ponto fraco?
- ✓ Quais são as nossas fraquezas?

A estratégia é também um processo de busca deliberado por um plano de ação que permita desenvolver, e continuamente ajustar, uma vantagem competitiva da empresa sobre seus concorrentes (SOBRAL e PECI, 2010). A partir desses questionamentos entendemos que suas necessidades serão de suma importância para encontrar um método mais adequado, simples e que nos encaminhe para uma visão futura que a empresa precisa para melhorar sua qualidade de gestão dentro do meio em que ela atua, e assim melhorar seu processo de desenvolvimento interno.

No âmbito empresarial a estratégia pode ser definida de forma diferente, conforme a função que desempenhará na organização, poderá ser compreendida como um curso de ação para as futuras decisões e posicionamentos da empresa, também pode ser uma série de medidas para organizar o ambiente empresarial, tornar a empresa mais harmônica com o mercado ou ainda mudar o comportamento diante dos concorrentes (MELO 2017).

De acordo com Ribeiro (2015), o planejamento estratégico, mais do que a busca de um plano formal, é um rico processo de debates de chances, de análise da realidade da empresa.

A partir desse entendimento o planejamento estratégico é de fundamental importância para que a empresa possa se organizar e se reestruturar internamente em busca de estratégias mais maleáveis de se comportar no mercado das micro e pequenas empresas, adquirindo mais experiências e se adequando nas mudanças no

mercado dos negócios.

2.2.2 Comportamento organizacional

O comportamento organizacional (CO) “é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p.07). Entendemos que o líder tem um papel importante dentro da organização, pois os seus conhecimentos irão influenciar na tomada de decisão e nos diversos aspectos da vida organizacional para que possa alcançar os objetivos organizacionais futuros.

Nas empresas de pequeno porte é típico serem administradas por seus proprietários e sem qualquer nível de qualificação, os mesmos tomam decisões baseadas em experiências anteriores e do cotidiano, no qual essas formas de gerenciar podem colocar em risco a sobrevivência da empresa.

Na empresa Urban Tira Metralha o proprietário lidera a empresa por experiências adquiridas com o tempo de mercado, através de culturas e comportamentos organizacionais de outros empregos em diversas áreas, no qual o mesmo procura sempre ter a responsabilidade de se adequar nas normas e contribuir com o ambiente no qual está inserido.

O comportamento dentro da organização é de fundamental importância para que o líder saiba gerir e guiar seus liderados, e superar os desafios que o mercado nos oferece.

Segundo Freitas (2000, p.139), o líder deve guiar os seus seguidores:

O líder promete aos seus seguidores acompanhá-los em seu caminho árduo e inseguro, como a mão que guia o cego. O carisma do líder possui uma carga de emoção e paixão suficiente para tirá-los do mundo real e conduzi-los a uma existência extraordinária, em que cada qual possa experimentar o sentimento de transcendência.

Percebe-se que o comportamento organizacional individual e coletivo do gestor influencia na gestão interna, pois o relacionamento interpessoal é de fundamental importância para que haja motivação diária quando as dificuldades surgirem no passar do tempo.

2.2.3 Tipos de líderes da empresa

São vários os graus de influência que o líder tem para administrar uma empresa para alcançar seus objetivos futuros, assim à liderança dentro de uma organização e de fundamental importância para que se mantenham empresas vivas, sendo necessário que os líderes tomem a decisão correta e que consigam administrar os seus colaboradores harmoniosamente e que convivam de forma pacífica, no intuito de levar a empresa no caminho certo.

No estudo de caso realizado na empresa, foi observado que são líderes Democráticos, os quais se preocupam com a participação da equipe, escutam as opiniões dos membros da organização a fim de buscar melhores soluções e alcançar seus objetivos, fazendo com que suas atividades sejam cumpridas de forma mais dinâmica.

De acordo com Ladeia, (2013, p.15):

O líder democrático quer obter o melhor da sua equipe com decisões e responsabilidades compartilhadas. Para alcançar o compromisso e o consenso, os líderes democráticos envolvem os membros da equipe nos processos de tomada de decisões.

Apresentam comportamento referente à Liderança Liberal, por se tratar de um Micro e Pequena Empresa (familiar), os líderes participam nitidamente dos processos e dão liberdade para que a equipe defina a tomada de decisão de acordo com programação dos trabalhos, a divisão e execução das tarefas internas e externas com a participação do líder, no qual a participação do líder é limitada por deixar que a equipe tomem algumas decisões. Assim, a empresa em questão fica muito exposta no que se diz respeito à gestão, pois o líder não toma nenhuma posição concreta dando espaço para que erros venham a acontecer no decorrer do funcionamento da empresa. Desta forma, o líder da empresa não torna possível a conquista dos objetivos, e acaba não sendo um diferencial para resolução de situação/problema.

Por fim, a literatura registra um consenso quanto aos componentes básicos dos líderes dentro da organização, que são eles: motivação, poder, liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de equipes, aprendizado, desenvolvimento de atitudes, percepção, processo de mudança, resolução de conflitos e negociação, desenho da tarefa e estresse ocupacional. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Visto que, com o entendimento mais específico das teorias e de um planejamento mais adequado para as obrigações de um líder a empresa poderá ter mais controle dos objetivos e tomar mais atitudes e direcionar a equipe em suas funções diárias para o funcionamento da empresa, tanto na parte interna quanto na externa.

2.3 DIFERENCIAL COMPETITIVO

O diferencial competitivo torna a empresa única e superior aos seus principais concorrentes, tratando das vantagens e benefícios exclusivos que a empresa proporciona a sua clientela, sendo assim uma característica ou aspecto positivo destacando o produto ou serviço da empresa gerando um diferencial positivo que poderá ser reconhecido pelos consumidores no meio que está inserido.

Para o SEBRAE (2011), a inovação está diretamente interligada com a competitividade empresarial, uma vez que, sem a inovação, as empresas estagnam, e perdem o seu poder competitivo e sua capacidade de manter-se no mercado.

O conceito de inovação é amplamente difundido no meio acadêmico e empresarial, pois as empresas estão em constante processo de adaptação à economia, buscando sempre novos meios de suprir as necessidades do mercado, assim inovação pode ser entendida como a busca constante por melhorias para sua manutenção no mercado (COSTA OLAVE, 2014; SILVA NETO, 2012).

Em relação às micro e pequenas empresas, Reis (2004) acredita que o processo de inovação ou a introdução de inovações tecnológicas incrementais seja mais simples um pouco, pois considera que a grande maioria emprega tecnologias já desenvolvidas. Fato este que não envolve grandes limitações em termos de disponibilidade de conhecimentos da pesquisa básica e depende de uma maior adoção de práticas de gestão e de estratégias de formação tecnológicas adequadas.

Segundo Maximiano (2011) vantagens competitivas são os atributos que fazem um produto, serviço ou empresa ter a preferência dos clientes e superioridades sobre os concorrentes. Sendo assim o processo de inovação é vital para a manutenção das micro e pequenas empresas, fazendo com que as mesmas se mantenham ativas e em crescimento no mercado, podendo se adaptar as constantes mudanças do mercado em que está inserida, alcançando um desenvolvimento diferenciado e obtendo uma maior competitividade, tornando um elemento essencial para o potencial econômico. Apesar destas dificuldades, verifica-se que quando as Micro e Pequenas e Empresas inovam em seus processos e produtos elas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios. Nesta direção Fleck (2003) afirma que a verdadeira medida de sucesso de uma organização é sua habilidade de sobreviver. Para o Autor a capacidade de auto-perpetuação do negócio está condicionada a uma busca minuciosa por inovação nas

soluções e nas respostas aos desafios do mercado.

Visto que uma das vantagens que favorece a empresa Urban Tira Metralha é a flexibilidade de garantir um atendimento de qualidade agregando valores às estruturas simples, dinâmicas, inovadoras e sensíveis às exigências do mercado, proporcionando ao cliente um atendimento personalizado, no qual para se ter vantagem competitiva em uma empresa, é necessário inovar no mercado, onde todas as vantagens contam na hora de estabelecer o seu negócio no topo.

De acordo com Pelissari *et al.*(2011), a concorrência é um fator que afeta diretamente e indiretamente uma empresa e dessa forma na maioria das vezes o empresário investe em valorizar a empresa com características próprias, no ambiente e no serviço oferecido para tentar sair na frente da concorrência, entretanto, mercado atual vem crescendo as empresas neste setor e cada uma delas com suas características próprias.

2.4 RISCOS NO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DA EMPRESA

De acordo com Maximimiano (2004, p.156) “[...] No processo de planejamento operacional, os riscos devem ser identificados e analisados, para possibilitar o planejamento de ações que reduzem sua ocorrência ou minimizem suas consequências [...]”.

Os riscos de mortalidade das Micro e Pequenas e Empresas são muito elevados devido a vários fatores que influenciam ao fechamento das organizações, dentre os principais riscos internos estão o comportamento do proprietário pouco desenvolvido, a falta de planejamento prévio, gestão deficiente do negócio, falta de profissionais qualificados, problemas pessoais dos proprietários para com a empresa, falta de informações adequadas no mercado.

Segundo SEBRAE, para poder aumentar as suas chances de sobrevivência e sucesso, é necessário que o pequeno empresário tenha alguma experiência prévia no ramo de atividade da empresa, analise o mercado de atuação, planeje suas atividades, principalmente em relação a fornecedores, aspectos legais do negócio e qualificação da mão-de-obra, utilize as ferramentas básicas de administração procurando aperfeiçoar seus produtos e serviços frente às necessidades dos clientes e tenha disponibilidade de capital. Machado (2005, p. 4-7) comenta a respeito das estatísticas dos SEBRAE em que, a cada cem empresas que iniciam suas atividades, 71 (setenta e uma) fecham antes de completar cinco anos de vida.

Entretanto, as desvantagens e os riscos externos em relação aos seus concorrentes parecem obscurecer, não só o reconhecimento de que elas possuem algumas características e peculiaridades que lhes configuram vantagens comparativas, mas que também percebem e avaliam o ambiente de forma diferenciada e, desse modo, trabalham as oportunidades e enfrentam as ameaças ambientais distintamente. Outro aspecto a ser ressaltado é a carga tributária brasileira que incidem arduamente sob o pequeno empresário.

Desta forma, verificou que os maiores riscos da empresa Urban tira metralha é a falta de um planejamento adequado, de uma aceitação para colocar em prática os conhecimentos que poderão ser adquiridos com estudos mais aprofundados em relação ao que o mercado nos impõe nesse ramo de atividade.

2.5 ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT (*Stengnts, Weaknesses, Opportunities e Theats*) nos mostra a importância de um planejamento estratégico nas Micro e Pequenas Empresas, auxiliando os administradores a tomarem decisões mais coerentes e que se adequem aos métodos utilizados para a empresa. Utilizando técnicas como a de conhecer o seu inimigo, existente desde os primórdios da humanidade, tem se mantido como uma das principais técnicas estratégicas para se alcançar o sucesso até nos dias atuais, a competitividade como fator impulsor da vitalidade das organizações, pois, as estimulam a ter planejamento e a melhorarem seus objetivos futuros em relação ao mercado de atuação. A análise SWOT, trata dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa, afim de que a empresa tenha percepção da sua realidade diante o mercado que esta inserida.

