

Organizadores:
Marcelle Afonso Chaves Sodré
Eliabe Afonso de Sousa

GESTÃO & CONTEXTOS

Compreensão dos conhecimentos de gestão a partir da origem e da sua aplicação para dar significado a aprendizagem

GESTÃO & CONTEXTOS

COMPREENSÃO DOS CONHECIMENTOS DE GESTÃO A PARTIR DA ORIGEM E DA APLICAÇÃO
PARA DAR VIDA E SIGNIFICADO A APRENDIZAGEM

Organizadores:

Marcelle Afonso Chaves Sodré
Eliabe Afonso de Sousa

Colaboradores:

Alexandre Targino Nepomuceno
André Gustavo da Silva
Andrew Anderson Sales de Souza
Eliabe Afonso de Sousa
Fábia de Araújo Telmo
Gustavo Henrique Viera Freire
Iris Gabrielly de Moura Duarte
Janielly Alves dos Santos
Marcelle Afonso Chaves Sodré
Maura Carneiro Maldonado Mousinho
Priscylla Kelly Almeida Barreto
Uyara Souza Travassos Barbosa

Volume 1

EDITORA IESP
Cabedelo
2018



INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA PARAÍBA – IESP

Diretora Geral

Érika Marques de Almeida Lima Cavalcanti

Diretora Acadêmica

Iany Cavalcanti da Silva Barros

Diretor Administrativo/Financeiro

Richard Euler Dantas de Souza

Editores

Cícero de Sousa Lacerda

Hercilio de Medeiros Sousa

Jeane Odete Freire Cavalcante

Josemary Marcionila Freire Rodrigues de Carvalho Rocha

Corpo editorial

Antônio de Sousa Sobrinho – Letras

Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda

Hercilio de Medeiros Sousa – Computação

José Carlos Ferreira da Luz – Direito

Marcelle Afonso Chaves Sodré – Administração

Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia

Rafaela Barbosa Dantas – Fisioterapia

Rogério Márcio Luckwu dos Santos – Educação Física

Thiago BizerraFideles – Engenharia de Materiais

Thiago de Andrade Marinho – Mídias Digitais

Thyago Henriques de Oliveira Madruga Freire – Ciências Contábeis

Copyright © 2018 – Editora IESP

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).

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

G393 Gestão & contexto: compreensão dos conhecimentos de gestão a partir da origem e da aplicação para dar vida e significado a aprendizagem [recurso eletrônico] / organizadores, Marcelle Afonso Chaves Sodré, Eliane Afonso de Sousa; colaboradores, Alexandre Targino Nepomuceno et al... . - Cabedelo, PB: Editora IESP, 2018.
130 p.

Tipo de Suporte: E-book

Formato: PDF

Modo de Acesso: World Wide Web

ISBN: 978-85-5597-053-5

1. Gestão - Contextualização. 2. Administração - Áreas funcionais. 3. Qualidade de vida - Trabalho. 4. Competências. 5. Vantagem competitiva. 6. Empresa varejista. 7. Endomarketing. 8. Gestão Pública. 9. Empreendedorismo. I. Sodré, Marcelle Afonso Chaves. II. Sousa, Eliane Afonso de.

CDU 005.34

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

Editora IESP

Rodovia BR 230, Km 14, s/n,
Bloco Central - 2 andar - COOPERE
Morada Nova. Cabedelo - PB.
CEP 58109-303

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	04
Gestão por Competências como Vantagem Competitiva: estudo de caso de uma empresa varejista	
Janielly Alves dos Santos	
Priscylla Kelly Almeida Barreto	
CAPÍTULO 2	20
Estratégias do Oceano Azul e a presença de seus elementos na gestão de empresas em João Pessoa-PB	
Eliabe Afonso de Sousa	
Marcelle Afonso Chaves Sodré	
Maura Carneiro Maldonado Mousinho	
CAPÍTULO 3	33
Análise das Estratégias de Endomarketing na Lumaê Pratas: porque o cliente interno vale ouro	
André Gustavo da Silva	
Iris Gabrielly de Moura Duarte	
CAPÍTULO 4	53
Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho: estudo de caso de uma IES	
Fábia de Araújo Telmo	
Marcelle Afonso Chaves Sodré	
Priscylla Kelly Almeida Barreto	
CAPÍTULO 5	68
SOS Gestão Pública: estudo das competências gerenciais do SAMU 192 em João Pessoa-PB	
André Gustavo da Silva	
Andrew Anderson Sales de Souza	
CAPÍTULO 6	89
Empreendedorismo e a mortalidade empresarial na área contábil de João Pessoa-PB	
Eliabe Afonso de Sousa	
Gustavo Henrique Viera Freire	
Marcelle Afonso Chaves Sodré	
CAPÍTULO	114
Consumo de Luxo e Moda Sustentável: uma combinação possível?	
Alexandre Targino Nepomuceno	
Maura Carneiro Maldonado Mousinho	
Uyara Souza Travassos Barbosa	

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA VAREJISTA.

Janielly Alves dos Santos
Priscylla Kelly Almeida Barreto

RESUMO

A pesquisa teve por finalidade apresentar a perspectiva da Gestão de Pessoas por Competências enquanto diferencial para uma empresa que busca alcançar vantagem competitiva. A Gestão de Pessoas por Competências é um modelo utilizado pelas empresas que procuram aperfeiçoar a maneira de planejar e trabalhar em equipe na organização e com isso viabilizar a operacionalização das estratégias enriquecendo a relação dos Recursos Humanos com os outros setores da empresa. O objetivo geral deste trabalho foi analisar como a Gestão de Pessoas por Competências pode contribuir para geração de vantagem competitiva para a organização. E os específicos foram: compreender as principais etapas da Gestão por Competências; verificar as oportunidades e desafios enfrentados na implantação da Gestão de Pessoas por Competências; e propor melhorias para a organização. Para o alcance dos propósitos de pesquisa foi utilizada como metodologia uma abordagem exploratória e descritiva de natureza qualitativa que teve como principal procedimento técnico o estudo de caso, realizado por meio de uma entrevista com três gestores regionais. Os resultados permitiram apresentar quais as principais vantagens alcançadas por intermédio da Gestão de Pessoas por Competências para a organização estudada.

Palavras – chave: Gestão de Pessoas por Competências; Vantagens; Organização.

1. INTRODUÇÃO

Com a competitividade proveniente da globalização e as várias alterações no ambiente empresarial, gerando novas maneiras de gerenciar seus recursos organizacionais, as empresas procuraram se modernizar para gerir seu capital humano (SANTOS, 2006).

Diante da atual fase que estamos vivenciando, as organizações vêm mostrando uma modernidade na forma de administrar a gestão de pessoas de modo a adquirir maior retorno de seus colaboradores, já que começam a ser vistos e admitidos como parceiros da empresa. A Gestão de Pessoas por Competências surge propondo uma nova versão de gestão.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 166), “competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas”. Diante disso, o mercado de trabalho ficou mais exigente e a Gestão de Pessoas por Competências sobressai sugerindo um novo modelo para organizar seus recursos humanos, sendo assim, as organizações que optarem por esta gestão tende a aumentar o desempenho de seus colaboradores. A soma de valor das pessoas é, portanto, sua satisfatória colaboração ao patrimônio de conhecimentos da organização, fazendo com que mantenha suas vantagens competitivas no período (DUTRA, 2013).

Para que as demandas internas e externas sejam atendidas com a qualidade esperada, é preciso

que todos tenham o comprometimento com os propósitos e os planos da organização, mas isso só se tornará realizável se os colaboradores tiverem autonomia e iniciativa. É neste cenário que a Gestão de Pessoas por Competências mostra-se, de modo a oferecer maiores contribuições e condições de administrar estes indivíduos nas organizações, já que este método está ligado à flexibilidade e a adaptação às mudanças organizacionais que acontecem, e não a inflexibilidade de atividades e funções pré-definidas. Sendo assim, a Gestão de Pessoas por Competências sobressai propondo um novo formato onde as empresas irão gerenciar seus recursos humanos, no qual estas competências serão atendidas de acordo com as expectativas da empresa.

Diante do exposto, a questão problema deste estudo está em investigar: **Como a Gestão de Pessoas por Competências pode contribuir na geração de vantagem competitiva para a organização estudada?**

Para dar resposta ao problema apresentado, o objetivo geral deste trabalho é analisar como a Gestão de Pessoas por Competências pode contribuir para geração de vantagem competitiva para a organização estudada. E os específicos são: Compreender as principais etapas da Gestão por Competências; e verificar as oportunidades e desafios enfrentados na implantação da Gestão de Pessoas por Competências; e propor melhorias para a organização.

Justifica-se a escolha por esse tema, por ser pertinente e atual. Pertinente, pois aponta a importância da Gestão de Pessoas por Competências e expande o assunto, visto que esse modelo de gerenciamento ainda é pouco praticado nas organizações. E atual, pois as organizações estão preocupadas e por isso têm buscado inovações para administrar seu capital humano, em virtude da competitividade e da globalização, que tem gerado mudanças no ambiente organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão De Pessoas Por Competências

A estrutura de Recursos Humanos encontra-se em desenvolvimento com procedimentos para executar sua função estratégica nas organizações, e um desses procedimentos é a gestão de pessoas por competências, que se mostra em uma fase que a globalização está afetando as organizações e impondo que sejam mais inovadoras e desenvolvam seu ofício com responsabilidade social, o que pode ser verificado pelo proveito de articular o desenvolvimento das pessoas de acordo com suas CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) natas e aprimorando novas (SANTOS, 2006).

A Gestão por competências é um modelo estratégico que aparece nesse contexto e é utilizado para aperfeiçoar o setor de RH na organização, visto que permite a agregação entre a gestão de pessoas e as estratégias de negócio, havendo como resultado um comportamento voltado para resultados,

apoando os estrategistas na execução dos objetivos organizacionais (RUANO, 2003).

Além disso, as competências está ligada à complexidade das atividades a serem executadas, uma vez que pessoas com maior nível de desenvolvimento são notoriamente capazes de maior raciocínio e, portanto, apresentam competências em maior grau de eficiência. Como por exemplo, dois profissionais podem ter a atribuição “orientação de para o cliente”, mas, para um profissional júnior, bastaria “atender às pessoas com presteza e empenho”; para outro, mais capacitado, o desejável seria que a competência compreendesse “aperfeiçoar estratégias para aplicação do produto no cliente”, ou seja, a competência estaria sendo executada em um nível de complexidade maior (FERNANDES E FLEURY, 2007).

O grau de complexidade com que um indivíduo realiza seu trabalho depende de sua maturidade profissional. Mas também é função das necessidades organizacionais, do espaço que a organização disponibiliza para o indivíduo exercer sua competência. A este espaço, que abarca o conjunto de atribuições e responsabilidades assumidas por um indivíduo. Assim, demandas da organização demarcam os limites para o exercício da competência individual. E o indivíduo, ao perceber oportunidades e assumi-las, desenvolve-se (FERNANDES E FLEURY, 2007).

No entanto, para Fleury e Fleury (2011) possuem quatro tipos de níveis de competências organizacionais, chamados de: competências essenciais, competências distintivas, competências organizacionais e individuais. Conforme será mostrado na tabela seguinte, três destas competências está relacionada à empresa e apenas uma ao indivíduo.

Tabela 1: Níveis de competências organizacionais

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades meios e às atividades fins.

Competências individuais

Saber agir, responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Fleury e Fleury, 2011, p.34.

De forma resumida, toda e qualquer competência organizacional constata-se por divisões nas áreas da organização, encaixado na definição da estratégia do negócio, mas, as competências essenciais e distintivas que cumprem a três critérios, pois, ofertam reais benefícios aos clientes, são trabalhosos de copiar e dão acesso aos diversos mercados, e a competência individual conectada diretamente ao indivíduo (FLEURY E FLEURY, 2011). Para o desenvolvimento do processo existem alguns tipos de conhecimentos, são eles: conhecimento teórico, conhecimento sobre os procedimentos, conhecimento empírico, conhecimento social e conhecimento cognitivo e estes têm funções e modo de desenvolvimento conforme tabela abaixo:

2 tabela : Processo de desenvolvimento de competências

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber lidar com as informações, saber aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Fleury e Fleury, 2011, p. 40.

Nos dias de hoje, um conceito bastante propagado para a competência é de acordo com o CHA, estipulado como um conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) e para que a pessoa possa desenvolver suas atividades e obrigações são necessárias estas (CARVALHO, 2008).

O conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir” (CARVALHO et al, 2008, p. 37).

2.1.1 Mapeamento Das Competências

Na concepção das organizações na atualidade existe uma necessidade de aprimorar o rendimento através de um maior desenvolvimento dos colaboradores. A inovação por ter um ritmo intenso, as vantagens competitivas não se prolongam por um grande período de tempo, logo, é necessário entender que o que irá proporcionar o diferencial competitivo são as competências de gestão e para evoluir é preciso que se mapeiem as lacunas existentes na empresa (SANTOS, 2006).

Ienaga (1998 apud Brandão e Bahry, 2005, p. 180) fala o que vem ser o mapeamento:

O mapeamento de competências tem como propósito identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

O início para o mapeamento das competências acontece por meio da identificação das competências necessárias à obtenção dos objetivos da organização, e para que isso aconteça, normalmente faz uma pesquisa documental, nessa pesquisa coloca-se tudo que esta ligada à estratégia, ou seja, inclui do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e até de outros documentos que sejam referentes à estratégia como os planos de ação. Após isso, realiza-se a coleta de dados com as pessoas-chaves da empresa, para então comparar com a análise documental e partir daí identificar quais competências necessárias na organização. Depois é relacionar as competências presentes, através de procedimentos e técnicas de pesquisa que são: entrevista, grupo focal, observação e questionários. Por fim, com todas as informações em mãos o último passo é mapear o *gap* de competências e estudar a obtenção e/ou desenvolvimento das mesmas (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Essa técnica é responsável por direcionar a organização na busca pelo investimento de suas lacunas, fazendo com que seus resultados sejam atingidos e se torne um diferencial no mercado. O mapeamento também é um guia de instrução para a tomada de decisões estratégicas com relação aos programas de desenvolvimento, que abrange treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

2.1.2 Métodos E Técnicas De Mapeamento De Competências

Os métodos e técnicas de pesquisa, frequentemente aplicados, para mapear as competências presentes nas empresas são: entrevista, grupo focal, observação e questionários estruturados com as escalas de avaliação (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Segundo Ballesterio-Alvarez (1997, p. 178) a entrevista “consiste em um processo de comunicação fundamental entre as pessoas que se caracteriza pela relação direta, face a face”. Desse

modo, a entrevista é uma técnica de coleta de dados, utilizada individualmente e sua função é mapear as competências para identificar do próprio profissional quais CHA possui para realizar uma análise, através da avaliação da comunicação não verbal, isto é, dos gestos, expressões faciais e tons de voz, qual o grau de competência que o entrevistado possui (ARAÚJO, 2001).

O grupo focal é a ampliação da entrevista e acontece quando nem o pesquisador nem os entrevistados, instrumento do estudo disponibiliza de tempo para entrevistas individuais. Nessa técnica o entrevistador age como moderador, motivando e organizando a discussão entre os participantes de acordo com o tema apresentado. Facilitando na coleta dos dados desejados (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Já a observação, que é a terceira técnica utilizada no mapeamento, é realizada *in loco*, um observador ativo que faz esse papel, ou seja, aquele que fará parte da equipe, ou por apenas um espectador, que atentará para as atitudes do grupo. A observação possui caráter de fornecer dados que se expõem os comportamentos dos participantes (BALLESTERO- ALVAREZ, 1997).

O questionário é a última maneira para coletar dados, é também a técnica mais usada para mapear competências, já que coleta dados através de respostas objetivas dos participantes e por ser de baixo custo para a organização (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

De preferência o questionário deve ser em formato de escala para que se tenha uma proporção das competências que já tenha na empresa. Nessa situação, o pesquisador nota através de estudo documental e/ou entrevistas as competências apontadas como importantes e logo após monta o questionário (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

3. METODOLOGIA

O presente estudo iniciou-se com a contribuição de revisões bibliográficas sobre os conceitos, ferramentas e abordagem da Gestão de Pessoas e posteriormente da Gestão de Pessoas por Competências. Para Gil (2008) pesquisas bibliográficas são produzidas diante de um estudo baseado em materiais já elaborados, composto principalmente de livros e artigos científicos.

Esta pesquisa trata-se de estudo exploratório e descritivo de natureza qualitativa que teve como principal procedimento técnico o estudo de caso. O estudo de caso além de ser importante para aprender sobre os fenômenos sociais relevantes, Yin (2002, p. 21) observa que:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

O universo da pesquisa é composto por 4 (quatro) gestores regionais da cidade de João Pessoa, capital da Paraíba e a amostra utilizada nessa pesquisa foram 3 (três) gestores regionais da companhia.

Realizado por meio de uma entrevista os gestores das seguintes áreas; um de Recursos humanos, um do departamento Comercial e uma gestora Administrativa de uma empresa paraibana.

A nossa amostra aconteceu com 3 (três) pessoas, no universo de 4 (quatro) gestores regionais por que um desses gestores do universo de quatro não reside na cidade de João Pessoa e sua vinda para a cidade não disponibiliza de tempo hábil para uma entrevista como está, já que o contato com ele é bem restrito também.

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 1999).

O estudo é considerado descritivo, uma vez que descreverá a realidade da aplicação de gestão por competências em uma empresa. A pesquisa descritiva visa descrever o aspecto de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de vínculo entre as variáveis. A utilização de técnicas padronizadas nas coletas de dados é uma das mais significativas características desse tipo de pesquisa (GIL, 1999).

As pesquisas que utilizam a abordagem de pesquisa qualitativa descrevem de forma complexa o problema, verifica a relação das variáveis, entendendo e classificando métodos ativos vividos por grupos sociais. Destaca-se também que a pesquisa qualitativa pode colaborar no processo de mudança de um estabelecido grupo e proporcionar, em grande nível de profundidade, o conhecimento dos aspectos do hábito dos indivíduos (RICHARDSON, 1999).

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada, que para Manzini (1990) a entrevista semiestruturada está direcionada em um assunto onde elaboramos um roteiro com as perguntas principais, agregadas por outras questões referentes às circunstâncias no momento da entrevista. Para ele, esse tipo de entrevista pode fazer manifestar-se dados de maneira mais independente e as respostas não estão instruídas a uma padronização de opções.

A entrevista foi composta por 10 (dez) perguntas elaboradas pela pesquisadora e sua orientadora baseada nos objetivos deste estudo, onde todas as perguntas foram subjetivas. A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977) é identificada pela junção de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente variados.

3.1 Descrição Da Empresa

Trata-se de um estudo de caso empírico, no qual a empresa estudada foi fundada em 16 de novembro de 1957, em Franca-SP. Hoje com mais de 800 lojas, 9 centros de distribuição e 3 escritórios, espalhados por 16 estados brasileiros, com mais de 20 mil colaboradores, a companhia figura

entre os maiores varejistas do País, oferecendo produtos para a casa da família brasileira, por meio de multicanais como lojas físicas, lojas virtuais, televidas, e-commerce e até nas redes sociais.

Os principais produtos comercializados pela empresa estão nos setores de móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, presentes, brinquedos, hobby e lazer, informática e telefonia. Até dia 31 de 2016 a sua estrutura acionária é formada da seguinte forma: 74% com os controladores e 26% em ações em circulação, totalizando 100%.

Mesmo sendo uma empresa de capital fechado, em 1996 a empresa divulga seu primeiro balanço financeiro, auditado externamente, exigência necessária somente em empresas de capital aberto.

A empresa tem como missão ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada que visa sempre o bem-estar comum. Já a visão é ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou online. Encantar sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos.

E os Valores e Princípios são:

- **Respeito, Desenvolvimento e Reconhecimento:** nós colocamos as pessoas em primeiro lugar. Elas são a força e a vitalidade da nossa organização;
- **Ética:** nossas ações e relações são baseadas na verdade, integridade, honestidade, transparência, justiça e bem comum;
- **Simplicidade e Liberdade de Expressão:** buscamos a simplicidade nas nossas relações e processos, respeitamos as opiniões de todos e estamos abertos a ouvi-las, independentemente da posição que ocupam na empresa;
- **Inovação e Ousadia:** cultivamos o empreendedorismo na busca de fazer diferente, por meio de iniciativas inovadoras e ousadas;
- **Crença:** acreditamos em um Ser Supremo, independentemente de religião, bem como nas pessoas, na empresa e no nosso País;
- **Regra de Ouro:** faça aos outros o que gostaria que fizessem a você.

No ano de 1991 foi implantada a Gestão de Pessoas por Competências na organização, onde a fundadora visualizou nessa nova gestão a possibilidade de fortalecer a empresa para os novos desafios que estavam surgindo.

Em meados dos anos 2000, por sua ousadia e inovação, a organização se torna um case de sucesso, estudado por alunos da Universidade de Harvard, nos EUA, uma das mais conceituadas escolas de ensino superior do mundo. Atributos como Agilidade nas decisões, Liderança pujante, Fidelidade dos funcionários e Manutenção dos valores da empresa são destacados pelos norte-americanos como

diferenciais da rede. A companhia abre o capital, no ano de 2011. Com um custo inicial de investimento considerado baixo, revoluciona o mercado de ações e atrai uma grande participação de pessoas físicas, tornando-se uma das oito empresas mais populares na Bolsa de Valores do Brasil.

No ano da copa no nosso país, a organização estudada foi à única rede de varejo que patrocinou a transmissão da Copa do Mundo pela Rede Globo, emissora presente em 98% dos domicílios brasileiros. A empresa entrou para o rol das grandes marcas nacionais ao associar-se ao evento mais importante do Brasil.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme mencionado, a coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista com 3 (três) gestores da empresa em análise. Nesta seção estão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas, bem como a análise. As perguntas foram feitas de acordo com todo o conhecimento adquirido ao longo do referencial teórico e com a ajuda da orientadora, afim de responder nossos objetivos e problema.

Os entrevistados têm os seguintes dados demográficos; idade entre 24 e 30 anos, a maioria deles são homens e 67% (sessenta e sete) possui o ensino superior completo.

Dando início as perguntas, foram questionados se a empresa já aplica a GPC? Resposta dos entrevistados 1 (um), 2 (dois) e 3 (três) foram: “sim”.

Com a segunda pergunta, temos: Há quanto tempo à empresa aplica a Gestão de Pessoas por Competências? “Desde 1991, foi implantado um modelo pela presidente Luiza Helena um modelo de Gestão Carismático, não apenas para os clientes, mas principalmente para os empregados. Trabalho forte em cinco pilares. Agilidade nas decisões, Liderança forte, Funcionários Fiéis, Preservação da Cultura, Criação de Conselho de Colaboradores por Filial e Pioneirismo. Abrir canais para os colaboradores se comunicarem diretamente com a diretoria, aceitar sugestões de colaboradores e continuar preservando os valores que fizeram a empresa a chegar a mais de 835 lojas na data de hoje foi imprescindível”. Respondeu o entrevistado 1(um); Já o entrevistado 2 (dois) disse: “Desde a época dos anos 90, a empresa trabalha em valorizar as pessoas, sempre com ética e meritocracia”. E para finalizar o entrevistado 3 (três) falou: “Quando fui contratado a empresa já utilizava o modelo de gestão por competência, mas foi nos anos 90”.

O 3 (terceiro) questionamento foi sobre há quanto tempo você está na empresa? O entrevistado 1 (um) disse: “Estarei completando 8 anos em Fevereiro de 2018”. E o gestor 2 (dois) respondeu: “Há 6 anos”. O gestor 3 (três) falou: “7 anos e 8 meses”.

Com a quarta pergunta, quando você chegou á organização já estava implantada a GPC? “Sim, a empresa sempre abordou este estilo de gestão, muito por sempre desafiar seus colaboradores e buscar sempre a melhoria”. Respondeu o entrevistado 1 (um). Os entrevistados 2 (dois) e 3 (três) falaram que:

“sim”.

Quando perguntados sobre as melhorias que a implantação da Gestão de Pessoas por Competências trouxe para a organização, o entrevistado 1 (um) destacou que: “as áreas ficaram mais integradas, virou uma busca por melhoria de todas as áreas, tanto da parte comercial que é nosso DNA, quanto nas equipes de retaguardas”. Já o entrevistado 2 (dois) disse: “A capacitação dos líderes na formação de seus colaboradores e apoio ao seu plano de carreira, sempre com a cultura em 1º lugar”. Quanto o entrevistado 3 (três) respondeu: “Feedbacks mais precisos, caminhos mais claros para o desenvolvimento profissional possibilitando construção de plano de carreira”.

E conforme Ruano (2003), a Gestão de Pessoas por Competências (...) é usada para melhorar o setor de Recursos Humanos na organização, já que permite a agregação entre a gestão de pessoas e as estratégias de negócio, trazendo como fruto um comportamento direcionado para os resultados, tendo como apoio as estratégias no cumprimento das metas da empresa.

Constata-se então que a Gestão de Pessoas por Competências agrega valor na organização, uma vez que todas as áreas ficaram envolvidas e buscaram por melhorias, como também os colaboradores, já que houve capacitação dos líderes e incentivo ao plano de carreiras, então diante desse comprometimento podemos afirmar que a organização obteve bons resultados com essa nova maneira de gerir seus recursos intelectuais.

Questionados sobre os desafios da implantação dessa nova gestão, o entrevistado 1 (um) falou que: “No começo, todo novo desafio é encarado com receio, mas acredito que não houve uma dificuldade, visto que foi feita toda uma parte de treinamento intensivo para as lideranças. Estudos em outras empresas contribuíram muito para que a confiança aumentasse. Como a empresa tem como missão ser sempre pioneira, entrar neste mundo foi mais tranquilo”. Quanto a resposta do entrevistado 2 (dois): “O grande desafio da empresa é tornar ela uma empresa tecnológica, contundo jamais pode-se esquecer das pessoas, valorizando estas, e sendo ético e transparente”. E o entrevistado 3 (três) disse: “Capacitação das lideranças e conscientização da importância da utilização do modelo de gestão”.

O maior desafio não está na utilização do modelo de competência em si, mas na sua ligação a uma redefinição marcada pelas situações de produtividade e do desempenho das empresas, isto é, aproveitar as competências dos empregados como uma fonte central da força produtiva da empresa capaz de gerar inovação (ZARIFIAN, 2003).

Percebe-se que capacitar os líderes, pesquisar sobre o uso dessa nova gestão em outras organizações, foram os pontos de partida para que a Gestão de Pessoas por Competências fosse trabalhada na empresa estudada, mas para o autor citado acima, o grande desafio não é no uso do modelo, mas sim como as empresas vão aproveitar as competências dos seus colaboradores a ponto de agregar valor em sua organização.

Foram questionados ainda sobre as etapas do processo da Gestão de Pessoas por Competências na organização, e a resposta do entrevistado 1 (um) foi: “Pesquisa de mercado, conseguimos entender o que o mercado propunha, vimos o que o exterior trabalha com gestão de competências, montamos um time de RH muito competente, começamos a treinar as lideranças. Através de nossos canais que são forte na empresa, TV interna e Rádio interna, conseguimos treinar, capacitar e desafiar as equipes”. O entrevistado 2 (dois) respondeu: “A organização vive em constante mudanças, sempre inovando e crescendo mediante a necessidade do mercado e enfrentando os obstáculos com muito foco nos resultados”. E por último o 3 (três) falou: “Não acompanhei esse processo. Ao chegar na empresa ela já estava implantada”.

De acordo com Leme (2012), a gestão por competências pode ser introduzida ao mesmo tempo ou simultânea, de acordo com as seguintes etapas: sensibilização, mapeamento de competências (definir as competências organizacionais, definir as competências de cada cargo, identificar as competências dos colaboradores, e realizar a análise de GAP), desenvolvimento dos colaboradores e acompanhamento da evolução dos mesmos.

Constata-se nas respostas dos entrevistados que apenas foi falado da sensibilização, mas nenhum deles mencionou o mapeamento, desenvolvimento dos colaboradores e o acompanhamento da evolução deles, então não ficou claro com base nas respostas se as etapas utilizadas pela organização foram corretas.

Dando continuidade as perguntas, foram indagados sobre as vantagens que a empresa passou a ter com o uso da Gestão de Pessoas por Competências, e logo responderam: “Clima organizacional favorável, uma sensação de que o que está sendo feito, tem por objetivo melhorar a vida de nosso cliente e conseqüentemente de nossos colaboradores, trazer benefícios como, cheque mãe, licença maternidade de 6 (seis) meses, licença paternidade de 20 (vinte) dias, plano de saúde, ticket de alimentação e etc. Está contribuindo muito”, respondeu o entrevistado 1 (um). Quanto o entrevistado 2 (dois) disse: “Possibilidade de maior efetividade do desenvolvimento dos colaboradores, promoções mais assertivas e maior justiça no pagamento de bonificações”. “empregados produtivos que equilibrem uma atitude ética com seus pares e também comprometida com a busca de progressão no plano de carreira”, respondeu o entrevistado 3 (três).

O maior desafio não está na aplicação do modelo de competência em si, mas na sua combinação a uma redefinição extensa dos requisitos de produtividade e do desempenho das organizações, ou seja, valer-se das competências dos colaboradores como princípio fundamental da força produtiva da empresa a fim de gerar inovação (ZARIFIAN, 2003).

Verifica-se, portanto que a implantação dessa gestão traz vantagens sim para a organização. Todavia, não é só a empresa que ganha com a Gestão de Pessoas por Competências, pois os

colaboradores também, com o plano de carreira e um foco maior no desenvolvimento de cada competência individual, por exemplo.

A nona pergunta foi sobre quais as principais competências que são identificadas nos colaboradores da organização e o entrevistado 1 (um) disse: “Praticamos a política salarial de ganha-ganha, isso inspira maior competitividade e vontade de crescimento. A empresa obtém no seu quadro de lideranças apenas colaboradores que cresceram dentro da organização, para ser gestor, gerente e etc., precisa-se ter começado de baixo, enfim, analisamos o comportamento, a capacidade adaptativa e também resultados dentro da política de ganho e vontade de crescimento”. O entrevistado 2 (dois) falou que: “Nossa empresa valoriza todas as competências de seus colaboradores, sempre valorizando também a inclusão de portadores de deficiência, e também sem preconceito, com raça, sexualidade, religião”. Quanto ao questionamento, o entrevistado 3 (três) respondeu “Nós possuímos uma cultura organizacional muito forte. Dentre as várias competências que buscamos em novos colaboradores e valorizamos podemos destacar a capacidade de trabalhar de forma colaborativa e a paixão pelas pessoas”.

Conforme o autor Dutra (2001) o conceito de competência é organizado por competências pessoais e organizacionais, já a definição para a competência pessoal seria como um “saber agir de maneira responsável (...) requer mobilizar, incorporar, propagar conhecimentos, recursos, capacidades, que agreguem valor econômico á empresa e valor social ao colaborador”. Já as competências organizacionais são um processo contínuo de troca de competência, entre organização e pessoas, no qual ambos transmiti conhecimento, e os dois se enriquecem simultaneamente.

Pode-se afirmar que para a empresa estudada, o trabalho em equipe e a afetividade são as competências que eles buscam. O saber agir de maneira responsável e propagação de seus conhecimentos é para o autor citado acima as competências individuais onde agregam valor tanto para a organização como também para o indivíduo. Percebe-se, também, nas respostas dos entrevistados que não existe uma preocupação em alinhar as competências organizacionais e individuais, e que apenas um entrevistado conseguiu definir claramente quais competências individuais são mais importantes.

Com a décima pergunta, temos o questionamento se a Gestão de Pessoas por Competências pode ser uma aliada para que a organização alcance excelência em seu capital intelectual, e a resposta do gestor 1 (um) foi a seguinte: “Com certeza, quando a identidade da empresa é ser pioneira e inovadora, trazer este tema para a empresa e implantação buscando a melhoria, se torna para todos os colaboradores um diferencial que maioria das empresas de mercado não tem. Temos colaboradores que saíram da empresa e pedem para voltar alegando que os benefícios e modelo de gestão voltado para o ganha-ganha são muito difíceis de serem encontrados em outras organizações”.

Respondeu o entrevistado 2 (dois) “A GPC é alinhada no desenvolvimento do profissional,

buscando o potencial do indivíduo as habilidades e conhecimentos fundamentais para a excelência no trabalho”. Já o entrevistado 3 (três) respondeu: “Sim, a gestão por competência é uma ferramenta importante para a excelência no capital humano nas organizações, pois com ela podemos ter uma visão mais clara das necessidades de capacitação dos colaboradores, ser mais justos e assertivos nas promoções”.

Constata-se que os entrevistados na sua maioria compreendem a importância do capital intelectual aliado a Gestão de Pessoas por Competências. O capital intelectual de uma organização é o que está nas pessoas, que sejam providos de talento, prática e instrução produzindo produtos e serviços específicos, assim sendo a razão pelo qual os clientes buscam a empresa e não o concorrente. “Com o nível de competitividade elevado no que tange ao composto preço, produto e qualidade, ambientes cada vez mais dinâmicos e inovações tecnológicas constantes, o diferencial passa a serem as pessoas” (RUANO, 2003, p.4).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este artigo constata-se que no mundo globalizado e competitivo as organizações que aplicam a Gestão de Pessoas por Competências obtêm mais produtividade e sucesso. Essa constatação é resultante da análise das entrevistas com os gestores da empresa estudada que apresentaram o método dessa nova visão da gestão de pessoas como forma de agregar maior valor tanto a organização como também aos seus colaboradores, uma vez que essa gestão promove aos envolvidos um incentivo maior na busca por excelência em suas atividades.

Para que a Gestão de Pessoas por Competências seja introduzida na organização, precisa-se que todos os envolvidos acreditem na ideia e busquem crescer juntos. A empresa necessita também de uma estrutura e um estudo prévio para que identifiquem quais as competências necessárias para se chegar ao resultado esperado.

O reconhecimento do capital humano na empresa com o conceito do capital intelectual e da compreensão dos mesmos como parceiros e colaboradores em busca de atingir os objetivos e as estratégias organizacionais incentivam o desenvolvimento das pessoas por meio de treinamentos que os facilitem a progredir dentro da organização e como profissional, para então conseguir cargos mais renomados na empresa e, também, em outras.

E para que as melhorias sejam contínuas, propomos que a organização busque alinhar as competências organizacionais com as de cada colaborador. Analisar o desenvolvimento dos funcionários e identifique as necessidades de treinamentos.

As razões que determinam o sucesso da implantação de um novo modelo de gestão vão de acordo com um conjunto de atitudes, procedimentos e características que serão determinantes para a

durabilidade do método. Mas, deve-se ter a consciência que não terá um modelo de gestão perfeito, uma vez que o progresso das empresas sempre exigirá melhorias contínuas e adaptações a um cenário que está em constante mudança.

A contribuição desse estudo para a organização estudada é para que possa se conhecer mais e identificar o que precisa melhorar, isso através da apresentação das vantagens e oportunidades de melhorias que a organização tem diante das outras empresas que não utilizam a Gestão de Pessoas por Competências.

Para a academia e a sociedade, o trabalho em conclusão agrega valor como mais uma fonte de pesquisa com relação ao tema abordado, trazendo aqui conceitos de autores, opiniões de profissionais que faz uso da Gestão de Pessoas por Competências em seu ambiente de trabalho.

A partir dessas contribuições, pode-se destacar como limitação da pesquisa que um dos gestores não estava disponível para ser entrevistado, por limitação de tempo e comunicação. Outra limitação do estudo é que não tivemos autorização para aplicar a entrevista aos colaboradores, apenas aos gestores regionais.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de, **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**, São Paulo: Atlas, 2001;

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmerada, **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e pratica da engenharia da informação**. São Paulo: Atlas, 1997;

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977;

BITENCOURT, Claudia (org), **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**, Porto Alegre: Bookman, 2004;

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani. SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008;

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000;

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna** – 1. Ed. – 11. Reimpr.- São Paulo, 2013;

DUTRA, Joel Souza. FLEURY, Maria Teresa Leme. FISCHER, André. EBOLI, José Antônio Monteiro Hipólito. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001;

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. **Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema**. *Análise–Revista de Administração da PUCRS*, v. 18, n. 2, 2007;

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª Ed. – 6ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011;

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Local: Atlas, 2008;

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

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012, p. 28;

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999;

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990;

RUANO, Alessandra Martinewski, **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003;

RICHARDSON, R. J. (1999). **Pesquisa social: métodos e técnicas** (3a ed.). São Paulo: Atlas;

SANTOS, Adriana Marques. **Gestão de pessoas por competências: mapeamento das competências gerenciais: caso TCU**. 2006;

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003. 192 p.;

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ESTRATÉGIAS DO OCEANO AZUL E A PRESENÇA DE SEUS ELEMENTOS NA GESTÃO DE EMPRESAS EM JOÃO PESSOA, PB.

Eliabe Afonso de Sousa
Marcelle Afonso Chaves Sodré
Maura Carneiro Maldonado Mousinho

Resumo

A fabricação de produtos cada vez melhor e mais rápida, dificultando ao consumidor a diferenciação entre eles, gera uma acirrada concorrência e exige mais que qualidade e preço como fator distintivo no mercado. A Estratégia do Oceano Azul (EOA) apresenta-se como uma nova ferramenta para identificar oportunidades em mercados inexplorados e tornar a concorrência irrelevante. Esta pesquisa verifica a presença de elementos da EOA na gestão de duas empresas em João Pessoa-PB, através de um estudo exploratório descritivo. Percebeu-se a permanência das empresas em critérios competitivos já exauridos no mercado, o que as mantém em oceanos vermelhos sem muita variabilidade.

Palavras-chave: Estratégia. Oceano Azul. Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

Diante do grande crescimento mercadológico e da alta competitividade entre as organizações na atualidade, vê-se uma crescente preocupação no desenvolvimento de planejamento estratégico como ferramenta indispensável para o êxito dos negócios. Este planejamento pode ser compreendido como um processo de determinações de práticas em um plano estabelecido, que venham garantir uma continuação dos processos, elevação e dinamização de situações propostas em busca de resultados e soluções baseados nas tomadas de decisões.

O planejamento pode ser visto como uma função inicial da administração. Considerando o planejamento como uma locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar. (STONER,1995 apud SÁ, 2010). Já estratégia consiste em "determinar as oportunidades, as capacidades, os valores e as obrigações e então compará-los em busca da missão da organização", explica Montana e Charnov (1999 apud Zanette, 2004, p. 15).

Com esse foco percebe-se a importância de desenvolver uma pesquisa que possibilite identificar novas propostas administrativas na geração de planejamentos estratégicos tão requisitados no cenário atual. Kim e Maubourgne (2005) apresentam uma alternativa conceitual promissora para a sistematização desse processo, chamada de Estratégia do Oceano Azul (EOA). Segundo eles, essa estratégia permite identificar oportunidades em novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.

Destarte este estudo busca verificar a presença de elementos da Estratégia do Oceano Azul na gestão de empresas na cidade de João Pessoa-PB, abordando a possível adoção de conceitos, princípios ou ações dessas empresas em consonância com tal Estratégia e que as conduzam a mercados inexplorados e inovação de valor. O artigo também busca colaborar para o desenvolvimento teórico através de uma revisão acerca

do tema, facilitando futuras pesquisas para a contribuição acadêmica dentro do contexto de planejamento estratégico e estratégias do oceano azul.

2 A COMPETITIVIDADE NO MERCADO

Os avanços tecnológicos e a globalização têm permitido fabricar produtos cada vez melhores, mais rápido e mais baratos, dificultando ao consumidor a diferenciação entre eles e facilitando-lhes o acesso, o que gera uma acirrada concorrência. Essa padronização constante entre os produtos ofertados, chamada de comoditização, tem exigido das empresas muito mais do que qualidade e preço como fator distintivo no mercado, que são tão logo copiados pelas outras empresas. É que estes, na verdade, já passaram a ser requisitos mínimos de sobrevivência empresarial, enquanto o desafio atual das empresas está centrado, entre outros, na inovação e na flexibilidade do processo produtivo para agregar valor percebido e entregá-lo ao cliente.

