

2019

Anais do 5º ECCAD  
e do 1º ECCAD JR.

Comissão Organizadora do Evento

Universidade do Oeste Paulista -

UNOESTE

2/12/2019

## **5º ENCONTRO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS DA UNOESTE – ECCAD & 1º ECCAD JR.**

O Encontro Científico de Ciências Administrativo (ECCAD) tem como propósito a criação de um espaço de intercâmbio científico e cultural entre pesquisadores (docentes e discentes) e profissionais ligados a Gestão, Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional. De abrangência nacional e periodicidade semestral, o evento é promovido pelo curso de graduação em Administração da Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE. O público-alvo do evento são discentes, docentes, pesquisadores, profissionais de instituições e organizações públicas e privadas.

### **AVALIAÇÃO DOS ARTIGOS**

Os artigos são avaliados por dois pareceristas, com formação mínima de mestrado, no sistema *Double-blind-peer review*. A comissão científica (avaliadores) é formada por mestres e doutores da Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE) e outras 60 instituições de ensino superior de renome nacional de todas as regiões do país.

### **FAST-TRACK**

Os melhores trabalhos serão convidados para submissão em *Fast-Track* para oito revistas parceiras: *Colloquium Socialis*, Revista *FAEMA*, Revista *Inteligência Competitiva*, Revista *Capital Científico*, *South American Development Society Journal*, Revista *FOCO*, Revista *Desenvolve* e Revista de *Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis*.

### **PRÊMIO CIENTÍFICO DO 5º ECCAD**

O Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) premiará os melhores artigos científicos, conforme parâmetros estabelecidos pela comissão organizadora.

**COMISSÃO ORGANIZADORA**

Prof. Me. Álvaro Costa Jardim Neto  
Profa. Dra. Érika Mayumi Kato Cruz  
Prof. Me. Gustavo Yuho Endo  
Prof. Me. Lechan Colares Santos  
Prof. Dr. Marco Antonio Catussi Paschoalotto  
Profa. Me. Nancy Okada  
Prof. Me. Vadecir Cahoni Rodrigues

**COMISSÃO DE APOIO – AD-HOC**

Profa. Me. Alessandra Harumi Sakai dos Santos – UNOESTE  
Profa. Mestranda Ana Rita Canelas Luz – ISCTE/Lisboa  
Prof. Mestrando Caio Pedrinho da Silva - UFPR  
Prof. Me. Luis Henrique Gianello dos Santos – UEM  
Prof. Me. Nilmaer Souza – UNOESTE

**Revisão dos Artigos:** Respectivos autores dos artigos.

Os **conteúdos** dos artigos científicos incluídos nesta publicação são de **responsabilidade** exclusiva dos seus respectivos **autores**.

**Importante:**

“A Comissão Organizadora do evento não se responsabiliza por casos onde se configure plágio. Os autores são os únicos a serem responsabilizados pela infração, podendo ser enquadrados no Código Penal 184 em vigor, Título que trata dos Crimes Contra a Propriedade Intelectual, dispõe sobre o crime de violação de direito autoral”.

**COMISSÃO CIENTÍFICA**

Adriana de Sousa Lima – UNIOESTE	Jacqueline Pereira dos Santos Souza – FATEC/SP
Adriano Stradiotto – UNIOESTE	João Paulo Resende de Lima – USP
Albino Alves Simione – ISP de GAZA	Jorge Alfredo Cerqueira Streit – UnB
Alessandro Carlos Nardi – UNIOESTE	José Henrique de Oliveira – IFPR
Alexandre Borges Santos – UFSCar	Karine de Jesus Rodrigues Santana – UFU
Angeline Coimbra Tostes De Martino Alves – UFF	Leonardo Alves de Oliveira Casimiro – UNIOESTE
Anita Luisa Fregonesi de Moraes – IFSP	Leonardo de Carvalho – UNOPAR
Anízio Viana – FAEL	Lilian Ribeiro de Oliveira – BARÃO MAUÁ
Ariane dos Santos – UNIPAR	Márcio Leandro da Silva – UNIOESTE
Bárbara Zanini – UNIOESTE	Marcos Elói Söllinger – UFRGS
Christiane Rocha e Silva – C. U. NEWTON	Marina Kolland Dantas – USP
Claudemir Ramos – MACKENZIE	Merylisa Furlan – UNICENTRO
Claudionei Nalle Junior – FATEC/SP	Nágila Giovanna Silva Vilela – USP
Cristian Luis Schaeffer – UFRGS	Natália Talita Araújo Nascimento – UNIR
Cristiane Silva do Nascimento Pereira – UCB	Paulo Duque Pereira da Silva – MACKENZIE
Daiane Pereira da Fonseca Lopes – UnB	Raphaela Reis Conceição Castro Silva – IFRJ
Daniel Soares de Souza – IFB	Roberto Rodney Ferreira Junior – UNIMONTES
Daniel Teotonio do Nascimento – UNILA	Rogério da Silva Nunes – UFSC
Denise Carvalho Takenaka – UFRRJ	Ronaldo de Lucio – MACKENZIE
Djeimi Angela Leonhardt Neske – FAG/TOLEDO	Ronaldo Perez Vieira – UNIOESTE
Emanuel Campigotto Sandri – UFPR	Rosiane Oswald Flach – UCEFF
Ertz Clarck Melindre dos Santos – UFPE	Silas Dias Mendes Costa – UFMG
Fabricio Martins Lacerda – UNINOVE	Terezinha Bernadete Pinto Oliari – UNICENTRO
Felipe Antonio Honorato – USP	Thiago Agenor dos Santos de Lima – FEA/Andradina
Haroldo de Sá Medeiros – UNIR	Vanessa Rissi – Faculdade IMED
Henrique Luiz Caproni Neto – UFMG	
Ítalo de Paula Casemiro – UFRJ	