A origem segundo Fagundes (2010), o modelo da "Matriz SWOT", surgiu na década de 1960, em discussões na escola de administração, que começaram afocar a compatibilização entre as "Forças" e "Fraquezas" de uma organização, sua competência distintiva, e as "Oportunidades" e "Ameaças".

Perceber as características internas e externas de uma micro e pequena empresa e o sistema se encontra, torna algo primordial para a tomada de decisões dos gestores da empresa ou até mesmo nas grandes corporações que habitam o planeta. A análise SWOT é uma dessas ferramentas que proporcionam ao gestor ou até mesmo o pequeno empresário como está sua empresa perante seus concorrentes fazendo assim que conheça e estude o seu comportamento diante da concorrência.

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

A empresa deve ter ciência de quais são os seus pontos fracos para que eles passem a ser trabalhados e não se tornem um problema, evitando que outras empresas ataquem essa falha, bem como de seu ponto forte, para saber qual o seu diferencial dentre as outras, tornando esse ponto um meio de ser competitiva. Deve-se, no entanto, saber que toda empresa não precisa reparar todas as suas fraquezas, e nem vangloriar suas forças (OLIVEIRA, 2010).

A direção da empresa pode controlar o ambiente interno que quando se localiza um ponto forte ele deve ser incentivado até atingir seu ápice e caso um ponto fraco seja encontrado a empresa deve interagir e minimizar seus efeitos.

Conforme Oliveira (2010), a análise externa tem por estudo a relação existente entre a empresa e seu ambiente, nos termos de oportunidades e ameaças. O gestor deve observar componentes de relevância, verificando quais as situações de oportunidade ou ameaças para a empresa. O ambiente externo oferece essas duas variáveis para a organização, as oportunidades e as ameaças, porém a empresa deve procurar aproveitar as oportunidades, assim como amortecer os impactos gerados pelas ameaças.

No ambiente externo a empresa não possui o controle, por conta das diversas mudanças que ocorre no mundo dos negócios e desta forma ela deve estar sempre atenta e monitorando com uma frequência elevada de fora que saiba utilizar-se das oportunidades e evitar que se nasçam ameaças.

Luecke (2009, p. 23) reforça que “considerar os fatores externos e internos é essencial porque eles esclarecem o mundo em que opera a empresa ou unidade, permitindo planejar melhor o futuro desejado”.

Ao conduzir uma **análise externa**, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Também examina como a competição em seu ambiente provavelmente evoluirá e quais implicações tem essa evolução para as ameaças e oportunidades que está enfrentando. [...] a **análise interna** ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Também à ajuda a entender quais de seus recursos e capacidades serão fontes mais prováveis de vantagem competitiva e quais serão fontes menos prováveis dessas vantagens. Por fim, a análise interna pode ser usada por empresas para identificar as áreas de sua organização que requerem melhorias e mudanças (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 7, grifos do autor).

Diante dos conhecimentos teóricos da Análise SWOT e do histórico da empresa pode se fazer um planejamento adequado para que a empresa possa se adequar aos parâmetros exigidos para uma melhor administração dos líderes e seus liderados, assim colocando em prática os conhecimentos adquiridos e adequando a empresa a uma organização mais eficiente, tornando uma ferramenta de extrema necessidade dentro do planejamento estratégico fazendo com que a empresa conheça a sua verdadeira situação no mercado e no que será preciso concentrar suas formas de sobreviver no mercado em que está inserida.

3. METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM E TIPOLOGIA DE PESQUISA

Quanto aos procedimentos, foram utilizados os seguintes tipos de pesquisa: bibliográfica, qualitativa, descritiva e de campo.

Pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2012) são os levantamentos de toda bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicação avulsa e imprensa escrita e tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto. Segundo Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é amplamente utilizada como técnica de investigação em pesquisas exploratórias, sendo desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Para que assim possa entender o que realmente será desenvolvido de acordo com o tema proposto, colocando em prática os conceitos bibliográficos de acordo com os autores.

Segundo Richardson (2009), a abordagem qualitativa difere, em princípio, da quantitativa à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do

processo de análise de um problema. De acordo com o Autor abordagem qualitativa explica a qualidade que a empresa oferece e poderá oferecer a partir dos estudos realizados e do seu planejamento implantado na gestão da empresa, apresentando a realidade da empresa atualmente.

Este trabalho é do tipo descritivo, que segundo Gil (2010) tem como objetivo a descrição das atividades internas desenvolvidas dentro da empresa, no intuito de desenvolver o planejamento estratégico de acordo com as necessidades assim observadas. Como por exemplo, descrever quais as dificuldades que os gestores têm em administrar a empresa no âmbito geral, dificuldades em desenvolver um cronograma de organização do tempo, saber quais os riscos que a empresa tem no mercado em relação à concorrência e assim melhorar seu desempenho.

Os métodos da pesquisa de campo adotado para o estudo de caso tem o caráter de coletar dados que permite responder os problemas propostos referentes à empresa com o objetivo de compreender os mais diferentes aspectos da realidade interna da organização, mediante técnicas de observação.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E TÉCNICAS

No processo de coleta de dados foram utilizados estudo de campo, classificado por Gil (2007, p.53) como uma “pesquisa que é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do ambiente estudado”, no enfoque de observações realizadas no decorrer do período, para analisar o dia a dia da empresa e relacionar aos estudos bibliográficos estudados de acordo com os escritores e assim realizar toda a pesquisa no estudo de campo. Todos os dados apresentados foram desenvolvidos junto à empresa.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente da pesquisa foi uma Micro e Pequena Empresa de nome de fantasia: Urban Tira Metralha, em funcionamento desde 01 de junho de 2012 no mercado Paraibano, no qual está consolidada à 8 anos em João Pessoa-PB, onde atua exclusivamente na região metropolitana da cidade. A empresa tem a obrigação de estar licenciada pelos órgãos responsáveis (SEMAN E EMLUR) para que possa trabalhar adequadamente legalizada e assim poder atender as documentações exigidas pelas empresas que estão firmadas por contratos e clientes em geral. A empresa funciona com dois motoristas e dois ajudantes fazendo rodízios de horários, no qual um deles é

o proprietário da empresa, a gerente administrativa (a dona) e uma assistente administrativa.

O universo que a pesquisa abordou foi de uma Micro e Pequena Empresa de ambiente familiar no qual os funcionários são parentes e familiares que agregam a empresa para que a mesma venha a funcionar em horários diferenciados e serviços com mais disponibilidades sendo um diferencial para a empresa. A empresa é composta por uma assistente administrativa, e o gerente administrativo (proprietária da empresa), dois motoristas e dois ajudantes, no qual um dos motoristas é o proprietário. Os turnos são divididos para dar mais flexibilidade e cumprimento das entregas de acordo com o agendamento realizado previamente, tendo em vista a comunicação (telefônico ou *WhatsApp*) para dar mais suporte e agilidade entre as equipes que estão em atendimento.

4 ANÁLISE DA PROPOSTA DE ESTUDO

Nesse sentido o papel do Planejamento Estratégico deve ser o auxílio direto à operacionalização da estratégia e de suporte ao modelo de negócio, atuando proativamente no mapeamento de potenciais problemas de cunho estratégico. Convenientemente deve-se oferecer a qualificação necessária para tal. (COSTA, 2002).

Sendo assim, foi analisado que a empresa precisa estar atenta a alguns pontos importantes do planejamento estratégico no momento de sua execução seguindo algumas etapas para que haja entendimento dos proprietários da empresa e assim ficar mais viável colocá-lo em prática:

- ✓ Avaliação da estratégia vigente – algumas perguntas devem ser feitas como: Qual é o caminho que a organização vem seguindo? Qual é a sua função?
- ✓ Avaliação do ambiente – entendimento dos pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão conscientizando-se das oportunidades e ameaças.
- ✓ Estabelecimento do perfil estratégico – qual direção seguir para aproveitar oportunidades e evitar ameaças.
- ✓ Quantificação dos objetivos – viabilidade dos objetivos estabelecidos.
- ✓ Finalização – resumo do plano estratégico em um pequeno documento;
- ✓ Divulgação – transmissão do que se espera de cada gestor para

atingimento de resultados.

- ✓ Preparação da organização – mudança estrutural, treinamento, plano de incentivos e desenvolvimento de sistemas de informação.
- ✓ Interação com o plano tático – integrar decisões administrativas e operacionais com as estratégias.
- ✓ Acompanhamento – avaliação e controle da implementação assegurando o cumprimento da estratégia estabelecida.

De acordo com Kotler (2003, p.37), “o processo de planejamento pode ser tão importante quanto o plano que surge”. É por meio do planejamento que a administração se encoraja a pensar de forma sistemática no passado, no presente e no futuro. Ele impulsiona a empresa a definir de maneira mais eficaz seus objetivos e políticas, possibilitando a melhor coordenação de seus esforços e oferecendo melhores padrões de desempenho, assim o processo de planejamento deve ser feito de acordo com as características próprias da empresa, pois fatores como estilo de gestão, porte, natureza, cultura e clima influenciam o desenvolvimento deste tipo de atividade.

O perfil dos clientes no qual a empresa atende são em sua maioria da Construção Civil no qual atendemos obras de pequeno, médio e grande porte. Como decorrer dos anos foram surgindo empresas concorrentes com estruturas simples (MPEs), adequadas e seguindo as normas de funcionamento conforme os órgãos regulamentadores. Em João Pessoa há várias empresas concorrentes, mas a que se destaca é a empresa Atrevida no qual o porte de atendimento é um pouco mais abrangente em relação as demais, que são micro e pequenas empresas.

Fazendo uma análise estratégica utilizando a SWOT, podemos entender melhor a empresa:

Quadro 1: Análise SWOT

| | FORÇAS | FRAQUEZAS |
|--------------------------|---|---|
| Ambiente Interno: | Qualidade nos produtos; Disponibilidade de horário; Disponibilidade de crescimento. | Quadro de funcionários reduzidos; Falta de organização do tempo; Equipe despreparada. |
| | OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| | Clientes fiéis (Contrato firmado); Fortalecimento da marca; | Concorrência; Organização interna; |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| Ambiente Externo: | Incentivo fiscal as micro e pequenas empresas; Distribuição em vários pontos da cidade. | Crises econômicas; Maior fiscalização dos órgãos competentes. |
|--------------------------|--|--|

Fonte: Dados da pesquisa da empresa

O ambiente interno da empresa é formado pelo conjunto de recursos humanos, financeiros, físicos, entre outros, sobre os quais é possível exercer maior controle, pois são resultado de estratégias definidas pela direção. Nesse ambiente é possível identificar os pontos fortes, correspondentes aos recursos e capacidades que juntos se transformam em uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes. E os pontos fracos que são as deficiências que a empresa apresenta em comparação com seus concorrentes atuais ou em potencial. Portanto, as forças e fraquezas se encontram dentro das fronteiras de sua empresa. É internamente que podemos manejar e administrar de forma estratégica, com controle sobre cada fator.