Além disso, as transformações no cenário econômico, a competição internacional, a acelerada modernização dos sistemas produtivos e até mesmo o aumento da exigência dos consumidores vêm estabelecendo novos parâmetros de competitividade e forçado as empresas a arriscarem ainda mais em busca de mercados pouco explorados ou de ofertas exclusivas e superiores à concorrência. Não à toa que a Teoria do Oceano Azul, a qual propõe a identificação de espaços de mercado inexplorados e de alto crescimento lucrativo tenha ganhado tanta notoriedade em tão pouco tempo. No entanto esta Teoria será explicada mais adiante, antes iremos compreender um pouco mais sobre estratégia e competitividade: critérios importantes desse cenário.

Para Porter (1998), a competitividade pode ser entendida como a habilidade resultante de conhecimentos adquiridos, capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência. Ele acredita que o aumento na participação de mercado depende justamente da capacidade da empresa em atingir altos níveis de produtividade e aumentá-la com o tempo.

Também para o autor, a natureza da competitividade é abordada em cinco forças: (I) ameaça de novos entrantes; (II) ameaça de produtos substitutos; (III) rivalidade entre os competidores; (IV) poder de barganha de fornecedores e (V) poder de barganha dos compradores. Essas forças definem a intensidade da concorrência ao identificar os custos suportáveis, o investimento necessário para competir e o preço que podem cobrar. Assim “a competitividade é traduzida pela eficiência com a qual a empresa desempenha suas atividades e o valor final criado, que pode ser medido pela disposição dos consumidores em pagar pelos produtos por ela oferecidos”, complementa Benites e Valério (2004, p. 4).

Na abordagem de Kupfer (1992), a competitividade não pode ser compreendida apenas como função de características intrínsecas a empresa, mas também deve ser explicada por fatores extrínsecos. Dessa maneira ele apresenta duas visões: a competitividade como função de desempenho, que é explicada pela

demanda do mercado que julga quais produtos serão adquiridos e, conseqüentemente, o posicionamento competitivo necessário e a segunda visão da competitividade como função de eficiência, a qual relaciona a competitividade à eficiência, ou seja, ao domínio de técnicas produtivas.

Outro fator de competitividade que não pode ser esquecido é o valor percebido, onde o cliente percebe o valor positivo no produto vendido quando o valor do benefício em adquiri-lo for maior que o preço. Sodré (2009, p. 73) ressalta que a gestão do valor percebido é uma poderosa abordagem estratégica quando “volta suas orientações para o mercado e o fortalecimento do marketing de relacionamento de vido ao atual cenário que apresenta hipercompetitividade, constantes mudanças e consumidores cada vez mais exigentes”. A vantagem competitiva então surge do valor que uma empresa tem ao criar condições para seus compradores. Esta vantagem pode vir na forma de preços inferiores aos da concorrência por produtos equivalentes ou na oferta de benefícios únicos, que justificam um preço mais elevado. O certo é que as empresas que não empreenderem valor positivo as suas ofertas são fortes candidatas a deixar o mercado (MOTTA, 1994, p.16).

E o que competitividade tem a ver com estratégia? A resposta é tudo. De acordo com Mintzberg (2006), estratégia é uma palavra criada para explicar ações passadas a fim de descrever um comportamento desejado no futuro. Portanto a criação de uma estratégia requer uma síntese natural entre o passado, presente e futuro.

Em aditivo é bom ressaltar que o termo “estratégia” tem início nas atividades militares empenhadas para alcançar os objetivos determinados pela política. Após a Primeira Guerra, tal termo passou a ser usado em diversas áreas e mais precisamente nos negócios passou a definir-se como a arte de utilizar bem os recursos físicos, financeiros e humanos, com o propósito de minimizar os problemas e maximizar as oportunidades e o alcance dos objetivos da empresa (GRASEL, 2001).

Mintzberg (2006) apresenta cinco finalidades para o emprego das estratégias, sendo elas, (I) como Plano, que estabelece diretrizes para a organização; (II) como Padrão, quando uma ação bem sucedida transforma-se em um modelo, uma consistência no comportamento da empresa; (III) como Posição, que a empresa busca para defender-se e influenciar a competição; (IV) como Pretexto, quando busca confundir ou ameaçar os concorrentes e (V) como Perspectiva é responsável não só pela posição atual escolhida, mas pelo estado futuro desejável da organização. “Assim, uma estratégia pode ser previamente concebida como um ‘alvo a ser atingido’ ou emergir no caminho incrementalmente”, complementa Oliveira (2003, p. 4).

Outro aspecto importante da estratégia para competitividade está relacionada a capacidade e os recursos internos de uma empresa porque não é simples nem possível copiar as estratégias dos líderes de mercado, que subtede-se ser bem sucedidas, sem antes considerar a realidade interna da empresa. Se ela possui habilidade suficiente para implementá-las, caso contrário não obterá os resultados esperados.

Assim, para Beppler (2012), estratégia é responsável tanto em nortear as metas e o desenvolvimento do portfolio de negócios da empresa (estratégia corporativa) quanto em manter a vantagem competitiva para os bens e serviços que são produzidos (estratégias de negócios) e coordenar os recursos empreendidos de maneira eficiente e eficaz (estratégia funcional).

Não há dúvidas que o casamento de estratégia e competitividade é essencial para gerar vantagem e valor percebido no atual cenário mercadológico tão turbulento. Todavia o maior desafio está em descobrir como adotar para essas duas ferramentas medidas mais amplas e integradas e centralizar esforços em processos de melhoria que afetem a cadeia de valor como um todo. Por isso a inovação passou a ser a mola propulsora dos negócios e “tem nas diferentes formas de conhecimento os recursos vitais para sua dinamização e progresso” (MONTE, 2008, P. 17).

Antes os modelos de produção baseavam-se em extrações de recursos naturais, atualmente contestados como finitos. Assim é certo que a inovação além de buscar oportunidades de negócios sustentáveis também minimiza a concorrência. Já que sua implementação pode representar serviços ou produtos diferenciados por preços competitivos (MONTE, 2008).

Entretanto inovação pode ir bem além dos produtos e serviços. É possível inovar em processos, tecnologia, suprimentos, público alvo, fornecedores, etc. A verdade é que consumir um processo de inovação não é tão simples quanto pode parecer, mas a decisão em não implementá-lo pode representar a mortalidade da empresa. Afinal, “se inovar tem um risco associado, não inovar tem, portanto, um risco ainda maior”, conclui Taliberti(2007).

Logo, as empresas hoje para manter-se em vantagem no mercado precisam inserir-se em um processo contínuo de inovação, quer seja do seu produto quer seja nos seus processos e para isso é que as Estratégias do Oceano Azul veio auxiliar.

2.1 Estratégias Do Oceano Azul

“Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos”, expõe Jauch e Glueck (1980). São várias as funcionalidades adotadas para estratégia, como estratégia de vendas; estratégia de marketing; estratégia de reposicionamento; estratégia empresarial, etc. Segundo Kim e Mauborgne (2005), o mercado tem-se caracterizado por sua comoditização, diminuição dos lucros, demanda estacionada, concorrência feroz, etc. E a este mercado chamaram de oceano vermelho. Almejando-se a busca incessante pela melhor forma de resultados, surge o seguinte questionamento: como sair da concorrência sangrenta e encontrar novos espaços no mercado?

Kim e Mauborgne (2005) afirmam que a solução correta seria a Estratégia do Oceano Azul (EOA), propondo-se a busca de um mercado inexplorado, da inovação com valor, expansão das fronteiras setoriais como também a demanda em ascensão. A estratégia do oceano azul apresenta em sua composição os princípios que impulsionam sua execução eficaz, subdividido em princípios de formulação, cuja finalidade é planejar estratégias de formulação de ações que proporcionem desprendimento em função do mercado e os princípios de execução, que propõem o estímulo do desenvolvimento das ações formuladas, vencendo possíveis barreiras ao introduzir estratégias de inovação e valor. A inovação de valor concentra o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos no valor para os compradores e para as próprias empresas.

PRINCÍPIOS DE FORMULAÇÃO	DESCRIÇÃO BÁSICA
1° - Reconstrua as fronteiras do mercado	Sinalizam estratégias visionárias evolutivas e não comparativas. Princípios de reconstrução de fronteiras do mercado, que visa à busca por novos mercados ainda não explorados
2° - Concentre-se no panorama geral, não nos números	Apresenta a perspectiva de uma visão ampla, dimensionando os olhares não apenas a valores monetários, mas uma visão crítica situacional
3° - Vá além da demanda existente	Busca de novas demandas
4° - Acerte a sequência estratégica	Apontar uma sequência lógica para execução e operação das estratégias
PRINCÍPIOS DE EXECUÇÃO	DESCRIÇÃO BÁSICA
5° - Supere as principais barreiras organizacionais	Superação é uma constante, porem faz-se necessário a superação da organização quanto às barreiras inerentes a ela própria, vencendo padrões e propondo novas estratégias de crescimento
6° - Introduza a execução na estratégia	Designar o início da execução das estratégias traçadas, como também a coerência delas.

Figura 1: Os seis princípios da estratégia do oceano azul

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005, p. 21)

As empresas em sua maioria focalizam estratégias voltadas para o oceano vermelho, para as competições e barreiras de mercado. Centram-se em oceanos vermelhos, traduzem limitações territoriais e coincidência de objetivos restritos a determinadas fronteiras. Segundo os autores Kim e Mauborgne (2004), não se deve concorrer contra a concorrência, mas sim torná-la irrelevante. As empresas devem lutar por um mercado diferenciador e não pela concorrência direta, que os mesmos autores denominam de Oceano Vermelho. “A estratégia do oceano azul eficaz consiste em minimizar os riscos, não em assumir riscos às cegas”, conclui Kim e Mouborgne (2005).

Para a criação do oceano azul a única maneira de superar os concorrentes é não mais tentar superar os concorrentes. A Estratégia do Oceano Azul consiste em alcançar vantagens competitivas, ou melhor, inovação de valor para empresas, podendo ser aplicada em qualquer organização, independentemente do

seu modelo de gestão, como estudos aplicados em empresas globais, a exemplo do Google Inc. (SHUKLA; GUPTA, 2011); em empresas indianas (SHUKLA, 2012), também nos modelos brasileiros. (ANDRES, MACHADO e BOAS, 2008) e inclusive em um estudo no varejo holandês, onde tal estratégia prevaleceu como dominante e viável a longo prazo (BURKE;STEL;THURIK, 2009).

Aplicando uma analogia a tais oceanos, percebesse que no Oceano Vermelho: as fronteiras são definidas e aceitas, as regras competitivas do jogo são conhecidas e as empresas tentam superar suas rivais para conquistar maior fatia da demanda existente. Já no Oceano Azul: as empresas não recorreram aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adotam uma lógica estratégica diferente, que se denomina “inovação de valor”.

Para questionamentos de como tornar a concorrência irrelevante ou como desbravar mercados ainda não explorados e criar oceano azul, Kim e Mauborgne (2005, p. 34) desenvolveram o modelo das quatro ações.

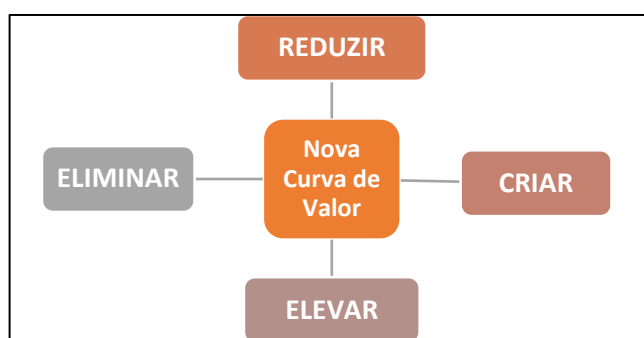


Figura 2: Matriz de avaliação de valor

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne(2005, p.).

Identificando em cada ação (reduzir; criar; elevar e eliminar) os atributos indispensáveis a tomada de decisão e avaliação de valor, isto é, em Reduzir: quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?; em Criar: quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?; em Elevar: quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais? E em Eliminar: quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?

Observações e buscas por tendência pode levar a descoberta de oceano azul. Os insights mais importantes para EOA “raramente brotam da tendência em si. Em vez disso, surgem de especulações sobre como a tendência mudará o valor para os clientes e como mudará o modelo de negócios deles”, complementa Ribeiro, Silva e Urbanavicius Júnior (2009, p. 4).

A Estratégia do Oceano Azul também apresenta quatro principais barreiras que necessitam ser superadas, são elas: (1) Cognitiva, relacionada ao despertar os empregados para a necessidade da mudança de fundamentos; (2) Limitação de recursos, quanto maior for a mudança na estratégia mais se necessitará

de recursos para executá-la; (3) Motivação, para promover uma ruptura com o *status quo* e por último (4) a Política organizacional para as pessoas não serem abatidas antes de ficarem em pé.

Os resultados esperados apresentam-se na dependência de todos os envolvidos na organização, do topo as linhas de frente. Dessa forma, todos estarão dispostos e alinhados com a estratégia e sempre dispostos a apoiá-la em todas as situações e circunstâncias. Assim, “a estratégia do oceano azul pode representar uma técnica de construção de diferentes caminhos para a criação de ferramentas de apoio estratégico para nortear a inovação de valor”, conclui Ribeiro, Silva e Urbanavicius Júnior (2009, p. 6).

3 METODOLOGIA

A pesquisa, por objetivar a verificação da presença de elementos da Estratégia do Oceano Azul na gestão de empresas em João Pessoa - Paraíba, baseou-se em um estudo exploratório descritivo já que a abordagem desta temática ainda é incipiente na literatura científica nacional e sua principal referência concentra-se em uma única obra americana (Kim e Mauborgne, 2005). É o que aconselha Gil (2010) ao afirmar que a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com problemas ou casos em que há pouco conhecimento e seu principal objetivo é o aprimoramento de idéias sobre o assunto estudado.

Malhotra (2006) complementa ao esclarecer que pesquisas descritivas expõem características de determinado fenômeno, como também pode estabelecer correlações entre variáveis, mas não tem compromisso de explicar os fenômenos que descrevem, embora sirva de base para tal explicação.

Já a coleta dos dados foi realizada através de entrevista semi-estruturada, presencial e no ambiente das empresas com seus respectivos gestores. Empregou-se um tratamento qualitativo aos dados obtidos, considerando “que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.” (GIL, 2010, p.43).

A amostra foi composta de duas empresas, uma de serviços automotivos e outra de vestuário, atendendo ao critério essencial de possuir uma atuação mercadológica significativa na cidade de João Pessoa, PB. Elas foram escolhidas por métodos não probabilísticos e de acessibilidade, que segundo Sampieri, Collado e Lucio (1994) é muito utilizado em estudos exploratórios e em investigações qualitativas onde o objetivo é a riqueza, profundidade e qualidade das informações e não a quantidade e generalização. Já o tratamento dos dados foi sistematizado pela transcrição e análise das entrevistas

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presença dos elementos da Estratégia do Oceano Azul na gestão das organizações estudadas será apresentada nesta seção a priori de forma distinta onde a empresa de serviços automotivos foi denominada de empresa X e a empresa de vestuário de empresa Y. Posteriormente serão feitas as correlações relevantes encontradas.

A seguir apresenta-se o quadro com os seis princípios para formulação de estratégia do oceano azul e a identificação dos que foram verificados como existentes nas empresas analisadas, em seguida uma abordagem mais interpretativa das demais informações obtidas nas entrevistas.

PRINCÍPIOS DE FORMULAÇÃO	EMPRESA X	EMPRESA Y
1º - Reconstrua as fronteiras do mercado	Sim	Não
2º - Concentre-se no panorama geral, não nos números	Sim	Não
3º - Vá além da demanda existente	Sim	Não
4º - Acerte a sequência estratégica	Não	Não
PRINCÍPIOS DE EXECUÇÃO		
5º - Supere as principais barreiras organizacionais	Não	Não
6º - Introduza a execução na estratégia	Não	Não

Figura 3: Matriz de Avaliação de Valor

Fonte: própria

4.1 Empresa X

Embora a empresa X apresente características relevantes que podem conduzi-la a uma oportunidade de Oceano Azul, as suas medidas ainda encontram-se desorganizadas para atingir mercados inexplorados.

Pode-se verificar que dos seis princípios da Estratégia do Oceano Azul, a empresa X cumpre efetivamente o primeiro, o segundo e o terceiro princípio ao elaborar, ainda em fase de planejamento, a oferta de um produto exclusivo e inovador no mercado de assistência veicular em qual atua. No entanto já apresenta algumas falhas de barreiras organizacionais como resistência e falta de motivação dos funcionários às mudanças e a limitação de recursos.

Já em relação às ofertas atuais, por mais que a empresa X desenvolva ações para tornar a concorrência irrelevante ou para desbravar novos mercados, estas ações ainda são insuficientes. De acordo com a Matriz de Avaliação de Valor da Estratégia do Oceano Azul, que identifica quatro ações (reduzir; criar; elevar e eliminar) para transformar as empresas em criadoras de oportunidades e inovadoras de valor em seus setores, a empresa estudada cumpriu a eliminação da oferta de um serviço que gerou redução de custos

e diminuição do impacto ambiental causado por ele e optou pela terceirização. Criou, ou melhor, está em processo de criação de um produto único no setor para assistência veicular. Todavia em relação às duas outras ações na Matriz não houve nenhuma redução ou elevação de atributos-padrão do setor.

A empresa X considera como ações irresistíveis – o seu atendimento personalizado e o preço acessível – muito embora estas não sejam necessariamente atributos elevados acima dos padrões setoriais, pois a própria empresa também admite que suas ofertas são semelhantes a dos concorrentes.

Outro fator que afasta a empresa X na implantação de Estratégias do Oceano Azul é a concentração de formulação das estratégias organizacionais na alta gerência, visualizando os funcionários apenas como executores dessas estratégias e o foco delas concentra-se na identificação de oportunidades de crescimento no mercado já atuante, sem muita atitude visionária.

Embora a empresa X declare trabalhar com metas de custos e lucros revistas anualmente, seu gestor afirmou não ter conhecimento sobre o tema Estratégia de Oceano Azul, acredita que seu mercado é um oceano vermelho e que as inovações implantadas na empresa como nova e aprimorada localização não contribui para a migração de sua empresa para um oceano azul, porém acredita que o novo produto em desenvolvimento para assistência veicular quando implantado favorecerá uma oferta exclusiva e a possibilidade de atuação em um oceano azul, devido à falta de concorrência, de produtos substitutos e sua inovação de valor no mercado.

4.2 Empresa Y

A empresa Y apresenta características importantes em suas estratégias, porém percebidas como tradicionais em seu mercado, logo inserida no oceano vermelho.

Nesse contexto, observa-se que a empresa tem buscado a diminuição dos seus custos, criando um mapeamento logístico e distribuição própria das mercadorias em suas unidades, o que minimiza um custo operacional antes desenvolvido por meio de terceirização. Também vem desenvolvendo o que considera um atendimento personalizado, aumentando o valor percebido para o comprador, mas não ao ponto de uma inovação, o que deixa de remeter a busca simultânea de diferenciação e baixo custo, identificado como a pedra angular da estratégia do oceano azul. A pedra angular apresenta a inovação de valor como sendo uma busca por diferencial, mensurando baixos custos e a percepção do valor para o comprador, gerando desta forma uma inovação de valor. “A inovação de valor atribui a mesma ênfase ao valor e à inovação. Valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, algo que aumenta o valor, mas não é suficiente para sobressair-se no mercado” (Kim e Mauborgne, 2005, p. 12).

No entanto tais buscas por menores custos e fazer perceber-se o valor para o comprador não tornam a empresa Y com atributos, fatores e variáveis suficientes para apontá-la como inserida em um oceano azul.

A empresa Y não apresenta características compatíveis com os seis princípios da estratégia do oceano azul (ver Figura 3), pois suas ações não se revelam inovações no mercado, mas apenas a constante atualização de tendências já existentes. Além disso, pode-se verificar que o planejamento estratégico é formulado por um grupo seletivo e a alta direção, contrariando nesse feito o princípio de execução das barreiras organizacionais, que considera relevante o envolvimento e a motivação de todos que fazem parte da organização, proporcionando o estímulo necessário à busca dos resultados desejados.

A inovação de valor ocorre com o alinhamento das inovações com as suas utilidades, com os preços e ganhos de custo. Assim sendo uma nova maneira de raciocínio mediante as estratégias executadas. A empresa Y embora apresente exclusividade de um produto (marca), não substancialmente utiliza-se da estratégia do oceano azul para descobertas e buscas de novos mercados coerentes aos seis princípios já citados. Provavelmente corrobora bastante com isso a própria falta de conhecimento sobre as estratégias do oceano azul declarada pelo gestor entrevistado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com objetivo de verificar a adoção dos conceitos, princípios ou ações da Teoria do Oceano Azul em empresas na cidade de João Pessoa, PB, o estudo verifica que ações de criação, inovação e melhorias têm sido desenvolvidas de maneira intuitiva sem que haja a utilização de métodos e princípios adequados para a obtenção de resultados em oceanos azuis. Desta forma tais estratégias são configuradas por meio de estímulos e anseios mercadológicos, sem a adoção da estratégia para mercados inexplorados.

Também foi percebido que as organizações envolvidas não detêm o conhecimento necessário para que sejam implantadas estratégias baseadas no oceano azul, capazes de criar mercados inovadores e tornar a concorrência irrelevante. O desconhecimento manifestado pelos próprios gestores entrevistados configurou um grande empecilho para a prática das estratégias estudadas.

É notório também a permanência e foco das empresas em critérios competitivos já exauridos no mercado atual, embora essenciais, como atendimento personalizado e diversidade de produtos, o que as mantém em seus oceanos vermelhos sem muita variabilidade.

Percebe-se a ausência de um despertar visual para mudanças realmente relevantes, onde estas empresas analisem criteriosamente suas competências e qualidades positivas e negativas para competir no mercado de forma diferenciada, visualizando de maneira antecipada tendências futuras. A empresa Y não apresentou nenhuma competência alternativa nem uma exploração visual em outras áreas que possam complementar seus negócios e a empresa X embora tenha demonstrado tais características ainda apresenta muitas falhas na implementação e execução de seus projetos.

Portanto, o intuito deste trabalho não era verificar a eficiência na implantação da Teoria do Oceano Azul em empresas que já a utilizam, muito pelo contrário, era averiguar, sem seleção intencional, se empresas existentes no mercado e com atuação expressiva encontravam-se em processos de busca de oceanos azuis e o que se pode constatar é que embora busquem, a maneira assistemática de suas formulações estratégicas e a falta de conhecimento sobre tal Teoria a impedem de conseguir o êxito.

Assim sugere-se que novas pesquisas sejam feitas sobre essa temática, com as mais diversas abordagens: estudo de campo, outros segmentos mercadológicos, revisão de literatura a fim de promover a disseminação das Estratégias do Oceano Azul e consequentemente a sua implantação no mercado.

REFERÊNCIAS

- ANDRES, A. A. de O.; MACHADO, C. C.; BOAS, A. A. V. E estratégia do oceano azul criando inovações de valor para tornar a concorrência irrelevante: as dez principais inovações brasileiras da última década. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 4, 2008. Anais eletrônicos, Niterói, RJ, 2008.
- BENITES, A. T.; VALÉRIO, L. M. Competitividade – uma abordagem do ponto de vista teórico. In: Jornada Científica de Economia e Administração do Centro-Oeste – JCEA, 4, 2004, Campo Grande – MS. **Anais eletrônicos**, Campo Grande, MS: UFMS, 2004.
- BEPPLER, L. N.E **afinal, o que é estratégia?**Disponível em <<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1336>>. Acessado em 29 set 2012.
- BURKE, A.; STEL, A. V.; THURIK, R. **Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence**. Erim Report Series Research in Management, 2009. Disponível em <<http://hdl.handle.net/1765/16037>>. Acessado em 01 out 2012.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRASEL, D. Padrões, estratégias de competição e competitividade. **Revista de Estudos Sociais**, v. 3, n. 6, p. 59-73, 2001.
- JAUCH, L.R. e W.F GLUECK, 1980, Business Policy and Strategic Management. 5. ed. McGraw-Hill, 1988.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy**. Harvard Business Review. Oct. 2004. Disponível em <<http://redu.org.mx/documentos/Blue%20Ocean%20Strategy.pdf>>. Acessado em 01 out. 2012.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MONTE, C. Inovação: a estratégia competitiva. **T & C Amazônia**, v. VI, n. 13, p. 17-24, fev. 2008.
- MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16, mar./abr. 1995.
- OLIVEIRA, C. D, de. **O papel da inovação no processo da estratégia: uma pesquisa qualitativa em empresas emergentes de base tecnológica no Brasil**. 2003. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva :criando e sustentando um desempenho superior**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RIBEIRO, S. M. C.; SILVA, V. A. F. da; URBANAVICIUS JUNIOR, V. A. estratégia do oceano azul. In: Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, 13; Encontro Latino Americano de Pós-graduação, 9, 2009. **Anais eletrônicos**, São José dos Campos, SP: Universidade do vale da Paraíba, 2009.

SÁ, D. B. F. **Planejamento estratégico**: um estudo de caso na concessionária de motocicletas BS motos. 2010. 75 f. Monografia (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Serro.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. Colombia: Panamericana, 1994.

SODRE, M. C. Quanto vale um político? O uso do valor percebido na escolha do político no processo eleitoral. 2009. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

TALIBERTI, F. **Inovação Estratégica**: criando vantagem competitiva através do posicionamento inovador. Instituto Nacional de Vendas e Trade Marketing. 01 jun. 2007. Disponível em <<http://www.inventrade.com.br/artigos/inovacao-estrategica>>. Acessado em 29 set. 2012.

SÁ, D. B. F. **Planejamento Estratégico**: um estudo de caso na concessionária de motocicletas BS motos. 2010. 75 p. Monografia (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Serro.

SHUKLA, P.; GUPTA, B. **Effective Usage of Blue Ocean Strategy**: A Study on Google for Business Acquisition. KKIMRC IJRHRM, v.1, n. 2, Dec-Feb 2011-2012. Disponível em <<http://thavan.org/subjects/hr/Effective%20Usage%20of%20Blue%20Ocean%20Strategy%20-%20A%20Study%20on%20Google%20for%20Business%20Acquisition.pdf>>. Acessado em 01 out. 2012.

SHUKLA, S. **Blue Ocean Strategy**: a critical analysis of application on Indian Companies. In: Ninth AIMS International Conference on Management. p. 1325 – 1329. Jan. 2012. Disponível em <<http://www.aims-international.org/aims9/aims9cd/pdf/P9475-Final.pdf>>. Acessado em 01 out. 2012.

ZANETTE, D. L. **Planejamento Estratégico**: estudo de caso da empresa Gabriella revestimento cerâmicas Ltda, Criciúma, Santa Catarina. 2004. 68 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING NA LUMAÊ PRATAS: PORQUE O CLIENTE INTERNO VALE OURO.

André Gustavo da Silva
Iris Gabrielly de Moura Duarte

RESUMO

O endomarketing, ou marketing interno, é uma ferramenta que pode ser usada para obter vantagens competitivas. É também descrita como uma ação estratégica utilizada para auxiliar a estimular a motivação do público interno, melhorar a comunicação interna e a desenvolver o comprometimento e engajamento da equipe de colaboradores. O imperativo da competitividade de mercado demanda das organizações ações direcionadas para o monitoramento da satisfação dos seus clientes internos. O presente estudo teve como objetivo analisar como as estratégias de endomarketing se relacionam com a motivação dos colaboradores em uma joalheria de prata situada na cidade de João Pessoa, a empresa Lumaê Pratas. A metodologia usada para essa pesquisa teve duas etapas, a primeira fase seguiu a metodologia de pesquisa qualitativa exploratória, por meio de entrevista realizada com o diretor da empresa, e a segunda de pesquisa quantitativa descritiva, por meio de questionários aplicados aos empregados. Os resultados mostraram que as estratégias de endomarketing usadas pela empresa influenciam positivamente o nível de satisfação e de motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho, ressaltando a percepção de valorização indicada pelos mesmos em relação às ações de endomarketing adotadas pela empresa, contudo ficou patente a necessidade de que empresa repense alguma forma de desenvolver a perspectiva de crescimento profissional de sua equipe por meio de um plano de carreiras.

Palavras-chaves: Marketing; Endomarketing; Motivação.

1 INTRODUÇÃO

A intensa competitividade de mercado exige das empresas inovação nas suas estratégias organizacionais, com isso cada empresa procura constantemente se sobressair em relação aos seus concorrentes. Boa parte delas tem demonstrado preocupação com os seus empregados, porque entende que o corpo de uma organização é, em boa medida, o seu público interno e que se esse corpo estiver desmotivado, o alcance dos objetivos organizacionais pode ficar comprometido.

As organizações precisam entender que o primeiro cliente a ser conquistado é o seu cliente interno, ou seja, os seus colaboradores, e que todo o marketing que é feito para os seus clientes externos, precisa também ser previamente alinhado com seus clientes internos, para que assim, o colaborador entenda a motivação de suas ações e a importância de serem executadas com excelência. Assim, surge o endomarketing, que sob a perspectiva de um conceito simplificado, pode ser descrito como o uso de estratégias de marketing orientadas para o público interno da empresa, tendo por fito melhorar sua satisfação no ambiente de trabalho. O Endomarketing tem ainda a finalidade de integrar os colaboradores e os departamentos da empresa, para que juntos consigam compreender e internalizar seus valores a fim de motivá-los a servir de forma satisfatória os clientes. O comprometimento dos clientes internos pode ser

percebido por meio da internalização dos valores organizacionais, bem como da sua compreensão acerca dos objetivos da empresa que podem ser melhor comunicados por meio do endomarketing efetivo, gerando trabalho em equipe, cooperação e integração dos setores. Bekin (2006) ainda ressalta que toda ação de endomarketing trabalha apoiada em todo o instrumental oferecido pelo próprio marketing.

A abordagem do tema se mostrou oportuna e viável, uma vez que a pesquisadora trabalha na empresa, objeto do estudo, há cerca de três anos e se sentiu motivada a compreender: de que forma as estratégias de endomarketing se relacionam com a motivação dos colaboradores na empresa Lumaê Pratas?

A Lumaê Pratas, fundada pelo Sr. Luiz Carlos Gonçalves e a Sra. Mari Elza Corrêa Gonçalves, iniciou suas atividades no ano de 1993, trabalhando com a distribuição de jóias em atacado e vendedores externos. Em 2006 abriu a sua primeira loja no ramo de varejo no shopping Cidade em Curitiba/PR. Atualmente a Lumaê conta com 14 lojas de varejo no total, distribuídas em Curitiba, Ponta Grossa e no Nordeste. No centro de Curitiba encontra-se a loja central que possui uma ampla estrutura e um grande *show room* de jóias e *lingeries* para melhor atender ao seu cliente.

A Lumaê é uma empresa especializada em jóias em prata, trabalha atualmente com jóias, semi-jóias e *lingeries*. Um bom ambiente de trabalho é fundamental, pois a empresa prioriza muito o aperfeiçoamento da sua equipe de colaboradores com intuito de sempre aprimorar e inovar a relação ao atendimento de seus clientes que é o maior tesouro da instituição. Ela tem como diretrizes organizacionais:

Missão

“Compreender as necessidades de nossos clientes oferecendo atendimento atencioso, mix de produtos de qualidade e design nobre e valoroso no comércio de joias em prata e aço inoxidável. Ajudar no aperfeiçoamento profissional e pessoal de seus colaboradores, entendendo que pessoas melhores se tornam profissionais melhores”.

Visão

“Ser a marca reconhecida como excelência no comércio de joias em prata com qualidade e peças diferenciadas”.

O intuito dessa pesquisa foi analisar como as estratégias de endomarketing auxiliam na motivação dos colaboradores. Para isso foi preciso realizar uma pesquisa bibliográfica sobre endomarketing e sobre motivação, para depois realizar uma pesquisa exploratória com os colaboradores acerca de suas percepções sobre as ações de endomarketing na empresa, e por fim, propor sugestões de ações de aprimoramento das estratégias de endomarketing na empresa.

É fato que colaboradores mais motivados tendem a prestar um melhor serviço. A empresa só tem a ganhar quando possui uma equipe de colaboradores que entende sua visão, permitindo-lhes enxergar onde a empresa quer chegar e também a sua missão e seus objetivos. É muito importante que os colaboradores e a organização estabeleçam um canal de comunicação interna efetivo, suportado por técnicas de

endomarketing que auxiliem a empresa a permanecer competitiva (Bekin,2016). A empresa que possui uma equipe de colaboradores comprometida, além de obter vantagem no mercado e tornar-se mais competitiva, traz para o seu ambiente interno uma melhoria na sintonia e convivência da equipe.

O impacto que o endomarketing causa no desempenho do empregado interfere diretamente na prestação de serviço que a empresa oferece aos seus clientes externos, e isso é recompensador, além de agir também na eliminação de alguns problemas, como: rotatividade de empregados, problemas de relacionamento interpessoal, baixa produtividade. Afinal, empregados motivados produzem mais, elevando o padrão de qualidade de qualquer empresa, permitindo-a se destacar no mercado. Como diz Brum (2017), o objetivo do endomarketing é criar uma consciência empresarial, formada pela visão, missão, princípios, procedimentos etc, para gerar assim um clima organizacional bom, tendo o objetivo de transformar o colaborador em facilitador, para que assim ele transmita para o mercado os valores da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing

Cada dia mais as empresas se preocupam em obter destaque no mercado, tornando esse cenário cada vez mais competitivo. Uma das ferramentas sem dúvida alguma que causa uma grande diferença nas corporações é uma boa comunicação com o público interno, e os gestores estão procurando deixá-la sempre mais eficaz, para que assim o resultado dessa comunicação seja assimilada pelo seu público interno, reverberando para seu público externo, no caso, os clientes. Uma das estratégias existentes no mundo da administração para melhorar a comunicação interna, é o endomarketing, que pode ser sintetizado como o marketing interno, direcionado para os primeiros clientes de uma empresa, que são os seus colaboradores (BOHNENBERGER M.C.; PINHEIRO I.A.2002)

Existem muitos conceitos sobre marketing, mas a definição da American Marketing Association (AMA), para a qual o "Marketing é a atividade, conjunto de práticas estabelecidas e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral" (AMA, 2013) será a definição adotada neste trabalho por ser o mais aceito atualmente, e definir de uma forma bem objetiva o conceito de marketing. Levando em consideração que essas atividades e processos direcionados ao cliente servem para gerar um valor e consequentemente agregar satisfação do cliente ao produto, auxiliando na produtividade da empresa, endomarketing funciona atribuindo esse processo, mas com os clientes internos que são os seus empregados.

2.2 Endomarketing

Pode-se definir endomarketing como ações que serão implantadas na empresa, e que serão idealizadas e gerenciadas pelos gestores. Essas ações devem ter um foco ligado ao mercado e ao cliente para

aprimoramento do serviço ou atendimento oferecido para os clientes, portanto precisa-se existir um planejamento dessas ações para que se consiga conquistar e envolver o público interno de acordo com a missão da empresa, porém mantendo a responsabilidade social e ambiental. (BEKIN, 2006)

Bekin (2006) ainda conceitua o endomarketing valorizando a importância da comunicação interna, defendendo que a mesma deve ser feita de uma forma que gere uma sintonia com os colaboradores. Para que haja uma implementação correta dessa comunicação, não podem existir erros, e nenhuma distância entre gestores x colaboradores na comunicação interna, pois se existir alguma interferência nesse processo, é possível que com o passar do tempo a situação agrave-se e venha a proporcionar para a empresa alguns problemas, quando existe-se uma sintonia na comunicação a implementação da mesma está garantida, assim produzindo um bom resultado de satisfação, que pode ser percebido diretamente pelo público externo.

Da mesma forma que é importante a fidelização de clientes, também é de extrema importância a fidelização dos colaboradores, e o endomarketing torna-se uma opção estratégica bastante eficaz para criar vínculos com o público interno, também proporciona com que a organização melhore a identificação organizacional (Cervi ; Froemming. 2017). Dessa forma, as estratégias de endomarketing acabam motivando o colaborador, a partir do momento que o mesmo, sente-se importante para a organização, quando percebe que está sendo “conquistado” pela empresa, reduzindo o percentual de rotatividade nas empresas, e gerando satisfação no cliente interno, consequentemente satisfação do público externo.

Na década de 80, quando o endomarketing começava a surgir no mercado marqueteiro como uma nova ferramenta de gestão, este instrumento foi proposto por alguns autores, em seguida sendo amplificado por estudos europeus. Na época, o endomarketing tratava-se mais, como uma ferramenta focada apenas no aprimoramento da qualidade do serviço, que podemos destaca-lo, segundo Bekin (2006) em três fases: satisfação do funcionário, orientação para o cliente, e implantação de estratégias como gestão de mudanças.

O Endomarketing na fase da satisfação do funcionário tinha como foco inicialmente, era muito voltado para a motivação do empregado e sua satisfação, defendia-se que a organização precisa-se de empregados motivados e satisfeitos, já que o produto oferecido para o cliente externo, que é o seu serviço de atendimento, é a sua própria mão-de-obra, assim, merecendo ser desenvolvida com qualidade para gerar diretamente satisfação no cliente externo, entretanto a forma de conseguir esse feito seria tratando o empregado como cliente. Com tudo, teoricamente não existiria nenhum erro nessa abordagem, porém surge o problema, que as necessidades do verdadeiro cliente, que é quem traz o lucro para as organizações e faz a mesma existir, ficasse em segundo plano em relação as necessidades dos empregados da empresa, fora isso, o custo financeiro para se ter empregados satisfeitos seria relativamente significativo.

Em relação ao Endomarketing na fase de orientação para o cliente, alguns autores e praticantes, perceberam um pouco mais tarde que a relação entre comprador x vendedor, não só afetava a satisfação do cliente, em querer escolher aquela empresa ou decidir por ela posteriormente, como funcionava como uma

grande oportunidade de marketing para a empresa. O empregado, portanto, precisa ter uma visão voltada para vendas e orientação para o cliente, e o objetivo do marketing interno é obter uma motivação dos empregados em relação aos clientes, e uma sistematização eficaz dos empregados que tratam diretamente com o cliente externo, e as equipes de staff.

Na fase de implementação de estratégia com gestão de mudanças, autores europeus e alguns profissionais acreditaram que a ferramenta do marketing interno realmente poderia ajudar as empresas a atingir os seus objetivos, e que a implantação correta dessa ferramenta poderia acabar com conflitos internos e melhorar a comunicação na organização. Atualmente acredita-se que o endomarketing ajuda a diminuir o isolamento dos departamentos, atritos internos, e melhorando a resistência a mudanças, e que pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, e não apenas nas empresas de serviços. Com tudo, Bekin (2006) também explica a definição de endomarketing segundo o contexto europeu, que troca a fase de satisfação do funcionário pela satisfação no trabalho, essa explicação de endomarketing propõe que os gerentes tenham mais precaução nas estratégias de marketing, ou outras que serão inseridas junto a sua equipe de colaboradores, para que percebam o efeito que o seu trabalho tem sobre as mesmas, uma boa comunicação auxilia na satisfação do trabalho e no gerenciamento interno.

A orientação para o cliente, abre espaço para a importância do treinamento, que defende que as empresas devem proporcionar recrutamento interno para os colaboradores, mais motivados e comprometidos com o cliente, como foco dirigido para as vendas, pois modificar as atitudes e comportamento de colaboradores admitidos pode ser mais custoso para as empresas, as mesmas também, devem proporcionar treinamento para os colaboradores, específico para as suas funções, o que pode reduzir as dúvidas que envolvem a sua função e auxiliar para que atendam perfeitamente as necessidades do público externo.

Por fim, finaliza, relacionando a implementação de estratégias com a flexibilidade e controle que os gerentes precisam ter, é preferível que esses gestores mantenham uma flexibilidade com os seus colaboradores e que exerçam uma gestão mais liberal, para que assim a sua equipe sinta-se mais a vontade e externar isso de uma forma positiva para o público externo, contudo, sem esquecer-se de manter um controle adequado sobre os seus subordinados. O mais importante, é que essas ações sejam sempre orientadas em sentido da satisfação do cliente.