**ANAIS DO 5º ECCAD – ARTIGOS COMPLETOS**

A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE AS EQUIPES DE TRABALHO.....	17
Ana Paula Lima Avelino.....	17
Alvaro Costa Jardim Neto.....	17
A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS .....	30
Daiane De Souza Justino.....	30
Valdecir Cahoni Rodrigues.....	30
A INSEGURANÇA NA TOMADA DE DECISÃO E SUA INFLUÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	49
Joselene Lopes Alvim.....	49
Thaina Alves Tanaka.....	49
Vivian Ferri Carnelós.....	49
ATUAÇÃO PREVENTIVA DO ESTRESSE E ANSIEDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	64
Marina Oliveira Motta.....	64
Diego Henrique De Souza Moraes.....	64
Joselene Lopes Alvim.....	64
AVALIAÇÃO DA SAÚDE PÚBLICA NO INTERIOR DE SÃO PAULO: O DESEMPENHO DOS MUNICÍPIOS DA DRS XI DE PRESIDENTE PRUDENTE.....	79
Vitoria Cristina.....	79
Luis Felipe Cabral De Souza.....	79
Marco Antonio Catussi Paschoalotto.....	79
Isis Dos Santos.....	79
BREXIT: ISOLAMENTO POLÍTICO OU ESTRATÉGIA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL? .....	96
Alex Aparecido Pereira De Freitas.....	96
Edilene Mayumi Murashita Takenaka.....	96
ESTRESSE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	110
Amanda Maistrovicz.....	110
Juliana Eugenia Da Silva.....	110
Joselene Lopes Alvim.....	110
GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO AMBIENTE ESCOLAR .....	124
Wesley Henrique Soares Esposito.....	124
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO UMA FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	136
Joao Pedro Estevam Espinosa.....	136
Valdecir Cahoni Rodrigues.....	136
Erika Mayumi Kato Cruz.....	136
INDICAÇÃO GEOGRÁFICA COMO VALORIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO VITELo PANTANEIRO . .....	152
Danilo Dos Santos Silva.....	152
Vinicius Augusto Alves Vilela.....	152
Lechan Colares-Santos.....	152

INVENTÁRIO: AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ADOTAM ESSA FERRAMENTA? .....	170
Evellin Loyana Aparecida Nunes De Oliveira .....	170
Monara Da Silva Sefrian .....	170
Lechan Colares-Santos.....	170
Wilson Leonor Kunze .....	170
MARKETING DIGITAL: A IMPORTÂNCIA DAS MÉTRICAS PARA AS EMPRESAS.....	185
Brenda Sousa Fernandes .....	185
Alvaro Costa Jardim Neto .....	185
O DECRETO Nº 7.508/11 E SEUS IMPACTOS NA DRS XI DE PRESIDENTE PRUDENTE/SP .....	200
Leandro Jose Azevedo Dos Santos .....	200
Alexandre Pessan Dos Santos.....	200
Marco Antonio Catussi Paschoalotto.....	200
O ESTRESSE E SUAS IMPLICAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	218
Camila Gomes Da Silva .....	218
Joselene Lopes Alvim .....	218
OS MALEFÍCIOS QUE A LIDERANÇA TÓXICA CAUSA PARA OS LIDERADOS.....	238
Jose Paulo Xavier Dos Santos.....	238
Valdecir Cahoni Rodrigues.....	238
PERDA DE CARNE BOVINA DURANTE O TRANSPORTE: UMA ANÁLISE DA COORDENAÇÃO DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO .....	256
Paulo Vinicius Batista Agra .....	256
Roger Dos Santos Lima .....	256
Lechan Colares-Santos.....	256
Wilson Leonor Kunze .....	256
PLANO DE NEGÓCIO PARA STARTUPS: A VISÃO DE ESPECIALISTAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS EM AMBIENTES DE INCUBAÇÃO. ....	274
Werica Dos Santos Silva Otavio.....	274
Jéssica Aparecida De Souza Biato .....	274
Alvaro Costa Jardim Neto .....	274
REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA PARA O ALCANCE DE RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS .....	290
MAYARA THAOANE PEREIRA TELLES .....	290
LILIANE AMARAL PEDROSO .....	290
VALDECIR CAHONI RODRIGUES.....	290
REMUNERACAO ESTRATEGICA COMO FORMA DE IMPULSIONAMENTO DE MELHORES RESULTADOS NAS ORGANIZACOES .....	309
Heyder Rodrigues .....	309
RESPONSABILIDADE SOCIAL: REFLEXÕES ACERCA DAS “TOP COMPANIES 2019” .....	325
Geovana De Oliveira Pereira .....	325
Regina Gioconda De Andrade .....	325
SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i> NO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS: ASPECTOS RELACIONADOS ÀS FORMAS DE PREVENÇÃO .....	345

Hanna Clara Cesar Souza Da Silva .....	345
Stephanie Basso Leao .....	345
Joselene Lopes Alvim .....	345

**ANAIS DO 1º ECCAD JR. – RESUMOS**

<b>A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>363</b>
----------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Ingrid Mariana Dos Santos Almeida .....	363
Pedro Lucas Gomes Amorim .....	363
Marcos Rangel Rodrigues Zanoni .....	363
Lorena Restani Lima .....	363
João Paulo Teles Santos .....	363
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira .....	363