O ambiente externo é composto por fatores que existem fora dos limites da organização e, que de alguma forma, exercem influência sobre ela. Este é um ambiente sobre o qual não existe controle, porém deve ser monitorado continuamente, pois é base para o planejamento estratégico. A análise do ambiente externo é comumente dividida em fatores macro ambientais (questões políticas, demográficas, tecnológicas, econômicas etc.) e fatores micro ambientais (fornecedores, parceiros, consumidores e etc) que devem ser constantemente acompanhados, antes e após a definição das estratégias da empresa. Desta forma, por meio deste acompanhamento será possível identificar em tempo hábil as oportunidades e as ameaças que se apresentam. Finalmente, se considerarmos que os fatores externos influenciam de forma homogênea todas as empresas que atuam em um mesmo mercado, podemos afirmar que somente aquelas que conseguirem melhor identificar as mudanças e tiverem agilidade para se adaptar é que conseguirão tirar melhor proveito das oportunidades sofrendo uma menor quantidade de danos e ameaças.

Desta forma a análise Swot é de fundamental importância para que os proprietários possam colocar em prática o planejamento estratégico, entender mais sobre a gestão ambiental, regras municipais, fiscalização, obrigatoriedade das construções e assim melhorar seu atendimento no ambiente externo para que possa diminuir seus erros, se adequando no meio em que esta inserida.

A partir do estudo levantado referente à empresa, foram definidas algumas etapas importantes para a elaboração de planejamento estratégico eficiente, descrita abaixo:

1. Definição da missão – momento de reflexão sobre o motivo da existência da organização bem como seus benefícios e seu grau de adequação frente as oportunidade e ameaças externas. O enunciado da missão, que serve para orientar e delimitar a abrangência de sua situação depende da análise dos ambientes externos e internos e, posteriormente, devem-se esclarecer as seguintes questões: “Qual é e onde está o cliente? Quem poderá ser cliente? Como conquistá-los e mantê-los? Quais as competências distintivas das organizações?”.
2. Análise do ambiente externo – analisar o macro ambiente, que se refere a variáveis ambientais que podem interferir de forma positiva ou negativa no desempenho da organização, e análise do público que se refere listagem e caracterização dos *Stakeholders* (acionistas, fornecedores, concorrentes, etc.) o nível e qualidade que a empresa estabelece ou deseja estabelecer com os mesmos.
3. Análise do ambiente interno – análise dos subsistemas dentro da organização identificando problemas de recursos humanos, produção e finanças identificando causas e efeitos. O bom desempenho da organização é prejudicado por fatores limitadores como os conflitos e as disfunções como, por exemplo, ruídos, ou bloqueios no processo de comunicação, ausência de recompensas e punições, entre outros.
4. Elaboração de política e filosofia – filosofia significa explicitar valores e crenças em que a organização acredita, prática ou quer colocar em ação frente aos acontecimentos relacionados a implementação do planejamento. Política tem o objetivo de sistematizar e tornar explícitas as regras as diretrizes das áreas funcionais da organização.
5. Definição de objetivos – após a realização das análises internas e externas a organização precisa definir o pretende alcançar e em quanto tempo ela pretende fazer isso com o intuito de orientar cada ação, definir o ritmo dos negócios, motivar pessoas e facilitar a avaliação de desempenho do que foi realizado.
6. Formulação de estratégia – dentre os objetivos, será escolhido àquele que melhor atender aos requisitos de tempo, custo, recurso e risco,

tendo como componentes da estratégia a formulação, definição de sequência e implantação. Os tipos de estratégia são: de sobrevivência, de crescimento e de desenvolvimento.

7. Elaboração do plano de ação – consiste no detalhamento dos objetivos e metas desmembrando a estratégia em ações por setor, de acordo com cada área responsável.
8. Definição de parâmetros de avaliação – eleição de indicadores de desempenho.
9. Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades – definir funções atribuindo responsabilidades a todos os envolvidos no processo.
10. Implantação – colocar em prática tudo o que foi desenvolvido na elaboração do planejamento.

Se o mesmo não for realizado na prática e ficar só no papel ou se algumas ações estiverem sendo executadas diferentemente do que está no planejamento estratégico, a organização estará sujeita ao fracasso por não ter um norteador de suas ações, assim é importante que se execute todas as etapas de acordo com o planejamento adequado para a empresa.

Segundo Oliveira (2002), o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes resultados finais: direcionamento de esforços para pontos comuns, consolidação do entendimento por parte de todos os funcionários, respeito da missão, objetivos, estratégias, políticas e projetos da empresa, orientação para elaborar um programa de atividades das várias unidades que integram a estrutura organizacional, estabelecimento de uma agenda de trabalho, levando em consideração as prioridades definidas e exceções justificadas, por um período de tempo que permita com que a empresa trabalhe de forma mais estruturada e organizada.

Whittington (2002) questiona o planejamento em longo prazo, pois vê a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação. De acordo com Lobato (2005) o planejamento estratégico estabelece um meio sistemático para a tomada de decisão, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente atual e futuro, no qual o planejamento diz respeito às implicações futuras de decisões presentes. O grande problema do executivo é decidir o que fazer hoje para que a empresa esteja preparada para as incertezas do futuro.

Segundo SEBRAE (2006), o fator mais importante na elaboração do

Planejamento Estratégico não é propriamente a escolha de um modelo formalmente estruturado. O fator mais importante é que haja aceitação e credibilidade na sua elaboração, que ele conte com o apoio de todas as lideranças da empresa, enquanto mecanismo que irá nortear as suas ações durante os próximos anos. Assim, as questões de método, concepção e organização do planejamento devem ser adequadas à realidade da empresa, tanto no sentido de respeitar e incorporar processos de decisão e formas de estruturação já existentes, quanto de atuar sobre esses mesmos pontos. Dessa forma, o planejamento é o meio para que a empresa possa atingir os seus objetivos, assim mais do que saber a importância do planejamento estratégico as empresas precisam garantir que ele seja executado e, para isso, é necessário comprometimento por parte de todas as pessoas envolvidas no processo de implantação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade entre as empresas tem aumentado gradativamente e as micro e pequenas empresas, para sobreviver e crescer neste mercado globalizado, precisam utilizar, da melhor forma possível, estratégias e ferramentas gerenciais. O Planejamento Estratégico se apresenta como uma dessas ferramentas que podem gerar resultados significativos para essas empresas.

O Planejamento deve servir para que as empresas consigam fazer uma análise adequada dos ambientes interno e externo e preparar-se para as mudanças e, se possível, antecipar-se a elas. O Planejamento estratégico deve ser visto como uma ferramenta para auxiliar na identificação e operacionalização de estratégias presentes dentro da organização.

O Planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que apresenta muitos benefícios para a competitividade das empresas, contudo os micro e pequenos empresários praticamente a desconhecem.

Diante do exposto, conclui-se que o planejamento estratégico apesar de ser uma das ferramentas administrativas mais importantes, ainda recebe um número elevado de críticas por parte de alguns autores, mais precisamente com relação a aspectos específicos, como rigidez do processo, dificuldade de implementação e certa imprevisibilidade quanto ao futuro. Quando implantados em micro e pequena empresa, esses aspectos são maximizados, visto que essas empresas possuem uma estrutura menor e têm certa relutância em adotar essa ferramenta. Isso ocorre devido ao pouco

conhecimento que eles detêm sobre o processo e ao fato de acharem que se trata de um processo complexo e caro.

Na verdade, apesar de ser um processo de certa forma complexo, ele pode ser adaptado para a realidade das MPEs, de forma a maximizar o conhecimento de gerenciamento da empresa, na resolução de problemas e, mais do que isso, proporcionar a possibilidade da longevidade da empresa, uma vez que muitas são as MPEs que fecham antes de completar o primeiro ano de existência.

Essa pesquisa proporcionou maior conhecimento a respeito do Planejamento Estratégico, ao mesmo tempo apresentou suas limitações nas micro e pequenas empresas, analisou as razões para a baixa efetividade de sua utilização nas micro e pequenas empresas e identificou junto aos proprietários a melhor maneira de implantá-lo.

Em relação aos motivos que levam os empresários a implantar o Planejamento Estratégico, é possível estabelecer 3 (três) categorias principais: a maximização de gerenciar, a vantagem competitiva através da organização da empresa e a sobrevivência no mercado. Um dos fatores mais importantes de sucesso na implantação do Planejamento Estratégico são a participação e comprometimento dos proprietários e colaboradores da empresa, controles das informações da empresa, estrutura para estratégia e análise das questões culturais para que se consiga implantar o Planejamento Estratégico mais adequado.

O tópico principal de análise e que melhor responde à pergunta de pesquisa é a respeito de como o Planejamento Estratégico poderá influenciar no desenvolvimento gerencial da empresa, destacando as limitações e suas causas nesse processo de Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas. As limitações são muitas: falta de conhecimento da existência do Planejamento Estratégico; desconhecimento da metodologia de Planejamento Estratégico; dificuldade em obter informações do ambiente, dificuldade em obter informações internas da empresa, os empresários alegam que um dos motivos para não planejar é o receio de conhecer as fraquezas e os problemas da sua empresa, ou seja, dificuldade em identificar os fatores chave de sucesso da empresa (recursos e habilidades indispensáveis); dificuldade na definição das metas e objetivos; ter objetivos estratégicos sintonizados com o diagnóstico da empresa; as empresas interrompem a elaboração do planejamento estratégico para resolver pequenos problemas (não há continuidade das ações).

Diante do estudo destes objetivos as limitações é muito extensa, e no que tange às pequenas empresas, podemos citar: falta de pessoal qualificado, o empresário

dá oportunidade as familiares e, geralmente, esses não têm qualificação para administrar a empresa, falta de tempo, falta de recursos financeiros e estrutura, não há divisão de tarefas, visão subestimada da concorrência, falta de controles e sistemas informatizados. Nas limitações relativas às barreiras culturais, podemos distinguir: falta de visão de longo prazo, resistência em aceitar mudanças, falta de comprometimento dos funcionários.

Nas limitações relativas às características comuns aos empresários, podemos distinguir: imediatismo de resultados, centralização do processo, dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários, gestão intuitiva, improvisação, conservadorismo, administração não profissional, valores (conceitos, idéias) do empresário se confundindo com a empresa, gestão informal e despreparo do proprietário da empresa.

O estudo de este artigo mostra que muitas coisas ainda precisam ser feitas nesse processo de implantação de planejamento estratégico, visto que os empresários desse tipo de empresa normalmente não aceitam sugestões a que venha agregar mais conhecimento e valor, geralmente desconhece o poder de um bom planejamento estratégico e acreditam que o processo, além de complexo, é inviável para a empresa.

De qualquer forma, a mentalidade dos micro e pequenos empresários tende a mudar e levar em consideração a importância da implantação do planejamento estratégico em suas organizações. Há muito a ser feito ainda, mas o primeiro passo já foi dado, e por meio de trabalhos futuros explorando esse nicho de mercado, muitas mudanças poderão ser vistas ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese Doutorado. São Paulo. FEA-USP.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BIAGIO, Luiz Arnaldo - **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas** / Luiz Arnaldo Biagio, Antonio Batocchio. – 2. ed. – Barueri, SP: Manole, 2012.