A comunicação interna é uma forte aliada no uso das ferramentas de endomarketing, por isso é tão citada pelos autores e profissionais do mundo administrativo, por isso, a importância de manter um nível alto de qualidade da mesma. É importante que todas as pessoas envolvidas nos departamentos da empresa, mantenham-se bem informadas, aquelas que leem mais e procuram sempre estar aperfeiçoando o seu conhecimento, automaticamente produzem uma comunicação interna com um nível de erros menor. Essa comunicação envolve todos os níveis hierárquicos da organização, diretoria, gerência e colaboradores devem

estar em sintonia, trocando ideias, informações, convivência, definição de prioridades, trabalho em equipe. Esses valores caminham de acordo com a resposta que o ambiente externo oferece para a empresa. A forma que essas pessoas aceitam esses valores determina, se o objetivo da diretoria será alcançado, existe uma passagem de Talmud que diz: “Não se preocupe se seus filhos não os ouvem. Eles veem tudo àquilo que você faz”. Substitua “filhos” por funcionários e... (BEKIN, 2006, p 52)

Não tem como prever se as aplicações do endomarketing darão certo ou não, em determinada empresa, pois o fator determinante para que garanta que estratégias surtam efeito desejado, será a forma que os empregados recebem estes estímulos. Uma empresa que estiver passando por um momento difícil, estará extremamente receptiva a receber esses estímulos, independente do endomarketing, só a força interna da organização pode leva-la para a frente. (BEKIN, 2006).

2.3 Motivação

Contudo, percebe-se que o empregado precisa estar convencido do trabalho que deve executar e do motivo dele, para manter-se motivado oferecer um bom desempenho na organização. Explorando um pouco o mundo sobre motivação humana, considera-se que existem várias teorias sobre, mas adotaremos nesse trabalho a teoria dos dois fatores que foi formulada pelo autor Frederick Herzberg, e a teoria X e a teoria Y de McGregor.

O professor e psicólogo Herzberg procurava identificar quais as consequências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional das pessoas, visando a determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que os fizeram sentirem-se infelizes na situação de trabalho, e divide esses fatores em extrínsecos e intrínsecos, onde extrínsecos são os fatores externos que fazem parte do ambiente que cercam o indivíduo e as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho: salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham os regulamentos internos, etc. Entretanto, quando esses fatores são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação, e quando conseguem elevar a satisfação do empregado, não conseguem segura-la por muito tempo, e ao contrário, quando esses fatores são péssimos ou precários eles provocam a insatisfação do funcionário (apud, Bueno, 2002, p.13).

Por outro lado, os fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa, assim sendo, esses fatores são de responsabilidade do indivíduo, pois estão de acordo com o que ele faz e desempenha. Os fatores intrínsecos envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto reavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Herzberg afirma que os fatores que geram a satisfação profissional são opostos ao que geram a insatisfação profissional, sendo assim os

fatores causadores da satisfação estão diretamente relacionados a realização da tarefa e sua natureza, promoção profissional, responsabilidade e capacidade de melhor desempenho. Já os fatores que influenciam a insatisfação são fatores ambientais externos a tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho executado e finalmente o próprio salário (apud, Bueno, 2002, p.14).

Para McGregor existem dois estilos de teoria, e os compara como teoria X e teoria Y, a filosofia da teoria X diz que existe um conflito entre as metas dos empregados e da organização e que os mesmos são movidos por motivações extrínsecas, e um certo temor de punições, entretanto inicialmente, sugere um modelo de gestão mais rígido. Pela teoria X, as organizações forçam os empregados a atingir os objetivos independentemente de suas opiniões ou metas pessoais. McGregor defende que além de recompensas externas o homem também é motivado por sentimentos pessoais, como autorespeito e autorealização. A teoria Y defende que o empregado precisa de motivações intrínsecas e extrínsecas para atingir os objetivos da empresa, e que as metas organizacionais e pessoais não devem entrar em conflito, que o trabalho deve ser algo prazeroso, dessa forma, é de responsabilidade do gestor, proporcionar um ambiente livre de repressão, respeitando a liberdade de expressão de cada um (apud, Bueno, 2002, p.15).

2.4 Endomarketing como estratégia de motivação

Nesse contexto, podemos analisar as teorias de motivação de Herzberg e McGregor a o que a autora Brum (2010) esclarece em seu livro. 50% da motivação de um ser humano vem dos seus valores intrínsecos, não depende da empresa que trabalha, ou do ambiente externo, já os outros 50% depende dos valores extrínsecos, que podem ser estimulados pela empresa através dos fatores e oportunidades oferecidas pela mesma, como: aprender a se desenvolver, utilizar a criatividade, assumir maiores responsabilidades, conviver com pessoas que admira, usufruir de incentivos e benefícios, participar de programas de integração, e receber um alto e bom nível de informação que somado a capacidade de automotivação do empregado resulta no seu grau de motivação.

Ainda referenciando a autora destaca-se que “Tudo o que é feito, no sentido de uma maior aproximação empresa/empregado, do programa mais sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto do endomarketing” (BRUM, 2010, p.30). Além de precisar de empregados motivados, as organizações precisam de empregados engajados com o objetivo da empresa, e as estratégias de marketing interno proporcionam uma integração dos empregados a um objetivo comum que é o da empresa (BRUM, 2010).

Contudo, para isso, a empresa precisa exercer uma boa comunicação com o seu público interno para tal resultado, porém nem todas as pessoas que exercem um cargo de gestão possuem um alto nível de responsabilidade para receber e repassar a informação para a sua equipe com eficácia, por isto a empresa

precisa investir em treinamentos sistemáticos para esses profissionais, pois os empregados precisam receber a informação com um nível elevado para depois receber integração (BRUM, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa está dividida em duas etapas, a primeira fase seguiu a metodologia de pesquisa qualitativa exploratória e a segunda de pesquisa quantitativa descritiva. A pesquisa qualitativa subte-se que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o objeto de estudo, no caso o entrevistado, que não pode ser traduzido em números ou estatística. A fonte para coleta desses dados é o ambiente natural, e o pesquisador é o responsável por essa coleta, denomina-se esta pesquisa como descritiva, e o processo e o seu significado tornam-se o foco da pesquisa. A metodologia de pesquisa quantitativa difere-se pelo fato de acreditar que tudo é quantificável, transforma informações e opiniões em números, e para isso é necessário o uso de ferramentas de estatísticas para representa-las e analisa-las, como: média, moda, mediana, desvio padrão etc. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A primeira etapa desenvolve uma pesquisa de caráter exploratória que permite ao pesquisador no começo da pesquisa, um estudo sobre o tema, possibilitando um entendimento que direcionará os objetivos, formulação de hipóteses e enfoque geral. A pesquisa exploratória possui uma metodologia bem flexível em relação as técnicas que podem ser usadas, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no assunto, estudo de caso etc. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Já a pesquisa descritiva observa, ordena, registra e analisa os dados sem interferência do pesquisador, e para a coleta dos dados usam-se técnicas como formulários e questionários para identificar as causas, características e a sua relação com outros fatos, o importante da pesquisa descritiva é que essa metodologia permite um estudo de fatos ocorridos no mundo físico, mas sem a manipulação e interferência do observador (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Portanto, a primeira etapa consistiu de uma pesquisa qualitativa exploratória, onde a coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista feita diretamente com o diretor da empresa Lumaê Pratas, a entrevista foi composta por três perguntas, com um roteiro semiestruturado que foi elaborado de acordo com o referencial teórico e objetivo do trabalho, tendo como base, conhecimento sobre marketing, endomarketing e motivação, essa entrevista foi conduzida pela moderadora e pesquisadora, que desenvolveu a entrevista, aprofundando o conceito de endomarketing com o gestor, e abrindo espaço para uma leve discussão sobre o tema, que foram realizadas em maio de 2018, com duração de 1h e 10m, sendo gravadas e transcritas na íntegra. Esta entrevista serviu para complementar a coleta de dados realizadas pelo questionário que foi aplicado aos colaboradores da empresa Lumaê Pratas, especificamente, a equipe de vendas.

Para a análise e interpretação dos dados qualitativos utilizou-se a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009), trata-se de um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das

mensagens, a partir das categorias mais importantes dentro do tema, sendo elas: comunicação interna, endomarketing, motivação, satisfação no trabalho.

Na etapa quantitativa utilizou-se um questionário composto por dez afirmativas, utilizando a técnica de amostragem não probabilística, por conveniência, visto que os colaboradores responderam à pesquisa de maneira natural e franca, a população respondente consiste em um número total de 24 pessoas, sendo dois homens e 22 mulheres constituindo a equipe de vendas da Lumaê Pratas. Este questionário possuiu caráter estruturando, baseado nos dados obtidos pela entrevista com o gestor, levando em consideração a escala de *Likert* de 1 a 5 (discordo totalmente e concordo totalmente) e foi aplicado em maio de 2018, no ambiente de trabalho natural dos colaboradores, lojas físicas da empresa.

Para análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva que possibilitou a tabulação e comparação desses dados. Contudo utilizou-se o *Microsoft Excel* (2007), para tabulação dos dados e criação de gráficos e tabelas.

Para a análise e interpretação dos dados qualitativos utilizou-se a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009), trata-se de um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, a partir das categorias mais importantes dentro do tema, sendo elas: comunicação interna, endomarketing, motivação.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Descrições das ações de endomarketing pela direção

É possível perceber que as estratégias de endomarketing na empresa ainda estão em processo de evolução, porém têm sido implementadas e reconhecidas pelos empregados. Ressalte-se que o colaborador além do salário comercial recebe comissão pelas suas vendas, premiação por meta batida da loja que reflete em acréscimo no salário, desconto de 50% para compra de joias, além do plano de saúde que a empresa oferece ao colaborador.

Considerando que desde 2017 têm sido implementadas algumas ações de endomarketing, a exemplo da comemoração pelo dia do comerciário, quando houve uma confraternização no boliche para o reconhecimento dos profissionais e integração da equipe, bem como uma confraternização de final de ano, realizada em um ônibus de festa, incluindo o sorteio de vários presentes para os colaboradores.

Acerca das estratégias de endomarketing na empresa, o diretor afirmou que algumas dessas ações são executadas há algum tempo e assegurou ter consciência de que a empresa precisa ter ações mais efetivas direcionadas a capacitação da equipe, sobretudo por meio de treinamentos e de viabilização de especializações e, ainda, que um dos objetivos da empresa é trabalhar e ver o crescimento pessoal do colaborador.

(...) Nós temos plena convicção de que em relação a treinamentos, nós não o praticamos com frequência, por ter um limitante, que é o horário. Por serem lojas em shopping, a execução de ações como essa exige a necessidade do fechamento das lojas, e outro ponto, que é - nós como empresa, não queremos que isso se torne um peso para os colaboradores a partir do momento que os mesmos têm que reprogramar a rotina em relação a horário e distância para o local de treinamento. Mas foi feito um planejamento financeiro anual específico para essas ações de treinamento e de confraternizações, como por exemplo, o dia do boliche e do ônibus na confraternização de final de ano (...).

(...) A Lumaê também procura trabalhar a parte pessoal do profissional, deseja ver o seu crescimento dentro da empresa, e tem o prazer de saber que o aprendizado adquirido pelo colaborador na empresa se estende para o convívio da sua família e de sua vida em geral. E também que a Lumaê sirva como uma experiência considerada relevante no seu currículo para a sua vida profissional futura (...).

(...) Consideramos como endomarketing também os benefícios oferecidos para o colaborador, como o plano de saúde e o desconto especial de 50% para a compra de joias na loja em que trabalha (...).

Quando questionado sobre a comunicação interna na empresa, o diretor respondeu que acha que existe abertura para essa comunicação, afirmando que esse é o desejo da empresa - que esse canal seja acessível aos colaboradores por intermédio da gerência, entretanto, não sabe se isso tem sido feito.

(...) Em relação a comunicação, como diretor, eu acho que nós como empresa damos abertura para que os colaboradores exponham as suas opiniões, porém muitas pessoas não utilizam dessa abertura, na verdade eu acho que nós devemos ir atrás dessa comunicação, perguntar se os colaboradores têm algo para questionar, elogiar ou até mesmo criticar, nós passamos para a gerência comercial a abertura que queremos que exista em relação a essa comunicação, mas não sabemos se a mesma é executada de forma efetiva nas lojas(...).

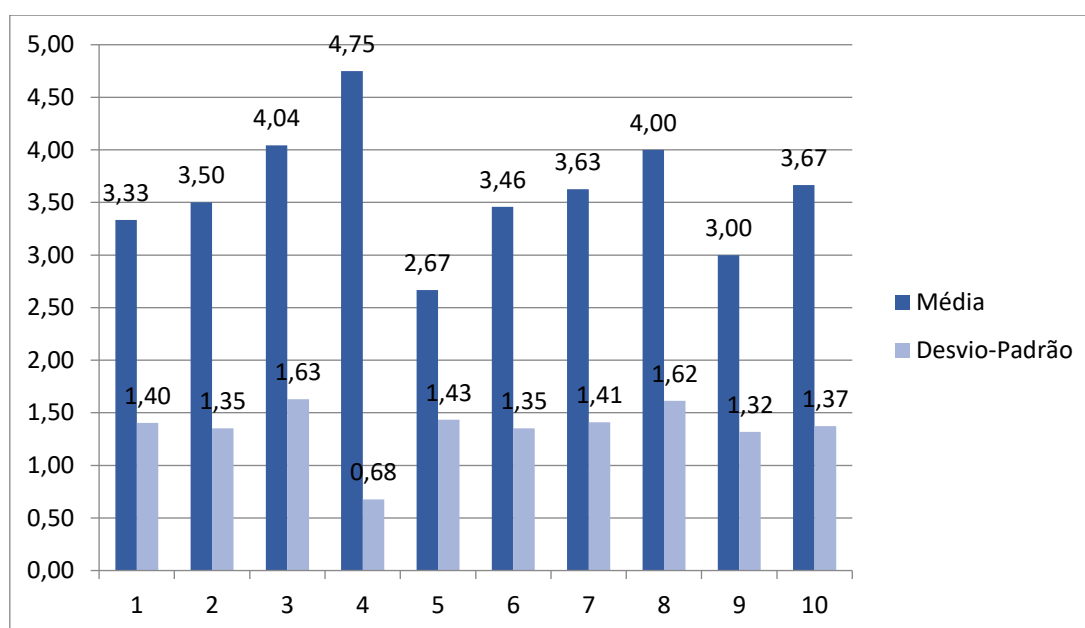
Por fim, quando questionado sobre o plano de carreira, o diretor afirma que é preferível que esse recrutamento seja sempre que possível interno, priorizando o desenvolvimento de sua equipe, mas de uma forma mais lenta, por ser uma empresa pequena, e falou que a ideia de plano de carreira está mais ligada a empresas de grande porte. Outro óbice a efetivação de um plano de carreira decorre do fato da unidade da cidade de João Pessoa não está unificada a de Curitiba, algo que dificulta o desenvolvimento de um plano de carreira para os colaboradores.

(...) O recrutamento para ascensão profissional é prioritariamente interno, porém sobre o plano de carreira, nós associamos esse termo mais a empresas grandes, em empresas menores, como a nossa, esse recrutamento ocorre de uma forma mais lenta, por não existir uma unificação com as lojas de Curitiba nesse ponto de plano de carreira (...).

4.2 Descrições das ações de endomarketing pelos colaboradores

Em complemento a percepção da direção da empresa sobre a efetividade das ações de endomarketing, a pesquisa prosseguiu inquerindo os colaboradores quanto a sua percepção em relação as ações de endomarketing praticadas na empresa Lumaê Pratas. Por meio de questionário aplicado a equipe de vendas, conseguiu-se observar o grau de satisfação dos colaboradores em relação a essas estratégias. No gráfico seguinte, é possível analisar de uma forma geral, a opinião da equipe que foi medida por meio de uma escala de concordância de 5 pontos, levando em consideração a média, mediana, desvio-padrão e variância em relação aos 10 questionamentos levantados.

Gráfico 1 – Análise geral das ações de endomarketing



Fonte: Dados da pesquisa 2018.

Q1- Sempre recebo treinamento no meu local de trabalho

Q2- Tenho autonomia na execução das minhas tarefas

Q3- Recebo feedback do meu superior sobre o meu desempenho

Q4- Me considero comprometido com meu trabalho

Q5- Existe possibilidade de crescimento na empresa

Q6- Você se considera valorizado no seu trabalho

Q7- Sempre recebo elogios do meu superior quando faço um bom trabalho

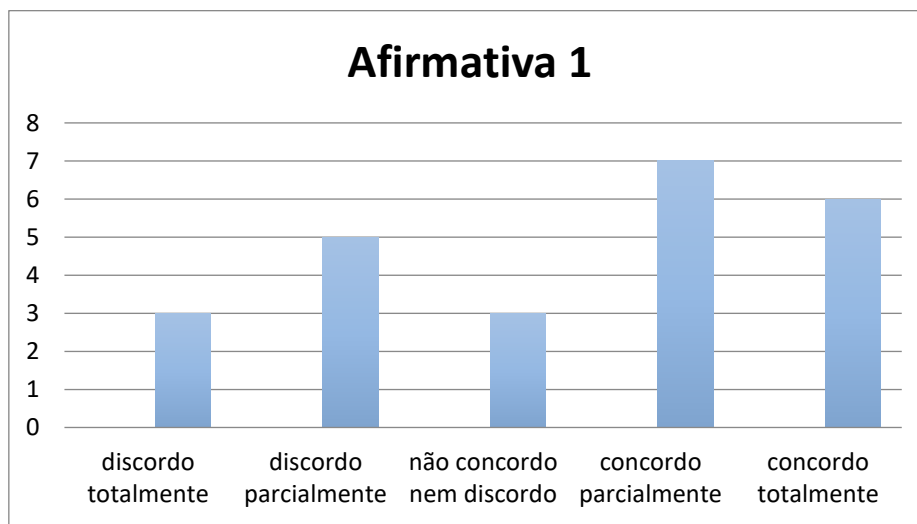
Q8- Tenho liberdade para falar com meu gerente e dar sugestões

Q9- Participo das decisões que dizem respeito ao meu trabalho

Q10- Meu trabalho é valorizado pela gerência

Por meio de um panorama global, pôde-se constatar que o grau de comprometimento dos colaboradores para com o trabalho, assim como o sentimento de valorização por parte da empresa em relação à média de concordância estão alto, o que é muito bom para a organização, porém a perspectiva de ascensão de carreira na empresa é baixa, ou seja, a empresa precisa intervir nesse quesito. Os gráficos abaixo mostram exatamente a análise específica de cada afirmação.

Grafico2- Sempre recebo treinamento no meu local de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa 2018.

Em relação a treinamentos recebidos pela empresa, é possível perceber que no total, treze colaboradores concordam total ou parcialmente com esta afirmação, oito discordam e três são indiferentes. Quando questionados sobre a autonomia que possuem na execução das tarefas, a opinião é dividida entre 9 que discordam e 15 que concordam, zerando o total de pessoas que ficam imparciais.

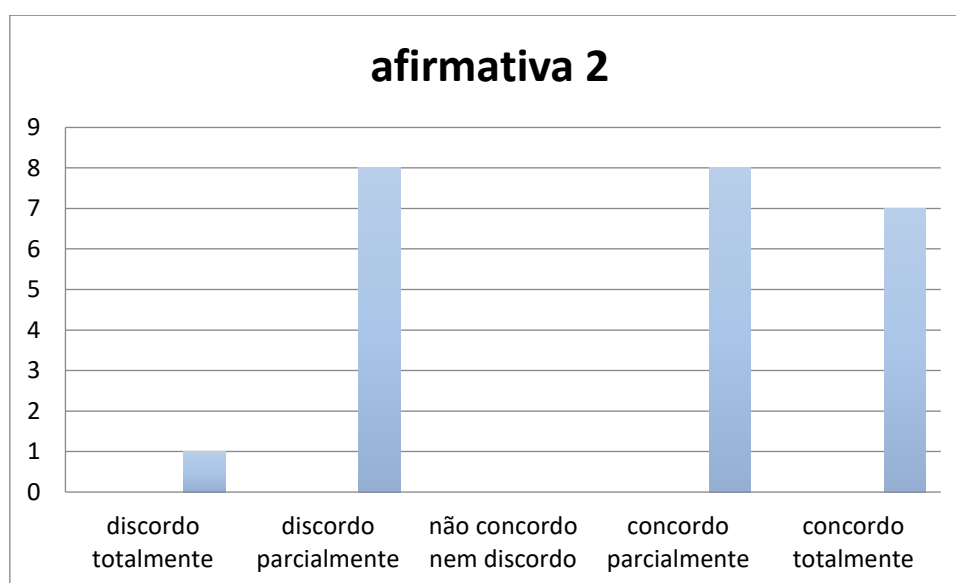
Entretanto, na entrevista feita com o diretor, o mesmo afirmou que a empresa possui um limitante para a execução de treinamentos com frequência, pela questão de horário, por serem lojas em shopping, e que possuem um horário de trabalho mais restrito, e o receio de que possivelmente a logística de alguns colaboradores para locais específicos de treinamento seja um empecilho para os mesmos.

O alto número de colaboradores que discordam que possuem autonomia em suas atividades está ligeiramente ligado à não ocorrência de treinamentos com frequência na organização, e também a uma lacuna na comunicação interna. Prasad e Steffes (2002, p. 75-76) destacam, como práticas do endomarketing: a comunicação formal ou informal com o público interno, a interação entre os colaboradores e clientes, a divulgação da percepção de cliente interno, o “uso de evangelizadores para explicar novas iniciativas”, e treinamento contínuo dos colaboradores. Os autores afirmam que campanhas de marketing

interno são necessárias para difundir e envolver os colaboradores até mesmo em relação ao óbvio (apud Krause, 2014, p.82).

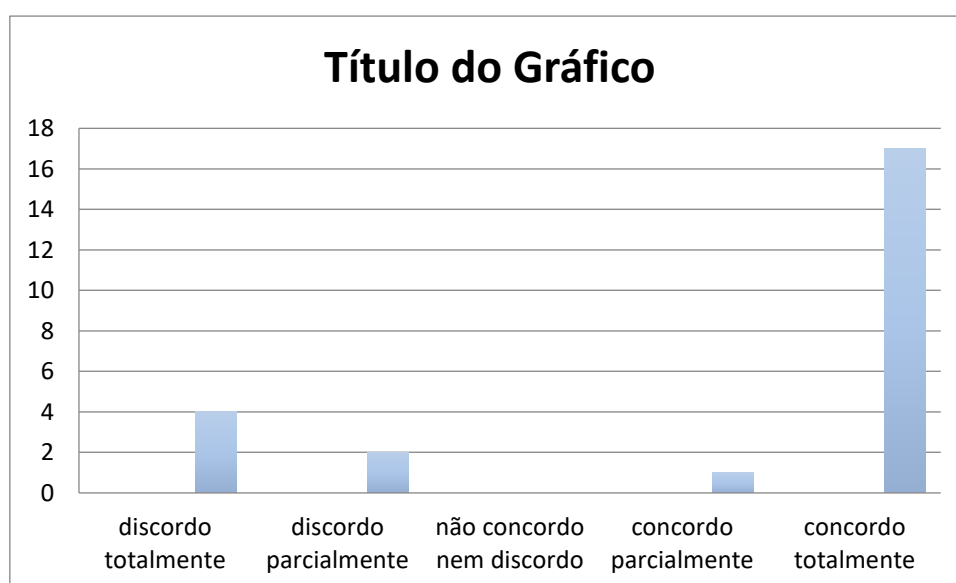
Gounaris (2006), considera que na década de 80, as organizações perceberam a necessidade de unir os objetivos da empresa com as capacidades e habilidades dos colaboradores. Propõe o desenvolvimento da orientação para o mercado interno, capaz de alinhar os objetivos do ambiente externo e as capacidades internas, estando sustentada em três principais pilares, sendo eles: coleta de relevante inteligência de mercado interno, disseminação entre colaboradores e supervisores em todos os níveis e departamentos, e adoção de estratégias apropriadas de marketing interno (apud Krause, 2014, p. 74).

Gráfico 3 - Tenho autonomia na execução das minhas tarefas



Fonte: Dados da pesquisa 2018

Gráfico 4 - Recebo *feedback* do meu gestor sobre o meu desempenho

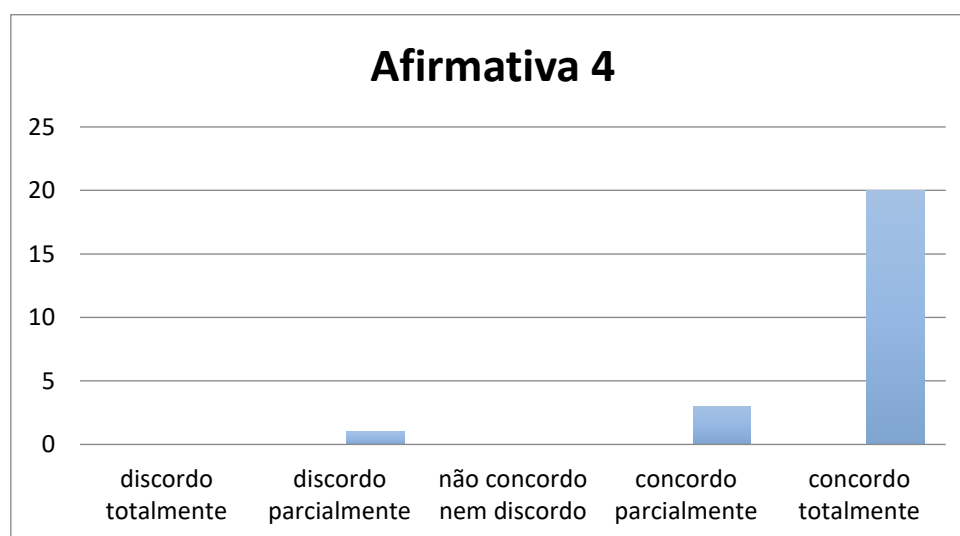


Fonte: Dados da pesquisa 2018

Enquanto a *feedbacks* recebidos dos superiores sobre o desempenho, a maioria dos colaboradores concordam com essa afirmação, gerando um total de 18 funcionários que concordam, e 6 que discordam. Varey (1995) fala que o marketing interno, é capaz de fornecer um ambiente flexível, ágil e consistente, envolvendo planejamento, promoção, *feedback*, pesquisas de satisfação interna e compartilhamento de valores. Na visão do autor, as melhorias causadas pelo endomarketing podem ser vistas como mais qualidade nos serviços internos e na produtividade. O autor relaciona à gestão da qualidade total, que buscou apoio nos conceitos de marketing para criar o padrão do cliente interno, encorajar os colaboradores a participar, recebimento de orientações que requer comprometimento e desenvolvimento de capacidades (apud Krause, 2014, p. 75)

Nesse contexto, consegue-se analisar também a questão 4 que refere-se ao comprometimento dos colaboradores com o trabalho, onde o gráfico 5 mostra que apenas um colaborador discorda que é comprometido com o trabalho enquanto 20 concordam que são altamente comprometidos e 3 parcialmente comprometidos.

Gráfico 5 - Me considero comprometido com meu trabalho



Fonte: Dados da pesquisa 2018

Quando questionados sobre a perspectiva de crescimento na empresa, analisa-se que 13 desses colaboradores discordam, 4 são indiferentes a esta questão, e apenas 7 concordam.

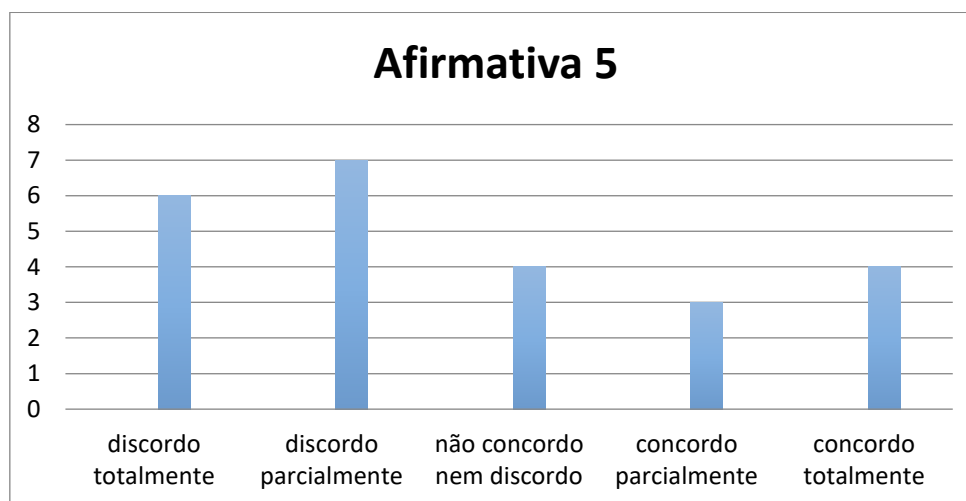
Na visão da autora Leonard-Barton (1987), uma campanha de endomarketing mostra como as mudanças podem afetar os colaboradores que utilizam dessas estratégias, a autora enfatiza que as implementações são "empacotadas" na mente dos colaboradores, por ocasião de sua aceitação ou rejeição, podendo assumir características que não foram inicialmente planejados pelos diretores e gestores, ela afirma também que o modo como a gerência faz a implementação dessas estratégias afeta o modo de como a

iniciativa é percebida e a velocidade do seu reconhecimento, é percebido através de pesquisas que os colaboradores observam “quem é promovido”, antes de aderir as orientações, a autora lista, dentre outros indicadores: reconhecimento de qualidades, sistema de recompensas ao uso, percepção dos valores organizacionais, treinamento e suporte, apoio dos chefes imediatos, relacionamento com colegas, identificação com os implementadores, competências técnicas e experiência na função (apud Krause, 2014, p. 82)

Essa análise mostra, que os colaboradores se sentem desmotivados ao saber que não existe a possibilidade de crescimento profissional na empresa, o que pode concorrer para o aumento do *turnover*, por meio da saída de colaboradores bastante capacitados por não existir espaço para aproveitamento desses talentos.

Porém, na entrevista feita com o diretor, foi possível verificar, que existe um limitante para isso, por ser uma empresa pequena, não existe espaço para promover todos os bons colaboradores ao cargo de gerência, nem desenvolver um plano de carreira, uma vez que a empresa tem núcleos de gestão descentralizados, pois apesar de ser a mesma empresa, as práticas de gestão são distintas em relação a empregados, mas que incorrem em alguns limitadores comuns.

Gráfico 6 - Existe possibilidade de crescimento na empresa

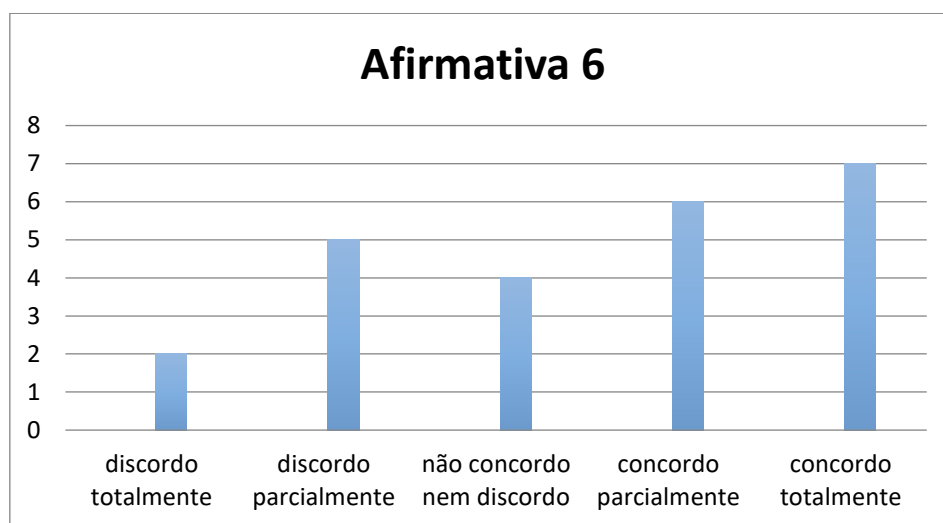


Fonte: Dados da pesquisa 2018

Vários pesquisadores da literatura sobre o endomarketing destaca a função motivacional do marketing (GEORGE, 1990; ARNET; LAVERIE; MCLANE, 2002; KUSLUVAN et al., 2010), envolvendo comunicação tanto explicativa quanto persuasiva, programas de incentivos, premiações, valor à satisfação dos colaboradores, atenção ao sentimento de capacidade e pertencimento do colaborador, fatores que contribuem para as adesões, adoção de novos comportamentos e atitudes (apud Krause, 2014, p. 81).

Nesse contexto é possível perceber que os colaboradores se sentem valorizados a partir do momento que a empresa desenvolve ações de endomarketing, a exemplo de treinamentos, confraternizações, a forma que o colaborador é visto pela empresa, entre outras. Ou seja, o esforço da direção é visto, e reconhecido pela equipe, o que pode ser bastante relacionado com a constatação do comprometimento que os colaboradores possuem em relação ao trabalho. Apesar de existirem algumas ações, assevera-se a necessidade de mais iniciativa por parte da empresa em trabalhar um pouco mais nas estratégias de endomarketing. No Gráfico 7 é possível perceber isto.

Gráfico 7 - Você se considera valorizado no seu trabalho

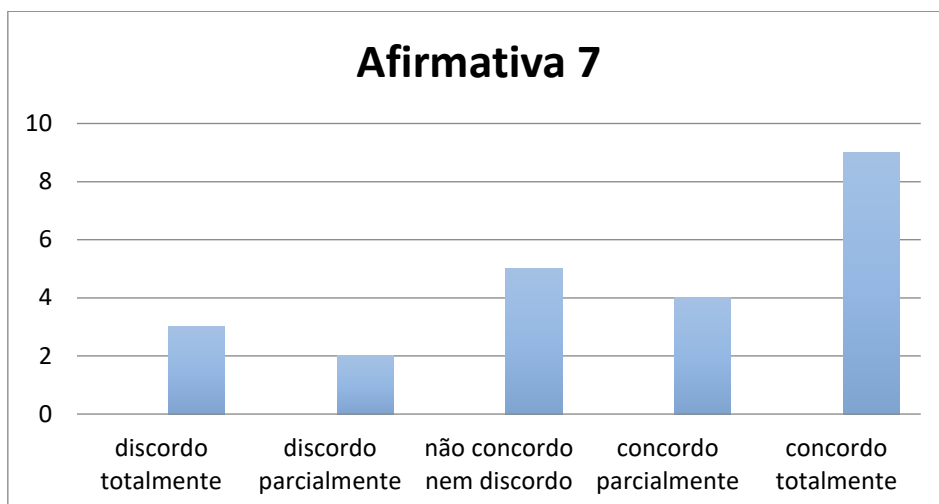


Fonte: Dados da pesquisa 2018

Alguns autores evidenciam a importância da atuação da média gerência nas organizações (LEONARD-BARTON, 1987; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; WIESEKE et al., 2009), atribuindo-se aos supervisores o papel de “guardiões” das inovações e implementações (LEONARD-BARTON, 1987, p. 15), uma vez que podem encorajar ou inibir adesões por parte de liderados imediatos. Segundo esse autor, os papéis precisam ser reconhecidos explicitamente, sendo primordial que a média gerência esteja convencida sobre os benefícios de seu apoio (apud Krause, 2014, p. 79).

Os colaboradores quando questionados se são elogiados pelo seu gestor quando fazem um bom trabalho, a maioria concorda resultado que também diverge um pouco da média que deu 3,63, por existirem pessoas que se posicionaram indiferentes a esta afirmativa.

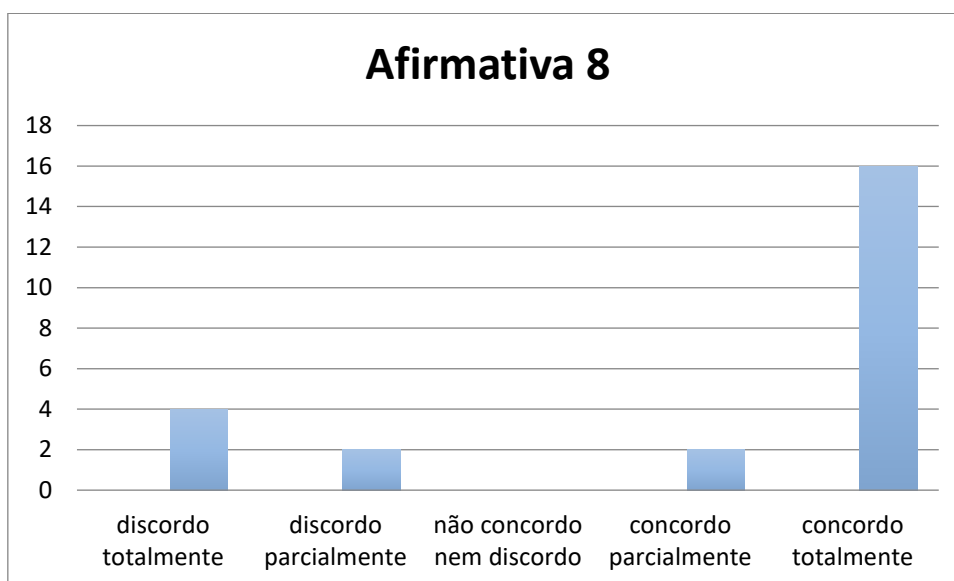
Gráfico 8 - Sempre recebo elogios do meu gestor quando faço um bom trabalho



Fonte: Dados da pesquisa 2018

A comunicação interna é bastante importante para que as estratégias de endomarketing ofereçam resultados satisfatórios, é possível perceber nestes números, que no que tange a comunicação com seus gerentes, os colaboradores concordam que existe livre acesso à comunicação.

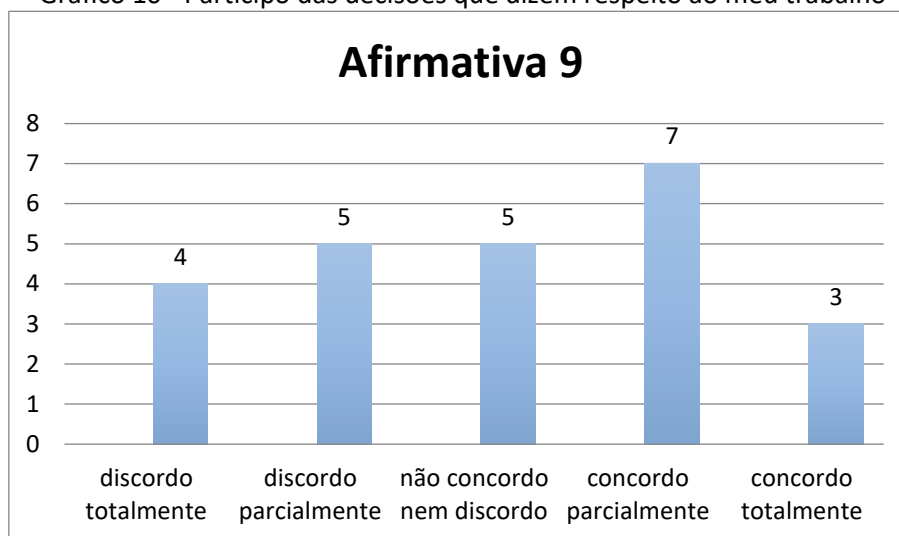
Gráfico 9 - Tenho liberdade para falar com meu gerente e dar sugestões



Fonte: Dados da pesquisa 2018

A média de concordância dos colaboradores quando questionados se participam das decisões que dizem respeito ao seu trabalho foi baixa, resultando em um nível de concordância de 3 numa escala de 0 a 5. O gráfico 10 demonstra que 10 colaboradores concordam total ou parcialmente de que participam das decisões que dizem respeito ao seu trabalho, entretanto, 9 discordaram total ou parcialmente desta afirmação, razão pela qual a média de concordância alcançou um nível baixo se comparada às médias levantadas nos outros questionamentos.