<b>A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA FUTUROS EMPREENDEDORES</b> .....	<b>364</b>
-------------------------------------------------------------------------------	------------

Vitória Aparecida Guerreiro .....	364
Vitor Barboza Silva .....	364
Marcela Giovana Rodrigues Medina .....	364
Rafaela Aparecida Rocha Miralha .....	364
Lucas De Sá Melo .....	364
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira .....	364

<b>A MULHER COM O PERFIL DE EMPREENDEDORA E SEUS OBSTÁCULOS ENFRENTADOS ATUALMENTE</b> .....	<b>365</b>
----------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Thais Isabele Da Silva Santos .....	365
Fernanda Marques De Sá Bocal .....	365
Gabrielle Ladeira De Amorim .....	365
Amanda Lima Souza Conceição .....	365
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira .....	365

<b>A VIRTUALIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA DIMINUIR CUSTOS E A MELHORIA DAS EMPRESAS.</b> .....	<b>366</b>
-----------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Raul Batista De Campos Júnior .....	366
Fabison Andrea De Souza .....	366
Paula Beatriz Da Silva Affine .....	366

<b>ACESSIBILIDADE SÓCIO AMBIENTAL- JARDIM SENSORIAL</b> .....	<b>367</b>
---------------------------------------------------------------	------------

Lucas Alves Da Silva Prudente .....	367
Aline Santos Alves Dos Reis .....	367
Caio Aguera Zanini Pereira .....	367

<b>ANALISE E DESENVOLVIMENTO DE ESTUDO CASO DE VIABILIDADE EMPRESARIAL NO RAMO ALIMENTÍCIO VEGANO.</b> .....	<b>368</b>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Lucas Alves Da Silva Prudente .....	368
Ândrea Caroline Borgo Lima .....	368
Mariana Aparecida Alves .....	368

APLICAÇÃO DA MATÉRIA DE FÍSICA ATRAVÉS DE UM JOGO PARA REDUZIR A DIFICULDADE E O DESINTERESSE DOS ALUNOS DO ENSINO MÉDIO. ....	369
Guilherme Lopes Pinheiro Da Silva.....	369
Carlos Eduardo Tenório Daguano.....	369
Luis Gustavo Betoni Silva.....	369
Flávio Claudino De Araujo.....	369
AUTOMATIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO E LOCALIZAÇÃO DE VAGAS LIVRES DA LEI MUNICIPAL DE CONTROLE DE ESTACIONAMENTOS DENOMINADO “ZONA AZUL”.....	370
Luiz Fernando Gomes Vieira.....	370
Bruna Oliveira Pelegrino.....	370
João Pedro Silva Cruz.....	370
João Pucci Neto.....	370
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza.....	370
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA MICROEMPRESAS. ....	371
Mabiane Silva De Marge.....	371
Michele Da Silva Mariano.....	371
Maura De Oliveira Alves.....	371
Maria Vitória Souza Costa.....	371
Giovana Almeida Da Silva.....	371
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira.....	371
COLETORES DE RESÍDUOS URBANOS E SUA PERCEPÇÃO SOBRE OS RISCOS AMBIENTAIS NO SEU PROCESSO DE TRABALHO. ....	372
Lucas Alves Da Silva Prudente.....	372
Denislei Pereira Da Silva.....	372
Joice Elen Lucas.....	372
Isabela Veronezi Goncalves.....	372
COMPOSTAGEM DOS RESÍDUOS SÓLIDOS PROVENIENTES DAS PODAS DE ÁRVORES DO MUNICÍPIO DE PIRAPOZINHO-SP.....	373
José Aparecido Ribeiro.....	373
Lucas Alves Da Silva Prudente.....	373
Luciano Bispo Monteiro.....	373
Murilo Dos Santos Viana.....	373
CRIAÇÃO DE UM JOGO ELETRÔNICO PARA AUXILIAR NO DESENVOLVIMENTO PSICOSSOCIAL DE PESSOAS COM DÉFICIT DE ATENÇÃO.....	374
Eduardo Tadashi Kawaguchi.....	374
Amado Felipe Neto.....	374
Flávio Claudino De Araujo.....	374
CRIAÇÃO DE UM SERVIDOR WEB PARA HOSPEDAGENS DE TRABALHOS DESENVOLVIDOS PELOS DISCENTES DA ETEC PROF. ADOLPHO ARRUDA MELLO DO CURSO TÉCNICO DE INFORMÁTICA PARA INTERNET [ETIM/VENCE] .....	375
Felipe César Silva Cuba.....	375
Paula Beatriz Da Silva Affine.....	375



CRIAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE SERVIDORES VIRTUAIS PARA EQUIPE DE JOGOS DA ETEC ADOLPHO ARRUDA MELLO. ....	376
Sérgio Júnior De Oliveira Souza .....	376
Paula Beatriz Da Silva Affine .....	376
DESENVOLVIMENTO DE APLICATIVO DE INFORMAÇÕES ESCOLARES PARA AS ESCOLAS TÉCNICAS DO CENTRO PAULA SOUZA (ETECs) .....	377
Larissa Fernanda De Souza Lima .....	377
Vanessa Vazzi Tomaz .....	377
Aluis Correa De Freitas Junior .....	377
DESENVOLVIMENTO DE UM <i>WEBSITE</i> ADMINISTRATIVO E VITRINE VIRTUAL PARA UMA BARBEARIA .....	378
João Pucci Neto.....	378
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza .....	378
José Fernandes Alvares Neto.....	378
Luis Gustavo Costa Antunes.....	378
Pedro Henrique De Camargo Luz .....	378
DESENVOLVIMENTO DE UM <i>WEBSITE</i> COM A FUNÇÃO DE VITRINE VIRTUAL DOS PRODUTOS E EVENTOS DA LOJA MYSTERY .....	379
João Pucci Neto.....	379
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza .....	379
Ellis Silva De Oliveira.....	379
Leonardo Da Silva Ferreira .....	379
Amanda Lissa Sugimoto .....	379
DESENVOLVIMENTO DE UM <i>WEBSITE</i> EXPOSITIVO E ACADÊMICO PARA A ESCOLA DE IDIOMAS <i>ENGLISH NOW</i> .....	380
João Pucci Neto.....	380
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza .....	380
Rebeca Santos Silva.....	380
Bianca Alves De Carvalho .....	380
Júlia Melissa Claudio Silva.....	380
DESENVOLVIMENTO DE UM <i>WEBSITE</i> PARA A DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS “AMIGÃO ATACADISTA”. ....	381
João Pucci Neto.....	381
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza .....	381
Júlia Alves Lopes .....	381
Aryany Klen Soares .....	381
Luma Paixão Chaves.....	381
DESENVOLVIMENTO DE <i>WEBSITE</i> PARA ADMIIINSTRÇÃO DE ESTÁGIOS DA ETEC PROF. ADOLPHO ARRUDA MELLO .....	382
João Pucci Neto.....	382
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza .....	382
Rafael Rubio Mauri .....	382

Gabriel Antônio Ribeiro Silva .....	382
Natanael Menezes Martins.....	382
<b>DIAGNÓSTICO SOBRE OS FATORES QUE INFLUENCIAM NA DECISÃO DE LOCAÇÃO DE IMÓVEIS.....</b>	<b>383</b>
Cíntia Andrade Rodrigues Silva .....	383
Valdevino Molinari Batista.....	383
Vanessa Maria De Souza Silva.....	383
Aparecido Marinho Silva Junior.....	383
Fernanda Quineli Alves Nagao .....	383
<b>ELEMENTOS QUE PROVOCAM O DESENQUADRAMENTO DE UM MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL PARA UMA MICROEMPRESA.....</b>	<b>384</b>
Gabriel Bravo De Siqueira .....	384
Matheus Henrique Ferreira .....	384
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza .....	384
Diogo Ramos Bezerra.....	384
<b>ENDOMARKETING: COMO APLICAR AS TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS MICROEMPRESAS.....</b>	<b>385</b>
Marcos André Domingos Do Mar .....	385
Amanda Cristina Coladello.....	385
Felix Everton Dos Santos Rizzo.....	385
Mariana Gregório Pereira.....	385
Paulo Andre Pimentel Porto.....	385
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira.....	385
<b>ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO DE ECOPONTO DE RECOLHIMENTO DE PNEUS USADOS NO MUNICÍPIO DE PIRAPOZINHO (SP).....</b>	<b>386</b>
Lucas Alves Da Silva Prudente .....	386
Igor Fernando Pereira De Souza.....	386
Tamires Marina Felipe .....	386
Mateus Henrique Nunes Rocha .....	386
<b>ESTUDO DA VIABILIDADE DA CRIAÇÃO DE UMA ONG DE PROTEÇÃO AOS ANIMAIS NO MUNICÍPIO DE PIRAPOZINHO .....</b>	<b>387</b>
Lucas Alves Da Silva Prudente .....	387
Ana Beatriz Dos Santos Ferreira.....	387
Daniela Queiroz Pereira.....	387
Deyse Karine Dos Santos Nascimento.....	387
Tatiany Ribeiro De Oliveira .....	387
<b>ESTUDO DAS AVALIAÇÕES DE IMÓVEIS MAIS UTILIZADAS NA REGIÃO DE PRESIDENTE PRUDENTE .....</b>	<b>388</b>
Carlos Henrique Correia .....	388
Tony Gustavo Almeida Cruz .....	388
Aparecido Marinho Silva Junior.....	388
Fernanda Quineli Alves Nagao .....	388

ESTUDO DE MARKETING PARA PROSPECÇÃO DE CLIENTES NO SETOR IMOBILIÁRIO DE PRESIDENTE PRUDENTE .....	389
Rosa Maria Santos Volpato.....	389
Maria Roseli Dos Santos.....	389
Aparecido Marinho Silva Junior.....	389
Fernanda Quineli Alves Nagao .....	389
ESTUDO SOBRE A VIABILIDADE DO USO DE EMBALAGEM RETORNÁVEL RefPET E VIDRO EM UMA PIZZARIA DE PIRAPOZINHO .....	390
Lucas Alves Da Silva Prudente .....	390
Eloiza Do Nascimento Fazinazzo.....	390
Gabrieli Moura De Souza.....	390
José Jackson Alves Dos Santos .....	390
GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS INDIVÍDUOS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES. ....	391
Berta Lúcia Da Silva Almeida.....	391
Lorrayne Daiara De Oliveira Novais .....	391
Karina Aparecida Abril .....	391
Gabriel Cassimiro De Souza .....	391
Vinícius Pereira Da Silva.....	391
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira .....	391
GESTÃO DE RH: SETOR DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES COM DEFICIÊNCIA .....	392
Lucas Alves Da Silva Prudente .....	392
Adrieli Barbosa Dos Santos Sales.....	392
Cristina Francisca De Jesus.....	392
Rosa Geralda Rodrigues Queiroz .....	392
IMPLANTAÇÃO DE HOSTELS NA CIDADE DE PRESIDENTE PRUDENTE .....	393
LARISSA .....	393
DENISE DE SOUZA MARQUES SILVA.....	393
RAQUEL BENTO DA SILVA .....	393
APARECIDO MARINHO SILVA JUNIOR .....	393
FERNANDA QUINELI ALVES NAGAO .....	393
INCLUSÃO DE UM MÉTODO SUSTENTÁVEL DE DESCARTE CORRETO DE RESÍDUOS ORGÂNICOS EM UMA EMPRESA DE PIRAPOZINHO. ....	394
Lucas Alves Da Silva Prudente .....	394
Raiane Mitiura Dos Santos.....	394
Luiz Henrique Salu Correa.....	394
KATIO APP APLICATIVO REVOLUCIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DA POLUIÇÃO NO MEIO AMBIENTE .....	395
Poliana Maria Chagas De Lima.....	395
Aparecida Pereira Da Silva .....	395
Eduardo Katio Batista .....	395