COLTRO, Alex. **O Papel do Planejamento Estratégico em uma Organização**. Caderno Profissional de Administração, UNIMEP, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44006/o-papel-do-planejamento->

estrategicoem-uma-organizacao. Acesso em: 28 fev 2020.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COSTA, M. S.; OLAVE, M. E. L. **Inovação em micro e pequenas empresas**: uma visão dos agentes locais de inovação do Sebrae em Aracaju – SE. VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE). Goiânia, 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, P. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FAGUNDES, Rosival. **A “Matriz Swot” do Brasil**, 2010.

FLECK, D. **Dois Motores do Crescimento Corporativo**, **RAE** – Revista de Administração de Empresas, vol. 43, n;4, p. 10-24. 2003.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional**: Identidade, sedução e carisma? Editora FGV, 2 Ed. Rio de Janeiro, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GODOY, Marcelo da Silva. **Planejamento Estratégico aplicado a uma microempresa**: Tenda Plus Lonas e Coberturas. Artigo (Graduação em Ciências Administrativas) – UFRGS/RS, Porto Alegre. 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2003.

LACORTE, E. **A microempresa e a empresa de pequeno porte no Direito Brasileiro**. Anais do II Congresso de Direito e Administração da UNESP. Franca, SP. Ago, 2006. 11p.

LADEIA, B., Revista Exame. Artigo: **Os prós e contras de 6 estilos de liderança**, 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/pros-e-contras-dos-6-estilos-de-lideranca> Acesso em: 20 fev.2020.

LOBATO, D.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A.. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LUECKE, Richard, *Estratégia* / Richard Luecke; consultoria de David J. Collis: tradução Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record 4ª ed, 2009.

MACHADO, José Roberto. **A arte de administrar pequenos negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, Marina e LAKATOS, Eva. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**: 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos da Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 8. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011. 419p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO, Hildegardo Pedro Araujo. **Artefatos Da Controladoria No Processo De Gestão: O Uso Do Planejamento Estratégico Para Tomada De Decisão No Brasil**. Universidade Federal Rural, Recife, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47425/artefatos-da-controladorianoprocesso-de-gestao--o-uso-do-planejamento-estrategico-para-tomada-de-decisaono-brasil>. Acesso em: 20 fev. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J. TERENCE, A.C.F.; FILHO, E. E. **Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais EnANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PELLISSARI, Anderson Soncini; SOUZA, Juliana Barreto de; GONZALEZ, Inayara Valéria De Freitas Pedroso; SOUZA, Susane Petinelli; MARGOTO, Julia Bellia. **Empreendedorismo: Fatores de Sucesso e Insucesso de Micro e Pequenas**

Empresas. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2011. Rio de Janeiro: 2011.

REIS, Dalcio Roberto dos. **Gestão da Inovação Tecnológica**. Barueri (SP): Manole 2004.

RIBEIRO, I. (2015). Planejamento Estratégico aplicado aos pequenos negócios. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategicoaplicadoaospequenosnegocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 12 de mar.de 2020.

RICCA, D. **Empresa Familiar**.2002. Disponível em: <http://www.google.com.br>. Acessado em: 16 de outubro de 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social – métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção de manuais de controles básicos para micro e pequenas empresas**, 2006.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2010-2011**. 4ª ed. São Paulo: DIEESE, 2011.

Disponível em:

https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2010_2011.pdf.

SEBRAE. **As micro e pequenas empresas na economia**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/pequena_empresa_economia>. Acesso em 10 mar 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Onde estão o micro e pequenas empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006. Disponível em:

https://www.m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/resultado_mpe_brasil.pdf. Acesso em: 15 de setembro de 2019.

SILVA, Edson. **Por que apostamos em gerenciador financeiro para MPEs**. 2013. Disponível em: <http://blog.nexxera.com/por-que-apostamos-em-gerenciador-financeiro-mpe/>. Acessado em: 12 de outubro de 2019.

SILVA NETO, E. M. A **Aplicação da inovação como estratégia competitiva nas pequenas e médias empresas**. 2012. 35f. Dissertação (Pós-graduação em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa. 2012.

SOBRAL, Felipe; PECCI Alketa; **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**, São Paulo, Pearson, 2010.

SOUZA NETO, R. **Empresa familiar e sucessão**. Gazeta Mercantil, São Paulo, 2002.

PREGÃO ELETRÔNICO E SUAS VANTAGENS PARA A GESTÃO PÚBLICA

Tiago Maia Porpino¹

Prof. Dr. Vladyr Yuri Soares de Lima Cavalcanti²

Prof. Me. Priscylla Kelly de Almeida Barreto³

1 INTRODUÇÃO

Para que o governo consiga prestar serviços de qualidade à população, é preciso, em alguns casos, realizar a contratação de empresas privadas para a prestação de algum tipo de serviço, ou para efetuar a compra de materiais em geral, sendo uma forma de ocorrer essa contratação através da licitação.

A licitação é um processo administrativo no âmbito da gestão pública no qual são analisadas propostas de um serviço ou produto. Tendo em vista que é de interesse do governo prestar um bom serviço para seus habitantes, a licitação é uma ferramenta imprescindível para se atingir este fim. Ao analisar as propostas oferecidas pelas empresas, o órgão público responsável pela licitação escolherá aquela que for de seu maior interesse, onde será observado tanto o preço que será investido como a qualidade do produto e/ou serviço.

O princípio da supremacia do interesse público presume que toda atuação do Estado decorre do interesse público, ou seja, do interesse do povo. A impessoalidade é uma premissa básica nas licitações. Meirelles (2002) afirma que esta modalidade visa proporcionar igualdade de oportunidades aos que desejam prestar serviços ou oferecer produtos ao ente público, ou seja, a administração estabelece seus padrões.

Esta impessoalidade é interessante, pois, como Meirelles (2002) citou, é através dela que se torna possível qualquer empresa de participar do processo licitatório, desde que tenha a melhor proposta e prove ter capacitação para realizar um determinado serviço, se for o caso.

Existem várias modalidades de licitação, são elas: a) concorrência, b) tomada de preço, c) convite, d) concurso, e) leilão, f) pregão (presencial e eletrônico) e g) consulta.

No presente artigo, o estudo de caso destaca a modalidade do pregão

¹ Centro Universitário UNIESP. E-mail: tiagomaiap0@gmail.com

² Centro Universitário UNIESP. E-mail: yuri@pobrasil.org

³ Centro Universitário UNIESP. E-mail: priscyllaalmeidan16@hotmail.com

eletrônico, onde serão discutidas as suas vantagens, como ocorrem os processos para a participação do pregão eletrônico, a forma de sua aplicação na gestão pública e as principais características do mesmo.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender as vantagens da modalidade de licitação pregão eletrônico, tanto do ponto de vista da administração pública como para as empresas contratadas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Confrontar a modalidade de licitação pregão eletrônico com os demais tipos de licitação;
- Listar como a gestão pública pode prestar um serviço de qualidade através do pregão eletrônico;
- Apresentar os processos do pregão eletrônico dentro de uma empresa do setor público: CAGEPA.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O QUE SÃO E PARA QUE SERVEM AS LICITAÇÕES

A licitação é um dos institutos jurídicos que busca a inserção da moralidade nas contratações públicas, onde, através de um processo administrativo, ocorre a seleção da proposta mais vantajosa para o poder público.

A proposta mais vantajosa é considerada aquela que, tanto atende às necessidades da Administração Pública, como ao interesse da coletividade, já que, deve-se procurar sempre atender a supremacia do interesse público.

Para Bittencourt (2014), um dos maiores desafios para a gestão pública é fornecer um serviço de qualidade aos seus cidadãos, mesmo que os recursos naquele momento sejam escassos.

2.2 OS TIPOS DE LICITAÇÕES

Existem cinco tipos de licitações, sendo elas: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. O pregão não foi colocado na lista, pois o mesmo

é regido por uma lei específica, que institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art.º 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências, a Lei 10.520/02, (BRASIL, 2002).

2.2.1 Concorrência

A concorrência é a modalidade mais ampla de licitação onde todos podem participar, desde que apresentem uma proposta e os documentos necessários que forem solicitados no Edital. Os documentos são citados no art.º 28 da Lei 8.666/93 (Brasil, 1993), que é a Lei que rege a maioria das licitações. Nesta modalidade, não existe nenhum procedimento preambular que o licitante precise prestar juntamente ao órgão público, precisando apenas apresentar documentação e proposta requisitada.

2.2.2 Tomada de Preços

Para participar desta modalidade os licitantes precisam estar previamente cadastrados no órgão público responsável pela licitação. Para realizar esse cadastro é preciso apresentar algumas documentações as quais a administração do órgão irá analisar e caso esteja tudo regular, é emitido o Certificado de Registro Cadastral (CRC). Diferentemente da concorrência, na tomada de preços é necessário que exista um pré-cadastramento para que os licitantes possam participar.

2.2.3 Convite

Esta modalidade é a mais simples, porém tem algumas particularidades. O convite não precisa ser publicado na Imprensa Oficial, porém, é exigido publicidade, ou seja, a administração é obrigada a afixar uma cópia do convite no seu mural. Resumidamente, podemos dividir esta modalidade em 3 procedimentos: Sendo o primeiro o ato da Administração fixar uma cópia do convite no seu mural, paralelamente devem ser convocadas no mínimo 3 empresas que atuem no mesmo ramo do objeto da licitação e com isso, chegamos à 3ª fase, que é a instauração da licitação. No artigo 22, § 7º da Lei nº 8666/93, diz que se não for possível a convocação do número mínimo de 3 (três) convidados, será necessária justificativa para que não seja necessária a repetição do convite.

Uma empresa que não foi convidada, poderá participar do processo, desde que manifeste (por escrito) sua vontade de participar, além disso, deverá apresentar seu CRC e por fim, demonstrar seu interesse de participar em até 24 (vinte e quatro) horas de antecedência da licitação.

2.2.4 Concurso

Diferente dos demais tipos de licitação, o concurso não serve, a princípio, para contratar absolutamente nada, muito menos se trata de provimento de cargo. Concurso na realidade, é uma modalidade para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, onde a instituição que for escolhida irá receber um prêmio ou remuneração.

Dessa forma é possível afirmarmos que o objetivo do concurso é fazer com que a administração pública incentive as atividades ligadas à ciência, tecnologia, arte, etc., ou seja, tipos de trabalhos que requerem uma criação intelectual.

O concurso deve ser anunciado de forma pública e particular com antecedência mínima de 45 dias para realização do evento. O concurso terá um regulamento próprio que dirá as diretrizes, e forma de apresentação do trabalho, bem como as condições para realização e os prêmios a serem concedidos.