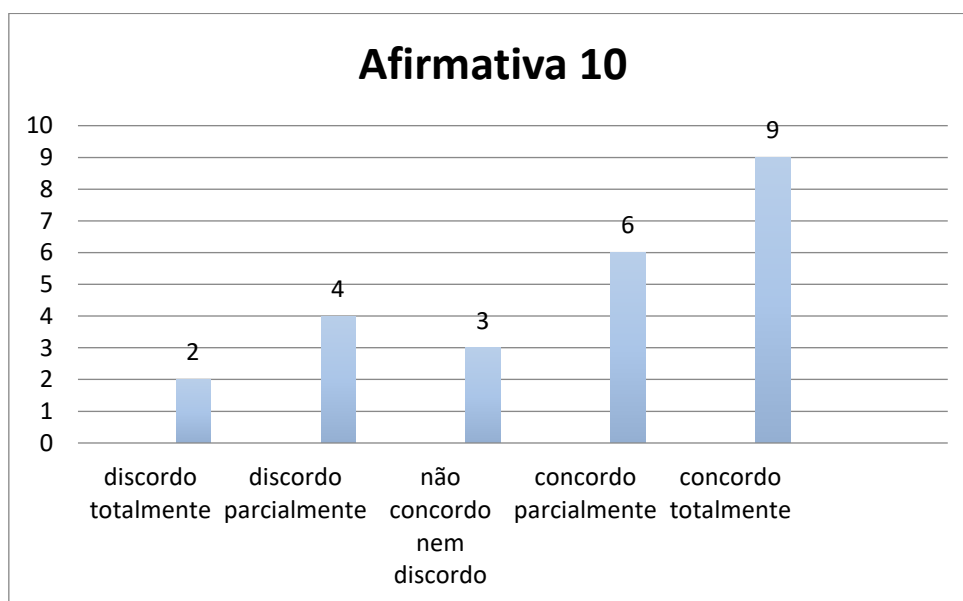
Gráfico 10 - Participo das decisões que dizem respeito ao meu trabalho



Fonte: Dados da pesquisa 2018

Por fim, quando questionados se o seu trabalho é valorizado pela gerência tanto a média, a maioria dos colaboradores concordou com esta afirmativa, o que pode estar diretamente relacionado com a valorização do trabalho que também gerou uma média de concordância boa.

Gráfico 11 - Meu trabalho é valorizado pela gerência



Fonte: Dados da pesquisa 2018

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise dos dados ao longo desta pesquisa, foi possível afirmar que as estratégias de endomarketing na empresa Lumaê Pratas possuem influência na satisfação e motivação de seus colaboradores, e que o trabalho da direção da empresa é percebido e valorizado pela equipe, o que coaduna

com a afirmação de Kotler (1994) de que o endomarketing no ambiente de trabalho auxilia na promoção da motivação, valorização e reconhecimento das pessoas. Manter uma equipe motivada e orientada para o imperativo de mercado em busca de retorno e de crescimento acelerado é um desafio para as empresas e esse desafio ressalta para as organizações a importância de se construir continuamente uma boa comunicação com seu público interno, por meio da abertura de meios de escutá-lo, pois dessa forma se consegue perscrutar os meandros da motivação e da satisfação que auxiliam no engajamento da equipe; é dessa forma que o endomarketing pode auxiliar as empresas a se tornarem competitivas, por meio da formação de um time integrado, coeso.

Diante dos resultados obtidos, pode-se perceber que os colaboradores se sentem valorizados pela empresa, porém a perspectiva de crescimento profissional apresentou um nível de satisfação muito baixo, o que pode gerar rotatividade e desmotivação dos colaboradores. Percebeu-se também que em relação a participação das decisões referentes ao seu trabalho, a pesquisa mostrou uma média neutra, o que pode estar relacionado ao tipo de comunicação interna que está sendo feita com os colaboradores.

Por fim, foi possível perceber que as estratégias adotadas pela empresa, trilham um bom caminho, mas que é preciso um investimento maior no que tange às estratégias de endomarketing - recomenda-se uma maior atenção às perspectivas de crescimento dentro da empresa, mesmo sabendo da existência de alguns fatores limitantes para efetivação de tal processo, sugere-se que sejam envidados esforços para que se busque formas criativas para se promover o reconhecimento profissional dentro de cada loja, o que abre espaço para uma pesquisa futura. Ainda como sugestão para futuros estudos, recomenda-se fazer uso de uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas que permitam investigar em profundidade a motivação e a satisfação no trabalho sob a perspectiva dos empregados.

REFERÊNCIAS

BOHNENBERGER, M. C.; PINHEIRO, I. A. (2002). Endomarketing: uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. *REAd: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 28, vol. 8, n. 4 (jul./ago. 2002), documento eletrônico.*(AJEITAR PARA NBR)

KRAUSE, Micheline Guerreiro et al. Marketing interno em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica. 2014.

AMA.org. – American Marketing Association. **Definition of Marketing** (Approved July 2013). Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 24/04/2018

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão–CESUC. ano IV**, v. 6, 2002.

DE MEDEIROS BRUM, Analisa. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. Editora Integrare, 2017.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CERVI, Cleber; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. Afinal, o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 1, p. 114-136, 2017.

QUALIDADE DE VIDA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO DE UMA IES.

Fábria de Araújo Telmo
Marcelle Afonso Chaves Sodré
Priscylla Kelly Almeida Barreto

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) constitui-se de aspectos como saúde e segurança do empregado, segurança no emprego, satisfação no trabalho, gestão do estresse ocupacional, ambiente de trabalho saudável e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. A pesquisa partiu da consideração de que a qualidade de vida e a satisfação dos colaboradores proporciona eficácia no desenvolvimento das organizações. A pesquisa se propôs a abordar conceitos e aspectos da origem e evolução da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Esta pesquisa teve como objetivo analisar o nível da qualidade de vida no trabalho, visando ações de melhorias para a satisfação funcional dentro da organização por meio da análise da QVT sob a perspectiva dos empregados da IES. Os dados de referência foram obtidos através de questionários aplicados, com amostra de 29 empregados escolhidos de forma aleatória com a abordagem quantitativa e analisados por meio de método de estatística simples. Os resultados apontaram que os fatores relacionados com a qualidade de vida no trabalho que mais impactam a satisfação do colaborador na IES são fatores de produtividade e de reconhecimento que influenciam diretamente a satisfação funcional dos respondentes desta pesquisa.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Satisfação; Cultura Organizacional.

1- INTRODUÇÃO

Um trabalhador brasileiro regular, que cumpra uma carga horária laboral de 44 horas semanais, dedica aproximadamente um terço de sua vida ao trabalho, sobretudo nas dependências das organizações. O significado que o trabalho assume na vida das pessoas ultrapassa uma perspectiva reducionista e utilitarista que se concentra apenas na relação de subsistência fiduciária, passando inclusive a ser parte da identidade dos indivíduos. Por essa razão, presume-se que o crescimento do número de organizações e a função que cumprem enquanto agentes sociais, demanda um significativo aumento da necessidade de melhorar a sensação de bem-estar do trabalhador no ambiente de trabalho. O interesse da maioria das corporações pela temática Qualidade de vida no Trabalho (QVT) tende a se orientar pela perspectiva produtivista de que empregados satisfeitos produzem mais e melhor. Entretanto, o interesse desta pesquisa não pretende lançar luz ao juízo de valor acerca das motivações que tornam a QVT um tema cada vez mais festejado.

Além de provocar o debate acadêmico, a relevância desta pesquisa ampara-se no fato de que seus resultados servirão de base para definir parâmetros para a implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho na Instituição de Ensino Superior (IES) pesquisada. Partindo da ideia de que algumas organizações também tentam, de alguma forma, praticar uma gestão que ofereça as condições adequadas para satisfazer os seus empregados e proporcionar qualidade de vida no trabalho surgiu o interesse de investigar alguns aspectos do ambiente do trabalho de uma IES.

A partir dessa problematização, a presente pesquisa propôs analisar a QVT e sua relação com a satisfação dos empregados em uma IES, podendo servir de instrumento norteador para a gestão dessa empresa analisando o nível de satisfação laboral dos empregados desta instituição.

A pesquisa foi operacionalizada por etapas que tiveram o objetivo de analisar o nível da qualidade de vida no trabalho e satisfação, visando futuras ações de melhorias para a satisfação funcional dentro da organização. Para isso foram definidos objetivos específicos que consistiram em: identificar na literatura, o conceito de qualidade de vida no trabalho, satisfação, cultura organizacional e os fatores que geram a qualidade de vida no trabalho e a satisfação; definir os principais fatores que influenciam a qualidade de vida dos colaboradores da IES; identificar informações sobre mudanças de comportamento quando a organização oferece uma qualidade de trabalho adequada ao funcionário da IES; especificar quais fatores contribuem para a satisfação funcional do colaborador da IES; avaliar as ações de Qualidade de Vida do Trabalho desenvolvidas pela IES; apresentar sugestões à organização, objetivando a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários; identificar os fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho na perspectiva dos colaboradores da IES.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade De Vida No Trabalho (Qvt)

Na década de 70, surge um movimento pela qualidade de vida no trabalho, principalmente nos EUA, devido à preocupação com a competitividade internacional e o grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrado nos empregados. Existia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de reduzir os conflitos. Outra tentativa era a de tentar maior motivação nos empregados, embasando suas filosofias nos trabalhos dos autores da escola de Relações Humanas, como Maslow, Herzberg e outros.

Cavassani, Cavassani e Biazin (2006) explicam que antes das revoluções industriais (séculos XVIII-XIX) a única preocupação das empresas era produção em massa. Com pensamento apenas na quantidade produzida, as empresas nem notavam quem estava por trás de tudo isso, as condições de trabalho eram precárias, com vastas jornadas de trabalho, ignorando todas as necessidades dos trabalhadores. Ainda com esses conceitos, as empresas queriam aumentar ainda mais suas produções. Foi quando entrou a preocupação com a força de trabalho existente, pois já não podia mais ignorar o ser humano e suas necessidades para gerar tamanha produção. Em seguida, iniciaram-se os primeiros estudos para tentar amenizar os esforços dos trabalhadores para melhorar suas capacidades produtivas. Esses estudos foram desenvolvidos por Frederick Taylor no final do século XIX, com o surgimento da administração científica, com o objetivo de melhorar as formas de trabalho dentro das organizações com a divisão das tarefas e

especializações dos trabalhadores, eliminando esforços desnecessários, e assim aumentando a produtividade almejada. É possível perceber que a trajetória evolutiva da Qualidade de Vida no Trabalho procura atender as necessidades do trabalhador quanto à melhoria das condições de trabalho. A Qualidade de Vida no Trabalho "é uma tentativa séria de humanizar, com o intuito de tornar as empresas mais produtivas, eficazes e eficientes" (MERINO, 2004, p. 17-18).

No começo dos anos 90, foi dada a largada da era da informação, causando mudanças inesperadas e imprevisíveis em todo o planeta. A tecnologia começou a levar a informação ao mundo inteiro em poucos segundos, trazendo à competitividade e à globalização. Assim o ambiente organizacional foi modificado e uma nova abordagem da gestão de pessoas iniciou-se para fazer com que os recursos humanos comesçassem a ser trocados por apenas recursos e passarem a ser seres humanos capazes de possuírem habilidades, conhecimentos e com muita personalidade, fazendo toda diferença nessa nova era de tanta competitividade. (KARPINSKI; STEFANO, 2008).

Assim as empresas estão buscando satisfazer as necessidades dos seus colaboradores cada dia mais, em fusão do crescimento do mercado e sua competitividade, na tentativa de permanecer com o seu capital intelectual. Alcançar a qualidade de vida é um dos grandes anseios do ser humano, que busca tudo que possa proporcionar maior bem-estar, conforto, estabilidade, equilíbrio físico, psíquico e social. Profissionais de diversos segmentos tem se dedicado a descobrir novas formas e maneiras de satisfazer estes anseios. No quadro a seguir destaca-se a evolução do conceito de QTV.

Quadro 1 - Evolução do Conceito de QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investiga-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho mais produtivo mais satisfatório. QVT era vista como sinônimos de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenhos de novas plantas com integração social e técnica.

QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos "administração participativa" e "democracia industrial" eram frequentemente ditos com os ideais do movimento QVT.
QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panecéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um "modismo" estrangeiro.

Fonte: Nadler e Lawer (1983 *apud* FERNANDES 1996, p.42)

O conjunto mais completo de critérios e indicadores de QVT foi proposto por Walton (1973). O autor baseou-se nas seguintes fases da evolução da qualidade de vida para a criação do seu modelo:

- 1930 – 1940: ênfase na segurança do trabalho e benefícios para os colaboradores;
- 1950: ênfase nas relações positivas existentes entre moral e produtividade;
- 1960: iguais oportunidades de trabalho e o enriquecimento de tarefas (funções);
- 1970: ênfase nas necessidades e aspirações humanas e responsabilidade social do empregador.

Com base nesta visão evolutiva, Walton, no início dos anos 70, propôs oito critérios, apresentados no quadro 2.

Quadro 2 – Categorias conceituais de QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Relacionamento Valores comunitários

Constitucionalismo / Cidadania	Direito de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
O trabalho e o espaço total de vida	Tarefas balanceadas no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas PPGEP – Gestão Industrial (2008) Tempo de lazer da família
Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Adaptado de Walton (1973).

Esses critérios, preconizados por Walton (1973), ao se inter-relacionarem mostram as possibilidades que o indivíduo possui para construir seu próprio conceito de QVT. Esses critérios não têm a mesma relevância para todos os indivíduos, o tempo de lazer para a família, por exemplo, pode ser extremamente importante na vida de algumas pessoas e pode não ser tão importante para outras, gerando uma visão diferente de QVT.

2.2 Satisfação No Trabalho (St)

Quando se consegue um equilíbrio entre as exigências organizacionais, ambientais e comportamentais e o projeto apropriado do cargo, este resultará em produtividade e satisfação para os funcionários envolvidos. Do bem-estar físico e mental dos trabalhadores parece estar correlacionada a satisfação no trabalho, pois empregados com grau elevado de satisfação apresentam um melhor histórico clínico de saúde física e mental (VECCHIO, 2006, p. 270).

Diversos aspectos podem levar a indivíduos a insatisfação de suas funcionalidades dentro da organização: Absenteísmo, atraso de salários, Rotatividade de cargos e etc. Segundo Vecchio (2006, p. 275), a maioria das pessoas acredita que os trabalhadores satisfeitos são colaboradores produtivos. Para elas, empregados satisfeitos tendem a envolver mais com o trabalho e, portanto, são mais produtivos. Isso significa que a organização pode ter uma rentabilidade nos lucros, pois com os funcionários motivados possibilita que as empresas se desempenhem melhor em suas funções dentro do mercado. A satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que exercem, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. Carlotto e Câmara (2008) afirmam que, ainda que seja adotada uma definição objetiva do constructo, as definições de satisfação no trabalho podem

variar devido às experiências subjetivas do contexto do mundo do trabalho. Além disso, quando se utilizam instrumentos para avaliar a satisfação no trabalho, não se sabe o que está, de fato, sendo avaliado, já que as teorias que norteiam cada um dos instrumentos são diferentes. Em alguns casos, os autores desses instrumentos sequer especificam a definição do constructo que fundamentou sua construção.

A satisfação no trabalho promove comportamentos importantes que reflete como consequência para atitudes de desempenho das atividades realizadas, consequências essas que pode levar ao indivíduo a sua satisfação no trabalho. Os comportamentos mais relevantes são: o desempenho no trabalho, a rotatividade e a ausência do funcionário. O foco do estudo da ST tem se voltado, contudo, para as variáveis ligadas aos funcionários, devido a relação entre a ST, a saúde e o bem-estar (SPECTOR, 2006). Existem pelo menos duas relações entre o desempenho e a Satisfação no Trabalho sem que uma prevaleça à outra. A primeira é que o funcionário satisfeito ele melhora o seu desempenho nas atividades exercidas. A segunda refere-se que o funcionário que exerce bem suas funções está satisfeito devido à recompensa que receberá por essa atuação.

O efeito da Satisfação no Trabalho tem refletido na diminuição da rotatividade ou demissões de funcionários insatisfeitos têm maior probabilidade de pedir demissão do que funcionários satisfeitos. Observa-se essa relação da análise de rotatividade, ou seja, avaliar-se a satisfação do trabalhador e, então, esperar um determinado período averiguando se o funcionário pede demissão (SPECTOR, 2006). A satisfação no trabalho, como qualquer outro tipo de atitude, é geralmente formada a partir de um determinado período de tempo, à medida que o empregado vai se adaptando ao ambiente de trabalho e obtendo informações no vai se adequando as novas formas de trabalho como também o convívio profissional. Segundo Davis e Newstrom (1992, p.123), “satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação da vida [...] a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa”.

A satisfação no trabalho pode ser encarada como um desafio para novas atitudes nas atividades exercidas ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo funcionário. A valorização do ser humano na empresa é um fator que importa na consideração da plenitude de realização do homem, cujos referenciais para nós são os quatro pólos existenciais: fé, amor, trabalho e lazer. Esses são os fundamentos de uma gestão de valorização do ser humano no trabalho, que compreende, em uma visão alinhada, as funções clássicas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento gerencial, benefícios, cargos e salários, avaliação de desempenho, promoção sucessão e comunicação interna (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Como consequentes de insatisfação no trabalho, sugere-se, de acordo com Siqueira e Gomide Junior (2004), que índices altos de insatisfação no trabalho produzam altos níveis de sofrimento mental que podem levar o trabalhador a desenvolver certas síndromes ou mesmo algumas doenças relacionadas ao trabalho. Já como consequentes de satisfação no trabalho no contexto organizacional, existem vastas evidências de que

peças com níveis altos de contentamento com o trabalho são também os que menos faltam e que apresentam, com maior frequência, atos de cidadania organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

3. MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa se caracterizou como uma abordagem quantitativa de caráter descritiva e exploratória. Quanto aos procedimentos, caracterizou-se como estudo de caso que foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e de coleta de dados primários. No que diz respeito ao ambiente da pesquisa, foi realizada no ambiente de uma IES, na qual foram obtidos os dados e informações no sentido de realizar uma análise comparativa sobre a teoria e a prática no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho, além de fornecer informações que poderão subsidiar as políticas de QVT a serem implementadas na IES. A pesquisa de campo procedeu à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, a análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado.

O universo desta pesquisa consistiu de um total de 42 professores de uma das grandes áreas da IES. A definição da amostra foi de 29 participantes que responderam ao questionário aplicado, o que representou um percentual de 70% do universo pesquisado. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário estruturado e aplicados durante o mês de outubro de 2013.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente tópico são apresentados os dados referentes ao questionário aplicado para obtenção das informações que foram relevantes para a realização deste trabalho que teve como objetivo geral analisar o nível da qualidade de vida no trabalho e satisfação, visando futuras ações de melhorias para a satisfação funcional dentro da IES.

A pesquisa foi realizada com 20 mulheres e 9 homens. Sendo que destes a maioria, cerca de 70% se disseram pessoas solteiras. Observou-se uma heterogeneidade etária dos professores, se concentrando, contudo, em dois extratos, cerca de 35% dos professores têm idade inferior a 35 anos e outros 31% estão na faixa etária entre 36 e 40 anos. Professores com idade entre 51 e 60 anos representaram cerca 13% da amostra. A escolaridade revelou que 7 professores possuíam especialização, 18 possuíam mestrado e 4 possuíam doutorado. Vale ressaltar que esse perfil educacional contrasta com o nível médio de escolaridade brasileiro em razão da pesquisa ter sido aplicada a uma amostra de profissionais do conhecimento. Outra característica relevante refere-se ao tempo de serviço na IES que revelou que aproximadamente 65% dos pesquisados têm menos de 4 anos de tempo na empresa.

4.1 Análise Da Qvt E Da Satisfação Dos Colaboradores.

Com o objetivo de entender a percepção da amostra da presente pesquisa, segue análise da pesquisa aplicada, tendo como base os resultados apresentados de acordo com a opinião dos respondentes.

I- Com relação aos fatores influentes na QVT dos respondentes

Foram questionados na pesquisa quais os fatores influentes que consideram determinantes para que exista uma qualidade de vida no trabalho, como relatado no gráfico 1, 62,07% evidenciaram que os fatores como: 1- ambiente físico seguro e saudável, 2- valorização pessoal, 3- relações interpessoais e 4- boa saúde são determinantes para uma melhor QVT. De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2002 p.156):

A origem do conceito da QVT está ligada às condições humanas e a ética do trabalho, que compreende desde exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço – com suas implicações éticas e ideológicas – até a dinâmica do uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho.

II- Com relação ao investimento da empresa na capacitação dos professores respondentes

Sobre o nível de investimento da empresa na capacitação dos colaboradores da IES, de acordo com os respondentes, 65,52% mencionaram como mediano o nível de capacitação oferecida aos colaboradores, 17,24% relatam que a empresa investe muito pouco, 10,34% dos respondentes diz que a empresa investe muito em capacitação e 6,90% dos respondentes diz que a empresa não investe nada em capacitação.

III- Com relação ao nível de relacionamento com os colegas de trabalho

Com relação à pergunta como você considera seu relacionamento com seus colegas de trabalho, foram apresentadas as seguintes informações: 55,17% analisaram como bom o critério de relacionamento com os colegas de trabalho, 41,38% muito bom o relacionamento e 3,45% respondeu que é razoável o relacionamento com os colegas. Com base nas informações alavancadas é considerado que o relacionamento dos funcionários da IES é considerado como positivo diante das respostas na maioria da amostra desta pesquisa.

IV- Com relação ao nível de relacionamento com os chefes

De acordo com a pesquisa, os colaboradores consideram que: 55,17% dos resultados afirma ter um bom relacionamento com os chefes, 41,28% diz ser muito bom e 3,45% da amostra define que o relacionamento é razoável. Segundo Branham (2002), em torno de 50% da satisfação no trabalho é determinada pela relação do funcionário com o seu gerente ou chefe imediato, o que sugere que a boa avaliação da relação com o chefe informada pelos respondentes é uma indicação positiva da satisfação com a QVT.

V- Com relação a preocupação da empresa com a QVT

Com base nas informações, 3,45% discordam totalmente que a empresa se preocupa, 24,14% discordam parcialmente, 17,34% afirmam indiferença, 41,31% concordam parcialmente e 13,74% concordam totalmente que a empresa se preocupa com a qualidade de vida dentro da organização.

VI- Com relação às atividades realizadas fora do ambiente de trabalho

Ainda com relação à empresa, foi perguntado para os respondentes se a empresa promove atividades de lazer fora do ambiente de trabalho, 37,93% discordaram totalmente, 34,48% discordaram parcialmente e 27,49% demonstraram neutralidade, sinalizando indiferença. Observa-se que não há uma disparidade de opiniões referente a atividades de lazer desenvolvidas pela empresa, mais o resultado demonstra uma discordância sobre a indagação apresentada no instrumento de coletas de dados.

VII- Com relação a igualdade de oportunidades.

Em relação ao questionamento sobre as condições de igualdade e de oportunidade que a empresa oferece, a amostra apresenta-se como: dos 13 respondentes (44,83%) concordam parcialmente que a empresa apresenta oportunidades e não tem nenhum tipo de preconceito e discriminação, 9 respondentes (31,03%) concordam totalmente, 4 respondentes (13,79%) foram indiferentes, 1 dos respondentes (3,45%) discorda parcialmente e apenas 2 respondentes (6,90%) discordam totalmente. Com base neste levantamento de informações pode-se concluir que a empresa apresenta para os funcionários oportunidades de crescimento em sua maioria e que poucos discordam, contudo conclui-se um resultado positivo para que a empresa possa avaliar os seus colaboradores de acordo com o questionamento levantado.

“Utilização da capacidade humana” definida por Walton (1973) como “Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana”, é dividida em cinco subdimensões. Porém, no modelo aqui proposto são consideradas seis subdimensões, por tratar também do *feedback*. O *feedback*, que pode ser extrínseco ou intrínseco, é tratado por Hackman e Oldham (1975).

Autonomia: permite analisar a independência do cliente interno em suas atividades.

Uso Múltiplo de Habilidade: analisa se as tarefas relacionadas a função exercida pelo cliente interno leva-o a utilizar sua variedade de conhecimento, habilidades e talentos.

Quantidade e Qualidade de informações: permite analisar se a quantidade e a qualidade das informações recebidas no âmbito organizacional são significativas para o processo total do trabalho, permitindo que este seja realizado da melhor maneira.

Execução de tarefas completas: analisa o envolvimento do cliente interno com o processo total do trabalho, sua realização como um todo e a responsabilidade pela qualidade e o bom desempenho do mesmo.

Planejamento do trabalho: se há um planejamento do trabalho a ser realizado e se este é feito pelo próprio funcionário.

Feedback: Este se divide em intrínseco, quando relacionado a informações geradas no ato da realização do trabalho, e extrínseco, quando estas vêm através de superiores e colegas de trabalho. Esta

subdimensão permite analisar, através da percepção do próprio funcionário, os meios com que este *feedback* é feito.

Em síntese, pode-se afirmar que o sentido de autonomia no cargo se relaciona com a perspectiva dos colaboradores de terem estímulos e livre arbítrio para desenvolver os seus conhecimentos que são relevantes para as habilidades nas funções determinadas (HACKMAN; OLDFHAM,1975).

VIII- Com relação aos programas de QVT da IES em prol da produtividade das atividades desempenhadas.

Os respondentes opinaram em relação aos programas de QVT que podem ter influência para a melhoria da produtividade no serviço, portanto concluiu - se que 75,86% concordam totalmente que os programas de QVT influencia na produtividade dos serviços realizados, 13,79% concordam parcialmente, 6,90% discordam parcialmente e 3,45% discordam totalmente.

Nesta análise define-se que programas de qualidade de vida no trabalho, na opinião dos empregados, influencia diretamente nas atividades desenvolvidas pelos funcionários da IES e com isso torna-se importante que a empresa pesquisada busque adicionar em suas atividades programas de QVT.

IX- Com relação a Concordância com atividades consideradas estressantes

A maioria dos respondentes considera que exerce atividade estressante, isso demonstra um percentual de 39,29% dos respondentes concordam parcialmente, em seguida com 28,57% indiferente , 17,86% concorda totalmente que exerce atividades estressantes e uma igualdade quanto ao nível de concordância de 7,14% quando discordado parcialmente e discordado totalmente.

Com estes percentuais faz necessários que a organização tenha uma preocupação sobre as atividades que os profissionais abordados exercem, procurando identificar fatores que tornem estressantes e assim desenvolvendo atividades que possam mudar esse demonstrativo.

X- Com relação ao reconhecimento pelo trabalho exercido

Houve uma diferença de opiniões sobre a pergunta: Sou reconhecido para trabalho que exerço onde 37,93% concordaram parcialmente com o questionamento, 27,59% concordaram totalmente, 20,69% discordaram parcialmente e 6,90% discordaram totalmente ou indicaram indiferença nos níveis de concordância apresentados.

Portanto, podemos identificar que a maioria dos funcionários acha que são reconhecidos pelo trabalho que exercer e com isso torna-se como fator positivo para as avaliações futuras que a IES venha desenvolver ao decorrer deste trabalho.

XI- Com relação a satisfação com o salário.

A maioria dos respondentes demonstra com a remuneração salarial que recebe. Tomando como base o gráfico podemos identificar que 44,83% discordam totalmente, ou seja, demonstram não estar satisfeitos

com os salários que recebem, 20,69% discordam parcialmente, 10,34% responderam ser indiferentes, 24,14% responderam concordar parcialmente.

XII- Com relação a afirmação de que estão satisfeitos com o salário em comparação com outras IES

A maioria discorda totalmente o que representa 34,48%, 31,03% discordam parcialmente, 13,79% diz ser indiferente e 20,69% concordam parcialmente.

Tomando como base o gráfico acima se pode concluir que a maioria dos empregados não está satisfeita com os salários que recebem quando comparados os de outras IES.

XIII- Com relação a comparação salarial entre colegas na mesma função.

37,93% declararam discordar parcialmente que estejam satisfeitos com o salário quando comparados aos colegas que exercem a mesma função, 27,59% se posicionaram indiferentes, 17,24% concordaram parcialmente, 17,79% discordaram totalmente e apenas 3,45% indicaram estar satisfeitos com o salários, concordando totalmente.

XIV- Com relação a possibilidade de crescimento e de desenvolvimento profissional na IES.

Houve uma similaridade dos níveis discordo parcialmente, indiferente e concordo parcialmente. Apenas 19,23% discordam totalmente e finalizando a interpretação do gráfico 11,54% estão totalmente de acordo com as oportunidades, ou seja, a perspectiva de desenvolvimento e crescimento foi bastante baixa.

XV- Com relação à concordância com a satisfação em contribuir com o social, preocupação com o meio ambiente e a relação entre o ambiente físico e psicológico de trabalho na empresa

Quando abordado sobre a contribuição com o social à empresa apresenta a 15 respondentes (51,72%) declararam concordar totalmente que a empresa contribui com o social, 12 respondentes (41,38%) concordam parcialmente e apenas 2 respondentes (6,90%) discordam parcialmente.

No questionamento sobre preocupação com o meio ambiente os 12 respondentes (41,38%) mencionaram estar satisfeitos com relação a preocupação da empresa com o meio ambiente, 10 respondentes (34,48%) concordam parcialmente, 3 respondentes (10,34%) se sentem indiferentes em relação a preocupação da empresa e referente às discordância parcial e total, 2 respondentes (6,90%) em cada caso disseram não estar satisfeitos.

Com relação ao ambiente físico e psicológico que a empresa oferece, houve uma igualdade de discordância quando perguntados se estavam satisfeitos, 2 dos respondentes (6,90%) discordaram totalmente como também 2 respondentes (6,90%) discordaram parcialmente que estivessem satisfeitos com o ambiente físico e psicológico, 3 respondentes (10,34%) opinaram ser indiferentes, 12 respondentes (41,38%) concordaram parcialmente e 10 respondentes (34,48%) concordaram totalmente estar satisfeito.

XVI- Com relação aos horários de trabalho

Em relação aos horários de trabalhar e o tempo disponibilizado para descanso, 15 respondentes (51,72%) demonstraram concordância parcial com a satisfação relativa aos horários, 11 respondentes

(37,93%) concordaram totalmente, 2 respondentes (6,90%) foram indiferentes e 1 respondente (3,45%) discordou totalmente.

A jornada de trabalho é um fator importante para que se tenha uma QVT, com isso na pesquisa foi mencionada que 14 respondentes (44,83%) concordam parcialmente estarem satisfeito, 9 respondentes (31,73%) concordam totalmente, 4 respondentes (13,79%) se sente indiferente e 3 respondentes (10,34%) discordam parcialmente.

XVII- Com relação ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal

A satisfação com relação ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal está associada com o desenvolvimento das habilidades onde esses fatores podem reverter como retorno positivo para as organizações, com isso quando questionado na tabela 15 se os profissionais se sentem satisfeito podemos concluir que em sua maioria concordam parcialmente o qual representa 37,93% (11 respondentes) na amostra, 34,48% (10 respondentes) concordam totalmente, 6,90% (2 respondentes) disseram estarem indiferentes no nível de satisfação, 17,24% (5 respondentes) discordam parcialmente e 3,45% (1 respondente) discorda totalmente.

XVIII- Com relação aos equipamentos utilizados na realização das tarefas

55,17% (16 respondentes) concordam parcialmente estar satisfeitos com os equipamentos utilizados para realizar suas tarefas, 20,69% (6 respondentes) concordar totalmente, 17,24% (5 respondentes) sente-se indiferente quando questionado e 6,90% discordam totalmente.

XIX- Com relação aos treinamentos para melhoria da QVT

34,48% (10 respondentes) concordam parcialmente com os treinamentos da IES voltados na melhoria da QVT, 27,59% (8 respondentes) discordam parcialmente, 17,24% (5 respondentes), 13,79% (4 respondentes) discordam totalmente e 6,90% (2 respondentes) concorda totalmente.

O treinamento e o desenvolvimento de trabalhadores são importantes para mantê-los em constante aperfeiçoamento e satisfeitos com o desenvolvimento de suas funções (GOEDERT; MACHADO, online, 2007).

O treinamento era considerado antigamente, apenas como uma forma de adequar a pessoa ao seu cargo, hoje se tornou uma forma de melhorar o seu desempenho. O autor ainda complementa que “o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nos trabalhadores para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais” (CHIAVENATO, 2004, p.339 apud GOEDERT; MACHADO, online, 2007).

Com base nesta análise percebe-se que a maior parte dos professores concorda parcialmente com o que é oferecido pela organização para aprimoramento de suas habilidades profissionais, o que denota a relevância de que mesmo que a IES apresente uma avaliação positiva, busque aprimorar ainda mais esse ponto.

XX- Com relação às habilidades e conhecimentos acerca do desenvolvimento de suas tarefas

Ao serem questionados sobre habilidades e conhecimentos aplicados na execução das atividades profissionais, 48,28% (14 respondentes) afirmaram concordar parcialmente. Se dizendo satisfeitos com o nível de conhecimento e habilidades que possuem, 41,38% (12 respondentes) concordam totalmente, 6,90% (2 respondentes) e 3,45% (1 respondente) discorda parcialmente. Para Rios (2005, p. 48) o trabalho passou a exigir do docente, competências e habilidades que não ficam restritas ao campo do conhecimento cognitivo e das habilidades, passando a exigir do docente um valor em sua atuação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos onde o imperativo de mercado se sobrepõe à Legislação Trabalhista sob o argumento de tornar-se mais flexível, os estudos sobre a QVT e satisfação no trabalho assumem uma importância ainda maior, propondo refletir sobre condições mínimas que garantam o equilíbrio de uma relação contratual que busque alcançar a satisfação do empregado e ao mesmo tempo a lucrativa para o empregador. A qualidade de vida no trabalho (QVT) é habitualmente associada a estratégias objetivas que permitem que os empregados sintam-se seguros, satisfeitos e com melhores chances de crescimento e de desenvolvimento. Os resultados da pesquisa permitiram concluir que a IES tem um perfil bastante heterogêneo de empregados, tendo contudo revelado que a maior parte de sua equipe é composta por pessoas com menos de 4 anos de empresa, o que pode estar relacionado a alta rotatividade. Nesse sentido, estudos futuros podem ser relevantes para melhor explicar o porquê do fenômeno. De uma forma geral ficou demonstrado que a IES teve uma boa avaliação relativa à saúde e segurança do empregado, segurança no emprego, satisfação no trabalho, gestão do estresse ocupacional, ambiente de trabalho saudável e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Entretanto, pontos sensíveis relacionados à insatisfação salarial, alto nível de estresse da atividade e baixa percepção acerca de oportunidade de desenvolvimento e de crescimento merecem especial atenção por parte da IES.

REFERÊNCIAS

CARLOTTO MS, CÂMARA SG. **Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23)**. Psico-USF [Internet]. 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvpspsi.org.br/pdf/psicousf/v13n2/v13n2a07.pdf>. Acesso em: 05 maio 2013.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri e BIAZIN, Celestina Crocetta. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. **XIII SIMPEP**, São Paulo, 2006. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf. Acesso em: 27 abr. 2013.

CAMERON, Kim S.; QUINN Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**: Based on the Competing Values Framework. Revised Edition. San Francisco: Jossey Bass, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

DAVIS, K; NEWSTROM, J.W. **Comportamento Humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo. 1992.

GOEDERT, F.; MACHADO, M. M. **Qualidade de vida no trabalho na empresa plasvale ind. de plástico do vale Itda**. Blumenau: UNIBES, 2007.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. Development of the job survey. **Journal of Applied Psychology** 1975./ Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wg5zn2l3tlcJ:www.eps.ufsc.br/disserta98/simone/cap2.html+O+Modelo+de+Hackman+e+Oldham&cd=4&hl=pt&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 05 maio 2013.

KARPINSKI, David e STEFANO, Silvio Roberto. Qualidade de vida no trabalho e satisfação - um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais. **Revista Eletrônica Lato Sensu** - Ano 3, nº1, 2008. Disponível em: http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/31-Ed3_CS-QualidadeTr.pdf. Acesso em: 17 abr. 2012.

LIMONGI-FRANÇA. Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:puoCPn1PPA4J:revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/downloadSuppFile/97/8+&cd=5&hl=pt&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 01 maio 2013.

MERINO, Eugênio. **Qualidade de Vida o Trabalho**: conceitos básicos. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2000. p. 17-18. (Apostila de Pós Graduação em Engenharia de Produção/UFSC).

NADLER, D.; LAWLER, E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organization Dynamics**, v.11 n.1 p. 20-30, winter 1983.

SIQUEIRA, Mirlene M. M.; GOMIDE JR, Sinézio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: _____ (Ed.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, pp.300-328, 2004.

SPECTOR, P. E. **Psicologia das Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIOS, T. A. **Ética e competência**. São Paulo, Cortez, 2005.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: CENAGE Learning, 6. ed. norte-americana. 2006.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, December, 1973.

SOS GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO SAMU 192 EM JOÃO PESSOA.

André Gustavo da Silva

Andrew Anderson Sales de Souza

RESUMO

Desde o surgimento da administração pública no Brasil decorreram inúmeras mudanças que evoluíram continuamente, passando por várias transições e modelos de administração, trazendo consigo múltiplas formas de controle. A gestão por competências no setor público ainda é um estudo recente e seu reconhecimento e sua implementação ainda são um desafio, dessa forma, a presente pesquisa abordou a literatura da gestão por competência no âmbito público, como também identificou e analisou no serviço público do SAMU 192 Regional de João Pessoa como a equipe de gestores, composta por 8 pessoas, se auto avaliou no que tange às suas competências gerenciais, assim, para o alcance dos objetivos propostos se procedeu uma pesquisa exploratória e descritiva por meio da aplicação de questionário adaptado a partir do modelo de competências gerenciais de Quinn. Com os resultados obtidos foi possível observar que dentre os 8 papéis gerenciais, um obteve maior identificação por parte dos gestores, sendo este o papel de Coordenador, por outro lado, o papel gerencial de Mentor, denotou o menor nível de identificação perante os gestores, ressaltando com isso a necessidade de capacitação no que se refere a esse papel. Para uma melhor compreensão das competências em função do perfil dos gestores, analisou-se também três variáveis: idade, gênero e tempo de exercício na função, de modo que o tempo de exercício na função revelou maior relevância, haja vista os gestores com menor tempo de exercício na função terem demonstrado mais autoconfiança em relação ao desempenho dos papéis descritos no modelo de competências gerenciais.

Palavras-Chave: Administração pública; Gestão por competências; Competências gerenciais.

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2003 foi criada a política nacional de urgência e emergência no Brasil, implementada pelo Ministério da Saúde. O objetivo deste programa foi organizar e estruturar a rede de urgência e emergência do país. Dentro deste programa surgiu o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) que tem por objetivo socorrer vítimas em situações de urgência, sendo elas de natureza clínica, psiquiátrica, obstétrica, traumática, pediátrica e demais (MINISTÉRIO DA SAÚDE; DATASUS, 2018).

O serviço do SAMU funciona através do número de telefone gratuito 192, que possui uma central de regulação, onde são recebidas as ligações com os pedidos de socorro, e então se inicia o processo de resgate das vítimas com o envio de veículos de emergência. Veículos estes, tripulados por profissionais da saúde, como médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem e condutores socorristas, que são capacitados a prestar serviço à população no quesito urgência e emergência (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2018).

Logo após a implementação do SAMU no Brasil, no dia 02 de Julho de 2004 foi fundado o SAMU 192 de João Pessoa, que de início regia apenas o município de João Pessoa. Posteriormente, com a criação de mais bases em cidades próximas, veio a se tornar o SAMU 192 Metropolitano de João Pessoa que regia mais quatro municípios. Atualmente é denominado de SAMU 192 Regional de João Pessoa, uma vez que a central

de regulação rege aproximadamente 60 municípios do Estado da Paraíba e mais quatro cidades metropolitanas.