Issara Jaqueline Chagas De Lima.....	395
Allan De Araujo Felipe .....	395
<b>MARKETING DE EMBALAGENS: VANTAGENS E DESVANTAGENS DE TER UMA EMBALAGEM INOVADORA.</b> .....	<b>396</b>
Inae Barros Arrais Da Silva.....	396
Junior Guerreiro.....	396
Thiago Henrique Da Silva Santos .....	396
David Lima Da Silva.....	396
Jovana Luz Barrozo .....	396
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira .....	396
<b>O DESCARTE CORRETO DE PRODUTOS SEM AFETAR O MEIO AMBIENTE E SEUS BENEFÍCIOS USANDO A LOGÍSTICA REVERSA</b> .....	<b>397</b>
Gisele Caetano Jacintho .....	397
Silmara Rodrigues Da Conceição Camargo .....	397
Solange Cristina De Moura Silva.....	397
Elisabete Ribeiro Carvalho.....	397
Danilo Jose Gomes Ross.....	397
<b>O IMPACTO DO MEI NA ATUAL ECONOMIA BRASILEIRA</b> .....	<b>398</b>
Lucas Rodrigues Pereira.....	398
Thalis Ferreira Blaya Silva .....	398
Sarah Pontes Martins Soares .....	398
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira .....	398
Aparecido Marinho Silva Junior.....	398
<b>O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA PARA AS ORGANIZAÇÕES.</b> .....	<b>399</b>
Mayara Vieira Martelli .....	399
Nayara De Jesus Almeida.....	399
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza .....	399
<b>O USO DA FERRAMENTA PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NAS PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS DE PRESIDENTE BERNARDES.</b> .....	<b>400</b>
Elidia Tereza Kimura.....	400
Idalina Raimundo De Oliveira.....	400
Taiane Patrícia Banci.....	400
Renata Barbieri.....	400
<b>O USO DE JOGOS DIGITAIS PARA APRIMORAR O RACIOCÍNIO LÓGICO.</b> .....	<b>401</b>
Gabriel Aparecido Grizostino Pereira Da Silva .....	401
Vitor Hugo Rossi Martinez.....	401
Luis Fernando Barros Souza.....	401
Flávio Claudino De Araujo .....	401
<b>OS REFLEXOS DO FINANCIAMENTO MINHA CASA MINHA VIDA NA CIDADE DE PRESIDENTE PRUDENTE</b> .....	<b>402</b>
Marília Marques De Sa Pinheiro.....	402
Angélica Aparecida De Moura Souza Sabino.....	402

Katieli Lins Dias .....	402
Aparecido Marinho Silva Junior.....	402
Fernanda Quineli Alves Nagao .....	402
<b>PAISAGISMO SUSTENTÁVEL: UMA PERSPECTIVA APLICAVEL A UMA EMPRESA.....</b>	<b>403</b>
Lucas Alves Da Silva Prudente .....	403
Alaisa Correia Dos Santos .....	403
Andrea Rita Dos Santos.....	403
Renan Renato Oliveira Da Silva.....	403
Ruan Pedro Cunha Sapia .....	403
<b>PLANO DE MARKETING PARA DESENVOLVIMENTO DE UM APLICATIVO CONTRA VIOLÊNCIA .....</b>	<b>404</b>
Isabelly Costa Silva.....	404
Ana Caroline Sousa Pereira.....	404
<b>PLANO DE MARKETING PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM APLICATIVO PRESTADOR DE SERVIÇO S.O.S. ....</b>	<b>405</b>
Gisele Cristina Amâncio Vieira.....	405
Gabriele Ribeiro Silva .....	405
Camilla Freitas Soares.....	405
<b>PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ERÓTICOS.....</b>	<b>406</b>
Sandy Batista Nascimento .....	406
Iasmim Lorraine Moreira .....	406
Maria Clara Dellaqua Pusso.....	406
<b>POSSIBILIDADE DE DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE APLICATIVO VOLTADO PARA VENDA E ENTREGA DE ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA O CONSUMO DE NARGUILÉ. ....</b>	<b>407</b>
Lucas Gonçalves Santos .....	407
Wellington Bouvier De Oliveira.....	407
Brenno Oliveira Rocha.....	407
Gabriel Ferreira Da Silva.....	407
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza .....	407
<b>PROPOSTA PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA MÓVEL VOLTADA PARA A SUSTENTABILIDADE .....</b>	<b>408</b>
Linnidy Gabrielly Lima Gomes .....	408
Nathalia Vilela Munhoz .....	408
Anne Beatriz De Assis .....	408
<b>PROTÓTIPO DE DESENVOLVIMENTO DE UM JOGO MUSICAL. ....</b>	<b>409</b>
João Paulo Da Silva.....	409
Lucas Murilo Souza De Oliveira .....	409
Flávio Claudino De Araujo .....	409
<b>PROTÓTIPO DE UM JOGO DE ENIGMAS VOLTADO A AUXILIAR O APRENDIZADO DE HISTÓRIA....</b>	<b>410</b>
Christian Trombeta Reis .....	410
Matheus De Oliveira Scarmagnani.....	410
Thiago Scarmagnani Arques.....	410
Flávio Claudino De Araujo .....	410