2.2.5 Leilão

Leilão é uma modalidade de licitação onde ocorre a venda de bens móveis que não servem mais para a gestão pública, ou que foram apreendidos, com uma exceção: art.º 19, III, Lei 8.666/93 – É possível a venda de bens imóveis mediante leilão, desde que este imóvel seja decorrente de procedimento judicial de retomada ou dação em pagamento (BRASIL, 1993).

Desta forma, concluímos que tanto o Leilão como o Concurso, são modalidades diferentes das demais, pois, não se prestam para a contratação de nenhum serviço e/ou produto.

2.2.6 Pregão

O pregão é uma modalidade de licitação para a contratação de bens e serviços comuns independente de seu valor. Sendo considerado bem ou serviço comum, tudo aquilo que é padronizado, corriqueiro e independente de maiores

técnicas.

O Pregão é instituído pela Lei 10.520/02, sendo o objetivo a aquisição de bens ou serviços comuns, de forma que a disputa entre os fornecedores se dá através de lances, podendo ser a sessão pública, presencial, ou de forma eletrônica, por meio de pregão eletrônico (JUSBRASIL, 2016).

2.3 PREGÃO ELETRÔNICO

O pregão eletrônico é uma modalidade de licitação que tem como objetivo aumentar a competitividade entre as empresas nas compras públicas. Essa competitividade aumenta, principalmente, porque com o passar do tempo é possível oferecer uma nova proposta para sobrepor o valor que foi oferecido por outra empresa.

Esta modalidade é dividida em duas partes, sendo a primeira de fase interna e a segunda de fase externa.

A primeira fase, também chamada de fase preparatória pelo art.º. 3º da Lei nº 10.520/02 (Brasil, 2002), se desenvolve na parte interna de órgão ou empresa pública que será a responsável pela aquisição de bens e/ou materiais, ou prestação de um determinado serviço. Essa fase inicia-se com o ato da autoridade competente pelo qual justifica a necessidade da contratação, definindo seu objeto, as regras de habilitação, os critérios das propostas a serem aceitas, as sanções por inadimplemento e as cláusulas do contrato.

A fase externa do pregão inicia com a convocação dos interessados para que apresentem suas propostas, onde será escolhida a empresa que apresentar a de menor valor e a de maior vantagem de forma geral. Também é solicitado que sejam apresentados os documentos exigidos no Edital da licitação. Caso essa documentação não seja apresentada será avaliada a proposta do segundo colocado e dos demais concorrentes de forma crescente.

Para que as contratações sejam feitas de forma a atender as necessidades da administração, às especificações do objeto a ser licitado são descritas no termo de referência, para que não restem dúvidas quanto à execução deste objeto.

O artigo 9º do Decreto 5.450/2005, no parágrafo segundo, conceitua o termo de referência:

O termo de referência é o documento que deverá conter elementos

capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico- financeiro [...] (BRASIL, 2005)

Através do pregão, torna-se possível, além de obter uma proposta com valor mais vantajoso, adquirir, agilidade, transparência, e eficiência no processo de compra entre órgãos públicos e fornecedores.

É importante destacar também que no pregão em sua forma eletrônica, as etapas de julgamento e habilitação são invertidas. “No pregão, primeiro é realizado o julgamento da seleção da melhor oferta e, posteriormente, se verifica a habilitação, que nesse caso, só é avaliada a do primeiro colocado” (BARCELLOS, 2017).

2.4 A LEI DA LICITAÇÃO E DO PREGÃO

A lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, (BRASIL, 1993), institui as normas para as licitações e contratos. A lei que instituiu o pregão como modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns, como dito anteriormente, é a Lei nº 10.520/02 (BRASIL, 2002).

O art.º 4º, parágrafo I desta mesma lei, dispõe que será publicado no Diário Oficial, o edital, onde ocorrerá a convocação dos interessados para participação do certame.

Na modalidade pregão, o tipo de licitação é sempre o de menor preço, observados ainda conforme o Decreto 3.555/2000, que trata do pregão presencial, no seu art.º 8º, “os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital” (BRASIL, 2000).

O artigo 4º do Decreto 5.450/05, afirma que a Administração Pública Federal deve utilizar preferencialmente a forma eletrônica, salvo em casos de comprovada inviabilidade, a ser justificado pela autoridade competente (ENAP, 2015).

2.5 SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS

O Sistema de Registro de Preços (SRP) é um procedimento que existe através do pregão eletrônico e da concorrência, onde é utilizado em duas situações,

sendo elas: quando não é possível prever a quantidade de bens, serviços ou materiais utilizados que serão utilizados em um determinado período de tempo e quando não há espaço suficiente para estocar um determinado material.

Conforme vai existindo a necessidade da contratante de adquirir aquele determinado material ou serviço é que são pagos, os valores correspondentes aos mesmos.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Neste artigo, utilizou-se a pesquisa descritiva, levando em consideração que nele, foram descritos os processos de licitação, aprofundando na modalidade pregão eletrônico.

Foram utilizadas técnicas bibliográfica, qualitativa e de campo, onde houve, no primeiro semestre de 2020, entrevista e observação no setor responsável pelas licitações da Companhia de Água e Esgoto da Paraíba (CAGEPA).

A CAGEPA, é uma sociedade de economia mista que tem como objetivo, planejar, executar e operar serviços de saneamento básico em todo o território do Estado da Paraíba, compreendendo a captação, adução, tratamento e distribuição de água e coleta, tratamento e disposição final dos esgotos, comercializando esses serviços e os benefícios que direta ou indiretamente decorrerem de seus empreendimentos, bem como quaisquer outras atividades correlatas ou afins (CAGEPA, 2019).

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE MATERIAIS

A proposta deste trabalho envolve a pesquisa sobre o processo de funcionamento do pregão eletrônico.

Para tal, foi realizado um levantamento documental, em leis e livros sobre a temática da licitação na administração pública, bem como uma entrevista realizada com pregoeiro responsável pelos pregões da CAGEPA.

4 ANÁLISE DE DADOS

Esta seção tem o intuito de analisar os dados que foram coletados na pesquisa.

A maior vantagem de se utilizar o pregão eletrônico dentre as demais modalidades de licitação é a economia que poderá trazer ao órgão público. Além desta vantagem, existe a economia de tempo, pois os lances são dados em tempo real e virtualmente, o aumento da competitividade entre as empresas que ofertam os lances, além da possibilidade de empresas de outros estados, por exemplo, poderem dar lances online, desde que previamente credenciados para o certame.

A agilidade que é alcançada no pregão provém, principalmente, da desburocratização dos procedimentos devido ao estabelecimento de uma sequência diferenciada das demais modalidades licitatórias para as etapas do certame (BITTENCOURT, 2014).

No ano de 2015, foram publicados no site do governo federal os seguintes dados:

“a modalidade gerou uma economia de R\$ 7,9 bilhões e foi empregada em 33,8 mil processos licitatórios, com uma despesa de R\$ 37,8 bilhões. A economia gerada pela utilização do pregão eletrônico foi calculada a partir da comparação dos valores de referência dos bens e serviços com os preços estabelecidos no fim das licitações.” (GOV, 2015, s.p.)

A CAGEPA, sendo a fornecedora de saneamento básico no Estado da Paraíba, utiliza, em sua maioria, o Pregão na forma Eletrônica, a fim de abranger o maior número de empresas possíveis, possibilitando por exemplo, efetuar a compra de um material de qualidade, por um preço baixo, decorrente da competitividade existente nesta modalidade de licitação. Ao adquirir um determinado tipo de material com agilidade, torna-se possível, prestar um serviço de qualidade.

Por exemplo: na compra de tubos PVC, para que seja possível a extensão de rede de água de uma determinada localidade faz-se necessária a compra de forma rápida, pois, pessoas dependem indiretamente da compra em si, mas diretamente da prestação do serviço de fornecimento de saneamento básico.

O processo do pregão eletrônico inicia-se na fase interna, ou seja, dentro do órgão público, neste caso, a CAGEPA. As empresas que querem participar do certame devem, primeiro, fazer um pré-cadastramento no site do Banco do Brasil, através do link: <https://www.licitacoes-e.com.br/aop/index.jsp>. Após esse pré-

cadastro, os fornecedores do Governo, que podem ser pessoas físicas ou jurídicas, poderão efetuar lances de menor preço de venda para a CAGEPA, de forma online. O fornecedor terá uma chave e senha de acesso à plataforma onde poderá ver, em tempo real, as propostas que são dadas naquele determinado pregão.

Vale salientar que não existe apenas a plataforma do Banco do Brasil para que os fornecedores participem do pregão eletrônico, dependendo do órgão da administração pública, essa plataforma pode mudar, tendo em vista que não é uma obrigatoriedade adotar apenas um modelo e sim, o que melhor atende às necessidades do órgão público. Além disso, qualquer segmento da sociedade pode conhecer e acompanhar os gestos públicos, não sendo necessária chave e senha pessoal.

Existem muitas diferenças entre a modalidade pregão e as demais, uma delas é que o pregão é restrito a bens e serviços comuns. “Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado” (BRASIL, 2002). Isso faz com que o julgamento no pregão seja diretamente relacionado ao menor preço, desconsiderando a técnica que será utilizada para prestar um determinado serviço, por exemplo. “O pregão não possui limitação de valor estimado de contratação, ao passo que nas outras modalidades o quantitativo, ou seja, o valor estimado da contratação é um dos critérios para seu enquadramento” (BARCELLOS, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O pregão eletrônico foi introduzido na Administração Pública afim de gerar agilidade e transparência para aquisição de bens e serviços comuns e como consequência, reduziu custos, ajudou na gestão de estoques e planejamento através do Sistema de Registro de Preços.

Neste estudo, foram apresentados os diversos tipos de licitações, suas características, procedimentos e as vantagens de utilizar o pregão eletrônico entre as demais modalidades. Desta forma, foi exposto que no ano de 2015, a modalidade gerou uma economia de R\$ 7,9 bilhões e foi empregada em 33,8 mil processos licitatórios.

Antes da administração pública publicar no edital de licitação o início do pregão, é preciso que sejam analisados os preços praticados no mercado, porém, durante o pregão eletrônico, é possível reduzir ainda mais estes preços através dos lances ofertados no certame. Já no caso do sistema de Registro de Preços, esse preço é reduzido ainda mais, já que os materiais ou serviços são contratados por um período de tempo maior, o que demonstra mais uma vantagem de se utilizar o pregão eletrônico entre as demais modalidades.

REFERÊNCIAS

BARCELLOS, Bruno Maldonato. **Licitações e contratos**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

BITTENCOURT, Sidney. **Licitação passo a passo**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Fórum, 2014.

BRASIL. **Decreto 3.555, de 8 de agosto de 2000**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555.htm. Acesso em: 05 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm. Acesso em: 03 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm. Acesso em: 03 abr. 2020.

CAGEPA. **Apresentação**. Disponível em: <http://www.cagepa.pb.gov.br/institucional/apresentacao/>. Acesso em: 03 abr. 2019.

ENAP. **Legislação aplicada à logística de suprimentos lei nº 8.666/93, pregão e registro de preços**. 2015. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2138/1/M%c3%b3dulo_13_LOGISTICA_SUPRIMENTOS_LEI_8666.pdf. Acesso em: 10 nov. 2019.