Desde a sua criação, o SAMU se tornou um serviço essencial para a população, não apenas em João Pessoa, mas no Brasil como um todo, trazendo consigo uma grande complexidade. De fato, é uma instituição que trabalha com diferentes tipos de profissionais com formações diferentes, porém, que almejam o mesmo objetivo na saúde pública. No SAMU 192 Regional de João Pessoa, para cada categoria de profissional existe uma coordenação específica, contabilizando cinco no total, onde no topo está a coordenação Geral, que comanda as outras quatro coordenações: A Coordenação Administrativa, Médica, Enfermagem e de Transporte.

Nesse contexto, observa-se que a sua administração interna trabalha a todo tempo com diferentes cargos de gestão, exigindo assim, que o indivíduo que exerça tal função tenha conhecimento sobre a área que vai está inserido, como também habilidades e experiências que o tornem merecedor de tal função (MAGALHÃES et al., 1997). Sendo assim, uma das premissas da Gestão por Competências. Diante desse contexto, surge um desafio que as organizações enfrentam a todo tempo, que é designar as pessoas corretas para as funções devidas. Para uma instituição pública esse desafio se torna ainda maior, visto que fatores internos, externos e históricos influenciam tal decisão.

Desde o surgimento da administração pública no Brasil, ela vem sofrendo mudanças que a evoluíram significativamente, passando por três fases distintas de evolução, sendo elas: A administração pública patrimonialista, burocrática e gerencial. De início o Estado era patrimonialista ainda seguindo os passos do poder soberano, onde a nobreza possuía controle sobre os cargos da administração, não existia diferenciação do que era público e privado, porém, com o avanço do capitalismo e o crescimento da democracia se tornando mais evidente, o patrimonialismo ia regredindo, o que forçou que a administração pública brasileira fosse sofrendo transições ao longo do tempo (CHIAVENATO, 2012).

Nesta dinâmica, este estudo teve como objetivo identificar os desafios da implementação da gestão por competências no SAMU 192 de João Pessoa, sendo este um serviço público, tendo como foco a sua gestão. Através disto, pretendeu-se identificar as competências gerenciais, e o nível de autopercepção dos gestores diante dos papéis gerenciais de Quinn et al. (2003). Tratar sobre gestão por competências no SAMU 192 de João Pessoa envolve dois temas que são pertinentes na atualidade, como a administração pública e a saúde pública. Assim, mostrando a importância deste estudo no âmbito social, como também acadêmico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução a Administração

A administração pública burocrática surgiu como uma forma de tornar o governo mais eficiente e formal em seu controle, focando na hierarquia, na organização interna do Estado, e a evolução dos servidores que lá atuavam, sendo assim, uma forma de evitar e combater a corrupção e o nepotismo que era bastante forte no patrimonialismo. Entretanto, esse trabalho de reformulação estatal fez com que o Estado perdesse o seu principal foco que era servir a sociedade, passando a se preocupar demasiadamente com o controle de excesso de abusos de poder (BRESSER; SPINK, 2006).

Dessa forma, Chiavenato (2012), acrescenta que a evolução do paradigma de administração burocrática para administração gerencial se deu devido às mudanças que vinham ocorrendo rapidamente no século XX, como o avanço tecnológico, o crescimento da economia e redimensionamento dos papéis e funções sociais e do estado, com isso, ficaram a mostra os problemas que o modelo anterior possuía. Porém, as bases da perspectiva da abordagem burocrática não foram totalmente eliminadas, visto que trouxe melhorias significativas para a administração pública.

A administração pública gerencial em sua forma de atuação se tornou mais flexível em relação à administração anterior, corrigindo alguns erros que existiam, e viu que precisava conciliar a eficiência e efetividade na gestão pública, reduzindo os custos e elevando a qualidade na prestação dos serviços aos cidadãos. Tal reforma trouxe consigo novos pensamentos, a efetividade na prestação de serviços e o desenvolvimento da cultura organizacional eram um deles (BRESSER; SPINK, 2006).

Antes de aprofundar o debate sobre a administração pública no Brasil, é necessário compreender que o contexto histórico influencia diretamente as diretrizes que o governo estabelece. Conforme Chiavenato (2012), a reforma do estado pautada no modelo burocrático se deu por volta de 1930, baseando-se nas ideias do pensamento weberiano. Esse processo de reforma trouxe racionalização para o governo, a exemplo da criação dos concursos públicos que foram pensados como uma forma de ingresso ao serviço público, mostrando a necessidade de um capitalismo moderno no país.

Apesar de o modelo burocrático surgir como uma forma de controlar os excessos do estado, uma crise desestabilizou todo o sistema. Segundo Bresser (1998), a crise do modelo burocrático ocorreu ainda no regime militar, uma vez que tal regime foi incapaz de abandonar os pensamentos do modelo patrimonialista, impossibilitando a implantação de uma burocracia profissional sólida no país.

O regime militar optou por um caminho mais fácil e oportunista - a negação contra a criação de um sistema de concurso público para a alta administração corrobora essa afirmação. No período do regime

militar os cargos da alta administração pública foram em sua maioria ocupados por administradores das empresas estatais, fato que representou um obstáculo à criação de uma burocracia civil efetiva.

De acordo com Matias-Pereira (2014), as tentativas de combater o patrimonialismo propiciaram a criação do departamento de administração do setor público DASP, em 1936, durante o governo de Getúlio Vargas. Pode-se dizer que o modelo burocrático baseado no pensamento weberiano foi de fato efetivado com a criação do DASP. Tal modelo trazia consigo práticas que mostrariam resultados ao longo do tempo, porém, era aliado de um sistema centralizador e autocrático, o que também trazia falhas em seu conjunto.

Contudo, começaram a surgir os primeiros indícios da administração pública gerencial, quando em 1938 foi criada a primeira autarquia. O objetivo foi à descentralização de alguns serviços públicos que tinham funções executivas, fazendo com que não fosse necessário seguir todas as funções burocráticas da administração direta. Embora a criação do DASP tenha ocorrido nos anos 30, é nos anos 60 que acontece a primeira tentativa de reforma para a administração pública gerencial.

Esta tentativa deu-se através do Decreto-lei 200, de 1967, que teve como finalidade tornar o modelo burocrático flexível, sendo assim, considerada uma das primeiras investidas da administração pública brasileira para a transição em uma administração pública gerencial, por meio da descentralização de algumas funções do estado, como também o reconhecimento dos princípios de uma racionalização administrativa, do orçamento e do planejamento (BRESSER-PEREIRA, 1998).

De fato, observa-se que a administração pública necessitou de transições para que houvesse melhorias na sua forma de gestão, e que a cada mudança no processo é dificultosa, visto que fatores políticos, sociais e econômicos estão envolvidos. Isso mostra que a cada tentativa de mudança no estado vai haver barreiras, tendo em vista que tais transformações afetam um pilar. Diante disso, fica claro o desafio da implementação da Gestão por Competências no ambiente público, ressaltando que ainda há resquícios dos sistemas patrimonialista e burocrático na administração pública contemporânea.

2.2 Gestão por Competências

Tendo em vista a necessidade de diferenciação no mercado, para obterem sucesso as organizações tomaram consciência da importância da qualificação dos seus colaboradores, passando gradativamente a dedicar maior atenção na gestão estratégica de recursos humanos, buscando maior compreensão no que tange ao desenvolvimento das competências humanas e, ou profissionais. A busca por tais assuntos incentivou as pesquisas relacionadas, o que deu origem as ideias do pensamento da “gestão baseada nas competências” (BRANDÃO, 1999).

A competência se baseia em três dimensões, sendo elas o conhecimento a habilidade e a atitude do indivíduo e da organização, isso, envolvendo quesitos sociais, técnicos, cognitivos, e questões que envolvem

o próprio trabalho. O conhecimento seria o conjunto de informações que o indivíduo ou a organização adquire ao longo de sua existência, porém, informações estas que precisam ser assimiladas e transformá-las em compreensão para o mundo, ou seja, o conhecimento engloba a coleta de dados que possam convertê-las em informações que o evoluam ao longo da vida (DURAND, 1998).

Ainda para Durand (1998), a habilidade tem relação com a capacidade de agir diante de objetivos ou processos. A habilidade está intrínseca ao conhecimento, o que os tornam não excludentes, sendo assim, conclui-se que a efetividade da habilidade vai depender do conhecimento adquirido.

Finalmente, Durand (1998) afirma que a atitude se trata dos aspectos sociais e comportamentais e que estas são essenciais para a capacidade de um indivíduo como também uma organização, isso, atribuído à determinação que vai direcionar a conclusão dos objetivos, ele completa que uma organização determinada pelo sucesso vai ter mais competência do que uma com exatamente o mesmo conhecimento e habilidade.

Nesse âmbito, Brandão e Guimarães (2001), reafirmam que as três dimensões são interdependentes, ao ponto de que para se expor uma habilidade é necessário que o indivíduo tenha conhecimento de técnicas específicas. No entanto, o comportamento no trabalho vai sofrer influência não só dos conhecimentos, mas também, de habilidades e atitudes. Esse tipo de abordagem tem sido bastante festejada no mundo corporativo, uma vez que trabalha diretamente com a interação nos aspectos relacionados ao trabalho.

Contudo, apesar da gestão por competência abordar primeiramente os quesitos individuais de uma pessoa, é necessário analisá-la também em nível organizacional como é sustentado por Prahalad e Hamel (1990), que atribuem esse pensamento como competências essenciais, que seriam o aprendizado em conjunto de uma organização, envolvendo não só os conhecimentos e habilidades, mas também a tecnologia, e as capacidades gerenciais de uma organização. Diferentemente dos ativos físicos de uma organização que se depreciam com o tempo, as competências essenciais progridem à medida que são utilizadas, porém, precisa-se sempre atualizá-las e protegê-las.

Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001), relatam que as organizações têm adotado cada vez mais o modelo de gestão por competências objetivando o planejamento, a seleção e a identificação das competências necessárias para o negócio, portanto, a gestão por competência se alia a estratégia da organização e suas ações de treinamento, recrutamento e seleção e gestão de carreiras, para desenvolver as competências necessárias para se alcançar os objetivos corporativos.

Ainda para Brandão e Guimarães (2001), seria arriscado dizer que a gestão por competências é do tipo *top-down* ou *bottom-up*, ou seja, de cima para baixo ou de baixo para cima, de forma que as competências essenciais determinam as competências humanas ou vice-versa. A gestão por competências deve ser entendida como um ciclo, que envolve todos os níveis organizacionais, ressaltando que tais competências devem estar alinhadas com a estratégia organizacional.

Embora se tenha abordado as competências individuais e organizacionais, existe um fator chave que vai guiar e ditar o caminho que tais competências devem seguir, surgindo a importância das capacidades gerenciais de um indivíduo, que deve estar aliado com os interesses da organização e de seus funcionários, como é bem abordado por Quinn et al., (2003), que entende que para a assunção de um cargo de gestão é importante que o gestor demonstre capacidades específicas para desempenhar com excelência a sua função organizacional, seja por meio do planejamento e estabelecimento de metas, ou ainda identificando problemas e sugerindo soluções, como também estabelecendo objetivos a serem alcançados e delegando papéis e tarefas a serem executadas.

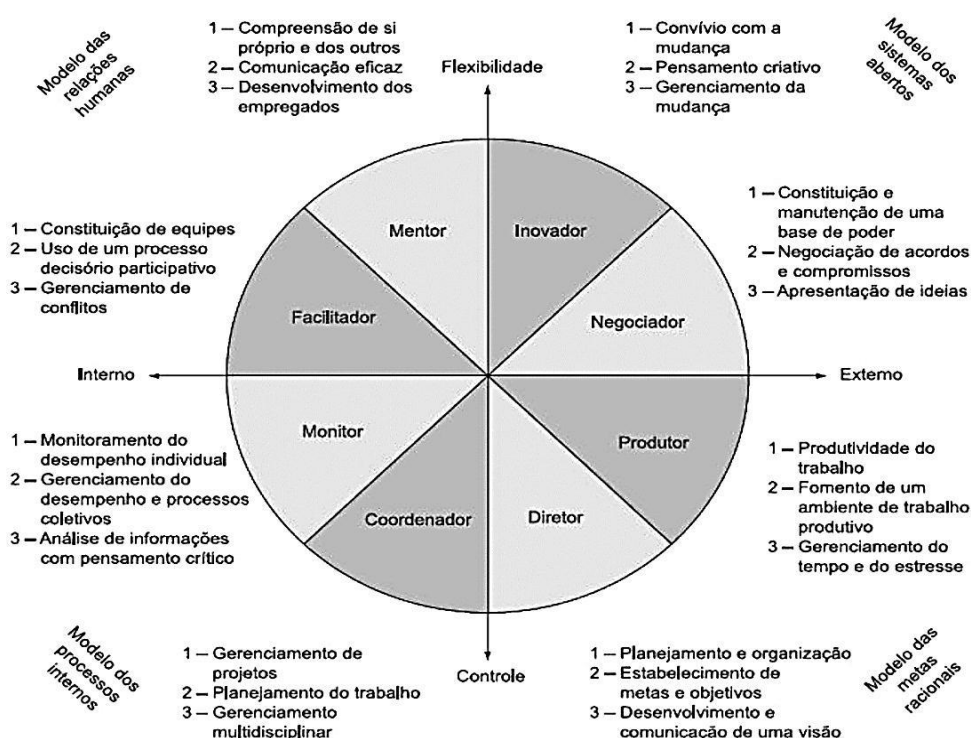
Para tanto, Quinn et al., (2003) no que se refere aos profissionais que exercem função gerencial, eles identificam competências gerenciais específicas que são necessárias ao gestor, e as dividem em quatro perspectivas, sendo elas: Modelo das metas racionais, modelo dos processos internos, modelo das relações humanas e modelo dos sistemas abertos, cada modelo comportam dois papéis gerenciais, totalizando oito:

- a) o modelo das metas racionais comportam os papéis de diretor e produtor. O diretor é aquele planeja e estabelece metas, tais como identifica os problemas e soluções, como também cria regras e define objetivos. O produtor é aquele que é orientado para as tarefas, tal que aceita as responsabilidades e sustenta uma elevada produtividade pessoal através da motivação dos membros da equipe;
- b) o modelo dos processos internos delimitam os papéis de monitor e coordenador. O monitor em suas atribuições tem o papel de fiscalizador, uma vez que suas atribuições é verificar se os setores estão seguindo as regras e trabalhando de acordo, como também, tem a característica de analista, tendo como função a análise de dados e formulários. O coordenador dá suporte a todo o sistema, sendo responsável pela organização e coordenação da equipe, sendo papel importante para o enfrentamento de crises e o controle de âmbito logístico, tecnológico e o ambiente organizacional como um todo;
- b) no modelo das relações humanas comportam os papéis de mentor e facilitador. Diante do mentor espera-se o desenvolvimento das pessoas, de modo que ele seja responsável pelo desenvolvimento individual dos empregados proporcionando oportunidades de treinamentos e planejamento, tendo como papel o interesse humano, nesse sentido, o mentor é empático, e se importa com as opiniões dos seus funcionários, de forma justa e cuidadosa. Da perspectiva do facilitador, é abordado como aquele que preza pelo bem coletivo, uma vez que é responsável pela administração e resoluções de conflitos interpessoais e está sempre atento aos problemas do grupo;
- c) por fim, é explanado acerca do modelo dos sistemas abertos, que envolvem os papéis do inovador e negociador. O inovador tem a característica de controlar as mudanças que ocorrem no ambiente, é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, uma vez que é preciso estar atento ao ambiente em transformação, levando em consideração as incertezas e riscos que circundam o ambiente. O

negociador tem o papel de controlar o ambiente externo. Em sua função precisam-se captar recursos externos, e ter capacidades e conhecimentos em relação ao ambiente que está inserido, dessa forma, se encaixa o poder de persuasão e influência, como também o conhecimento político.

Na Figura 1, pode-se visualizar os quatro modelos de gestão, como também os papéis que são atribuídos a cada modelo e quais competências específicas são pertinentes a cada papel gerencial:

FIGURA 1 – As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos



Fonte: Quinn et al., (2003, p. 17)

Apesar das competências gerenciais serem apresentadas de forma delimitada, tais competências não estão necessariamente ligadas ao um nível ou cargo hierárquico específico, essas atribuições são conceitos genéricos que se enquadram de forma geral nos gestores (QUINN et al., 2003).

2.2.1 O Desafio da Gestão de Competências na Administração Pública

Nos últimos anos com o decreto federal de nº 5.707/2006, a gestão por competências se tornou referência para a gestão de recursos humanos na esfera pública, uma vez que foi estabelecida a Política Nacional de Desenvolvimento (PND). Entretanto, já se podiam notar alguns desafios referentes à gestão por competências no âmbito público, como afirmam Carvalho et al., (2009). Eles entendem que existem várias

ocupações de trabalho, como também um grande número de servidores, o que conseqüentemente gera vários entendimentos do termo competência.

Esse desafio não se restringe apenas à organização em sua forma de atuação, visto que se trata de um ciclo, de forma que vai acabar atingindo os servidores. Carvalho et al., (2009) afirmam que o desafio principal em relação aos servidores é a transmissão da importância das competências para a capacitação, e a abordagem do tema em conjunto aos servidores como também os gestores e a área de recursos humanos. É necessário que cada servidor saiba os seus objetivos profissionais, e que tais objetivos estejam alinhados a organização.

Quando se leva em consideração todo o contexto histórico brasileiro, é perceptível que muitos desafios ainda permeiam na administração pública, para Da Silva e Portella (2013) outro desafio, talvez o mais difícil, é a mudança da cultura organizacional do serviço público, que para a implantação das competências é necessário comprometimento e ação, fazendo com que sejam quebrados alguns pensamentos do modelo burocrático e avance para o modelo gerencial, de modo que estejam alinhadas as estratégias da instituição.

Segundo Giudice (2012), a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE) foi fundamental para tornar a administração pública federal mais ágil, eficiente e dinâmica, sobretudo, atender a sociedade e os cidadãos de forma eficiente, com isso, já era possível observar a administração pública em uma tentativa a se contrapor ao modelo burocrático.

Dessa forma, Carvalho et al., (2009) sustentam que é necessário quebrar o paradigma que existe da própria sociedade em relação ao serviço público, de que tal serviço é rodeado por baixo desempenho, falta de comprometimento, e a falta de criatividade e flexibilidade, que foi criado ao longo tempo devido às más práticas de gestão.

3 METODOLOGIA

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa é um método que possibilita a reflexão de todo o percurso da pesquisa, de forma que seja possível tratá-lo de forma científica, uma vez que é utilizada para se assegurar de uma realidade ou para investigar verdades parciais. Assim, a pesquisa se mostra um procedimento que possibilita a atração de novos conhecimentos por meio de uma realidade.

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória de natureza aplicada, tendo em vista que o estudo busca levantar informações primárias por meio de pesquisa aplicada relacionada aos problemas da pesquisa (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Quanto ao objeto, essa pesquisa é caracterizada como descritiva, conforme é afirmado por Gil (2008), pode-se dizer que a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever determinada população ou

fenômeno, de forma que levem em consideração as características de um grupo, investigando a idade, sexo, escolaridade, renda e demais, de um público específico. A pesquisa se classifica como descritiva devido aos métodos de pesquisas que foram utilizados.

Quanto à natureza do problema, a pesquisa é considerada quantitativa, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), a abordagem quantitativa tem relação com aquilo que pode ser quantificável, ou seja, transformar as informações e opiniões dos indivíduos em números, de forma que seja possível analisá-las. Para isso, são utilizados alguns recursos e técnicas de estatísticas de forma que possam ser mensurados os dados obtidos.

De acordo com o que foi citado acima, o questionário a ser aplicado se caracteriza de forma quantitativa, se enquadrando em sua forma de análise como hipotético-dedutivo.

Conforme assegura Marconi e Lakatos (2003), através da pesquisa de campo é possível obter informações e conhecimentos através do problema que se pretende analisar, procurando respostas ou soluções, como também a criação de hipóteses acerca do problema. A pesquisa de campo consiste em observar fatos ou fenômenos, para assim se obter a coleta de dados, no entanto, este tipo de coleta científica é mais complexa, uma vez que já são preestabelecidos os objetivos diante da pesquisa.

O presente artigo utilizou-se para a coleta de dados o procedimento de questionários baseados na escala de likert contendo 5 pontos, visando à obtenção de respostas mais diretas e seguras. O questionário teve como base para a sua aplicação o modelo relativo às competências gerenciais de Quinn et al. (2003) onde foram entrevistados os 8 gestores que lideram as equipes do SAMU 192 Regional de João Pessoa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil Dos Gestores Do Samu

Considerando a peculiaridade dos sujeitos da pesquisa dizerem respeito aos gestores do SAMU em João Pessoa, julgou-se pertinente compreender de modo objetivo quem são esses gestores: gênero, escolaridade, idade e efetivo tempo de exercício no cargo de gestão. A intenção desse levantamento foi verificar se há diferenças significativas no desempenho dos papéis gerenciais em razão de características do perfil de cada gestor. Dentre os respondentes, 67,5% são do sexo masculino, enquanto 37,5% são do sexo feminino. No que se refere ao nível de escolaridade, observou-se que 87,5% concluíram o curso superior, enquanto 12,5% possuem apenas o nível fundamental.

A faixa etária dos respondentes revelou-se heterogênea: 37,5% com idades que variam de 30 a 39 anos, 25% com idades de 40 a 49 anos e 37,5% com idades de 50 a 59 anos.

Em relação ao tempo de exercício na função, 4 respondentes possuem de 1 a 2 anos de experiência, 2 gestores possuem mais de 2 e menos de 3 anos, enquanto outros 2 gestores, mais experientes, possuem 8

anos de exercício na função. Ou seja, de maneira geral, os gestores têm pouco tempo de efetivo exercício na função. Quanto a distribuição dos cargos, verificou-se que 6 são coordenadores e são 2 supervisores de equipe.

4.2 Autopercepção Integrada Dos Gestores Sobre Suas Competências Acerca Dos Papéis Gerenciais.

Na tabela abaixo são apresentadas as medidas descritivas dos 8 papéis gerenciais de forma geral. Por meio das respostas de todos os gestores se obteve uma média, um desvio padrão e uma mediana, dessa forma foi possível apontar qual papel gerencial teve maior e menor destaque dentre todos os respondentes.

Tabela 1: Estatísticas descritivas dos papéis gerenciais

PAPÉIS GERENCIAIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MEDIANA
INOVADOR	4,7	0,46	5,0
NEGOCIADOR	4,3	1,09	5,0
PRODUTOR	4,6	0,50	5,0
DIRETOR	4,3	0,85	5,0
COORDENADOR	4,9	0,24	5,0
MONITOR	4,3	0,97	4,0
FACILITADOR	4,8	0,43	5,0
MENTOR	4,2	0,95	4,5

Fonte: Elaboração Própria, 2018

Analisando-se a Tabela 1, observam-se os papéis gerenciais que obtiveram maior e menor destaque mediante uma escala de concordância que vai de 1 a 5, tendo opções subsequentes assim dispostas: discordo totalmente; discordo parcialmente; nem concordo, nem discordo; concordo parcialmente; concordo totalmente.

Assim, por meio da autopercepção dos gestores do SAMU, percebeu-se que os papéis gerenciais com maior destaque foram: Produtor, Inovador, Facilitador e Coordenador, como ficam evidenciados nas médias. Porém, o papel que obteve maior representatividade dentre os 4 citados, foi o de Coordenador, que segundo Quinn et al. (2003), caracterizasse por dar sustentação a todo o sistema organizacional, haja vista dispor sobre a capacidade para coordenar uma equipe. No entanto, não significa necessariamente que os gestores disponham dessas capacidades, uma vez que os resultados aqui apresentados decorrem de uma investigação centrada na autopercepção dos próprios gestores acerca de si mesmos.

Em se tratando dos papéis nos quais os gestores acusaram menor domínio, estão: O papel de Negociador, Diretor, Monitor e Mentor. No que tange a esses papéis, foi identificado que o papel de mentor obteve a menor pontuação. Segundo Quinn et al. (2003), esse papel relacionasse com o interesse do gestor pelas relações humanas, envolvendo a empatia perante os funcionários, bem como seu interesse pelo desenvolvimento individual dos membros de sua equipe.

Na tabela abaixo foram analisadas todas as competências gerenciais em cada respondente de forma individual, assim, mensurando o nível de competência de cada gestor por meio de sua autopercepção.

Tabela 2: Estatísticas descritivas individuais dos sujeitos

RESPONDENTES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MEDIANA
SUJEITO 01	4,2	0,9	4,0
SUJEITO 02	4,7	0,5	5,0
SUJEITO 03	4,2	0,9	4,5
SUJEITO 04	4,8	0,4	5,0
SUJEITO 05	4,6	0,6	5,0
SUJEITO 06	4,1	0,9	4,0
SUJEITO 07	4,4	1,1	5,0
SUJEITO 08	5,0	-	5,0

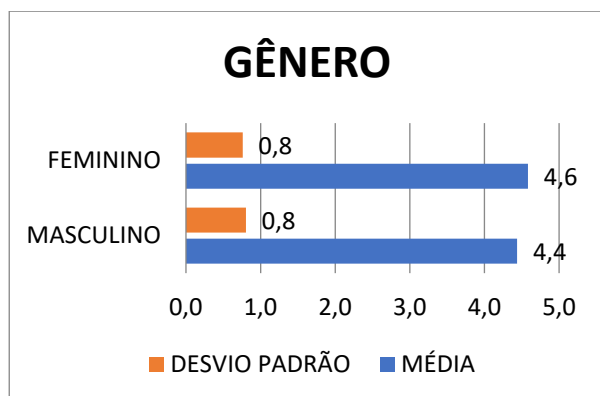
Fonte: Elaboração Própria, 2018

De acordo com a Tabela 2, dentre todos os respondentes, o sujeito 06 obteve a menor média entre os demais respondentes, isso pode indicar que o mesmo apresenta menor segurança e concordância com as afirmações apresentadas, assim, demonstrando consciência da necessidade de aprimorar o desenvolvimento dos papéis gerenciais. Em relação a maior média obtida, pode-se observar que o sujeito 08 teve uma média 5,0 em uma escala de 1 a 5. Vale ressaltar que apesar do sujeito 08 demonstrar elevado nível de auto eficácia, indicando total concordância com as afirmações propostas, não significa necessariamente que o mesmo possua todas as competências de gestão necessárias, visto que se trata de uma pesquisa de autopercepção, ou seja, a avaliação é medida a partir da convicção do gestor.

4.3 Análise comparativa entre os perfis dos gestores sobre suas competências gerenciais.

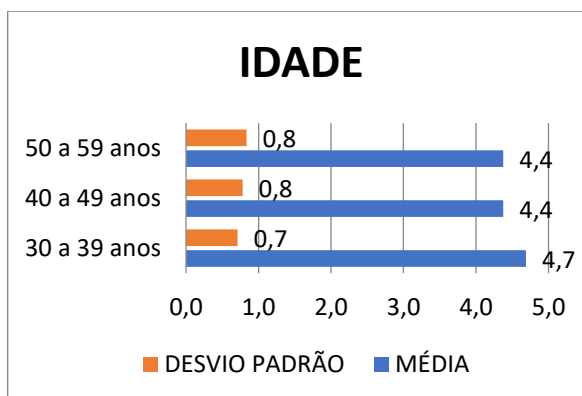
Quinn (2003) afirma que fatores relacionados à gênero, tempo de serviço e faixa etária podem influenciar no desempenho dos papéis gerenciais, sendo assim, apresentasse a seguir a análise comparativa entre o perfil dos respondentes, conforme mostrado nos gráficos abaixo:

Gráfico 1 – Médias gerenciais do Gênero



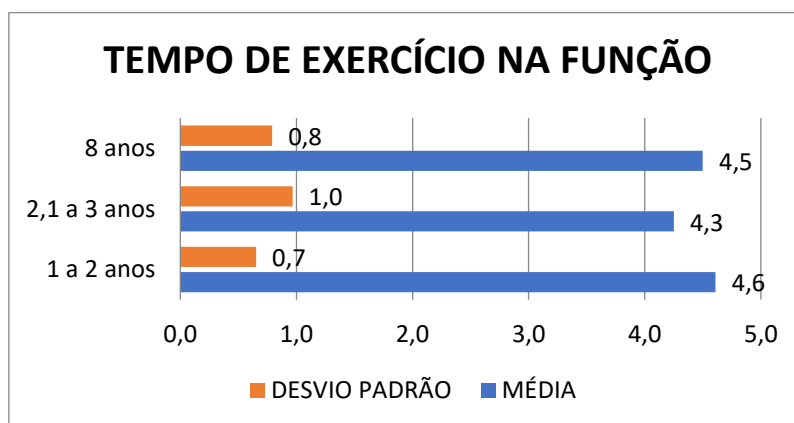
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2 – Médias gerenciais da Idade



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3 – Médias gerenciais do tempo de exercício na função



Fonte: Dados da pesquisa

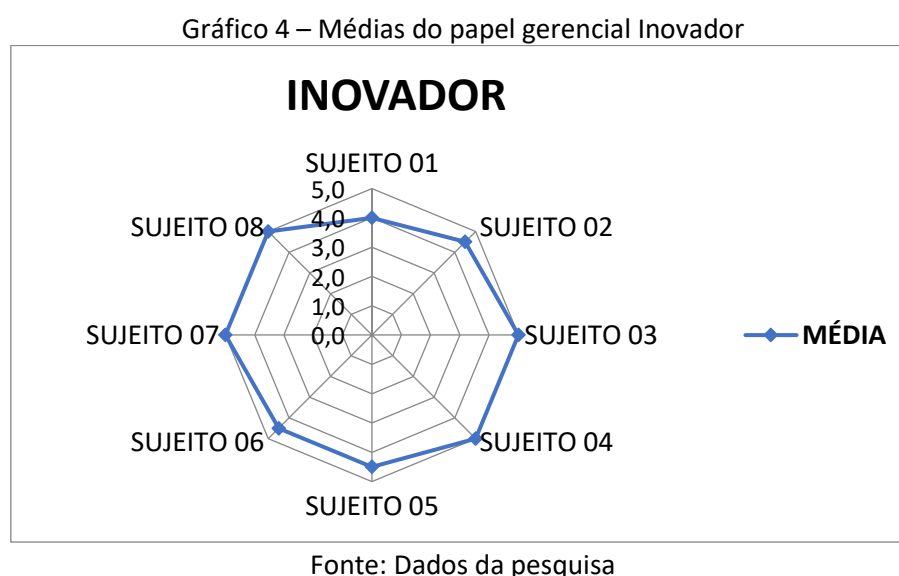
Conforme é visto no gráfico de gênero, foi identificada pouca assimetria entre o gênero feminino e masculino em relação a autopercepção do nível de competências relacionadas aos papéis gerenciais, como evidenciada na comparação entre as médias obtidas por homens e mulheres e também no desvio padrão. Diante do exposto, não há respaldo de que gestores do sexo masculino tenham um melhor nível de competência dos papéis gerenciais do que as gestoras ou vice-versa.

Prosseguindo com a investigação comparativa entre o perfil dos gestores, buscou-se analisar se suas idades seriam fatores que poderiam influenciar nas competências relacionadas aos papéis gerenciais. Os gestores com idades que variaram de 40 a 49 anos e de 50 a 59, apresentaram médias e desvio padrão idênticos (4,4 de média), entretanto, os gestores com idades que variaram de 30 a 39 anos apresentaram uma maior média e um menor desvio padrão em relação aos demais respondentes. Isto pode estar relacionado a uma maior atitude dos respondentes mais jovens, relacionando o que foi dito por Prahalad e Hamel (1990), que a atitude envolve aspectos comportamentais e sociais, assim, subentendendo que os gestores mais jovens possuem comportamentos e influências sociais diferentes dos demais.

Analisando-se o gráfico de tempo de exercício na função, constatou-se que os gestores com menos tempo de experiência no cargo, obtiveram maior média se comparados com os gestores com tempo de exercício superior, podendo-se inferir que os gestores com menos tempo de exercício na função demonstram autopercepção mais elevada quanto às suas competências relacionadas ao desempenho dos papéis gerenciais.

4.4 Distribuição da autopercepção das competências gerenciais por papel gerencial.

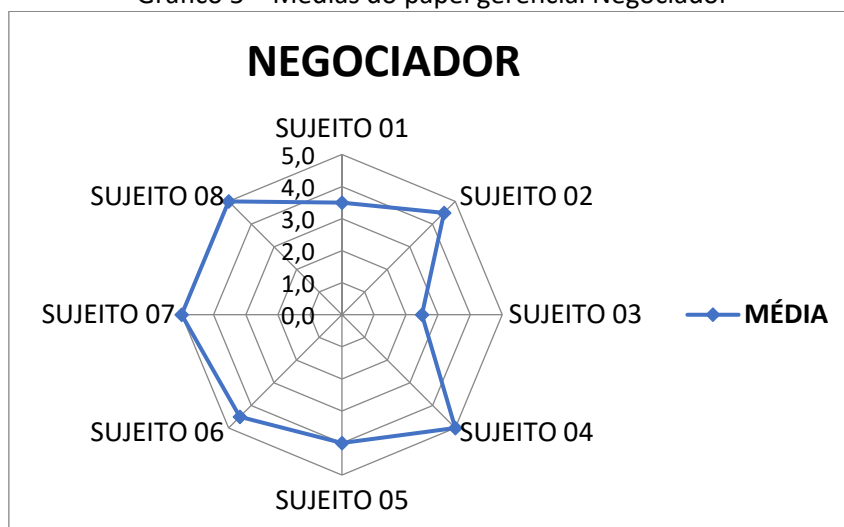
No Gráfico 4, foi analisado o papel gerencial Inovador e as médias dos 8 respondentes da pesquisa demonstram a autopercepção de cada sujeito perante o referido papel gerencial.



Diante do gráfico 4, pode ser observado que o Sujeito 01, obteve um nível de identificação baixo ao que se refere ao papel gerencial Inovador comparativamente aos demais respondentes. O papel gerencial Inovador, segundo Quinn et al. (2003), está encarregado da adaptação e das mudanças que ocorrem no ambiente, dessa forma, espera-se o desenvolvimento de ideias criativas e inovadoras no ambiente que estão inseridos.

No Gráfico 5, foi analisado o papel gerencial Negociador diante dos 8 respondentes da pesquisa, e então, obtendo o nível de auto percepção de cada respondente.

Gráfico 5 – Médias do papel gerencial Negociador

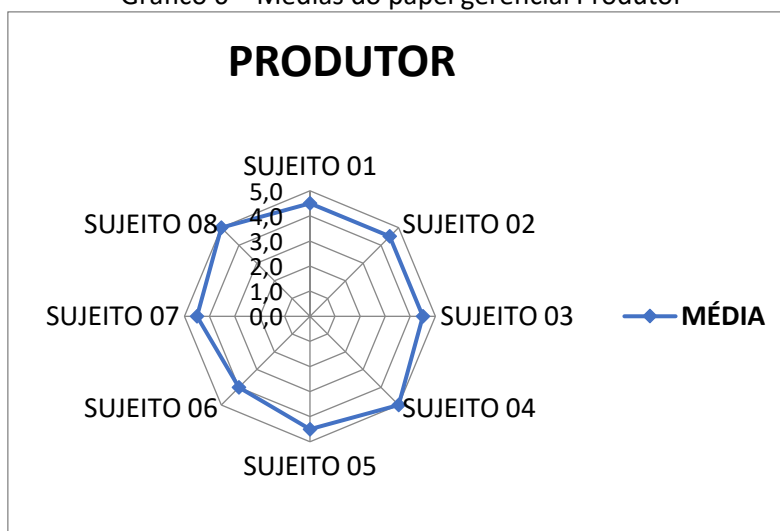


Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 5, pode ser observado que o Sujeito 01, e o Sujeito 03, apresentaram média significativamente baixa diante dos demais respondentes quanto ao papel gerencial Negociador, enquanto os Sujeitos 04, 06, 07 e 08 se mantiveram com pouca variabilidade entre si, como também, apresentaram médias altas. O papel gerencial Negociador, segundo Quinn et al. (2003), relacionasse com a capacidade de persuasão perante as pessoas e a organização, aliado a isso, a facilidade de obter recursos externos para dentro da organização.

No Gráfico 6 abaixo, foi analisado o papel gerencial Produtor:

Gráfico 6 – Médias do papel gerencial Produtor

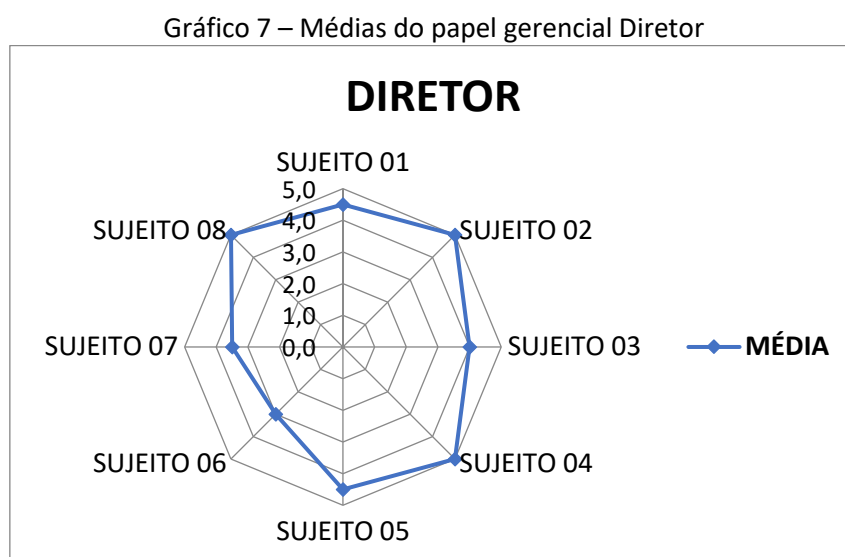


Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 6, o Papel gerencial Produtor apresentou baixa assimetria entre as médias dos 8 respondentes, mostrando-se um dos papéis gerenciais com maior identificação entre os sujeitos, pois

apresentou médias bastante altas, assim, pode-se ressaltar que se constitui num papel gerencial com destaque entre os gestores do SAMU 192 Regional João Pessoa. Conforme assegura Quinn et al. (2003), o papel Produtor apresenta características de motivação para realizar tarefas e aceita responsabilidades, e consegue conciliar e gerenciar o tempo e o estresse.

O Gráfico 7 abaixo, tratou da análise do papel gerencial Diretor, onde foi mensurado as médias dos 8 respondentes:

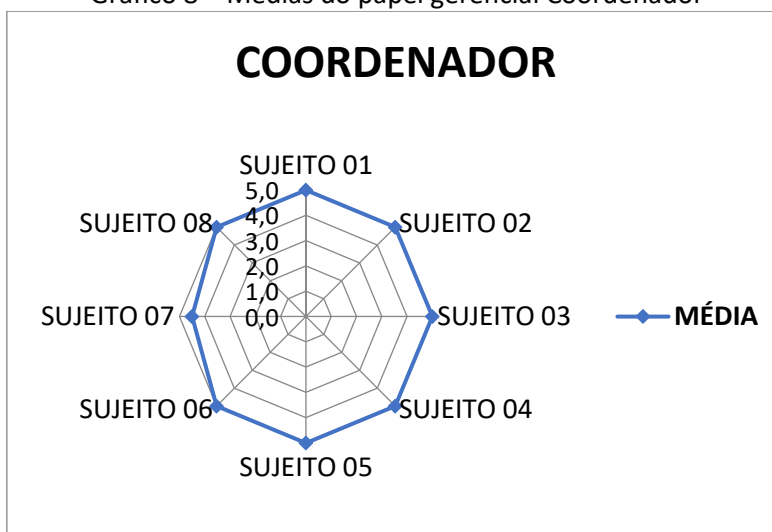


Fonte: Dados da pesquisa

Na análise do papel gerencial Diretor, foi observado que o Sujeito 03, 06 e 07, obtiveram médias baixas em relação aos demais, fazendo-se importante o levantamento dos mesmos, uma vez que se mostraram discordantes em relação ao papel Diretor, onde tal papel é imprescindível para delimitação de metas e objetivos, como também, para definição de papéis e tarefas na organização. Os demais Sujeitos, 01, 02, 04 e 05 e 08, apresentaram médias altas nesse quesito.