<b>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: COMO AGREGAR TALENTOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO SETOR VAREJISTA.</b>	<b>411</b>
Wilian Felipe Da Costa Pontes.....	411
Gabriel Souza Correia.....	411
Carlos Junior Amorim Lessa .....	411
Gabriel Torquato Guerrero .....	411
Ana Carla Silva Pellin.....	411
Silvia Letícia Bento .....	411
Renata Barbieri.....	411
<b>REDE DE COMPUTADORES, UM ESTUDO DE CASO, A REDE SEM FIO DA ETEC PROFº ADOLPHO ARRUDA MELLO</b>	<b>412</b>
Lucas De Toledo Leme Ferreira.....	412
Laion Cesar Da Silva Lima.....	412
Rafael De Souza Ferreira .....	412
Paula Beatriz Da Silva Affine .....	412
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL DO PROFISSIONAL DE CONTABILIDADE.....</b>	<b>413</b>
Elen Caroline De Oliveira Dias.....	413
Gabriel Fernando Cardoso Viana.....	413
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza .....	413
<b>SEGURANÇA DE REDE EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE .....</b>	<b>414</b>
Gustavo Alexandre Zanutto De Souza .....	414
Lucas Dos Santos Romanelli .....	414
Paula Beatriz Da Silva Affine .....	414
<b>SEGURANÇA DE REDES: RANSOMWARE, A IMPORTÂNCIA DA PREVENÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO.</b>	<b>415</b>
Robson Dias Bragante.....	415
Mario José Ramos Da Silva.....	415
José Carlos Santana.....	415
Paula Beatriz Da Silva Affine .....	415
<b>SERVIDOR VIRTUAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS. ....</b>	<b>416</b>
Jean Thiago Gomes Da Silva.....	416
Guilherme Rodrigues Silva.....	416
Paula Beatriz Da Silva Affine .....	416
<b>SISTEMA DE REGISTRO DE TAREFAS DIÁRIAS DA ETEC PROF. ADOLPHO ARRUDA MELLO DE PRESIDENTE PRUDENTE – SP .....</b>	<b>417</b>
João Pucci Neto.....	417
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza .....	417
Eloisa Nicolay Santana Ramalho .....	417
Amanda Amaro Julião.....	417
<b>SITE DE AUXILIO ÀS ATIVIDADES ACADÊMICAS DOS COORDENADORES DE CURSOS DA ETEC PROF ADOLPHO ARRUDA MELLO.</b>	<b>418</b>
João Pucci Neto.....	418

Sergio Eduardo Brugnolo De Souza .....	418
Nelson Lopes Gimenez.....	418
Adenilson José De Souza .....	418
<b>SITE DE CONTROLE E EXPOSIÇÃO VIRTUAL PARA O EVENTO GEEK ETEC .....</b>	<b>419</b>
Camilly Midori Tanitsu Trombin.....	419
Matheus Fernandes Magalhães Da Silva.....	419
Willians Mackel Cesar Souza Da Silva.....	419
João Pucci Neto.....	419
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza .....	419
<b>SITE PARA DIVULGAÇÃO E CONTROLE DA ACADEMIA DE DANÇA “STUDIO LUZES” .....</b>	<b>420</b>
Ricardo Toshio Kuroiwa .....	420
Felipe De Oliveira Silva.....	420
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza .....	420
João Pucci Neto.....	420
Matheus Aparecido Ferreira Rossetto.....	420
<b>WebSite Vitrine de Produtos da Loja de Quadrinhos Gibilândia.....</b>	<b>421</b>
Álvaro Ascenço Coslovsky .....	421
<b>TREINAMENTO EM VENDAS PARA PEQUENAS EMPRESA: A FALTA DE TREINAMENTOS EM VENDAS NAS PEQUENAS EMPRESAS .....</b>	<b>422</b>
Cristine Avellaneda Pinto .....	422
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira.....	422
Aparecido Marinho Silva Junior.....	422
<b>UTILIZAÇÃO DE JOGOS DIGITAIS PARA O AUXILIO A PESSOAS COM PROBLEMAS PSICOLÓGICOS. . .</b>	<b>423</b>
Isabelle Siqueira Do Nascimento Silva.....	423
Yasmin Ramos Sales.....	423
Felipe Pretti.....	423
Flávio Claudino De Araujo .....	423
<b>VANTAGENS E DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL .....</b>	<b>424</b>
Ana Carolina Costa Palmeira .....	424
Jean Lucas Garrido Scaioni .....	424
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza .....	424
<b>WEBSITE DE CONTROLE ADMINISTRATIVO E CARDÁPIO VIRTUAL DE UMA PIZZARIA.....</b>	<b>425</b>
João Pucci Neto.....	425
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza .....	425
Gustavo De Osti Garcia Badan .....	425
Julio Cesar Da Silva Moro.....	425
Lucas Dias Borro .....	425
<b>A ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS NA TOMADA DE DECISÃO.....</b>	<b>426</b>
Jovanna De Melo Paterno.....	426
Patricia Aparecida Souza Pinho.....	426
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza .....	426