GOV. **Pregão eletrônico gera economia de R\$ 48 bi ao erário nos últimos 5 anos**. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2015/abril/pregao-eletronico-gera-economia-de-r-48-bi-ao-erario-nos-ultimos-5-anos>. Acesso em: 06 mai. 2020.

JUS BRASIL. **Lei nº 10.520/02 – Pregão**. 2016. Disponível em: <https://renattocellis.jusbrasil.com.br/artigos/384037678/lei-n-10520-02-pregao>. Acesso em: 02 dez. 2019.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002.

USO DA ESCALA SERVQUAL NA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO DA EMPRESA MANAÇÁI

Antenor Augusto Silva de Oliveira¹
Professor Esp. Alessandro Pinon Leitão²
Profa. Ma. Maura Carneiro Maldonado Mousinho³

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1980 os estudos sobre marketing vêm sofrendo uma forte mudança, principalmente no tocante a compreensão sobre os serviços. Desde então os estudos direcionados a esse tema tem se intensificado. Vargo e Lusch (2004) assinalam que houve uma mudança de foco nos estudos acadêmicos de marketing que partiram da lógica concentrada no objeto/bem para atentar no(s) serviços(s) associados ou não a esses bens.

No ambiente mercadológico os serviços acompanharam e fomentaram as pesquisas acadêmicas solidificando a ênfase nos serviços. Com o avanço da tecnologia, que forneceu rapidez e facilidade de acesso à informação, os clientes ganharam mais opções de consumo e isso levou a um acirramento no ambiente competitivo das organizações. Hoje não basta as empresas oferecerem bens de qualidade, a qualidade com que entregam esses bens faz a diferença na decisão de compra do consumidor. Logo as organizações vivem atualmente a chamada “lógica dominante do serviço” (Parasuraman et. al, 2006).

Diante deste cenário, conhecer a percepção dos clientes sobre a qualidade do serviço prestado tornou-se um importante diferencial competitivo para as empresas. Contudo medir essa percepção é algo complexo e demanda o uso de ferramentas específicas para tal. Neste estudo utilizamos a escala Servqual como ferramenta para essa aferição.

Este trabalho é um estudo de caso que apresenta o resultado da aplicação da escala Servqual na rede de lanchonetes “Manaçaí”. A pesquisa foi aplicada nas 11 lojas da franquia espalhadas por diversos bairros e shoppings da cidade de João Pessoa-PB, tendo sua sede no bairro do Manaíra. Sendo uma marca bem

¹ Centro Universitário UNIESP. E-mail: oliveira.augustopb@gmail.com

² Centro Universitário UNIESP. E-mail: pinonleitao@gmail.com

³ Centro Universitário UNIESP. E-mail: prof1927@iesp.edu.br

conhecida e consolidada na cidade o estudo sobre a qualidade de seu serviço é de grande relevância, pois pode oferecer um parâmetro comparativo para outras pesquisas em outras redes do mesmo setor na cidade. Desta forma este estudo apresenta como cerne a questão-problema: Como o uso da escala Servqual como ferramenta pode auxiliar para facilitar a tomada de decisões na unidade Matriz da rede de lanchonetes Manaçaí? Testar a adequação da escala Servqual dentro do contexto de uma rede de lanchonetes de João Pessoa é o principal intuito deste estudo de caso. Existe uma carência de estudos sobre a qualidade no serviço, e essa carência aumenta quando especificamos uma determinada área geográfica, ou setor para o estudo, portanto o presente trabalho oferece incentivo e bases para outros estudos semelhantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Partimos a partir de agora para levantamentos conceituais, e suas evoluções, para melhor entendermos a Escala Servqual e a importância do seu uso para o cenário atual e, dessa forma, também para este estudo.

Nas últimas décadas, como já comentado anteriormente, têm-se encontrado com maior frequência estudos sobre qualidade, ao longo dos anos muitos foram os conceitos elaborados sobre esse tema, contudo dada a diferença entre bens e serviços, os conceitos de qualidade de bens não são suficientes para entender qualidade no serviço como afirma Parasuraman *et al.* (2006). Por esse motivo os métodos de aferição utilizados para a qualidade de bens não servem para aferir a qualidade de serviço, fazendo-se necessário ferramentas específicas para tal tarefa. Para suprir essa demanda Parasuraman *et al.* (1988) desenvolveram a escala Servqual, uma ferramenta em forma de escala para medir a qualidade do serviço que tem sido aplicada com sucesso em diversos estudos desde então.

A lógica dominante do serviço é outro tema cuja compreensão nos remete a importância de se obter uma ferramenta para aferição da qualidade no serviço, pois trata da presença de algum tipo de serviço em toda negociação de bens.

2.1. QUALIDADE

Um dos conceitos mais antigos, básicos e abrangentes sobre qualidade é dado por Deming (1982) que coloca a qualidade como o grau de adequação de um produto às suas especificações técnicas. Diversas adaptações e aprimoramentos foram feitos a partir deste conceito como o famoso conceito de qualidade deixado por Juran e Gryna (1991) que mostram a qualidade como a adequação de um produto ao seu uso. Essa definição é perfeitamente adequada para a compreensão do significado de qualidade no tocante à produtos, afinal é fácil determinar qual o uso adequado de um produto pelo consumidor. Inclusive no Brasil, por exemplo, órgãos criados especificamente para estabelecer, regular e atestar critérios técnicos básicos para determinar a qualidade mínima de um produto a depender do seu uso.

Um desses órgãos é o Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia). Os critérios estabelecidos por esses órgãos podem até ser testados em laboratório. Contudo, quando tratamos de qualidade no serviço toda essa percepção de qualidade está com o cliente. Em sua revisão crítica sobre a qualidade no serviço Asubonteng, McCleary e Swan (1996; tradução nossa) dizem que os consumidores consideram a qualidade no serviço como a medida com que o serviço atende ao que o consumidor espera deste. Esse tipo de percepção é muito individual e, portanto, impossível de ser testado em laboratório. Um serviço pode atender a todas as normas legais estabelecidas para ele, e mesmo assim não ser considerado de qualidade pelo consumidor.

Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985;1988) vão além dizendo que o cliente percebe a qualidade de um serviço como o resultado da diferença entre suas expectativas e a realidade do serviço prestado. Isso impõe às organizações cada dia mais a necessidade de conhecer mais e melhor seus clientes em busca de oferecer serviços cada vez mais próximos de suas expectativas de satisfação. Falcão et al. (2017) afirmam que as organizações precisam buscar compreender o que seus clientes e potenciais clientes atribuem como valor em seu ramo de serviço para que possam direcionar seus esforços nesse sentido.

Outro dado importante na avaliação da qualidade de um serviço é que, como afirma Almeida *et al.* (2018) a medida de satisfação de um cliente quanto a

um serviço é fruto de um processo onde muitas variáveis influenciam no resultado. Vale frisar que, no mesmo estudo, os autores constataram que para nenhum dos entrevistados a adequação do serviço prestado estava totalmente satisfatória, dado a enorme diferença de expectativas possíveis entre os diferentes clientes. Assim a organização deve compreender que não conseguirá satisfazer plenamente a todos os seus clientes, mas deve buscar o máximo de satisfação possível.

De acordo com os vários autores citados pode-se afirmar que a percepção da qualidade do serviço está tão intimamente ligada ao indivíduo consumidor desse serviço que somente após a experiência de consumo é possível atribuir qualidade ao mesmo.

2.2. LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO

No contexto da evolução dos estudos sobre qualidade vimos nas últimas décadas uma forte vertente dedicada à pesquisa sobre a qualidade do serviço. Essa ramificação da qualidade se faz necessária ante as diferenças entre produtos e serviços. Lovelock & Gummesson (2004) classificam essas diferenças em quatro:

I) Intangibilidade: Sendo uma das principais características distintivas perceptível, mesmo ao consumidor comum, a intangibilidade impossibilita a aferição física do serviço. De igual modo limita consideravelmente o estabelecimento de critérios técnicos para a entrega do serviço.

II) Heterogeneidade: Diversos fatores influenciam direta e/ou indiretamente a entrega do serviço. Essas influências impedem que eles sejam prestados de maneira uniforme. Em se tratando em serviço não é possível haver uma produção em série, como ocorre com produtos. Cada entrega do serviço é diferenciada por fatores tais como o clima, o cliente, o próprio prestador do serviço, entre outros. Em alguns casos o serviço pode ser prestado de forma personalizada como a organização de uma festa ou cerimônia, por exemplo. É bem verdade que hoje já há muita personalização de produtos, no entanto até essa personalização de produtos pode ser considerada como um serviço agregado ao produto em si.

III) Inseparabilidade ou coprodução: Conhecida também como Coprodução essa característica aponta para o fato de o serviço ser dependente tanto do

prestador de serviço quanto do contratante, afinal o *status quo* de ambos irá interferir direta ou indiretamente na qualidade do serviço prestado. Assim a organização responsável tem reduzido seu controle sobre a qualidade do serviço que se propõe prestar.

IV) Percibilidade: A validade de um serviço é exatamente seu tempo de execução. Ele não existe antes e não continuará existindo após ser concluído. O serviço não pode ser armazenado, portanto ao término de sua prestação, a experiência obtida pelo cliente no decorrer desse processo é tudo que haverá para que este possa lhe atribuir qualidade.

Devido às limitações e dificuldades de aferição impostas por estas características, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) poucos se aventuraram em estudos sobre a qualidade do serviço, e analisando esses poucos estudos os autores identificam ao menos três conclusões em comum entre eles: o consumidor tem mais dificuldade em avaliar a qualidade de um serviço que lhe é prestado do que de um produto adquirido; a qualidade de um serviço se dá através da diferença entre as expectativas do consumidor quanto ao serviço e a efetiva prestação do mesmo; a percepção sobre a qualidade do serviço não é feita somente sobre o resultado do serviço, mas relaciona-se também ao modo como foi prestado.

Essas conclusões apontam para um dos maiores desafios das empresas atualmente: compreender a percepção de qualidade que seus clientes têm sobre sua prestação de serviço.

2.3 ESCALA SERVQUAL

A importância da qualidade de serviços para o marketing é tão grande quanto o desafio de medi-la. Asubonteng, McCleary e Swan (1996) já afirmavam que seria vital para o gerenciamento da qualidade uma medição válida para a qualidade no serviço. Também disseram que profissional de marketing deveria ser capaz de medir a qualidade do serviço, caso este se tornasse a pedra angular do marketing. E essa previsão se cumpriu à risca, afinal hoje o marketing de serviço está presente em todos os setores. É possível inclusive afirmar que algum tipo de serviço sempre está associado em qualquer relação de consumo, incluindo as que aparentam envolver apenas produtos.