No que se refere à análise do Gráfico 08, foi exposto as médias dos 8 respondentes, onde foi analisado o papel gerencial Coordenador:

Gráfico 8 – Médias do papel gerencial Coordenador

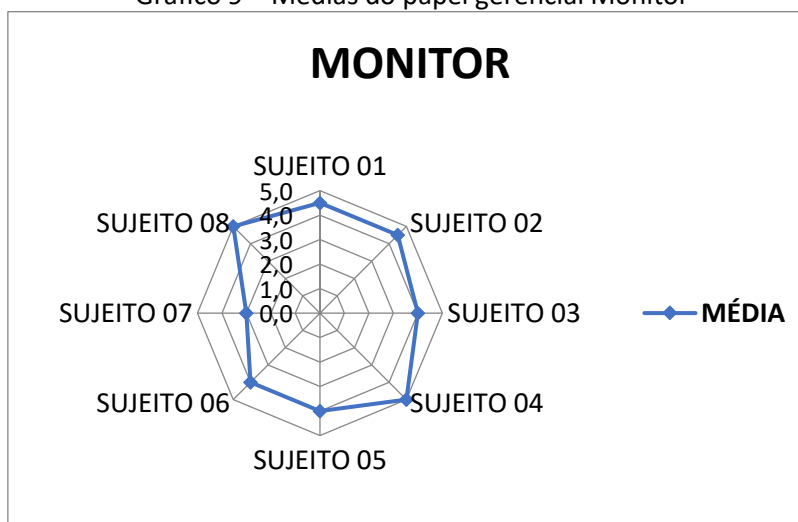


Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes, diante do papel gerencial Coordenador, se mostraram bastante seguros, com médias bastante altas, havendo pouca assimetria entre suas médias. O presente papel se mostrou um dos mais efetivos, visto que, o serviço do SAMU necessita de gestores que se adequem as características do Papel gerencial Coordenador, que conforme Quinn et al. (2003), o Coordenador dispõe de capacidade para coordenar uma equipe, e, portanto, deve estar atento ao planejamento que promova a facilitação no trabalho, acrescentando ainda a organização e a viabilização do fluxo do sistema organizacional.

O Gráfico 9 expõe as médias dos 8 respondentes em relação ao papel gerencial Monitor:

Gráfico 9 – Médias do papel gerencial Monitor

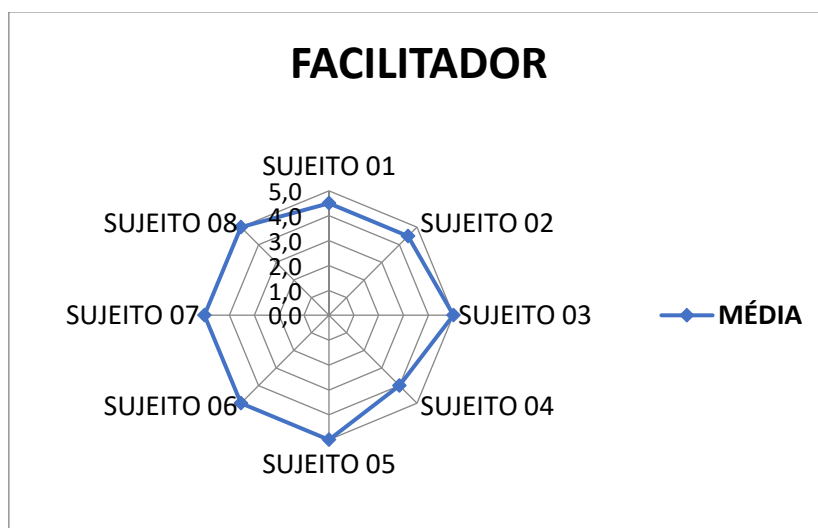


Fonte: Dados da pesquisa

Na verificação do Gráfico 9, foi observado que os Sujeitos 03, 05, 06, 07, apresentaram médias relativamente baixas em relação aos demais sujeitos, sendo o Sujeito 07 àquele que apresentou a menor

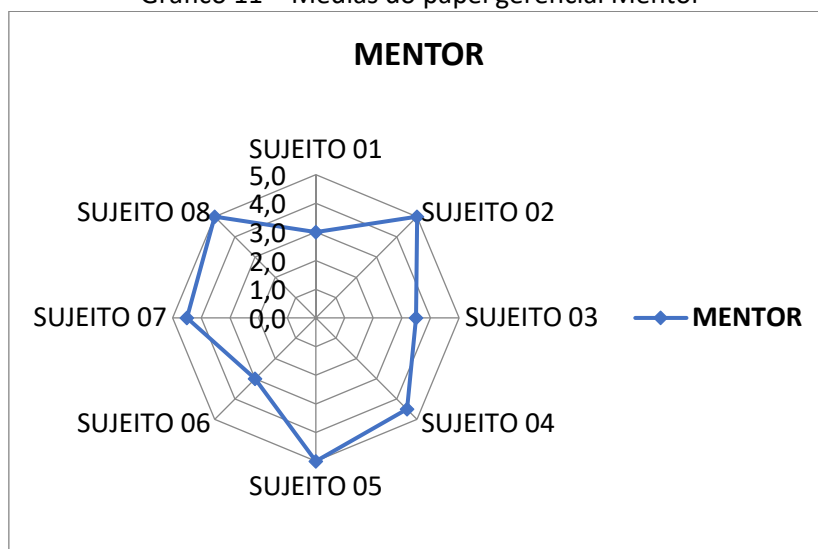
média dentre os respondentes. O referido gráfico trata da abordagem do papel gerencial Monitor em cada sujeito, que segundo Quinn et al. (2003) se refere ao domínio de todos os fatos e detalhes, uma vez que tem interesse pela análise de dados e formulários, como também, interessa-se pelo monitoramento do desempenho individual das pessoas e da equipe.

Gráfico 10 – Médias do papel gerencial Facilitador



Quando são analisados os resultados da autoavaliação obtidos entre os gestores referentes ao papel gerencial Inovador, foi observado que o Sujeito 04 apresentou uma média baixa em relação aos demais respondentes, sendo assim o que mereceu maior atenção nesse âmbito. É importante ressaltar que o Papel de Facilitador, segundo Quinn et al. (2003), ocupa-se em administrar os conflitos de equipe e conflitos interpessoais, como também, está voltado a promover a coesão e o trabalho em equipe, dessa forma, o Facilitador tem o papel de mediador perante as pessoas e as equipes.

Gráfico 11 – Médias do papel gerencial Mentor



Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, o Gráfico 11 se refere ao papel gerencial de mentor, que se mostrou o que mais apresentou variabilidade entre as médias dos Sujeitos, como também, obteve as menores médias entre os demais papéis. Como pode ser visto, os Sujeitos 01, 03 e 06, foram os que tiveram o menor nível de identificação diante do papel gerencial Mentor, papel este que é voltado para os interesses humanos, como é destacado por Quinn et al. (2003), que atribuem aos gestores características de empatia perante os funcionários, uma vez que compreende a si mesmo e aos outros, proporcionando o desenvolvimento das competências individuais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atendendo ao que foi proposto neste trabalho, o desenvolvimento do presente estudo trouxe consigo a possibilidade de lançar luz à revisão da literatura sobre a administração pública e a gestão por competências no âmbito público e de suas barreiras. Identificou ainda como os gestores de um determinado órgão público se autoavaliam no que tange as suas competências gerenciais. Desse modo, concluiu-se a relevância da gestão por competências no SAMU 192 Regional de João Pessoa, principalmente quando a análise é investida nos gestores, tendo em vista que possibilitou a autocrítica dos pontos fortes e fracos da equipe de líderes quanto às suas competências gerenciais.

De acordo com o modelo empregado, revelou-se que todos os sujeitos carecem aprimorar alguma competência. Contudo, faz-se necessário destacar a contribuição que esta pesquisa traz no que se refere à gestão por competências no setor público, que ainda se mostra recente na administração pública brasileira, haja vista as barreiras que ainda são visíveis, levando em consideração todo o contexto histórico e a legislação vigente no Brasil.

De modo geral a percepção dos gestores do SAMU em relação às competências gerenciais de Quinn et al. (2003) se mostrou bastante variada no que tange aos 8 papéis gerenciais, de modo que os papéis de Produtor, Inovador, Facilitador e Coordenador demonstraram maior representatividade visto que os gestores possuíram maior identificação. No caso do papel de Coordenador, pode-se verificar uma maior identificação quando comparado aos demais papéis. Quando se abordam os papéis com menor expressão, obtêm-se o Negociador, Diretor, Monitor e Mentor como tendo menor identificação por parte dos gestores do SAMU. Vale destacar que o papel de Mentor ficou bastante abaixo da média em consideração aos demais papéis, assim, os referidos papéis gerenciais, em especial o de Mentor, demandam maior foco dos gestores no sentido de buscarem maior capacitação.

A análise dos perfis dos gestores quanto ao Gênero, Idade e Tempo de exercício na função possibilitou concluir que ao analisar tais variáveis, percebeu-se níveis de identificação diferentes entre os gestores. O perfil de tempo de exercício na função se mostrou influente na autopercepção dos gestores, observou-se ainda que os gestores que possuem entre 1 a 2 anos de tempo de exercício na função se mostraram mais autoconfiantes em relação aos papéis gerenciais, no entanto os gestores com maior experiência, como os que possuem mais de 2 e menos de 3 anos, e 8 anos de tempo de exercício na função demonstraram menos autoconfiança em relação aos papéis gerenciais.

O uso de questionários para coleta das informações mostrou-se como uma limitação do presente estudo, embora tenha se revelado o mais viável para pesquisa tendo em vista o escasso tempo disponível dos gestores para participarem da investigação. Por essa razão, recomenda-se que, para futuros estudos, haja o emprego de abordagens de cunho qualitativo com utilização de entrevistas semiestruturadas devido à complexidade da extração de respostas que permitam desvelar com maior profundidade as competências gerenciais dos atores pesquisados. Por fim, foi possível afirmar que a gestão por competências se mostra um campo muito profícuo, trazendo consigo a possibilidade de estudos sob múltiplas perspectivas.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CARVALHO et al.. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos**. Editora Manole. 3. Ed. Barueri, São Paulo, 2012.

DA SILVA, Francielle Molon; DE MELLO, Simone Portella Teixeira. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

DATASUS. Disponível em: <<http://datasus.saude.gov.br/projetos/52-samu>>. Acesso em: 26 fev. 2018.

DURAND, Thomas. Forms of incompetence. In: **Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.

DURAND, Thomas. The alchemy of competence. **Strategic Flexibility**, New York: Wiley, p. 303-30, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

MAGALHÃES, Sérgio, JACOB, Wanderley, MORIYANA, Helmut, ROCHA, Joaquim. Desenvolvimento de competências: o futuro agora!. **Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José; Curso de Administração Pública : foco nas instituições e ações governamentais / José Matias-Pereira. – 4. ed. – São Paulo : Atlas, 2014.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Sobre o Programa**. Disponível em: <<http://portalms.saude.gov.br/acoes-e-programas/samu/sobre-o-programa>>. Acesso em: 26 fev. 2018.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5, 1998.

PEREIRA, Orgs Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Editora FGV, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

QUINN, Robert E. et al. **Competências Gerenciais Princípios e Aplicações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EMPREENDEDORISMO E A MORTALIDADE EMPRESARIAL NA ÁREA CONTÁBIL DE JOÃO PESSOA – PB

Eliabe Afonso de Sousa

Gustavo Henrique Viera Freire

Marcelle Afonso Chaves Sodré

RESUMO: Sabendo da importância do empreendedorismo para a economia e para sociedade, deve-se abordar que ser empreendedor é mais do que o ato de criação de uma nova empresa, pois necessitam de planejamento, tempo, recursos e energia concentrados naquele projeto de um novo negócio. No entanto, muitas vezes, os empreendedores não obtêm êxito em seus negócios, acabam fechando e não alcançando seu objetivo de formar uma empresa estabilizada no mercado. Sendo assim, o objetivo geral deste artigo é analisar o índice de mortalidade de escritórios contábeis na cidade de João Pessoa no período de 2014 a 2016 e compará-lo com outros dados do país sobre o tema em estudo. A metodologia adotada nesta pesquisa a define como exploratória e descritiva quanto a sua finalidade e quanto aos meios como pesquisa bibliográfica e documental. O resultado obtido aponta um índice de 23,68% de mortalidade de escritórios contábeis na cidade de João Pessoa, o que se caracteriza apenas 0,28% acima da média geral nacional e 2,68% acima do seu próprio estado, enquanto está abaixo da média geral de mortalidade de empresas nordestinas (24%), da própria média do setor de serviços no Brasil (25%) e das empresas do mesmo ramo de atividade no país (24%).

PALAVRAS-CHAVES: Empreendedorismo. Mortalidade empresarial. João Pessoa.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil vive momentos de instabilidade e desaceleração de sua economia como foram constatadas em estudos realizados pelo *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM 2015, onde se aponta que a partir de 2009, as taxas de crescimento do país foram sendo reduzidas até que em 2014 tornou-se nítida esta desaceleração, contando com fatores como a crise de mercados internacionais e a crise política nacional, com isso a necessidade de sempre se manter competitivo no mercado intensificou-se e tem feito com que os empresários estejam em contínua atualização.

Considerando sua importância, empreender é mais do que o ato de criar uma nova empresa, é estar sempre atento às variações constantes do mercado, ser criativo e se reinventar, pensando sempre a frente e prevendo possíveis crises que as empresas estão sujeitas, e então o empreendedor deve aperfeiçoar seu modelo de gestão constantemente. (CHIAVENATO, 2006). Porém, muitas vezes, os empreendedores não obtêm êxito em seus negócios, acabam fechando e não alcançando seu objetivo de formar uma empresa estabilizada no mercado. Isso pode acontecer por diversos fatores simultaneamente, como a falta de um plano de negócio inicial, o não conhecimento do ramo investido, falta de controle interno e externo, entre outros. No entanto, um dado importante que o Sebrae destaca em seu estudo feito no ano de 2016 é que entre as empresas abertas nos anos de 2011 e 2012, a maioria que se tornou inativa posteriormente foi de proprietários que estavam desempregados antes disso, onde se constata que empreenderam por

necessidade e não utilizando de tempo suficiente para que houvesse um planejamento correto, causando escolhas precipitadas e provocando a falência dos empreendimentos.

Assim, este artigo aborda o empreendedorismo, com seus tipos e características, ligando-os ao setor contábil na cidade de João Pessoa, por meio da taxa de mortalidade destes no cenário econômico vivido atualmente. Então a problemática da pesquisa se dar em como se caracteriza a mortalidade de escritórios contábeis na cidade de João Pessoa?

A relevância do trabalho é notória quando contribui para o desenvolvimento mais consistente e competitivo dos negócios na área contábil, com intuito de apresentar mecanismos de gestão com embasamentos teóricos abordando uma temática de extrema importância tanto para área do conhecimento e pesquisa contábil quanto para os profissionais contabilistas que desejam manter-se no mercado de forma competitiva mesmo no cenário instável atual, tendo em vista que cada vez mais existe a necessidade do empresário contábil manter-se capacitado a compreender a importância das ferramentas de gestão.

Outra relevância desta pesquisa é auxiliar empresários no ramo contábil que já estão no mercado e que buscam informações para aplicação em seus negócios, direcionando também estudantes e concluintes que pretendem ingressar na área contábil e que desejam adquirir informações com intuito de minimizar o risco de mortalidade de suas futuras empresas.

Sendo assim, o objetivo geral deste artigo é verificar o índice de mortalidade de escritórios contábeis na cidade de João Pessoa e, por conseguinte, define-se como objetivos específicos: abordar a importância do empreendedorismo e suas características; verificar o índice de mortalidade empresarial nos escritórios contábeis no período de 2014 a 2016 e comparar o índice de mortalidade empresarial da pesquisa com demais dados do país sobre o tema em estudo.

A metodologia adotada nesta pesquisa é classificada em dois critérios: quanto aos fins e quantos aos meios, segundo a taxonomia de Vergara (1998, p. 41). Quanto aos fins, o tipo de pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. Já em relação aos meios, a pesquisa se divide em pesquisa bibliográfica a princípio e depois o levantamento de dados sobre a mortalidade das empresas constituídas como escritórios contábeis se caracteriza como uma pesquisa documental.

2 DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo serão apresentadas as características metodológicas da pesquisa e sua base literária, como também os resultados obtidos com a análise dos dados levantados neste trabalho

2.1 Procedimentos Metodológicos

2.1.1 Tipo de Pesquisa

A metodologia adotada nesta pesquisa, segundo a taxonomia de Vergara (1998, p. 41), é classificada em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, o tipo de pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva que será referente à análise da mortalidade das empresas contábeis na cidade de João Pessoa nos anos de 2014 e 2016, através de documento solicitado a Junta Comercial do Estado da Paraíba, trabalhados numa área cujo tema não se tem tantos dados e pesquisas disponíveis. Assim, Vergara (1998, p. 45) esclarece que “a investigação exploratória é realizada; em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, por sua natureza de sondagem não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. Cervo, Berivan e Silva (2007, p. 65) reforçam que “esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação. Recomenda-se [...] quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado”.

Já a pesquisa descritiva pode ser claramente compreendida por meio da definição a seguir:

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-lo. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas (CERVO; BERIVAN; SILVA, 2007, p. 65).

Em relação aos meios, a pesquisa se divide em dois momentos, inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, definida como “a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado”, esclarece Barros e Lehfeld (2000, p. 70).

No segundo momento, o levantamento de dados sobre a mortalidade das empresas constituídas como escritórios contábeis se caracteriza como uma pesquisa documental, isto é, “são investigados documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. As bases documentais permitem estudar tanto a realidade presente como o passado, com a pesquisa histórica” afirma Cervo, Bervian e Silva (2007, p.62).

2.1.2 Universo e Amostra

O universo dessa pesquisa corresponde as empresas constituídas em João Pessoa – Paraíba, na área contábil, de acordo com o código de Classificação Nacional de Atividades Econômicas com o registro do CNAE 69.20-6-01, no período de 2014 e que tiveram suas atividades encerradas até 2016. Utilizou-se banco de

dados oficiais para identificar a situação das empresas quanto à sua atividade/inatividade neste registro, o que proporciona como vantagens o baixo custo e a margem de erro zero, já que é foi checada a totalidade (100%) das empresas que compõem o cadastro das empresas constituídas nos anos em análise.

2.1.3 Coleta e Análise dos Dados

O levantamento dos dados pesquisados foi feito por meio de relatório oficial cedido pela Junta Comercial do Estado da Paraíba, emitido pelo Sistema Nacional de Registro de Empresas Mercantis, onde constava CNPJ, data de início, data de término e data da última atualização. Entretanto, um dos desafios dessa metodologia é a possibilidade de defasagem nos registros nas bases de dados oficiais, como por exemplo, os donos podem demorar a solicitar o registro de criação (e/ou encerramento) do negócio, contribui com a explicação o SEBRAE (2016).

Por fim, os dados foram estatisticamente tratados e a partir deles elaborados gráficos, através do Excel 2010, para facilitar a compreensão e comparação com outros estudos e índices apresentados.

2.2 Referencial Teórico

2.2.1 Empreendedorismo

Empreendedorismo é a capacidade de que as pessoas têm de assumir riscos, depositar energia, tempo e recursos em um projeto no qual se espera um retorno futuro. Para isso, o empreendedor deve pensar além de seu tempo e ser capaz de se reinventar em momentos de dificuldade, porém isto não é algo recente, desde os primórdios de nossa sociedade que existem práticas empreendedoras.

Grande exemplo histórico de empreendedor pode lembrar-nos de Marco Polo que tentou estabelecer uma rota comercial em direção ao oriente, no qual assinou contrato com um homem que possuía dinheiro para vender sua mercadoria. Marco Polo assumiu os maiores riscos, enquanto o homem assumiu os riscos de forma passiva (DORNELAS, 2015). E é isto que caracteriza um empreendedor, que não precisa ser dono de seu próprio negócio para ser caracterizado como tal.

Já na idade média, a relação que se tem de empreendedorismo era que os empreendedores não assumiam totalmente seus riscos, geralmente não utilizando recursos próprios e sim de terceiros, que na maioria das vezes era o próprio governo. Até que no século XVII, o empreendedor começou a ter relação de risco de forma direta, estabelecendo contratos com o governo para fornecimento de mercadorias e serviços. Com o decorrer do tempo, a partir da década de 1990 e o grande avanço tecnológico que ocorreu na época, as pessoas tiveram a necessidade de se capacitar, então o empreendedorismo começou a ser foco de diversas políticas públicas e de instituições de ensino médio e superior (BRITO; PEREIRA; LINARD, 2013).

Sendo assim, segundo Dornelas (2015, p. 28), “o termo empreendedorismo pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. A perfeita implementação dessas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso. [...]”. Já o GEM (2016, p. 110) utiliza a definição de empreendedorismo que diz que “Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Em qualquer das situações a iniciativa pode ser de um indivíduo, grupos de indivíduos ou empresas já estabelecidas”.

Para que uma pessoa entre no mundo do empreendedorismo sempre deve haver uma razão pela qual se busca tanto esse objetivo de obter sucesso, ou seja, uma motivação que dê sentido para todo o tempo, energia e recursos gastos não apenas em seus negócios, mas em projetos de vida em geral, motivação esta que pode vir de diversos fatores variando de cada pessoa, mas que sempre deverá existir, pois servirá de combustível em momentos difíceis e desanimadores.

Uma destas teorias é a Teoria da Hierarquia de Necessidade, de Abraham Maslow, em 1943, ela afirma que as pessoas seguem uma pirâmide hierárquica com níveis de necessidade e que as pessoas só subirão de nível hierárquico após satisfazer as necessidades dos níveis inferiores, necessidades estas que são Fisiológicas, Segurança, Sociais, Autoestima e de Auto-realização (MATSUOKA, 1999 *apud* RIBAS, p. 8). Como mostra a figura seguinte:

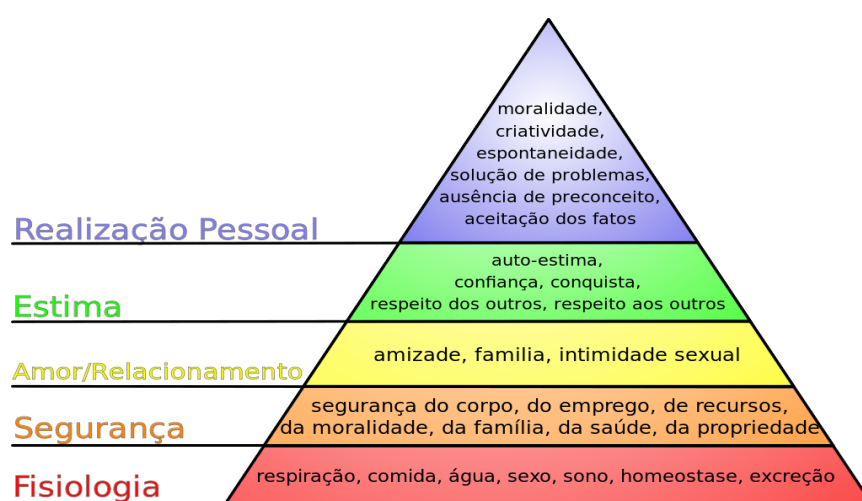


Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow

Fonte: Wikipédia.

Fatores como dinheiro, satisfação com o trabalho, realização e oportunidade fazem parte da motivação empreendedora, mas vem da vontade de ter independência e trabalhar para si mesmo que está a maior motivação dos empreendedores. Por em risco toda energia, muito tempo e recursos financeiros em algo arriscado é motivado pela realização de ser independente e cuidar de algo no qual se é o próprio patrão (HISRIC; PETERS, 2004, p. 82).

A motivação para empreender pode vir de diversos fatores, segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM 2015, esta motivação pode ser classificada como por necessidade e por oportunidade. Para o empreendedorismo por necessidade, caracteriza-se como o indivíduo que inicia seu negócio por estar precisando, que não possuem um bom emprego ou simplesmente não possui, mas que precisa daquele valor financeiro para subsistência. Geralmente estas pessoas cometem erros que podem levar a falência de seus negócios precocemente, como por exemplo, a falta de tempo necessário para realização do planejamento ou negociação com fornecedores, esses são alguns dos fatores que ocorrem para os que empreendem por necessidade.

Já no empreendedorismo por oportunidade, as características são diferentes, estes empreendedores veem a oportunidade em determinado ramo econômico, mesmo o indivíduo tendo boas oportunidades de emprego e renda. Essas pessoas, diferentes dos exemplos anteriores, passam mais tempo para realizar seu planejamento, diminuindo as chances de erros que as levariam à falência.

Estudo mais recente do *Global Entrepreneurship Monitor*, realizado no ano de 2016, mostra que o Brasil continua a ser um país no qual tem como sua maioria empreendedora por oportunidade, onde no ano de 2015, foi de 56,5% e em 2016 teve um leve aumento para 57,4%, tendo como proporção de que para cada 100 empreendedores, 57 empreendem por oportunidade, como mostra tabela a seguir:

Tabela 1: Motivação dos empreendedores iniciais.

Motivação	Taxas	Percentual da TEA	Número de Empreendedores
Oportunidade	11,2	57,4	15.022.742
Necessidade	8,3	42,4	11.113.080
Razão Oportunidade/Necessidade	1,4		

Fonte: (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2016, p. 30).

Dessa maneira, o Brasil se destaca no cenário mundial como um dos países mais empreendedores do mundo (GEM, 2015; 2016). Dornelas (2015) difunde isso ao destacar que “em um ano de crise econômica severa, uma notícia positiva pode entusiasmar os brasileiros a empreender seus sonhos e colocar em prática suas ideias [...] o resultado da pesquisa mundial do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) com o Brasil na primeira posição”. Tal fato, no mínimo ratifica a importância do empreendedorismo para a economia brasileira e, conseqüentemente, o quanto é essencial aprimorar estudos, pesquisas e conhecimentos aprofundados nesta área.

2.2.1.1 Características Empreendedoras

Uma pessoa que decide empreender deve ter ciência de que estará prestes a mudar seu modo de vida normal e começar a viver novas experiências que muitas vezes podem ser boas ou em outro momento ruins, momentos desanimadores virão e erros serão cometidos, porém algo muito difícil é a decisão de iniciar.

Para a pessoa que realmente inicia seu próprio negócio, a experiência reveste-se de entusiasmo, frustração, ansiedade e trabalho duro. Há um alto índice de fracasso devido a situações como baixa venda, concorrência intensa, falta de capital ou de capacidade administrativa. Os riscos financeiros e econômicos também podem ser muito altos. O que, então, faz com que alguém tome essa difícil decisão? A questão pode ser mais bem explorada verificando-se o processo de decisão envolvido em se tornar empreendedor (HISRIC; PETERS, 2004, p. 30).

As pessoas muitas vezes decidem empreender por impulso e vontade momentânea, sem realmente saber se suas escolhas estão sendo feitas de maneira pensada e correta. Será que estas pessoas se encontram capacitadas para isto? Muito já se falou que o instinto empreendedor já nasce com a pessoa, mas este pensamento tem sido extinto e substituído pelo que diz que o empreendedorismo pode sim ser aprendido e ensinado.

Até alguns anos atrás, acreditava-se que o empreendedorismo era inato, que o empreendedor nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso nos negócios. Pessoas sem essas características eram desencorajadas a empreender. Como já se viu, isso é um mito. Hoje em dia, esse discurso mudou e, cada vez mais, acredita-se que o processo empreendedor possa ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso seja decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia a dia de seu empreendimento (DORNELAS, 2015, p. 29)

Difícilmente se tem uma resposta exata de como ocorreu o processo empreendedor, ele pode ocorrer por diversas razões como fatores externos, ambientais e sócias, ou a junção de todas elas (Dornelas, 2015). Segundo afirma Chiavenato (2016, p. 20), o processo empreendedor ocorre nos seguintes passos:

1. Identificação e desenvolvimento de uma oportunidade na forma de visão;
2. Validação e criação de um conceito de negócio e estratégico que ajudem a alcançar essa visão por meio de criação, aquisição, franquia etc;
3. Captação dos recursos necessários para implementar o conceito, ou seja, talentos, tecnologias, capital e crédito, equipamentos e etc;
4. Implementação do conceito empresarial ou do empreendimento para fazê-lo começar a trabalhar;
5. Captura da oportunidade por meio do início e crescimento do negócio;
6. Extensão do crescimento do negócio por meio da atividade empreendedora sustentada.

Estes processos demandarão tempo, esforço, planejamento e perseverança para o empreendedor, que poderá levar certo tempo até conseguir realizar cada etapa do processo empreendedor.

Empreendedores de sucesso além de realizar todos os processos, são dotados de características e qualidades, características estas indispensáveis para o sucesso de seu empreendimento. Segundo Dornelas (2015, p. 23), as características dos empreendedores de sucesso são: visionários; sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados (networking); são organizados; planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados e criam valor para sociedade.

Para Chiavenato (2006, p. 6), o empreendedor deverá deter três características básicas, que são:

- A necessidade de realização: alguns mais outros menos, mas estas pessoas que tem grande necessidade de realização fazem um tipo de competição pela excelência.
- A disposição para assumir riscos: com o início do próprio negócio, os empreendedores muitas vezes investem dinheiro próprio, abandonam seus empregos e carreiras, colocam estabilidade familiar em risco e estão sujeitos ao risco de fracassar com negócios arriscados.
- A autoconfiança: empreendedores que tenham esta característica básica saberão ter domínio sobre os problemas que irão enfrentar.

Além das características básicas, os empreendedores deverão ter habilidade para poder realizar e manter seus negócios funcionando de maneira correta, não basta apenas ter determinadas características se não estão capacitados para manter seus negócios funcionando de maneira estável. Para tanto, Hisrich e Peters (2009 *apud*. BRITO; PEREIRA; LINARD, 2013, p. 42) classificam as qualidades empreendedoras em três tipos:

- Técnicas: relacionadas à redação, atenção, oralidade, organização, treinamento, trabalho em equipe e *know-how* técnico.
- Administrativas: referem-se à criação, ao desenvolvimento e à administração de empresas.
- Pessoais: diz respeito ao controle interno (disciplina), risco, capacidade de inovar, persistência, liderança visionária e orientação para mudanças.

Todas estas habilidades serão indispensáveis para determinados momentos de uma rotina empresarial, pois empreendedor não pode ser apenas técnico ou apenas bom com situações pessoais, o conjunto destas qualidades que farão a diferença nos seus negócios.

2.2.1.2 Dados de Empreendedorismo no Brasil

No Brasil, um dos países mais empreendedores do mundo (GEM, 2016), o impacto social do empreendedorismo nas pessoas é muito grande, não apenas para os proprietários de negócios, como também para as pessoas que dependem dos empregos suscitados por estas empresas, gerando renda e

movimentando a economia do país. Segundo o IBGE, em estudo realizado referente ao ano de 2014, existira cerca de 4,6 milhões de empresas ativas no país, responsáveis por ocupar 41,8 milhões de pessoas, sendo 35,2 milhões (84,2%) como assalariados e 6,6 milhões (15,8%) na condição de sócios ou proprietários. Ainda mais relevante é perceber que 54,4% destas empresas, ou seja, cerca de 2,5 milhões de empresas possuíam pelo menos uma pessoa ou mais assalariada, gerando assim algum vínculo empregatício (IBGE, 2016, p. 27).

Entretanto, mesmo com esta grande quantidade de empresas que geram empregos à população, nos últimos anos tem ocorrido uma queda no número de novas contratações nas empresas. Tanto as MPE (Micro e Pequenas Empresas), entre 2015 e 2016, como as MGE (Médias e Grande Empresas), no período de 2013 a 2016, apresentaram saldo negativo com relação ao aumento de emprego (SEBRAE, 2017), o que consequentemente aumenta o índice de desemprego, logo favorece o empreendedorismo por necessidade,

A instabilidade política e econômica vivida pelo país nos últimos anos tem feito com que o número de empreendedores tenha diminuído significativamente. Segundo estudo mais recentes do GEM (2016), a porcentagem de pessoas brasileiras que dizem conhecer alguém que iniciou um negócio nos últimos dois anos diminuiu de 51,7% para 41,3%. Mesmo assim, se comparado aos países do BRICS, o Brasil fica atrás apenas da China, com índice de 50,5%.

Mesmo com dificuldades, a mentalidade geral da população do país tem se mantido confiante com o empreendedorismo do país. A tabela a seguir mostra como está a mentalidade da população em relação ao momento vivido:

Mentalidade	% de não empreendedores	% de empreendedores
Afirmam conhecer pessoalmente alguém que começou um novo negócio nos últimos 2 anos	35,7	51,0
Afirmam perceber, para os próximos seis meses, boas oportunidades para se começar um novo negócio nas proximidades onde vivem	35,7	47,8
Afirmam ter o conhecimento, a habilidade e a experiência necessários para iniciar um novo negócio	40,6	75,9
Afirmam que o medo de fracassar não impediria que comessem um novo negócio	52,9	66,0

Tabela 2: Mentalidade sobre o momento empreendedor

Fonte: (GEM, 2016, p.85)

As informações no quadro anterior mostra-nos a porcentagem da população brasileira dividida nas que se consideram empreendedoras e as que não se consideram empreendedoras, além de como está sua mentalidade. Portanto, percebe-se que mesmo com as dificuldades e instabilidade na rotina de nosso país, continua-se a ter boas expectativas e confiança em empreender.

2.2.1.3 Tendências na Profissão do Contador

O mundo vem passando por muitas mudanças, tanto no cotidiano das pessoas em seu dia-a-dia como em meio a suas profissões. Para o contador moderno não é diferente, a globalização transformou em pouco tempo o modo de se trabalhar nos escritórios, que em seu princípio tinha-se a imagem do contador introspectivo, realizando seus serviços de maneira mais técnica e menos dinâmica. No entanto, o mercado e a globalização obrigaram os contadores a pensar de maneira diferente, deixando as tradicionais rotinas de uma empresa contábil, para um meio externo onde informações são trocadas a cada segundo e que sempre haverá concorrentes capacitando-se de maneira intensa para atender a esta nova realidade. Este pensamento é relatado por Edvinsson (1998, p.116 *apud*. CORDEIRO; DUARTE, 2006 p. 3)

Essa corporação nova, virtual, não possui contornos, não apenas em relação aos seus parceiros estratégicos, mas também em relação aos seus empregados. Nesta era de telefones celulares, da Internet e do co-destino corporativo, o conjunto de empregados tradicionais, antigamente centralizado em edifícios-sede em poucos locais e partilhando uma filosofia, um estilo de vida e uma comunidade encontram-se agora diluído no ambiente externo.

O marketing, ferramenta utilizada para captação de novos clientes, tem importância fundamental para os empresários, pois é através dela que o contador, sendo ele iniciante ou já experiente no mercado, mostra de maneira eficiente seu produto e trabalho, como Kotler (2000 *apud*. SILVA, 2014 p.11) define “marketing é o processo social, por meio do qual pessoas e grupos obtém aquilo que necessitam e desejam com a criação, ofertas e livres negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Ainda assim, uma parte dos escritórios contábeis tem utilizado pouco esta ferramenta em suas empresas, não todos, mas grande parte destas empresas tem como seu maior meio de publicidade a indicação de clientes do próprio escritório para uma pessoa próxima, utilizando a boa prestação de serviço e ética como estratégia principal para captação de novos clientes. (PELEIAS; LOURENÇO; PETERS; LAVARDA, 2015). Isto pode abrir os olhos para os contadores da nova geração, que além do serviço de boa qualidade e ético, a utilização do marketing transforma-se em um aliada para os que desejam auxiliar o crescimento de seus negócios.

O compartilhamento e a movimentação acelerada da informação é um fator que está mudando os rumos do novo profissional contábil, aos que pretendem exercer sua profissão apenas com conhecimento na área da ciência contábil, terão de se adaptar de maneira radical ao fato de que o contador agora tem por obrigação ter conhecimento em outras áreas, pois em diversos momentos serão necessários o uso de sistema que fará com que o contador conheça a área de computação, por exemplo, ou o conhecimento para uso das leis no intuito de auxiliar seus clientes em situações que seja necessário uma assessoria. Isso é alguns exemplos de vários outros conhecimentos necessários para o profissional contábil, como descrito por Taveira e Maciel (2007, p.2)

É imperativo frisar, também, que as fronteiras do mercado de trabalho deixam de existir. Isso torna a competição profissional ainda mais acirrada, levando tanto o profissional da

Contabilidade, como a própria ciência contábil, a alcançar um grande avanço. A partir de agora, não mais se admite um profissional detentor apenas dos conhecimentos de sua área específica, pois o papel do Contabilista passa a transcender esse prisma e a assumir novas características, tornando-se quase obrigatório que ele passe também a dominar técnicas e conhecimentos de áreas como administração, economia, informática, telecomunicações, direito etc.

Todas estas mudanças e atribuições que o contador deverá ter vêm para agregar valor ao profissional, trazendo mais responsabilidades que darão maior reconhecimento de sua importância para as organizações, fazendo com que a imagem do antigo contador fechado e técnico seja substituída pelo contador empreendedor, que além de técnico terá uma visão dinâmica de gestor de seu negócio.

2.2.2 Mortalidade Empresarial

Machado e Espinha (2005, p.4) diz que para definição de mortalidade empresarial é importante entender o fracasso

Entender o significado do fracasso é uma condição preliminar para qualquer investigação no assunto. Do mesmo modo que a noção de sucesso pode ir além do lucro e ser sinônimo de auto realização (KING, 2002), o conceito de fracasso não se restringe necessariamente a uma situação de perda financeira. Em geral, o que ocorre é que o fracasso é interpretado como sinônimo de descontinuidade dos negócios (RIQUELME; WATSON, 2002), mesmo que as causas que levaram a essa condição sejam consideradas “positivas”. Assim, por exemplo, situações nas quais o empreendedor negocia a marca de seu produto a um concorrente por um montante que seja lucrativo e o deixe satisfeito na negociação, mas que implica no encerramento de sua empresa, são muitas vezes consideradas como fracasso (MACHADO; ESPINHA, 2005, p.4)

Os empreendedores quando se arriscam no projeto de um novo negócio previamente tem conhecimento das dificuldades que irá enfrentar principalmente aqueles que nunca tiveram uma experiência anterior e estão abrindo seu primeiro negócio, porém mesmo com planejamento, fatores externos ou internos e até ambos podem acarretar o fracasso do novo negócio, levando-o a falência. Falando mais especificamente sobre pequenos negócios e usando informações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico Machado e Espinha (2005, p.3 apud OCDE, 2002) diz que

Um dos problemas nessa área de pequenos negócios é a mortalidade de empresas. O processo se inicia com a identificação do fato, porque, em geral, a mortalidade é difícil de ser detectada, mais do que o nascimento. A morte ou desaparecimento de uma empresa pode ser considerado como a dissolução de uma combinação de fatores de produção, com a condição de nenhuma outra empresa estar implicada no processo.

A mortalidade empresarial tem um efeito na economia muito maior do que se imagina, pois quando os números de falência aumentam, existe prejuízo financeiro não apenas para os proprietários do empreendimento, como para famílias que tinham sua renda mensal através destes estabelecimentos. A dificuldade de detectar os principais fatores de mortalidade empresarial é o que tem motivado estudos sobre

o que ocorre para que uma empresa venha a decretar falência como diz o SEBRAE (2004, p.5 apud NUNES; MIRANDA; FERREIRA. 2010 p.6) falando que

O fechamento prematuro de empresas no país tem sido uma das preocupações da sociedade, particularmente para as entidades que desenvolvem programas de apoio ao segmento de pequeno porte, como é o caso do SEBRAE. Por isso, é de fundamental importância obter informações que propiciem identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das empresas, visando à atuação coordenada e efetiva dos órgãos públicos e privados em prol da permanência das micro e pequenas empresas em atividade, evitando o seu encerramento precoce.