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NAS MICROEMPRESAS.....	427
Artemisia Solano Do Nascimento.....	427
Débora Lima Da Costa Aquino.....	427
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza.....	427
Maria Gabriely Da Silva Santana.....	427
CRIAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM APLICATIVO VOLTADO PARA PESSOAS COM TRANSTORNO DE BIPOLARIDADE.....	428
Gabriel Alves Pereira Santos.....	428
Victor Hugo Vieira De Almeida.....	428
Flávio Claudino De Araujo.....	428
CRIAÇÃO DE UM JOGO FOCADO EM TRABALHAR O USO LÓGICO DO CÉREBRO.....	429
Igor Leonardo Lisboa Mendonça.....	429
Flávio Claudino De Araujo.....	429
A IMPORTÂNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS PARA AS IMOBILIÁRIAS DE PRESIDENTE PRUDENTE.....	430
Natanael Vitor Silva.....	430
Jefferson Diego Sestari Magro.....	430
Odilmo Dos Santos Magro.....	430
Aparecido Marinho Silva Junior.....	430
Fernanda Quineli Alves Nagao.....	430
ANÁLISE DA EXPANSÃO RESIDENCIAL URBANA DO MUNICÍPIO DE PRESIDENTE PRUDENTE ENTRE 2008 A 2018.....	431
Bruna Yuri Eto.....	431
César Mauricio Luz Pinna.....	431
Kátia Luciane De Campos.....	431
Aparecido Marinho Silva Junior.....	431
Fernanda Quineli Alves Nagao.....	431
ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM CONDOMÍNIO DE INTERESSE SOCIAL NA CIDADE DE PRESIDENTE PRUDENTE.....	432
Éverson Rodrigo Da Silva.....	432
Wesley De Souza Neves.....	432
Gustavo Fernandes Ribeiro.....	432
Aparecido Marinho Silva Junior.....	432
Fernanda Quineli Alves Nagao.....	432
ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE UMA FRANQUIA IMOBILIÁRIA EM PRESIDENTE PRUDENTE.....	433
Diego Christopher Amnon Dior Dos Anjos Domingos.....	433
Aparecido Marinho Silva Junior.....	433
Fernanda Quineli Alves Nagao.....	433
ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS VOLTADOS PARA CONSULTORIA DE PEQUENOS E MICROEMPREDIMENTOS NA CIDADE DE ADAMANTINA.....	434
Alvaro Miguel Nogueira Quaglio.....	434
Amanda Caroline Bazilio Da Silva.....	434



Danilo Teles De Araujo .....	434
Natália Cristina Da Silva Neves.....	434
Paula Francisco Escalianti .....	434
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza .....	434
<b>A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA REVERSA PARA A EMPRESA.....</b>	<b>435</b>
Karen Monyke Fialho De Lima .....	435
Marcelo Henrique De Oliveira Santos .....	435
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza .....	435
Fernanda Oliveira Lima Pereira.....	435
Rodrigo De Aguiar .....	435
<b>CRIAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM APLICATIVO VOLTADO PARA PESSOAS COM TRANSTORNO DE BIPOLARIDADE .....</b>	<b>436</b>
Marcely Gonçalves .....	436
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza .....	436
<b>A APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA UMA MELHOR EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO DE CUSTOS AGROPECUÁRIOS.....</b>	<b>437</b>
Gustavo Henrique Delvechio Borges.....	437
Fabiana Pereira Da Silva .....	437
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza .....	437
Jean Carlos De Marins Candido.....	437
Larissa De Souza.....	437
Maria Beatriz De Souza Lima.....	437
<b>A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO PARA OS MICROEMPREENDEDORES. ....</b>	<b>438</b>
Maria Eduarda Neves De Souza.....	438
Caio Vinicius Da Silva.....	438
Pedro Heitor Dos Santos Maia .....	438
Eduardo Veira Bastos Lago .....	438
Kethelyn Silva Argona.....	438
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira.....	438
<b>CRIAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM APLICATIVO VOLTADO PARA PESSOAS COM TRANSTORNO DE BIPOLARIDADE .....</b>	<b>439</b>
Ane Caroline Da Silva Sanvezzo.....	439
Ellen Rodrigues Pinheiro.....	439
Alana Raquel Silva Dos Santos .....	439
Leticia Aparecida De Oliveira Silveira.....	439
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira.....	439
<b>PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA COMERCIAL NO RAMO DE PET SHOP PROSPECTANDO A MUDANÇA DE LAYOT .....</b>	<b>440</b>
Elaine Aparecida Dell Bianchi Matsumoto.....	440
Bruna Prevedello .....	440
Vânia Zeferino Da Costa.....	440

## A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE AS EQUIPES DE TRABALHO

### THE IMPORTANCE OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AMONG THE WORK TEAMS

Ana Paula Lima Avelino  
Alvaro Costa Jardim Neto

#### RESUMO

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. Ao considerarmos a pessoa como sujeito capaz de pensar, agir, analisar suas ações, de retornar ou de avançar em busca dos objetivos, partiu da hipótese de que as pessoas que executam as ações as executarão com maior eficiência e eficácia se planejarem as ações. Com o presente trabalho, busca - se entender a importância do clima organizacional entre as equipes de trabalho, portanto esse artigo utilizou-se de pesquisa bibliográfica em diversos livros, sites e revistas que falam do assunto. Os resultados demonstram que um ambiente favorável e com um bom clima organizacional o índice de desempenho e satisfação são bem relevantes ao considerar outras organizações com um mal desenvolvimento em seu clima organizacional. Além disso, é possível constatar que toda empresa necessita de processos bem definidos, para que todos saibam como cada atividade interna é desenvolvida sendo assim o clima organizacional vem contribuindo para o fortalecimento das empresas, pois em um mercado altamente competitivo e muito importante contar com todos os recursos disponíveis, e os funcionários é um dos recursos mais importantes que a empresa pode ter. E após a análise dos resultados, foi possível apontar que o clima organizacional é um dos fatores de maior influência dentro de uma organização, que quando bem trabalhado se torna um fator essencial na geração de resultados.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Satisfação. Colaboradores. Organização. Cultura.