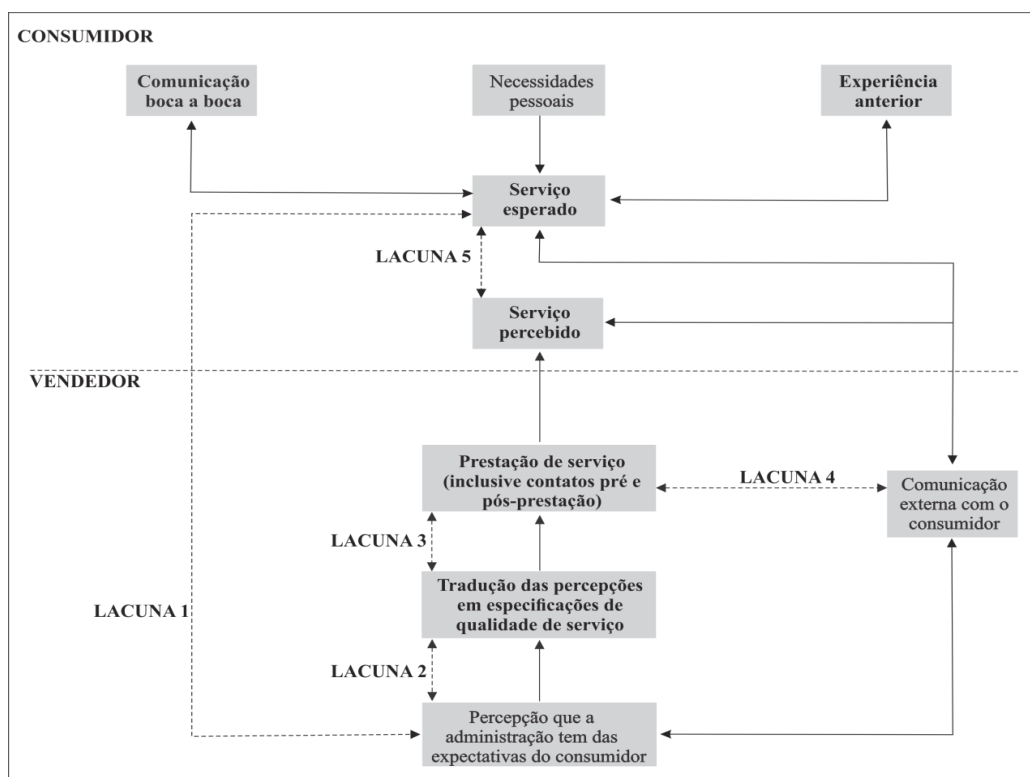
Um dos mais importantes estudos sobre a qualidade no serviço foi realizado por Parasuraman; Zeithaml e Berry (1985). Nele os pesquisadores lançaram mão de entrevistas com grupos focais de clientes e de entrevistas com executivos de grandes empresas de quatro setores diferentes de serviço (bancos de varejo, reparo e manutenção de produtos; corretagem de valores e cartão de crédito). A análise das entrevistas resultou na elaboração de um modelo que auxilia na compreensão da relação entre as empresas prestadoras de serviço (aba “vendedores”) e seus consumidores (aba de mesmo nome). Nesse modelo os autores elencaram os principais elementos relacionados a qualidade no serviço e identificaram 5 importantes lacunas existentes entre esses elementos que influenciam diretamente na qualidade do serviço(figura1):

- Lacuna 1 – “Percepção que a administração tem das expectativas do consumidor” x “Serviço esperado” pelo consumidor.
- Lacuna 2 – “Percepção que a administração tem das expectativas do consumidor” x “Tradução das percepções em especificações de qualidade de serviço”.
- Lacuna 3 – “Tradução das percepções em especificações de qualidade de serviço” x “Prestação de serviço (inclusive contatos pré e pós-prestação)”
- Lacuna 4 – “Prestação de serviço (inclusive contatos pré e pós-prestação)” x “Comunicação externa com o consumidor”
- Lacuna 5 – “Serviço percebido” x “Serviço Prestado”

Essas lacunas foram o alicerce para a elaboração em 1988, pelos mesmos autores do modelo de qualidade no serviço, da Escala Servqual. Essa escala foi desenvolvida para poder mensurar a percepção do consumidor sobre a qualidade do serviço e lança mão das lacunas ou gaps para essa mensuração. No modelo de 1985 Parasuraman; Zeithaml e Berry propuseram que os gaps correspondiam às discrepâncias entre elementos envolvidos na qualidade do serviço. Três anos mais tarde eles usaram essas diferenças para mensurar essa qualidade. A escala utiliza principalmente a lacuna 5 identificada na aba do consumidor entre o “serviço esperado” e o “serviço percebido”. Segundo os autores essa é a melhor forma de mensuração para a qualidade no serviço: o contraste entre o que o cliente espera

e o que efetivamente ele percebe receber do serviço.

Figura 1 – Modelo de qualidade no serviço de Parasuraman; Zeithaml e Berry (1985)



Fonte: Adaptado de Parasuraman; Zeithaml e Berry (1985).

3 METODOLOGIA

a. ABORDAGEM E TIPOLOGIA

O presente trabalho é desenvolvido com a tipologia qualitativa de caráter exploratório utilizando um instrumento específico de coleta de dados. Pretende-se com esta metodologia verificar a adequação da escala Servqual como instrumento para coleta de dados para aferição da qualidade do serviço da empresa Manaçaí.

Para Lakatos; Marconi (2003, p.188) os estudos que utilizam um instrumento específico de coleta de dados:

São estudos que usam procedimentos específicos para coleta de dados para o desenvolvimento de ideias são aqueles estudos exploratórios que utilizam exclusivamente um dado procedimento, como, por exemplo, análise de conteúdo, para extrair generalizações com o propósito de produzir categoria conceituais que possam vir a ser operacionalizadas em um estudo subsequente.

Aliado a essa tipologia, será utilizado a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) de Lefrève, Lefrève (2005). Segundo o autor, em pesquisas empíricas é possível fazer o resgate de relações sociais (RS's), onde o discurso de um sujeito representa a opinião de um coletivo de semelhantes; Isso ocorre quando se reúne em categorias semânticas gerais as opiniões individuais que se assemelham no sentido, o que geralmente ocorre quando faz-se uso de questões abertas. LEFRÈVE; LEFRÈVE (2005) ainda esclarece:

Assim, podemos dizer que se um determinado sujeito que, ao lado de outros, compõe um DSC falando/falado casualmente não utilizou os conteúdos que fazem parte do DSC, poderia utilizá-los já que enquanto ator social é capaz de se reconhecer em tais conteúdos.

O estudo do Discurso do Sujeito Coletivo permitirá a pesquisa interpretar o conhecimento coletivo através da síntese das ideias centrais no discurso dos indivíduos entrevistados, conforme afirma LEFRÈVE; LEFRÈVE (2005). Para alcançar os objetivos desta pesquisa as opiniões obtidas através do instrumento de pesquisa serão mineradas em busca do que há de comum entre elas em busca de uma ideia central comum entre elas que será sintetizada pelo crivo do pesquisador.

b. AMBIENTE DE ESTUDO

O estudo será desenvolvido na unidade “Matriz” da rede de lanchonetes Manaçaí, localizada no bairro do Manaíra em João Pessoa.

c. SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa contará com três sujeitos escolhidos de modo que se adequassem aos perfis analisados na escala Servqual. Doravante os participantes da pesquisa serão tratados como Sujeito 1, Sujeito 2 e Sujeito três, sendo eles:

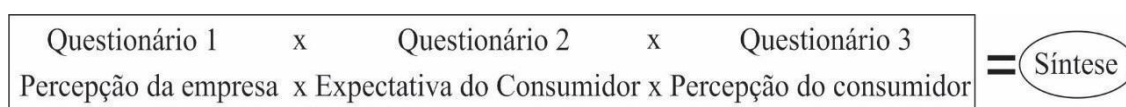
- **Sujeito 1:** O proprietário da empresa. Com mais de 20 anos de experiência do setor é, atualmente, o diretor administrativo da empresa e participa diretamente das decisões sobre ações de marketing da empresa.
- **Sujeito 2:** Cliente da loja selecionada, escolhido aleatoriamente.
- **Sujeito 3:** Cliente da loja selecionada, escolhido aleatoriamente.

d. INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os dados desta pesquisa serão obtidos através da aplicação de três questionários similares elaborados com base nas dimensões propostas na Escala Servqual. Esses questionários estão divididos em 3. O primeiro será aplicado com unicamente com o proprietário da empresa e suas respostas serão percepção da administração da empresa sobre as expectativas dos clientes. O segundo será aplicado apenas com os consumidores antes da prestação do serviço, assim será para aferir quais as expectativas que ele tem em relação à loja. O terceiro também será aplicado com os clientes, porém algum tempo após o serviço prestado para aferir a percepção do cliente sobre ele. Ao fim de cada pergunta será solicitado ao sujeito entrevistado que atribua uma nota de zero a dez (sendo zero totalmente insatisfeito e dez totalmente satisfeito) para o quesito perguntado.

As respostas obtidas foram registradas através de um aplicativo de gravador de voz no smartphone utilizado com ciência e autorização prévia dos indivíduos participantes. A análise dos dados será dada através do confronto entre as respostas obtidas nos três questionários conforme quadro abaixo:

Figura 2: Confronto entre questionários



4 ANÁLISES DO RESULTADO E DISCUSSÕES

Os questionários aplicados nos trazem dados sobre a percepção dos gestores e dos clientes sobre os serviços prestados pela lanchonete.

Devido do cenário mundial estabelecido pela pandemia do vírus COVID-19 a aplicação do questionário *in loco* como proposta metodológica não foi possível. Sob decreto municipal 9.460, de 17 de março de 2020, que descreve o fechamento de estabelecimentos tais como restaurantes e lanchonetes como medida de prevenção à disseminação do vírus. Dessa forma se tornou inviável a aplicação do questionário aos clientes na própria lanchonete, e assim também inviabilizou a aplicação do questionário 2, sobre a expectativa do cliente. Por esse motivo permanecemos aplicando o questionário 1 ao gestor da empresa obtendo

assim sua percepção sobre como os clientes percebem o serviço da empresa, e para aplicar os questionários 2 e 3 buscamos clientes que já frequentavam o estabelecimento antes do fechamento obrigatório. Os questionários foram aplicados através de ligação telefônica gravada com autorização do entrevistado.

Mesmo diante das limitações supracitadas as respostas obtidas com os questionários forneceram dados importantes, sobretudo validados sobre a experiência do encontro do serviço desses sujeitos à luz da qualidade do serviço na empresa selecionada. Esses dados estão organizados de forma a facilitar a comparação entre as percepções do gestor da empresa e os clientes entrevistados. Como citado na metodologia os questionários são semelhantes, assim colocamos as respostas a seguir intercalando as respostas do gestor frente as respostas dos clientes favorecendo, além da comparação, a identificação do Discurso do Sujeito Coletivo, abordagem eleita por este estudo.

4.1 PRIMEIRA QUESTÃO TEMÁTICA – COMO O CLIENTE PERCEBE A HIGIENE DA LANCHONETE?

SUJEITO 1 – O Cliente percebe uma loja limpa e que atende às normas estabelecidas pelos órgãos de vigilância sanitária.

SUJEITO 2 – É uma loja limpa, melhorou após a reforma.

SUJEITO 3 – Sempre foi organizada, mas melhorou muito depois da reforma.