A falência de uma empresa é um momento difícil para as pessoas que investem tempo e recursos sendo eles financeiros ou não, e isto vem decorrente de erros cometidos muitas vezes por inexperiência do empresário que ainda está começando nesta vida, mas erros cometidos podem levar a bons ensinamentos para negócios futuros, com isso Hisrich e Peters (2006, p.524) relata um pouco sobre lições aprendidas com as pessoas que passaram pela experiência de falência:

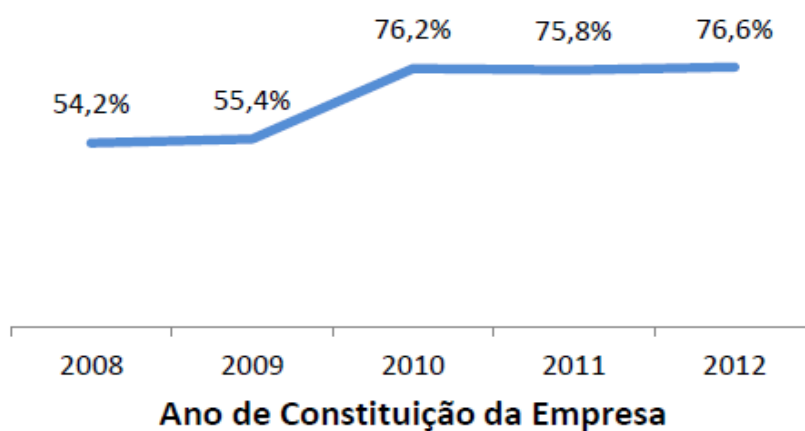
- Muitos empreendedores gastam muito tempo e esforço tentando diversificar em mercados que não conhecem. Eles deveriam se concentrar somente nos mercados conhecidos.
- A falência protege os empreendedores apenas dos credores, não dos concorrentes.
- É difícil separar o empreendedor de sua empresa. Os empreendedores colocam tudo na empresa, inclusive a preocupação com o futuro de seus funcionários.
- Muitos empreendedores acham que sua empresa não vai fechar as portas, até ser tarde demais. Eles deveriam abrir logo falência.
- A falência é emocionalmente penosa. Mas esconder-se depois dela é um grande erro. A falência precisa ser compartilhada com os funcionários e todos os outros envolvidos.

2.2.2.1 Dados Estatísticos

Dos estudos realizados sobre mortalidade e sobrevivência das empresas, o período de 2008 a 2014 é bem expoente, pois viveu-se um momento em que o PIB teve um crescimento constante, com exceção da pequena retração de 2009, mas que em 2010, a taxa de crescimento já alcançava o maior índice dos últimos 25 anos em 7,5% a.a (SEBRAE, 2016).

Para as empresas com no mínimo dois anos de existência, pode-se relatar um considerável aumento nas taxas de sobrevivência entre o período de 2008 a 2012, podendo ser reflexo do aumento do PIB relatado anteriormente, ocasião em que muitas empresas se beneficiaram do bom momento econômico vivido. Para detalhar melhor, segue o gráfico que informa a taxa de sobrevivência das empresas com no mínimo 2 anos de existência, no período entre 2008 e 2012, divulgado pelo SEBRAE com base nos dados da Receita Federal do Brasil.

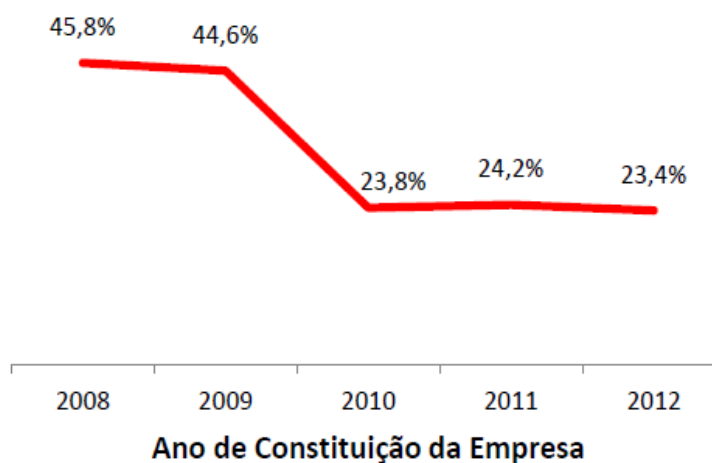
Gráfico 1: Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução no Brasil



Fonte: (SEBRAE, 2016, p.8):

Através da mesma pesquisa realizada pelo SEBRAE, onde a taxa de mortalidade empresarial é complemento ao de sobrevivência, percebe-se uma diminuição da mortalidade de 45,8% das empresas formalizadas em 2008 para 23,4% das empresas formalizadas em 2014, como fica detalhado no gráfico a seguir :

Gráfico 2: Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos, evolução no Brasil



Fonte: (SEBRAE, 2016, p.8)

2.2.2.2 Principais Fatores

Os motivos que levam o negócio a falência podem ser atribuídos a diversos fatores, não podendo se definir apenas um, mas sim um conjunto de erros ocorridos durante o tempo de vida da empresa, muitas vezes a falta de controle dos indicadores de desempenho da empresa e preocupação apenas com as vendas pode fazer com que o empreendedor cometa erros que o levarão a falência. Para Chiavenato (2006), os indicadores de desempenho são: qualidade; produtividade; eficácia; eficiência; lucratividade; inovação; qualidade de vida e responsabilidade social. Com estes indicadores, o empreendedor poderá medir o crescimento de sua empresa e a decadência de algum desses pode indicar erros cometidos a tempo de corrigi-los.

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE com 2.006 empresas ativas e inativas teve como objetivo identificar os principais fatores que levaram a sobrevivência/mortalidade das empresas entre 2014 e 2016, sendo eles:

- Situação antes da abertura
 - Tipo de ocupação do empresário
 - Experiência no ramo
 - Motivação para abrir o negócio
- Planejamento do negócio
- Gestão do negócio
- Capacitação dos donos em gestão empresarial

Marcus Marques, diretor executivo do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), afirma que todo empreendedor, ao começar um negócio próprio, sonha em ver a sua empresa se tornando cada vez mais próspera e competitiva, porém, ao faltar elementos como esforço, comprometimento, uma comunicação assertiva, entre outros fatores fundamentais para o bom andamento de uma empresa, “as chances de que ela comece a enfrentar certos problemas no futuro aumentam consideravelmente, o que torna a sua recuperação um pouco mais complicada, podendo levá-la até à falência”. O autor também faz questão de listar os dez fatores que levam um empreendimento a falência e o conjunto desses fatores resultam no insucesso empresarial, citados a seguir:

1. Não analisar o mercado antes de abrir um negócio.
2. Ficar sem recursos.
3. Não contar com profissionais capacitados.
4. Ignorar o mercado.
5. Não ouvir o que o cliente quer.
6. Deixar de investir em marketing.

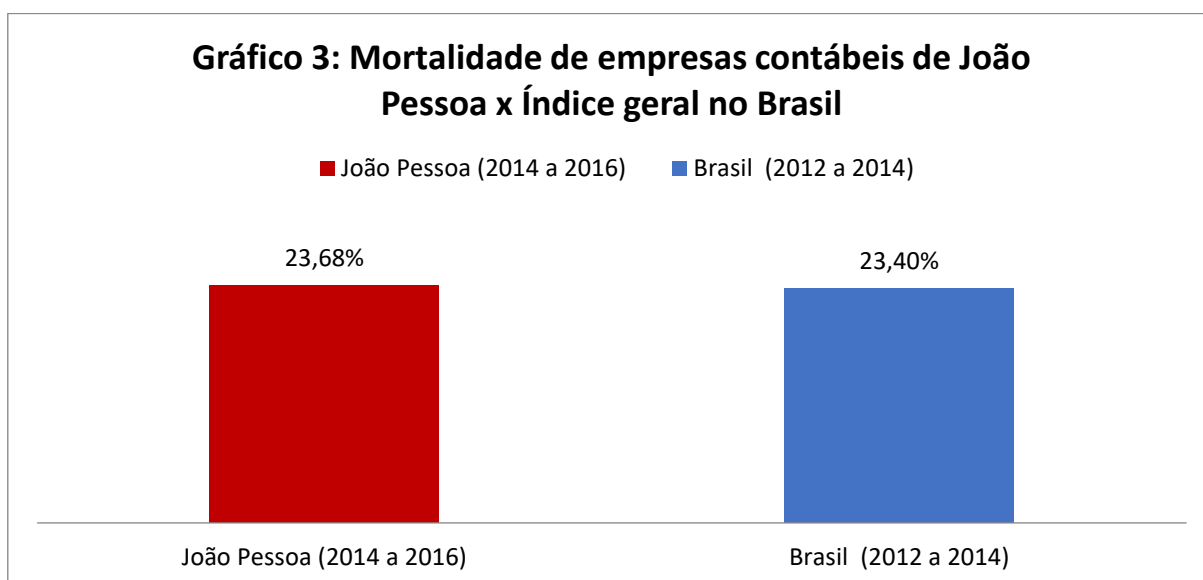
7. Falta de comunicação assertiva.
8. Não investir em inovação e criatividade.
9. Não se preparar para as mudanças.
10. Falta de resiliência.

Com relação aos erros cometidos por empreendedores em seus negócios, a falta de planejamento inicial é um dos mais apontados e a não realização de um plano de negócio é outro fator que pode acarretar a falência de uma empresa no futuro. Para complementar, Dornelas (2015, p. 91) ratifica que a falta de planejamento aparece nos primeiros lugares, como a principal causa para o insucesso, seguida de deficiências de gestão (gerenciamento do fluxo de caixa, vendas/comercialização, desenvolvimento de produto, etc.), políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais (problemas de saúde, criminalidade e sucessão).

2.3 Apresentação E Análise Dos Resultados

Os dados da presente pesquisa foram coletados e analisados por meio de relatório fornecido pela Junta Comercial do Estado da Paraíba. Solicitou-se a listagem das empresas constituídas em 2014 e extintas até 2016, cujos empreendimentos correspondiam a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), com numeração 6920-6/01, referente a “atividades de Contabilidade”. Sendo assim, constatou-se 76 novas formalizações de empresas com esta atividade no ano de 2014 e destas 11 tiveram baixa no mesmo ano, seguida de 5 em 2015 e de 2 em 2016, totalizando o encerramento de 18 empresas formalizadas em 2014 e fechadas até 2016.

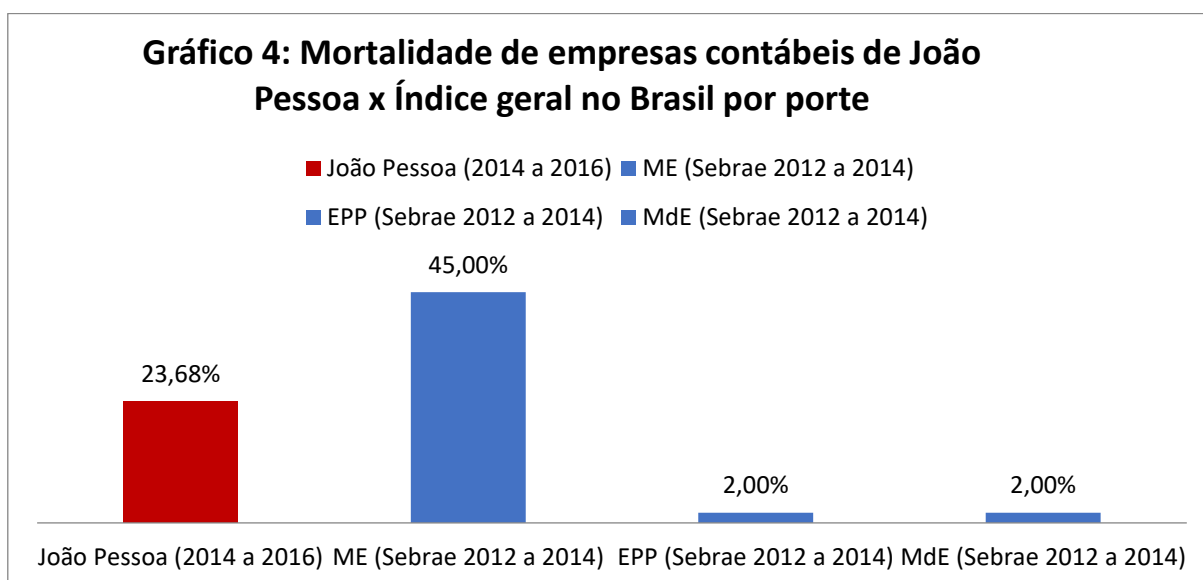
Os índices encontrados nesta pesquisa foram feitos baseados na mesma metodologia adotada pelo Sebrae na elaboração do seu relatório sobre a taxa de sobrevivência/mortalidade das empresas com até 2 anos de atividade, no Brasil, o qual foi publicado em outubro de 2016 (SEBRAE, 2016). Além disso, as taxas desse relatório serviram para várias e relevantes comparações com os índices encontrados na presente pesquisa, possibilitando inclusive uma comparação quanto a performance dos estabelecimentos contábeis em João Pessoa e a média brasileira de forma geral e em suas especificidades (por região, por estado, por capital, por setor, etc.).



Fonte: própria do autor. João Pessoa, 2017.

Diante dos dados da pesquisa realizada, o índice de mortalidade das empresas contábeis em João Pessoa de 23,68% equipara-se com o índice geral das empresas no Brasil, que foi de 23,40%, divulgado pelo Sebrae (2016). No mais, as empresas contábeis constituídas em 2014 apresentaram seu maior índice de mortalidade no mesmo ano de constituição, sendo de 14,47%, enquanto que nos anos seguintes estas empresas conseguiram uma maior permanência no mercado, tendo apenas 6,57% delas encerradas em 2015 e 2,63% em 2016.

Essa redução dos índices ao passar dos anos, muito se justifica na literatura (GEM, 2016; DORNELAS, 2015) a partir das afirmações que os desafios de permanecer no mercado vão sendo melhor controlados com o maior tempo de atuação dessas empresas e na consequente forma de remuneração que ela começa a ser capaz de gerar para seus sócios e funcionários. Inclusive é baseado nesses critérios que se classifica os empreendedores em iniciais/nascentes (aqueles que estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, mas que ainda não pagou qualquer forma de remuneração aos proprietários por mais de 3 meses), os iniciais/novos (administram e são proprietários de um novo negócio que já pagou qualquer forma de remuneração aos proprietários por mais de 3 e menos de 42 meses) e os considerados já estabelecidos (possui um negócio tido como consolidado, que pagou qualquer forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses), critérios estabelecidos pelo GEM (2016).

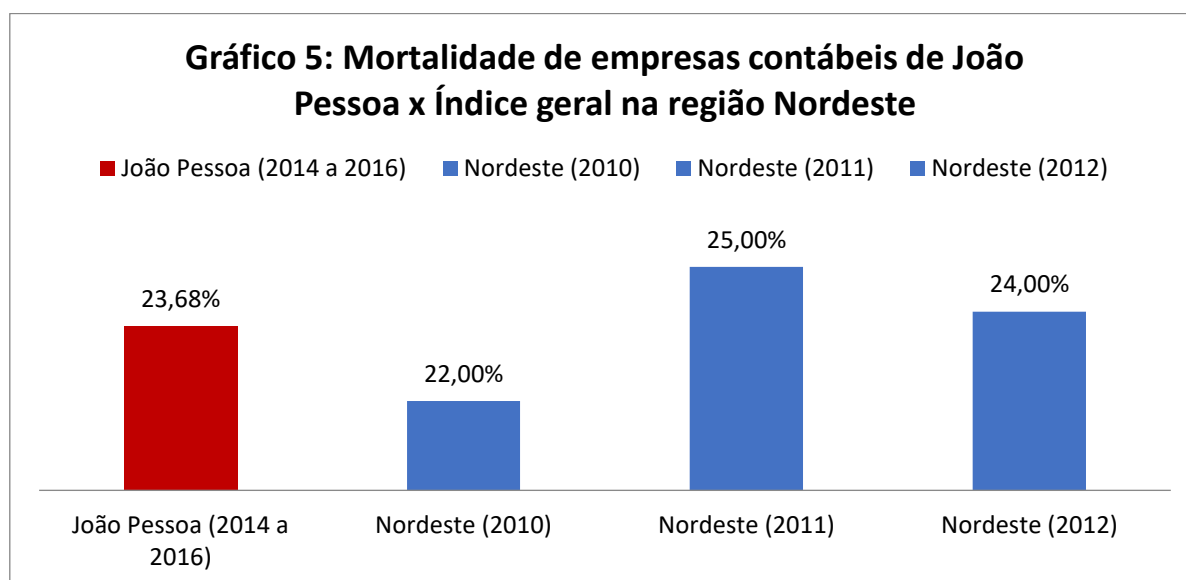


Obs.: ME – Microempresa; EPP – Empresa de Pequeno Porte; MdE – Médias Empresas

Fonte: própria do autor, João pessoa, 2017.

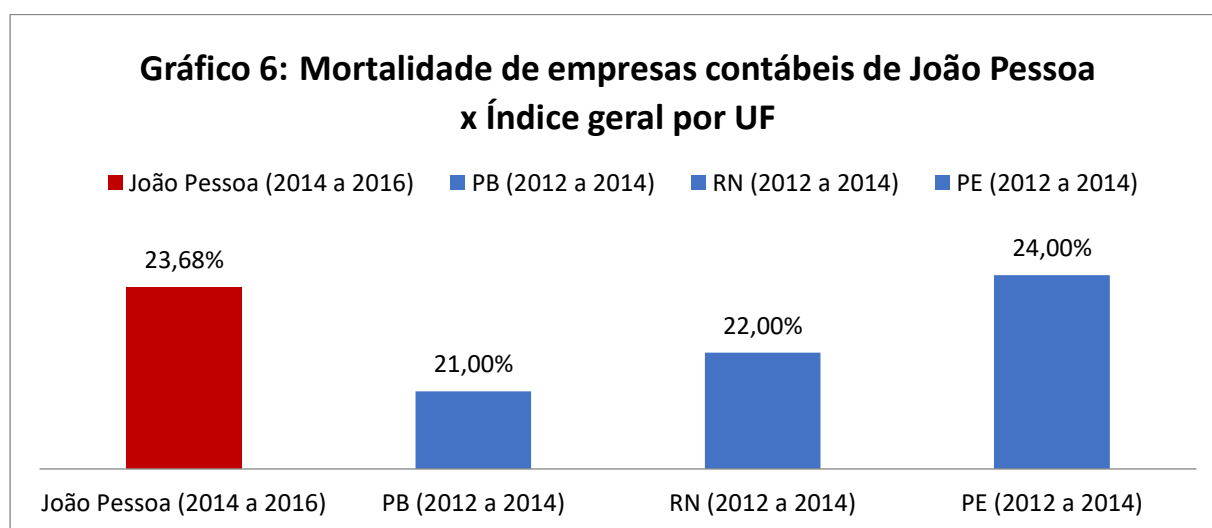
Tomando como base de que a maioria das empresas contábeis são de micro, pequeno e médio porte, para o gráfico 4 foi visto que a diferença entre o índice de mortalidade de microempresas é grande, chegando a 21,32% de diferença comparado com o índice local das empresas contábeis, já as EPP e MdE ficam com índices abaixo do resultado, sendo de 2% para ambas.

Um dos fatores relevantes nas altas taxas de mortalidade das microempresas é explicado por Azevedo (1992 apud FERNANDES, 2016), ele diz que um dos erros muito comum em micro e pequenas empresas é a confusão patrimonial, capaz de gerar grande dificuldade na compreensão da real situação financeira, já que grande parte delas não apresenta bem delimitado o que é patrimônio pessoal e empresarial, causando grande confusão e, conseqüentemente, fazendo com que as dívidas pessoais sejam pagas com recursos da empresa.



Fonte própria do autor, João pessoa, 2017.

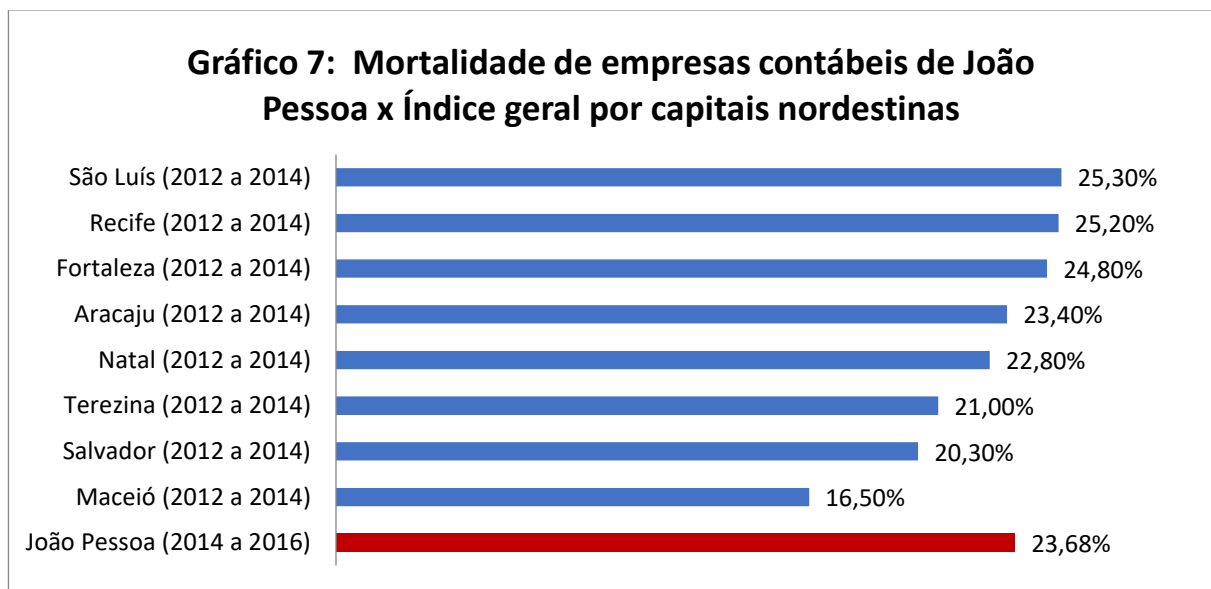
O índice de 23,68% apresentado em João Pessoa assemelha-se a média de 23,66% encontrada no período de 2010 a 2012 na região Nordeste. Entretanto a cidade de João Pessoa possui menor índice se comparado aos anos de 2011 (25%) e 2012 (24%), superando apenas os 22% alcançados em 2010 pelo Nordeste. Vale salientar que o estado do nordeste que apresenta o menor índice de mortalidade de empresas é Alagoas com 19% e o maior é o Ceará com 25% (SEBRAE, 2016).



Fonte própria do autor, João pessoa, 2017.

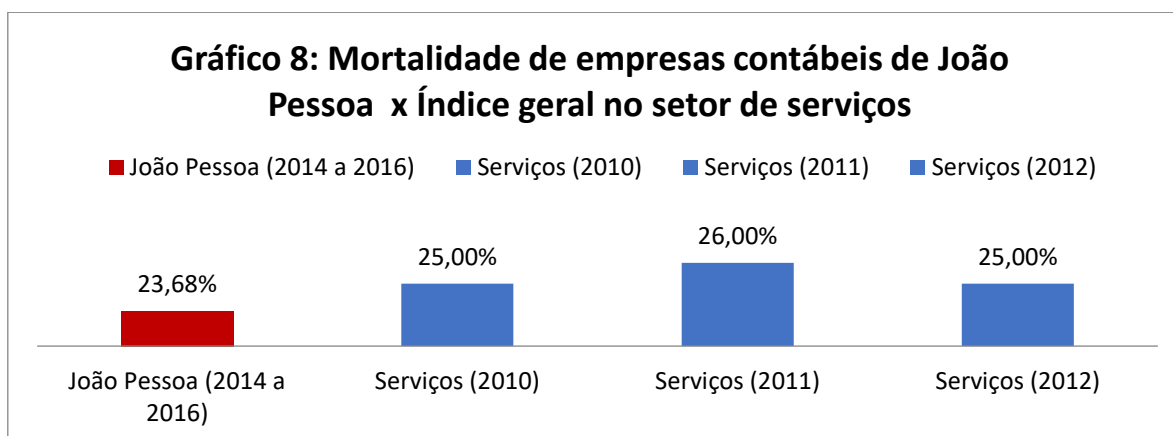
As empresas contábeis na cidade de João Pessoa ficam com o índice (23,68%) acima do seu estado, afinal a Paraíba tem 21% como índice geral da mortalidade das empresas, ficando abaixo de estados próximos e maiores economicamente como Pernambuco com 24% e Rio Grande do Norte com 22%. Além disso, vale

a pena considerar a disparidade econômica entre estes estados, onde Pernambuco apresentou um PIB de R\$156,966 bilhões, já o Rio Grande do Norte com R\$57,250 bilhões e então Paraíba com R\$56,140 bilhões em 2015 (IBGE, 2015), isso demonstra que mesmo estados tão próximos geograficamente, possuem grande diferença econômica, chegando a quase o triplo do PIB de estados vizinhos, porém tal força econômica não reflete no índice de mortalidade das empresas.



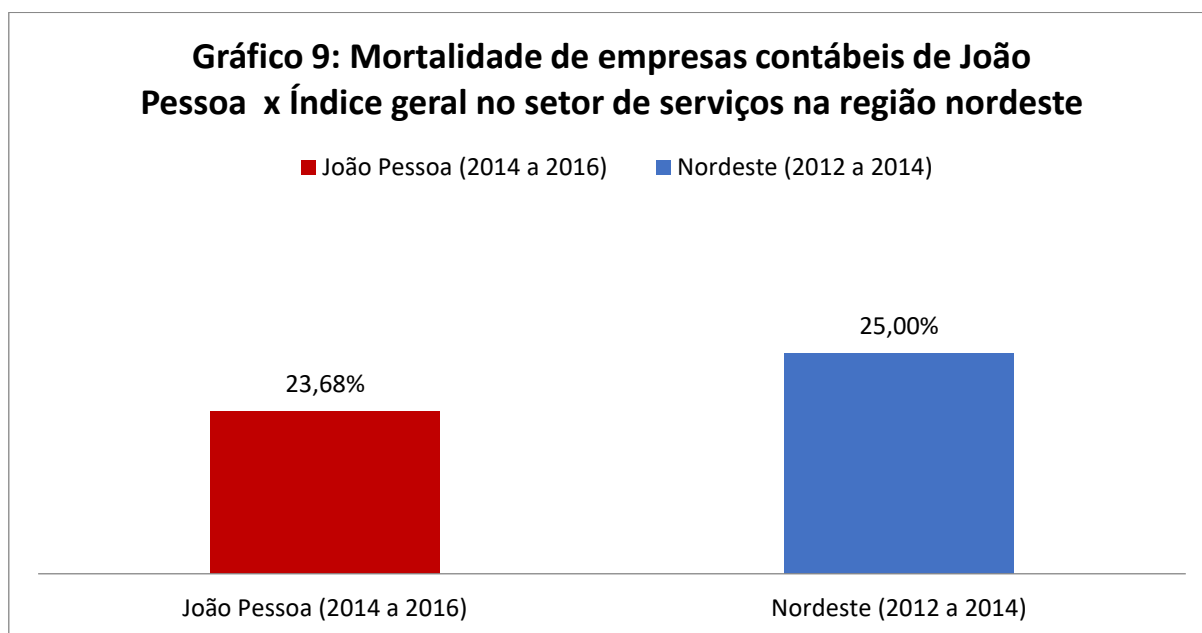
Fonte própria do autor, João pessoa, 2017.

João Pessoa apresenta seu índice de mortalidade das empresas contábeis abaixo de 4 das 9 capitais nordestinas, isto é, ficando abaixo apenas de São Luís com o maior índice (25,30%), Recife (25,20%) e Fortaleza (24,80%), tendo uma diferença considerável quanto ao menor que é Maceió com apenas 16,50% de mortalidade empresarial.



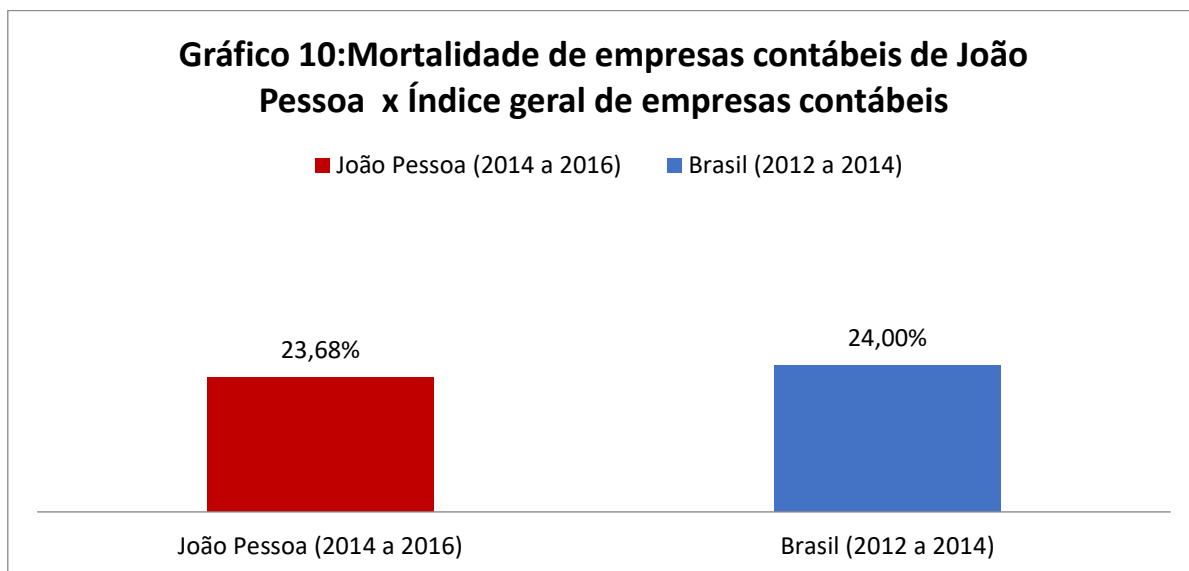
Fonte própria do autor, João pessoa, 2017.

Com relação ao índice das empresas prestadoras de serviços, o ramo contábil em João Pessoa tem uma porcentagem aproximada (23,68%) ao índice geral do setor no Brasil, seja em 2010 (25%), em 2011 (26%) ou em 2012 (25%). Ao considerar que a recessão econômica em ocorrência no país nos últimos anos e que, em 2016, houve retração de 4,5% da economia, segundo dados do Banco Central (UOL, 2017), o índice apresentado por João Pessoa no período da pesquisa de 2014 a 2016 é desafiador, já que as demandas de serviços em escritórios contábeis estão diretamente ligadas ao crescimento e movimentação das empresas em geral.



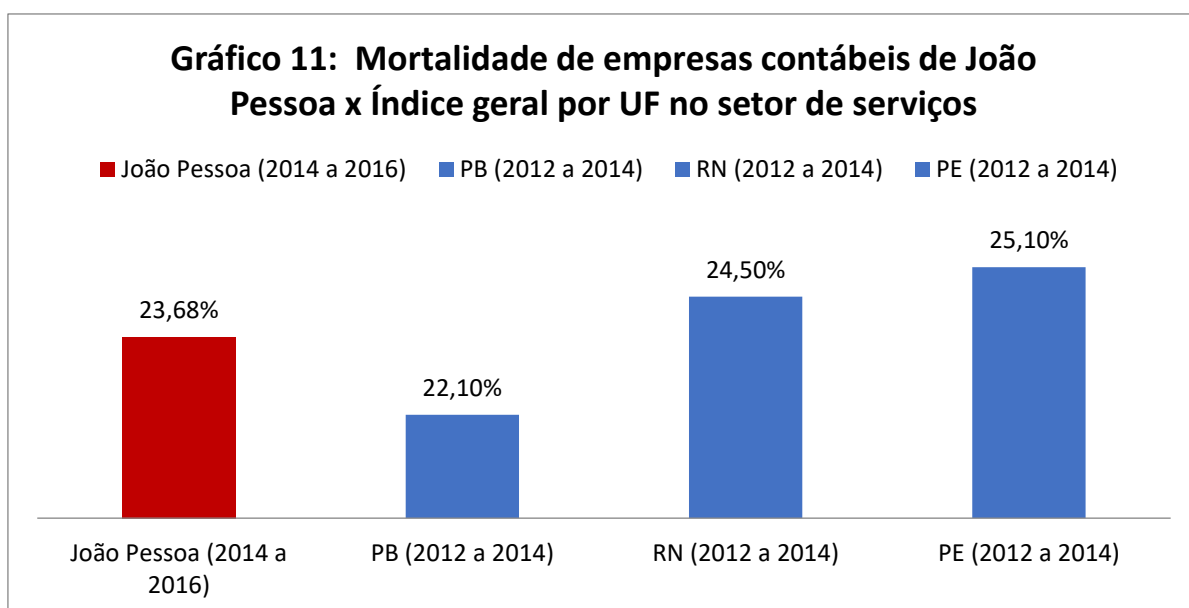
Fonte própria do autor, João pessoa, 2017.

A cidade de João Pessoa que apresentou índice de 23,68% de mortalidade das empresas contábeis ficou abaixo da média das empresas no setor de serviços da região com Nordeste, que obteve o resultado de 25%. Vale salientar, que a Paraíba atualmente apresenta índices positivos em relação ao setor de serviços, pois segundo dados da Pesquisa Mensal de Serviços (PMS) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Paraíba apresentou alta de 1,5% entre os meses de janeiro para fevereiro de 2017, média bem acima registrada pelo indicador no país (0,7%). A pesquisa apontou também que o estado teve o quinto maior crescimento, onde apenas onze das 27 unidades da federação registraram resultado positivo no volume de vendas no setor de serviços entre os meses analisados (PORTAL CORREIO, 2017).



Fonte própria do autor, João pessoa, 2017.

Para uma análise mais específica do estudo, colocam-se em comparação duas taxas do mesmo ramo de atividade, isto é, as empresas contábeis da cidade de João Pessoa que apresentaram um índice de mortalidade empresarial de 23,68%, enquanto as empresas do mesmo ramo de serviços em âmbito nacional apresentaram índice de 24%. Sendo assim, João Pessoa possui um índice menor do que o verificado na mortalidade de empresas de atividade contábil do Brasil, como também apresentam uma crescente de empresas constituídas ao longo dos anos em análise, sendo 63 (2013), 76 (2014), 98 (2015) e 98 (2016), de acordo com dados da Junta Comercial do Estado da Paraíba (2017).



Fonte própria do autor, João pessoa, 2017.

No setor de serviços por UF, João Pessoa, que apresentou resultado de 23,68% como índice de mortalidade empresarial nas empresas do ramo contábil, ficou acima do índice geral de seu próprio estado. A Paraíba com 22,10% obteve o resultado abaixo de estados de maior poder econômico que é o caso de Pernambuco com 25,10%. É importante levantar que o setor de serviços no estado da Paraíba tem sido destaque entre os estados brasileiros, em 2013 a Paraíba teve um crescimento de 13,9% no mês de novembro, crescimento este que foi acima da média nacional de 8,6%, ficando atrás apenas dos estados do Distrito Federal com 19,7% e Santa Catarina com 14,5% (CUNHA, 2013).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos e das análises feitas, essa pesquisa propôs verificar o índice de mortalidade das empresas contábeis na cidade de João Pessoa e confrontá-los com os índices gerais das empresas no Brasil de acordo com estudos realizados nessa temática. Além do embasamento teórico e gráficos apresentados, algumas considerações a seguir sobre a temática são importantes de serem pontuadas para conclusão do objetivo proposto na presente pesquisa.

Durante o estudo foi analisado o total de empresas formalizadas em 2014 e a quantidade destas empresas que realizaram a baixa de suas inscrições até o ano de 2016, definindo-se então que o índice de mortalidade das empresas contábeis em João Pessoa é de 23,68%, e que este índice representa a quantidade de 18 empresas baixadas do total de 76 que foram constituídas no ano de 2014.

O índice de mortalidade das empresas contábeis na cidade de João Pessoa que foi de 23,68% está acima do índice das empresas em geral no Brasil que apresentou 23,40%, vale ressaltar que esta diferença é de apenas 0,28%, o que nos mostra que mesmo acima, João Pessoa seguiu a média nacional das empresas no Brasil. Além disso, o índice de mortalidade das empresas contábeis em João Pessoa também fica acima do resultado geral das empresas na Paraíba com 21%, como também mais especificamente do setor de serviços na Paraíba que obteve resultado de 22,10%. Contudo, deve-se ressaltar que outras capitais próximas também obtiveram índices de mortalidade de empresas maiores que o seu próprio estado, é o caso de Recife (25,20%) e Natal (22,80) que apresentaram taxas maiores que seus respectivos estados de Pernambuco (24%) e Rio Grande do Norte (22%).

O resultado encontrado de 23,68% para a mortalidade das empresas contábeis pessoenses é menor do que a média geral das empresas no Nordeste, que foi de 24%. Além disso, esse índice também foi mais baixo ao ser comparado com o setor de serviços do Brasil e do Nordeste, ambos com 25%, estabelecendo assim uma diferença de 1,32%. Com relação aos estados vizinhos, João Pessoa apresentou um resultado relativamente positivo obtendo um índice de 23,68%, menor do que o Rio Grande do Norte com 22% e Pernambuco com 24%, estados cujo ambiente econômico é mais favorável e nem por isso obtiveram taxas

acentuadamente diferentes. No mais, a cidade de João apresentou para o mesmo ramo de atividades de contabilidade, um índice menor do que o resultado nacional que foi de 24%.

Embora o índice esteja em percentuais aceitáveis se comparados às médias analisadas, é importante ressaltar a importância de um planejamento prévio para a minimização dos riscos, podendo ser utilizados alguns mecanismos, como a montagem de um plano de negócio e estudo de mercado. Afinal um dos principais motivos de muitas empresas não obterem êxito em seus negócios e projetos é a falta de um bom planejamento, como relatado no referencial teórico desta pesquisa.

Outro ponto importante a se considerar é o impacto negativo que a mortalidade de empresas causa na economia, tanto na extinção de postos de trabalho de pessoas que dependem daquela renda para sobrevivência, como também na geração de receita para governo. Por isso, destaca-se a importância da capacitação dos empreendedores e da realização do planejamento prévio, como também da relevância de estudos como esse que proporcionam tanto ao atual empresário no setor como ao futuro pretendente conhecer melhor e mais detalhadamente a realidade mercadológica de seu ramo de atividade

Assim, sugere-se como continuidade dos estudos a realização de pesquisas aplicadas para conhecer o perfil de empreendedores bem sucedidos na área contábil e as características do modelo de gestão por eles adotado, como também é relevante caracterizar as principais causas intrínsecas aos empreendimentos contábeis que encerraram suas atividades precocemente.

REFERÊNCIAS

- BRITO, A. M; PEREIRA, P. S; LINARD, A. P. *Empreendedorismo*. Juazeiro do Norte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE, 2013.
- BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. *Fundamentos de Metodologia Científica – Um guia para iniciação científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CERVO, A. L; BERVIAN P. A; DA SILVA; R. *Metodologia Científica*. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- CORDEIRO, J. S; DUARTE, A. M. P. O profissional contábil diante da nova realidade. Campina Grande: Qualit@s, 2006.
- CUNHA, D. *Paraíba registra 3º maior crescimento no setor de serviços do país*. Disponível em: <http://fecomercio-pb.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=714:paraiba-registra-3o-maior-crescimento-no-setor-de-servicos-do-pais&catid=1:latest-news&Itemid=62> Acessado: 30 nov. 2017.
- DORNELAS, J. *Empreendedorismo – Transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FERNANDES, R. de L M. S. Mortalidade de micro e pequenas empresas: Fatores que levam à falência precoce. Disponível em < <http://www.contabeis.com.br/artigos/3097/mortalidade-de-micro-e-pequenas-empresas-fatores-que-levam-a-falencia-precoce/>>. Acessado em 01 dez. 2017.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Empreendedorismo no Brasil: 2015*. Curitiba: IBQP, 2015. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/46>
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Empreendedorismo no Brasil: 2016*. Curitiba: IBQP, 2015. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/46>
- HISRIC, R. D; MICHAEL, P. P. *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- IBGE. *Estatísticas de Empreendedorismo*. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.
- IBGE. Disponível em <em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/natal/panorama>>. Acessado em 1 dez. 2017.
- MACHADO, H. P. V; ESPINHA, P.G. Reflexo sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. *Revista Capital Científico*, Guarapuava – PR, v. 3, n. 1, p. 51-64, jan/dez. 2005.
- MARQUES, M; *10 principais motivos que levam uma empresa à falência*. Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/pequenas-e-medias-empresas/motivos-que-levam-uma-empresa-falencia/>. Acessado em 26 nov. 2017.
- NUNES, K. P.; MIRANDA, L. C.; FERREIRA, K. A. S. Dura lição: aprendendo com os pequenos empresários que fecharam seus negócios. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 4, n. 2, p. 48-63, 2010.

PORTAL CORREIO. *IBGE aponta crescimento de 1,5% do setor de serviços na Paraíba em fevereiro*. Disponível em <<http://portalcorreio.com.br/ibge-aponta-crescimento-de-15-do-setor-de-servicos-na-paraiba-em-fevereiro/>>. Acessado: 01 dez. 2017.

PELEIAS, I. C; LOURENÇO, R. A; PETERS, M. R. S; LAVARDA, C. E. F. *Atributos do Desempenho Profissional na Visão de Empresários Contábeis da Grande São Paulo*. REPEC, 2015.

RIBAS, R.L. *A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação*. Caderno de Administração – PUC. Vol.1, .n.1, 2011.

SEBRAE. *Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Brasília: SEBRAE, 2016.

SEBRAE. *O empreendedorismo e o mercado de trabalho*. Brasília: SEBRAE, 2017. Disponível em : https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/relatorio-especial-o-empreendedorismo-e-o-mercado-de-trabalho?detalhe=52,5cdfda0e84ebe510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acessado em 26 nov. 2017.

TAVEIRA, E. M; MACIEL, L. E. S. *O perfil do contador do século XXI*. São Paulo: UNIVAP, 2007.

UOL. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/02/1859515-indicadores-mostram-desaceleracao-da-economia-brasileira-veja-infograficos.shtml>> Acessado: 30 nov. 2017.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

WIKIPÉDIA. Disponível em:

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow> Acessado: 16 set. 2017.

MODA SUSTENTÁVEL E CONSUMO DE LUXO: UMA COMBINAÇÃO POSSÍVEL?

Alexandre Targino Nepomuceno
Maura Carneiro Maldonado Mousinho
Uyara Souza Travassos Barbosa

RESUMO

Este estudo constitui uma proposta de análise das relações entre moda, luxo e sustentabilidade. Pretende-se compreender como e se as marcas de moda de grande prestígio tem absorvido em suas produções a consciência ambiental. Sendo o consumo de luxo um elemento distintivo, atrelar a imagem das marcas a um assunto que está em evidencia, pode ser um ganho nas estratégias de marketing. Também foi intenção entender qual a visão do público alvo destas marcas sobre o desenvolvimento de práticas sustentáveis. Este trabalho é fruto de um projeto de pesquisa desenvolvido no curso de Design de Moda do Centro Universitário de João Pessoa. A pesquisa caracteriza-se como exploratória qualitativa, utilizando a entrevista como técnica de coleta de dados. As participantes foram 30 mulheres entre 22 e 55 anos que mantêm o hábito de consumir bens de vestuário de luxo. A análise de conteúdo foi empregada e reuniram-se elementos constitutivos mais recorrentes da fala em conjuntos por semelhança de significados. Os resultados apontam que os consumidores entendem o valor da sustentabilidade, mas esse ainda não é um fator influenciador de compra. A percepção é que ao agregar valores sustentáveis as marcas elevam os preços e nem sempre os produtos têm um apelo estético apurado.

Palavras chave: *Sustentabilidade, Moda e Luxo*

1. INTRODUÇÃO

Muitas podem ser as características do luxo, objetos caros, raros, belos, tradicionais, originais, de alto prestígio, dotados de qualidade superior, ou seja, produtos voltados para um grupo consumidor seleto e muito rico (D'angelo, 2004; Lipovetsky, 2005; Castarède, 2005; Allérès, 2006). As marcas de luxo são e sempre foram objeto de desejo. Filmes, revistas e agora na era digital, sites e blogs evidenciam o universo lúdico que é o sonho de consumo dos meros mortais. Apesar de muito distintivo, por outro lado, o luxo é relativo, é um conceito subjetivo que depende de muitos fatores, sejam eles culturais ou sociais.

O cenário atual mostra uma preocupação mundial pela preservação das reservas naturais. Grandes marcas e países produtores são responsáveis pela degradação do meio ambiente e movimentos como Greenpeace, a mídia e a própria sociedade, tem cobrado ações das empresas privadas para que freiem o descarte abusivo e a produção agressiva no trato da natureza.

Vemos, pois, a necessidade de modificação do panorama de consumo em função da procura pela sustentabilidade. Por outro lado, os produtos de moda, assim como os produtos tecnológicos, apresentam em si o fenômeno da mudança. Para estarem inseridos neste universo da novidade é preciso que se

atualizem constantemente para não caírem na obsolescência. Hoje não se consertam mais produtos eletrônicos, eles são simplesmente descartados, pois repará-los pode ser mais oneroso do que comprar produtos novos, ou porque simplesmente não se encontram peças de modelos mais antigos no mercado. Na moda as peças de vestuário, mesmo sem estarem desgastadas, são descartadas simplesmente pelo surgimento de novas tendências. Segundo Fletcher e Grose (2011) 90% das roupas são jogadas fora antes do fim de sua vida útil. Queremos dizer, portanto, que o discurso do mercado é contraditório. Por um lado, exalta a necessidade de modificação do sistema de consumo, e por outro lança novos produtos constantemente incentivando o descarte e o superconsumo. “Cabe ao consumidor o gerenciamento da obsolescência, seja ela motivada pela degradação do produto, pela prescrição tecnológica ou ainda pela caducidade cultural ou estética” (Manzini e Vezzoli, 2002; Kazazian, 2005).

Sabendo que o comportamento de consumo de produtos de moda se sustenta no descarte das roupas, as indústrias que querem promover o desenvolvimento sustentável, devem seguir esse propósito desde a criação das mercadorias. Neste sentido, percebe-se que empresas começam a aderir a ações sustentáveis na sua cadeia produtiva. Este ensaio apresenta uma pesquisa bibliográfica sobre os temas centrais do trabalho que são moda, luxo e sustentabilidade, discute-se sobre ações desenvolvidas por algumas marcas nacionais e internacionais e por fim analisa, através de entrevistas em profundidade, a percepção dos consumidores de luxo sobre a questão da sustentabilidade das marcas de moda.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico iremos abordar os conceitos básicos de sustentabilidade e moda e de que maneira, ambos se relacionam ao luxo, abordagem esta que é o foco principal do trabalho. Ao final serão apresentadas algumas práticas sustentáveis desenvolvidas por reconhecidas marcas de luxo.

2.1 Sustentabilidade

Sustentabilidade é de maneira geral relacionada ao consumo consciente, reciclagem de lixo, exploração racional da natureza e meio ambiente. Mas esta ainda é uma visão reduzida do processo. “O termo sustentabilidade surgiu na década de 1980, momento de preocupação dos países em desenvolver a economia, sem acabar com os recursos naturais do planeta. A palavra ganhou cada vez mais força e impacto ao definir em poucas letras como uma empresa ou país pode concomitantemente apostar no progresso e no cuidado com o ambiente e os recursos naturais” (Denardin, 2012, pp. 159).

A definição de sustentabilidade se baseia no direito de cada pessoa, incluindo as gerações futuras, em usufruir da mesma disponibilidade de recursos naturais do planeta. Esse conceito nos dá a correta ideia de que a sustentabilidade deve estar associada a um ciclo renovável de produtos. Gonçalves-dias e Moura

(2007) coadunam com esta visão quando afirmam que “consumo sustentável representa o consumo de bens e serviços com respeito aos recursos ambientais, de forma que garanta o atendimento das necessidades das presentes gerações sem comprometer o atendimento das gerações futuras”.

Em 2012, no Rio de Janeiro, aconteceu a Rio +20, Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável. Nesta convenção o termo e as práticas sustentáveis ganharam mais destaque. Foi criado o tripé da sustentabilidade, também conhecido como “*Triple Bottom Line*” que se baseia em três pontos: ser economicamente viável, ser socialmente justo e ambientalmente correto. Mas o que se vê são empresas que absorvem apenas uma dessas práticas e colocam um selo verde nas suas mercadorias como um apelo de marketing.

A sustentabilidade pode ser vista como um sistema de produção e consumo conscientes que respeite todos os envolvidos nesta cadeia. Ou seja, o meio ambiente, os produtores, consumidores e a sociedade como um todo. Assim todos os participantes têm responsabilidades e deveres para promover a sustentabilidade. As indústrias devem desenvolver produtos de maneira consciente, pensando não só nos materiais utilizados, mas em todo o ciclo de produção como desenvolvimento do produto, a relação cultivada com os empregados e também o descarte por parte dos consumidores. Além de ter uma responsabilidade ambiental, as empresas devem cumprir também os princípios da responsabilidade social, através da execução de um trabalho justo para o trabalhador, sem prejudicar a comunidade em que se insere a empresa e respeitar de maneira geral os direitos humanos.

Os consumidores também devem ser atuantes e responsáveis. São cobrados e induzidos a praticarem um consumo verde e também racional. Consumo racional trata de fazer escolhas por produtos sustentáveis, orgânicos, que não agredem o meio ambiente, escolher empresas socialmente corretas, e boicotar ou excluir as empresas que não cumprem seu papel social (Gonçalves-dias e Moura, 2007). O consumo verde seria a habilidade do consumidor em modificar o padrão de consumo, promover uma maior vida útil às mercadorias, não descartando produtos que ainda podem ser utilizados.

Percebendo, portanto, a importância e a necessidade de as empresas absorverem comportamentos sustentáveis, a indústria da moda também inicia esse processo. Neste sentido procuramos entender o universo da moda e em seguida a relação deste universo com as práticas sustentáveis.

2.2 Moda

Sustentabilidade e moda são dois conceitos muito discutidos. Todo mundo “sabe” o que é moda e “sabe” o que é sustentabilidade, mas de fato estes são elementos difíceis de serem conceituados e

compreendidos na sua totalidade. Em princípio moda está ligado ao hábito do vestir-se, sempre relacionado as roupas, acessórios e a construção da aparência. Mas para entender o significado da palavra moda de maneira mais concisa, é importante saber que o termo *fashion* (moda) deriva do latim *factio* que significa fazendo, fabricando, dessa maneira, o sentido original da palavra, hoje descaracterizado, remetia a uma ação, um fazer alguma coisa. De acordo com dicionários da língua portuguesa, a moda pode ser definida como uma tendência de comportamento, vestuário e consumo em um determinado momento ou em um lugar específico. De acordo com o Dicionário Aurélio (1985), a moda é o uso passageiro que rege, de acordo com o gosto do momento, a maneira de viver, vestir, etc; ele também identifica a moda com gosto, fantasia, maneira ou modo segundo o qual cada um faz as coisas. O conceito de moda é tão variado e complexo que é possível fazer várias leituras do mesmo. Segundo Calanca (2008, pp. 12) a moda é o “fenômeno social da mudança cíclica dos costumes e dos hábitos, das escolhas e dos gostos, coletivamente validade e tornado quase obrigatório”.

Sem pretender responder exaustivamente a pergunta “o que é moda?”, procuramos, no entanto um caminho que conduzissem da maneira mais completa a uma definição do termo. A moda seria em si, basicamente, um fenômeno pertinente ao mundo do consumo, seja ele suntuário, tecnológico, de paisagens, de carros e instituições financeiras. Tudo isso pode “estar na moda”. É comum que a moda seja qualificada como frivolidade, vaidade, e futilidade. A moda é uma forma de comunicação, uma linguagem, uma maneira encontrada pela sociedade de criar identidades e colocar em ação uma pedra de toque íntima e ao mesmo tempo socializada do ser humano que é a mutação, a necessidade de evolução e a busca pela novidade e pela perfeição.

2.3 Moda E Sustentabilidade

Sabendo que o tema sustentável está “em voga”, o mercado não deixaria de tirar proveito disto. Na indústria da moda vemos a pressão social para a inclusão da sustentabilidade no processo de produção e ao mesmo tempo o embate pela resistência das empresas. Isso se dá porque o fenômeno da moda tem em si princípios contrários com o uso consciente e o descarte da mercadoria. Assim, para o sistema existir é preciso que o “novo” se torne “velho”, para outra tendência aparecer. Dessa maneira, um dos problemas a serem enfrentados pelos estudiosos e pesquisadores da relação desses dois fenômenos é exatamente como manter a moda e a economia que depende dela, estável e ainda assim seguir os princípios intrínsecos aos processos ecologicamente corretos.

A moda é regida por princípios associados à inovação, diferente da sustentabilidade, que tem princípios relacionados à máxima utilização do produto. Como associar esses dois fatores (moda e sustentabilidade) sem prejudicar a rentabilidade? Sabemos que o universo “fashion” atualmente é um dos

principais mercados em crescimento e responsável por boa parte da economia e geração de trabalho e renda, então qualquer alteração pode causar danos graves. É necessário um estudo aprofundado do tema, para que nenhuma análise precipitada prejudique os resultados e assim se possa compreender como a moda pode ser inserida no mundo sustentável. Uma boa oportunidade de pesquisa parece ser o estudo do universo do luxo e de que maneira ele se insere na sustentabilidade, visto que é duplamente contraditório aos princípios sustentáveis. Primeiro, por ser um segmento da indústria da moda que é por si só antagônica, como vimos anteriormente, e segundo, por ser voltado a uma parcela mínima da população que exige produtos cada vez mais raros, únicos e personalizados.

2.4 Luxo E Sustentabilidade

Pesquisas já feitas sobre luxo abordam sua origem e desenvolvimento no tocante à sua relação com a sociedade. Existem algumas características que o valorizam e configuram este tipo de produto, sendo elas ser tecnicamente perfeito, esteticamente belo e exclusivo (Castarède, 2005). As empresas de luxo, antes caracterizadas como parte de negócios familiares, hoje vislumbra o surgimento de imensos conglomerados financeiros e a diversificação de seus produtos, valorizados por intensas e muitas vezes, agressivas estratégias mercadológicas. Hoje poucas empresas de moda de luxo ainda resguardam a administração familiar. “O setor de luxo passa por uma verdadeira mutação organizacional, tendo as pequenas empresas independentes e semi-artesanais cedido lugar aos conglomerados de dimensão internacional” (Lipovetsky 2005, pp.14). O maior deles é o grupo LVMH, dentre as suas principais marcas estão as empresas de moda como Louis Vuitton, marcas de champagne Moët & Chandon e Veuve Clicquot, a grife de relógios TagHeuer, entre muitas outras formando um grupo de mais de 50 marcas. Essa modificação na propriedade das marcas de luxo não fez com que desaparecessem os imperativos específicos de criatividade e excelência, pelo contrário, com mais investimentos e com a preservação, em alguns casos, do criador ou do responsável criativo destas marcas, elas só vieram a se fortalecer.

Atentas a essas mudanças nos padrões de consumo, algumas marcas se antecipam e praticam a sustentabilidade através de ajustes nos seus processos produtivos ou mesmo em ações de marketing, como por exemplo, campanhas e editoriais de moda com apelo ecológico. No entanto, falar de sustentabilidade não se resume apenas a produtos com apelo ecológico. Ser sustentável está relacionado com práticas éticas e a moda tem historicamente, andado às voltas com essas questões. Marcas consagradas são confrontadas com acusações de incentivo ao trabalho escravo e práticas desumanas de condições de trabalho, como Zara, Nike, as brasileiras Ellus, Le Lis Blanc, entre outras.

Além disso, a indústria do luxo está intrinsecamente ligada ao desperdício vultoso em produtos que são destinados a uma minoria altamente privilegiada. Diante dessas questões é importante ressaltar o discurso de certas marcas de luxo como a Tiffany, que engajou no tema da sustentabilidade e declarou que os minerais podem e devem ser extraídos, processados e usados de forma social e ambientalmente correta. Este trabalho teve como objetivo pesquisar como as marcas de moda de luxo têm trabalhado frente às questões sustentáveis. Fez parte deste projeto uma análise de ações já desenvolvidas por marcas de referencia no universo da moda. Essas ações serão descritas em seguida.

2.5 Marcas De Moda Sustentáveis

Desde 2013 o movimento Greenpeace vem combatendo ações de degradação ao meio ambiente praticadas por marcas de luxo (The Fashion Duel, 2013). O projeto intitulado Duelo Fashion verificou o comportamento das marcas de luxo no que diz respeito ao meio ambiente em três quesitos: (1) política de compra de couro, com intuito de verificar se o couro do gado tem relação com o desmatamento de florestas; (2) a procedência da celulose para fabricação de embalagens de papel e (3) a qualidade da produção têxtil (se há a utilização de produtos químicos perigosos que possivelmente danifiquem os recursos hídricos). Nessa pesquisa a Valentino ficou no topo do ranking, afirmando não há desmatamento na obtenção do couro da fabricação de suas bolsas e embalagens, além disso, a marca italiana procura diminuir os impactos ambientais possíveis na sua fabricação de tecidos. Marcas como Chanel, Dolce Gabbana, Prada e Hermés foram reprovadas em todos os quesitos, não porque não apliquem nenhuma ação, mas porque não deram informações consistentes sobre sua forma de produção.

A Louis Vuitton ficou em quinto lugar, dentre as quinze marcas que participaram do ranking Greenpeace, porém nas pesquisas desenvolvidas para este estudo, encontramos várias ações sustentáveis desenvolvidas pela LV. A tradicional marca francesa afirma que a sustentabilidade sempre esteve no centro de suas atenções e para garantir um crescimento ambientalmente saudável estabeleceu a “Regra dos 5 R”, onde cada “R” indica uma ação ligada a sustentabilidade: renovar, reciclar, reduzir, rever e reparar (Site Louis Vuitton, n.d). O site da marca descreve as ações de cada R, renovar está diretamente associado à substituição das instalações de luzes com um novo projeto de arquitetura que reduzisse os gastos de energia, otimizando a entrada de luz natural no seus ateliês e outras instalações. Um exemplo é a loja da Champs Elysées, em Paris, onde foram colocados elementos de design para otimizar a luz natural, o que acarretou na redução de 30% do consumo elétrico desde 2004. O segundo R é o reciclar que propõe a redução do consumo de água, além da recuperação e purificação das águas pluviais antes delas serem canalizadas. A LV também apoia a associação artística “La Réserve des Arts”, que organiza a redistribuição e reutilização de materiais excedentes dos fabricantes para comunidade criativa. Reduzir o uso de embalagens e criar embalagens

alternativas são ações já introduzidas. Um exemplo prático do benefício que essa alternativa trouxe foi a redução de 64% das embalagens de transporte da famosa bolsa “*Neverfull*”. Além de diminuir o uso das embalagens de papel, a marca em vez de usar sacolas de compras tradicionais para transportar os artigos entre as lojas e zonas comerciais, passou a utilizar sacolas de algodão, economizando 140.000 sacolas de papel. O quarto tópico, *reparar*, está relacionado a proteção da biodiversidade, no qual a Louis Vuitton se dispôs a ajudar na proteção das abelhas, que devido ao uso de uma quantidade grande de pesticidas no campo, estão migrando para a cidade. A marca já possui 24 colmeias e junto com cientistas tem sido desenvolvidas pesquisas com o objetivo ajudar na manutenção das abelhas no futuro. Por fim, o tópico *rever* esta associado à mudança de pensamentos e comportamentos dos funcionários que trabalham na *maison*, com o objetivo de torná-los mais responsáveis no que diz respeito as questões ambientais. Mais de 3.000 funcionários receberam treinamentos sobre ações ecológicas no dia a dia, particularmente sobre a separação de resíduos, economia de energia, transporte e em especial mobilidade ecológica (Site Louis Vuitton, n.d). Apesar da admirável e responsável iniciativa da Louis Vuitton em procurar minimizar os danos causados ao meio ambiente, a marca ainda não comunica suas ações aos seus clientes, o que ajudaria na disseminação da ideia de um desenvolvimento sustentável, além de agregar ainda mais valor aos seus produtos.

A empresa que mais se destacou foi a tradicional Hermés com sua nova linha Petit H. Em 2010, a diretora criativa da grife Pascale Mussard, abriu uma segunda linha da marca com a matéria prima que era, até então, descartada pela empresa (Globo.TV, 2014). A Hermés é uma das marcas de luxo mais artesanais e criteriosas com os seus produtos. Assim, muitos retrazos como couro, tecidos de lenços, entre outros eram descartados por não passarem pelo crivo de qualidade da produção. A Petit H confecciona desde objetos de arte e decoração até roupas e acessórios em couro. Por se tratarem de “restos” da Hermés os produtos não são tão baratos como se imagina, ao contrário, o apelo sustentável valoriza e aumenta o valor percebido dos produtos. “A nova coleção foi concebida por 30 artistas do mundo inteiro, entre eles Godefroy de Virieu, Marjolijn Mandersloot e Christian Astuguevieille. É composta por 2,5 mil itens, entre acessórios e artigos para decoração feitos de madeira, couro e cerâmica. Os preços variam de 100 a 100 mil euros” (Harpersbazaar Brazil, 2014).

Marcas de moda brasileiras também entraram na busca pelo processo sustentável de produção. A Osklen é reconhecida por seu estilo inovador, alto padrão de qualidade e por divulgar novos conceitos, ligados a aventura e preocupações ambientais. Oskar Metsavaht, fundador da marca, criou em 2007 o Instituto-e que busca promover a conscientização pela origem da matéria-prima, impacto do processo produtivo, relações trabalhistas e/ou com a comunidade, entre outros. Idealizou o Premio E, uma premiação oficial da Rio+20 com foco em sustentabilidade que visa identificar, premiar e celebrar iniciativas socioambientais desenvolvidas nos últimos 20 anos – desde a ECO-92 (Site Osklen, 2014). A Osklen já desenvolveu uma coleção completa tingida artesanalmente com pigmentos naturais, em 2002 lançaram a

coleção e-brigade, que utilizou tecidos reciclados, trazendo estampas que difundiam pontos importantes da luta mundial pela defesa do meio ambiente, como a Carta da Terra, a Agenda 21 e o Protocolo de Kioto. Em 2006 a coleção Neo Tropical se destacou por criar peças a partir de lona estampada e materiais de desenvolvimento sustentável como couro de peixe e látex natural da Amazônia. Estes são alguns exemplos, já que a marca não desenvolve coleções sem ter um apelo ecológico.

Diante deste cenário em que o mercado varejista pede por ações sustentáveis, percebemos que as marcas de luxo não estão alheias a este panorama. Aderir a processos sustentáveis parece não ser apenas uma ferramenta mercadológica e passageira das marcas de moda citadas. As que ainda não desenvolveram essas práticas precisam compreender o comportamento do consumidor multifacetado da contemporaneidade, que ao mesmo tempo em que busca distinção, deseja obter valores culturais atrelados aos produtos que consomem.

Pelo mercado da moda e principalmente a moda de luxo ter como características marcantes o descarte e o desperdício, escolheu-se este nicho para estudar como as empresas de moda de luxo vem se comportando e como os consumidores percebem essa mudança. Passamos, portanto para a descrição da metodologia aplicada na pesquisa e análise da visão do consumidor sobre as práticas sustentáveis pelas marcas de luxo.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo pretendeu compreender a relação entre consumo de luxo e sustentabilidade, ou seja, como as marcas de luxo tem aderido à causa relacionada à preservação da natureza e meio ambiente, bem como a percepção do público consumidor sob essa perspectiva. Para a realização dos objetivos propostos foi empregada uma abordagem qualitativa de caráter exploratório que em um primeiro momento se deu através da revisão de literatura sobre o consumo sustentável, no sentido de conhecer esse universo. Ainda se discorreu sobre o fenômeno da moda e como esta indústria tem absorvido as práticas ecológicas na produção. Em um segundo momento a pesquisa se deu a partir de entrevistas semiestruturadas com consumidores de luxo no intuito de entender a visão do público consumidor sobre as novas práticas da marca.

3.1 Sujeitos Da Pesquisa

Foram entrevistadas 30 consumidoras assíduas do luxo de moda, entre 22 e 55 anos, considerando o grau de saturação das respostas, que ocorre quando os discursos não estão mais contribuindo significativamente à pesquisa por serem repetitivos ou similares (Paiva Jr, Leão e Mello, 2007). A escolha

dessas pessoas foi feita através do critério de julgamento, ou seja, as participantes deveriam estar envolvidas com o objeto estudado de modo que fossem capazes de transmitir informações importantes e que auxiliassem a resposta do problema da pesquisa.

3.2 Procedimentos De Coleta De Dados

Seguindo as orientações teóricas e as técnicas utilizadas na literatura consultada para o desenvolvimento desta pesquisa (Scaraboto et al., 2006; D' Angelo, 2004; Dubois e Czellar, 2002; Dubois e Duquesne, 1993), a coleta de dados através de entrevistas em profundidade foi apresentada como a técnica mais adequada. Um roteiro com 13 perguntas abertas foi utilizado para guiar a entrevista, foi criado um eixo principal para descobrir três questões: (1) saber se a participante entendia o conceito de sustentabilidade, (2) se ela acreditava que moda de luxo e sustentabilidade poderiam trabalhar juntas e (3) o grau de influência que o apelo sustentável tinha na sua decisão de compra.

As entrevistas foram feitas pessoalmente, gravadas e transcritas. Sendo um roteiro semiestruturado, permitiu-se a interferência dos pesquisadores nas perguntas no intuito de que as respostas fossem mais claras e completas possíveis.

3.3. Análise E Discussão Dos Resultados

Sendo os dados disponíveis nesta pesquisa fruto do depoimento das participantes, foi necessária uma análise profunda dos relatos apresentados. Uma das premissas dos estudos sobre o comportamento do consumidor é que as pessoas não consomem os produtos pelo que eles fazem, mas sim pelo o que significam (McCracken, 2003). Por isso, optou-se pela técnica de análise de conteúdo na intenção de desenvolver um exame detalhado dos códigos presentes neste discurso para uma compreensão completa e correta dos dados coletados.

A técnica da análise de conteúdo responde a um conjunto de procedimentos de análise das comunicações, que utiliza um processo sistemático e objetivo da descrição do conteúdo das mensagens. É intenção deste tipo de análise, ultrapassar a incerteza da avaliação do discurso. Para este trabalho foi escolhida a análise de conteúdo por categorização que reúne os elementos constitutivos da fala em um só conjunto por semelhança de significados e por sua recorrência no discurso.

As questões chaves da entrevista aplicada foram: o entendimento do conceito de sustentabilidade; a opinião sobre o trabalho da moda de luxo e a sustentabilidade trabalhando juntas e a influência da sustentabilidade na decisão de compra. Além disso foram feitas perguntas sobre a frequência de compra, marcas e produtos de luxo que mais consome, onde geralmente compra os produtos de luxo, afim de

entender o perfil das participantes, bem como se estes questionamentos poderiam servir como fator excludente caso as entrevistadas não apresentassem perfil de uma consumidora de luxo.

3.3.1 Conceito De Sustentabilidade

De maneira geral as entrevistadas apresentaram uma visão limitada do termo sustentabilidade. Ou seja, apesar de as participantes compreenderem o conceito global de sustentabilidade, percebe-se que algumas expuseram uma visão ainda redundante, relacionando o termo, em sua maioria, apenas à manutenção do meio ambiente, natureza e reciclagem. Apenas uma entrevistada falou na sustentabilidade enquanto responsabilidade social e econômica, respeito as formas de trabalho e preocupação com o ciclo de produção e descarte de produtos e/ou matérias primas.

O processo de produção de um produto de luxo sustentável deve ter tudo bem pensado e ter este “rótulo” desde o começo, por exemplo, na reutilização de sobras de tecido, as embalagens. Em um processo de fabricação de um casaco de lã, por exemplo, desde a criação das ovelhas, o cuidado com os animais, com a fazenda que eles são criadas, o funcionamento das máquinas que fazem o fio, a utilização de energia sustentável, tratamento de água, o cuidado com os funcionários, até o momento que este produto chega nas mãos do consumidor. (Entrevistada 15)

De maneira geral percebe-se que ainda existe uma desinformação sobre o conceito de sustentabilidade, inclusive fazendo relação do termo com a durabilidade do produto. Ou seja, produtos de luxo são sustentáveis porque duram mais. De certa forma o não descarte do produto corrobora para a sustentabilidade, mas não necessariamente define o contexto. Muitas participantes, de maneiras diferentes desenvolveram esta linha de pensamento.

Produtos sustentáveis são aqueles que são mais caros por serem melhor. São produtos clássicos, que nunca saem de moda, que tem uma qualidade superior e não se desgastam. (Entrevistada 4)

A gente desperdiça menos um produto de luxo, por ser mais caro, do que um produto mais barato que a gente não se apega e acaba se desfazendo fácil e fazendo doações. Luxo e sustentabilidade conversam na parte do desperdício. (Entrevistada 7)

Apesar desta visão distorcida do processo também houveram aquelas que conceituaram de maneira rasa, mas não equivocada a sustentabilidade.

As marcas sustentáveis são aquelas que se preocupam com o meio ambiente, desenvolvem produtos de qualidade, que são fabricados sem atingir o meio ambiente e que não poluam tanto. (Entrevistada 10)

Entendo que seja uma nova visão para a fabricação de produtos que visa à adoção de técnicas menos agressivas e mais amigáveis do meio ambiente. (Entrevistada 27)

3.3.2 Moda de luxo e sustentabilidade

A segunda dimensão trata da relação feita pelas participantes entre luxo e sustentabilidade, ou seja, questionou-se sobre a percepção que se tem sobre este cruzamento. Seguindo o raciocínio percebido de que de produtos de luxo duram mais e, portanto, são sustentáveis, as respostas foram unânimes no sentido de afirmar que a moda de luxo e a sustentabilidade podem trabalhar juntas. Apesar disso, muitas disseram desconhecer qualquer marca ou estilista que trabalhe de maneira sustentável. Apenas duas entrevistadas citaram as marcas Osklen e Stella McCartney, como empresas *ecofashion*.

Eu sou leiga no assunto, mas acho que ainda tá longe de ser realidade. Acho que as fábricas estão se esforçando para atender essa questão. Mas, ainda está longe de acontecer isso. (Entrevistada 12)

Não é comum ver uma moda de luxo e sustentabilidade trabalharem juntas, mas o futuro deverá ser assim. Acho que os próprios clientes vão exigir isso. (Entrevistada 7)

Surpreendeu-se que, mesmo todas as participantes sendo pelo menos graduadas, que viajam frequentemente ao exterior e que têm acesso a informação, ainda assim, demonstrarem tão pouco conhecimento sobre o assunto.

3.3.3 Influência do fator sustentabilidade nas decisões de compra

Por fim o terceiro pilar do questionário focou na importância que o uso da sustentabilidade apresenta na influência de compra de produtos de moda de luxo. A entrevistada 15 se destacou como a mais interessada no assunto. A mesma é assessora de imprensa e trabalha diretamente com marcas de luxo como: Prada, Miu Miu e Valentino. E diz:

A sustentabilidade agrega muito valor, hoje em dia as pessoas trabalham muito, têm muitos compromissos profissionais e pessoais e acabam não encontrando muito tempo para se dedicar a um trabalho voluntário, a política, a sustentabilidade. Por isso, se um consumidor, mesmo que não muito engajado, tem a opção de comprar um item de desejo e que também é sustentável, é certeza que ele irá escolher por ele. Ao consumir um produto “do bem” as pessoas ficam com a sensação de que de alguma maneira estão fazendo o bem, por menor que seja, já estão fazendo sua parte. Um bom exemplo são os eventos com parte do lucro das vendas revertido para instituições de caridade, geralmente funcionam muito bem. (Entrevistada 15)

De maneira geral as participantes percebem o valor superior de um produto sustentável, mas isso não é determinante nas suas decisões de compra. Apelos estéticos e preço ainda são os valores mais atrativos.

Acho que agrega valor sim, mas eu não deixo de comprar caso o produto não seja sustentável, apenas sigo determinadas regras pessoais para não comprar determinados produtos. Exemplo, não compro nenhuma roupa de pele animal verdadeiro, só falso, pois não concordo com a crueldade para retirada da pele. (Entrevistada 19)

Se eu tiver que escolher entre dois sapatos e o sustentável for mais feio, eu não vou mentir que eu vou no sustentável. Se eu tiver dois bonitos eu posso até ir no sustentável, mas se ele for mais caro, vai depender do quanto mais caro é. Se a diferença for grande eu não sei se eu pagaria. (Entrevistada 25)

A imagem que se tem de produto sustentável é que eles são artesanais, feitos de material reciclado e que geralmente são mais caros. Deste modo percebeu-se que a sustentabilidade ainda não está sendo trabalhada de maneira educativa e como um diferencial para as marcas de moda.

4. CONCLUSÃO

Foi intenção deste trabalho fazer uma análise das ações sustentáveis praticadas pelas marcas de luxo de moda. Como foi discutido durante o texto, a produção sustentável não é apenas necessária, mas uma exigência do mercado e dos consumidores. A indústria da moda que é caracterizada pela velocidade do descarte, é um dos segmentos que também precisa seguir as novas diretrizes, e tem na sua essência valores contrários à sustentabilidade, que são a velocidade das mudanças, a urgência por novas tendências e a obsolescência de produtos ainda novos.

Apesar deste panorama percebe-se que as marcas de moda têm adotado aos poucos, práticas sustentáveis, inclusive utilizando isso como um diferencial de imagem frente aos consumidores. E as marcas de luxo não têm agido diferente, algumas delas incorporaram “atividades verdes” durante a produção de suas coleções. Mas para que a sustentabilidade seja uma prática cotidiana e visível, as marcas de moda de luxo ainda têm um longo caminho pela frente. A Hermès foi relutante ao aceitar a proposta da segunda linha Petit H imaginando que isso faria perder o brilho da marca original, mas o sucesso da ação mostra o contrário (Globo.TV, 2014). A este exemplo as marcas devem perder o preconceito sobre a sustentabilidade, vendo que é possível não perder as características das marcas e ainda ser sustentável.

A análise do público consumidor evidenciou que estes reconhecem o valor da sustentabilidade, mas não pagariam mais caro pelos produtos e afirmam que geralmente os produtos sustentáveis não têm apelo estético de moda. Então, estética, beleza e preço ainda falam mais alto do que o apelo sustentável. A

pesquisa foi desenvolvida na cidade de João Pessoa-PB, e verificou-se um grande desconhecimento e desinteresse por parte dos participantes no quesito sustentabilidade. Talvez em centros mais desenvolvidos economicamente e socialmente, possa se encontrar pessoas mais engajadas com o tema.

Deixamos como proposta para novos estudos uma pesquisa contrária a que foi apresentada, ou seja, encontrar marcas que agem na contramão da sustentabilidade e de que modo isso influencia a decisão de compra dos clientes.

5. REFERÊNCIAS

- Allèrès, D. (2006). *Luxo... Estratégias de Marketing*. Rio de Janeiro: FGV.
- Calanca, D. (2008). *História social da moda*. São Paulo: SENAC-SP.
- Castarède, J (2005). *O Luxo: os segredos dos produtos mais desejados do mundo*. São Paulo: Barcarolla.
- D'angelo, André; (2004). *Valores e Significados do Consumo de Produtos de Luxo*. Dissertação (Mestrado em Administração) - PPGA/EA/UFRGS, Porto Alegre.
- Denardin, K. S. (2012). Sustentabilidade na Moda: casos de reaproveitamento e economia solidária. In: De Carli, A.M.S; Venson, B.L.S. (Org.). *Moda Sustentabilidade e Emergências*. Caxias do Sul, RS: EducS - Editora da Universidade Caxias do Sul. pp. 157-179
- Dubois, Bernard and Duquesne, P (1993). The Market for Luxury Goods: income versus culture. *European Journal of Marketing*, 27 (1/ jul), pp. 35-44.
- Dubois, Bernard and Czellar, Sandor (2002). Prestige Brands or Luxury Brands? An Exploratory Inquiry on Consumer Perceptions, *European Marketing Association XXXI Conference*, Braga- Portugal, 2002.
- Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda (1985). *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 15. ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Fletcher, Kate and Grose, Lynda (2011). *Moda & Sustentabilidade: design para mudança*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Globo.TV, 2014. A herdeira da Hermès, Pascale Mussard, e o mercado dos gramados de futebol. *Globo.TV Mundo S.A.* Disponível em: <http://globotv.globo.com/globonews/mundo-sa/v/a-herdeira-da-hermes-pascale-mussard-e-mercado-dos-gramados-de-futebol/3356833/> [Acesso 31 may 2014].
- Gonçalves-Dias, Sylmara L. and Moura, Carla (2007). Consumo Sustentável: Muito Além do Consumo "Verde". In: *Encontro Anual da ANPAD*, 31. Rio de Janeiro.
- Harpers Bazaar, 2014. Petit h, da hermès, inaugura espaço em Paris. Harpers Bazaar [Online] n.d. Disponível em: <http://www.harpersbazaar.com.br/estilo-de-vida/petit-h-da-hermes-inaugura-espaco-em-paris#Espaco-da-Petit-H-na-loja-da-Hermes-em-Paris--A-pasta-de-couro-foi-criada-por-Christian-Astuguevieille---Foto--Reproducao>. [Acesso 17 jun 2014].
- Kazazian, Thierry (2005). *Haverá a idade das coisas leves: design e desenvolvimento sustentável*. São Paulo: SENAC.
- Lipovetsky, Gilles (2005). Luxo Eterno, Luxo Emocional. In: LIPOVETSKY, Gilles & ROUX, Elyette. *O Luxo Eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Louis Vuitton, n.d. Louis Vuitton [Online] n.d. Disponível em: http://br.louisvuitton.com/front/#/por_BR/Journeys-section/Nossos-valores/Meio-ambiente [Acesso 10 Set 2013]
- Mccracken, Grant (2003). *Cultura E Consumo*. Rio De Janeiro: Mauad.
- Manzini, Ezio and Vezzoli, Carlo (2002). *O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis - os requisitos ambientais dos produtos industriais*. São Paulo: Universidade de São Paulo.

Paiva Jr, Fernando G., Leão, André Luiz and Mello, Sérgio C (2007). Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. *Anais do I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ)*. Recife: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD).

Scaraboto, Daiane, Zilles, Fernanda Pagliarini, Rodrigues, Jorgelina B. and Kny, Márcio André (2006). Pequenos Luxos, Grandes Prazeres - Significados do Consumo e Valores dos Consumidores de Joalheria e Vestuário de Luxo. *Anais do II Encontro de Marketing da ANPAD (EMA, 2006)*. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD).

The Fashion Duel, 2013. Let's Clean Up Fashion. *Greenpeace*. Disponível em: <http://en.thefashionduel.com/ranking/> [Acesso 22 maio 2013].

Site OSKLEN, disponível em: <http://osklen.com/oskarmetsavahtprofile.php> [acesso 26 jun 2014].

GESTÃO & CONTEXTOS

As ciências administrativas ganham real significado quando vinculam seus conhecimentos ao fundamento teórico e sua aplicabilidade, pois essas conexões permitem uma aprendizagem contextualizada e mais eficaz. Inúmeros e praticamente inesgotáveis são os campos e contextos de experiências que podem ser vivenciadas e utilizadas para dar vida e sentido ao conhecimento, abordando aspectos como: problemas ou fenômenos organizacionais, comportamentais, econômicos, sociais, ambientais, culturais, políticos, etc.