A higiene é um aspecto físico facilmente percebido pelo consumidor, e caracteriza-se como um aspecto tangível do encontro de serviço. De acordo com Parasuraman, Zeithalm e Berry (2006) a tangibilidade é uma das dez determinantes da qualidade do serviço percebida.

“Na verdade, todas as vezes que eu fui era bem organizado, mas com certeza melhorou muito depois da reforma.”

(DSC – IDEIA CENTRAL 1 - SOBRE A HIGIENE DA LOJA)

Esta primeira questão deixa claro que a higiene da loja é um aspecto tangível percebido positivamente pelos clientes.

4.2 SEGUNDA QUESTÃO TEMÁTICA - O QUE VOCÊ PERCEBEU SOBRE A APARÊNCIA E HIGIENE DOS FUNCIONÁRIOS DA LANCHONETE?

SUJEITO 1 – O cliente percebe que os funcionários cuidam de sua higiene pessoal, porém pode ser que, esporadicamente haja falhas.

SUJEITO 2 – A aparência é boa, mas poderia haver uma pia para pudessem lavar as mãos com maior frequência.

SUJEITO 3 – Todos bem organizados e uniformizados.

Segundo Parasuraman, Zeithalm e Berry (2006), a Cortesia é uma determinante da qualidade do serviço que pode ser percebida pelo cliente através da aparência dos funcionários.

“A aparência é boa. Acho que são bem vestidos. Só acho que deveria haver ali próximo, onde eles trabalham uma pia pra eles estarem higienizando as mãos.”

(DSC – IDEIA CENTRAL 2 - SOBRE A HIGIENE E APARÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS)

Os sujeitos entrevistados parecem satisfeitos com a aparência e higiene pessoal apresentada pelos funcionários da unidade. O ponto de melhoria apontado pelo DSC é a necessidade de um lugar adequado para que os funcionários possam lavar as mãos com uma frequência maior durante o expediente de atendimento.

4.3 TERCEIRA QUESTÃO TEMÁTICA - SEU PEDIDO FOI PREPARADO DENTRO DO TEMPO ESPERADO?

SUJEITO 1 – Hoje estamos entregando o pedido dentro do tempo esperado

SUJEITO 2 – Não. Acontece muito de fazermos dois pedidos e eles serem entregue um na frente do outro.

SUJEITO 3 – Sim, sempre servem o pedido dentro do tempo esperado.

A primeira característica determinante para a qualidade do serviço citada por Parasuraman, Zeithalm e Berry (2006) é a Confiabilidade. O prazo de entrega do serviço é um dos itens incluídos nesse tópico. Para os autores a confiabilidade

está ligada a capacidade que empresa tem de cumprir o que foi prometido. Embora não haja um contrato formal entre o cliente e a lanchonete, mas cada cliente espera que seu pedido seja entregue dentro de um tempo razoável para o seu preparo.

“Foi, sempre atendem até rápido assim. Não sei se é por causa do que eu mais compro lá, mas é tudo dentro do tempo previsto sim.”

(DSC – IDEIA CENTRAL 3 - SOBRE O TEMPO DE ESPERA PELO PEDIDO)

A análise do DSC mostra que o cliente está satisfeito com o tempo que precisa aguardar pelo pedido. Contudo, considera que o tempo de espera pelo pedido pode variar de acordo com o processo de preparo de cada pedido. Por exemplo: uma coxinha deve ser entregue mais rápido que um prato mais elaborado como um sanduiche; e um refrigerante é entregue mais rápido que um milkshake.

4.4 QUARTA QUESTÃO TEMÁTICA – O QUE VOCÊ ACHOU DO SABOR DOS PRODUTOS ADQUIRIDOS NA LANCHONETE?

SUJEITO 1 – A qualidade dos nossos produtos sempre é elogiada.

SUJEITO 2 – São excelentes.

SUJEITO 3 – Os produtos dessa unidade são os melhores da rede.

A avaliação sobre o sabor dos produtos, para o ramo de lanchonetes, talvez seja a mais difícil de aferição. Analisando as determinantes levantadas por Parasuraman, Zeithalm e Berry (2006) a competência é a característica que melhor inclui o esse quesito. Isso porque o sabor dos produtos é um fator primordial para que o cliente de uma lanchonete, ou outros estabelecimentos de fornecimento de alimentos, possa aferir se a empresa é capaz de entregar o produto oferecido com a qualidade prometida.

“Na verdade, como é uma empresa tipo de franquia, que você encontra em vários pontos, em geral os produtos tem um sabor tipo padronizado, né? Tipo “Control+c, Control + V” de uma maneira positiva, por conta do perfil da empresa. Tem a mesma marca e realmente tem que ter o produto idêntico, digamos assim. Mas parece que lá na Matriz os produtos são melhores”

(DSC – IDEIA CENTRAL 4 - SOBRE O SABOR DOS PRODUTOS)

Fica claro no DSC que os sujeitos aprovam o sabor dos produtos e ainda destacam a unidade selecionada por este estudo como a que tem os melhores produtos. Isso é muito importante para a empresa em um cenário tão competitivo.

4.5 QUINTA QUESTÃO TEMÁTICA – O QUE VOCÊ ACHOU DO ATENDIMENTO RECEBIDO NA LANCHONETE?

SUJEITO 1 – É preciso investir mais em treinamento para melhorar o atendimento.

SUJEITO 2 – O atendimento é bom, mas precisa ser mais ágil.

SUJEITO 3 – O atendimento é profissional, formal. Não é acolhedor.

A Sensibilidade é a característica determinante para a qualidade no serviço que melhor descreve o atendimento recebido pelo cliente. De acordo com Parasuraman, Zeithalm e Berry (2006) essa determinante, implica entre outras, a prontidão dos empregados em prestar o serviço oferecido.

“Como eu falei, faz muito tempo que eu sou cliente, que eu sou consumidora na unidade do Manaíra, daquela praça. Tipo, de saber quem é o dono, o pessoal e tal. Mas o atendimento é profissional. Não tem aproximação. Não tem aquela forma assim, digamos assim, mais acolhedora. É educado formal.”

(DSC – IDEIA CENTRAL 4 - SOBRE O SABOR DOS PRODUTOS)

A análise do DSC sobre a qualidade do serviço de atendimento na lanchonete pesquisada sugere uma percepção positiva com relação a determinante “Sensibilidade”. De acordo com as respostas obtidas existem pontos de melhoria como a agilidade e impessoalidade, mas isso não é suficiente para negar a percepção dos sujeitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comparação entre as respostas do gestor da empresa e os clientes entrevistados oferecem um panorama sobre o grau de assertividade que as ações da empresa têm alcançado no encontro de serviço prestado aos clientes. Essa comparação pode ser analisada através das notas atribuídas pelos sujeitos ao final de cada pergunta do questionário organizadas em um quadro como pode ser visto na tabela 1.

| Tema | Sujeito 1 | Média dos clientes | Discrepância |
|--|------------------|---------------------------|---------------------|
| 1 - Higiene da Lanchonete | 8,5 | 8,5 | 0,0 |
| 2 - Higiene e aparência dos Funcionários | 8 | 8,5 | 0,5 |
| 3 - Tempo de espera pelo pedido | 9 | 7 | -2,0 |
| 4 - Sabor dos produtos | 10 | 10 | 0,0 |
| 5 - Atendimento na loja | 7,5 | 8,5 | 1,0 |
| Média Geral da entrevista | 8,6 | 8,5 | -0,1 |

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro mostra uma grande proximidade entre o entendimento da empresa e a percepção dos clientes. A única discrepância negativa ocorreu sobre o tempo de espera pelo pedido, pois enquanto o gestor da empresa atribuiu a nota 9, próxima da total satisfação, a média dos clientes entrevistados ficou em apenas 7, considerando uma satisfação mediana. Contudo nota-se que no geral a discrepância média ficou em apenas 0,1 pontos. Isso torna evidente o sucesso da gestão da empresa em atender aos anseios do consumidor.

O presente estudo considera de grande importância o uso da escala SERVQUAL para aferição da qualidade do serviço da lanchonete selecionada e destaca como mais relevantes para o case as dimensões: Tangibilidade, Cortesia, Confiabilidade, Competência e Sensibilidade. Essas dimensões foram escolhidas devido por suas características melhor incorporam as características ao setor da empresa. A escala desenvolvida por Zeithalm e Berry (1988) se mostrou adequada para identificar o ponto mais forte, bem como o principal ponto de melhoria na empresa pesquisada. São eles:

- **Ponto forte:** A higiene da loja;
- **Ponto de Melhoria:** Tempo de espera pelo pedido.

Esses pontos constituem informação muito importante para a tomada de decisões, sobre tudo, estratégicas para a empresa. Essas informações apontam para em que sentido os esforços e recursos da empresa devem ser investidos para aumentar a competitividade da mesma mediante maior satisfação dos seus clientes.

Afirmamos ainda que amplo é o campo de pesquisa sobre qualidade no serviço, e a escala SERVQUAL continua sendo um importante instrumento para aferição da qualidade do serviço de empresas de setores diversos, incluindo outras

empresas do mesmo setor do Manaçaí.

REFERÊNCIAS

ALBRECH, K; LAWRENC, B. **Serviços com qualidade e vantagens competitivas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ALMEIDA, ALANA NUNES DE *ET AL*. **Avaliação da experiência de consumo de clientes em uma rede de fast food: uma estratégia para fidelização**. Motri., Ribeira de Pena, v.14, n.1, p.91-95, maio 2018. Disponível em: http://www.scielo.mec.-pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-107X2018000100011&lng=pt&nrm=iso. acessos em 27 set. 2019.

ASUBONTENG, P., MCCLEARY, K. J. E SWAN, J. E. **SERVQUAL revisited: a critical review of service quality**. The journal of services marketing, vol. 10 no. 6, p. 62-81, 1996.

DEMING, W. EDWARDS – **Quality, productivity, and competitive position**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982

FALCÃO, L. M. A. A., JERÔNIMO, T. B., MELO, F. J. C., AQUINO, J. T., MEDEIROS, D. D. “Using the SERVQUAL model to assess small service quality and customer satisfaction”. **Brazilian Journal Of Operations and Production Management**, v.1, n. 4, p. 82-88, 2017.

JURA, J. M. GRINA, E. **Controle da Qualidade Handebook**. São Paulo: Makron Books- McGraw-Hill, 1991. v. 1

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. **Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro**. Revista de Administração de Empresas, vol. 46, n. 4, 2006.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality of and its implication for future reserch. **Jornal of Marketing**, 1985.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. **Servqual - A Multiple-item Scale for Mensuring consumer perceptions of Service Quality**. **Journal of Retailing; Greenwich** Vol_64, Ed. 1, 1988. LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C;

MARQUES, M. C. da C. **Discurso do sujeito coletivo**, complexidade e auto-organização. Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, Agosto, 2009.

LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. **Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives** Journal of Service Research, Volume 7, No. 1, August 2004.

VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. **Evolving to a new dominant logic for marketing**. Journal of Marketing, 68, 1-17, January, 2004.