#### ABSTRACT

Organizational climate is a phenomenon resulting from the interaction of the elements of culture. Considering the person as a subject capable of thinking, acting, analyzing their actions, returning or advancing in pursuit of goals, it was assumed that the people who perform the actions will perform them more efficiently and effectively if they plan the actions. With the present work, we seek to understand the importance of the organizational climate among the work teams, so this article used bibliographic research in several books, websites and magazines that talk about the subject. The results show that a favorable environment with a good organizational climate, the performance and satisfaction index are very relevant when considering other organizations with poor development in their organizational climate. In addition, it can be seen that every company needs well-defined processes, so that everyone knows how each internal activity is developed and thus the organizational climate has been contributing to the strengthening of companies, because in a highly competitive and very important market having all available resources, and employees is one of the most important resources that the company has. company may have. And after analyzing the results, it was possible to point out that the organizational climate is one of the most influential factors within an organization, which when worked well becomes an essential factor in generating results.

**Keywords:** Organizational. Climate. Satisfaction. Collaborators. Culture

## 1) Introdução

A velocidade das mudanças que ocorrem no mundo tecnológico, à concorrência que ocorre entre as empresas, e a crescente exigência por produtos e serviços, tem provocado diversas mudanças nas organizações. Essas mudanças interferem no dia a dia das empresas, fator que influencia em todo o seu clima organizacional.

Segundo Chiavenato (1997) clima organizacional é aquele em que é capaz de trazer benefícios para a organização, onde o colaborador tem total liberdade para se expressar, expondo suas idéias, um grande diferencial também é o espírito de equipe, onde a consciência de cada um prevalece, sabendo que unidos eles são muito mais fortes, superando os obstáculos que vierem a surgir.

Hoje com a nova evolução existem diversas ferramentas utilizadas pela empresa o feedback surgiu como algo indispensável para o bom funcionamento da empresa, onde o colaborador recebe informações que avaliam o seu resultado, sendo ele positivo ou negativo.

No século XXI, percebe-se que ainda existem muitos líderes despreparados, que acabam influenciando de maneira negativa em seus liderados, devido a esse fator é de grande importância, pois um líder sem habilidades para isso faz com que seus colaboradores também sejam despreparados, pois não conseguiu passar uma boa imagem de liderança.

Diversos fatores afetam tanto positivamente, como negativamente o comportamento dos funcionários, devido a isso existe a grande necessidade de ter um foco cada vez maior em todos os membros que fazem parte da empresa, analisando assim com total cautela o que passa.

Segundo Chiavenato (1999) as pessoas passam boa parte do tempo de suas vidas trabalhando dentro de uma organização, a organização depende de seus colaboradores para alcançar o sucesso e as pessoas dependem de seus empregos para sobreviver, a colaboração deve ser mutua para que se obtenha sucesso de ambas as partes.

Fatores como estresse, depressão e algumas síndromes atrapalham o clima dentro das empresas, e é de fácil compreensão saber que esses problemas não são escolha das

peças, mas sim dificuldades que elas encontram ao longo da vida, que ao serem levadas para o ambiente de trabalho, dificulta e muito a relação entre todos, devido a esse fator e muito importante que o funcionário tenha um apoio dentro da empresa, caso ocorra essas doenças, assim eles não serão desligados, o que prejudicaria muito a situação, mas sim que seriam ouvidos e tratados de seu problema da melhor forma possível.

Toda empresa necessita de processos bem definidos, para que todos saibam como cada atividade interna é desenvolvida sendo assim o clima organizacional vem contribuindo para o fortalecimento das empresas, pois em um mercado altamente competitivo e muito importante contar com todos os recursos disponíveis, e os funcionários é um dos recursos mais importantes que a empresa pode ter. Afinal contar com profissionais qualificados, torna-se um grande diferencial para as empresas.

É muito importante para o gestor, saber o bem-estar e o nível de satisfação de seus funcionários, assim eles fazem parte da empresa e não são apenas meros funcionários. Funcionários com alto nível de satisfação tendem a produzir mais e serem melhores funcionários. Saber quais as perspectivas de carreira de cada funcionário fazem com que o gestor possa trabalhar melhor isso, almejando sempre buscar o melhor de cada funcionário.

O estudo do clima organizacional é um fator de grande importância para a organização, através desse estudo torna-se possível medir o relacionamento da equipe de trabalho com seus superiores.

Segundo Bertero (2003, P.23) O aumento da participação em questões estratégicas abarca primeiramente a gerência e então tende a dever aos demais níveis da empresa. Com as mudanças na estrutura que reduzem níveis hierárquicos achatam, flexibilizam e enfatizam processos, temos um encaminhamento inevitável para a participação como estilo gerencial predominante e mais adequado.

O papel da área de recursos humanos, ou simplesmente RH, nas empresas vai muito além do que somente entrevistar, selecionar, contratar e demitir colaboradores. O setor engloba todas as práticas e políticas relacionadas à administração de comportamentos dentro de uma companhia.

Com base neste questionamento sobre a real importância do clima organizacional entre as equipes de trabalho, este trabalho busca compreender que o clima organizacional é fator de grande relevância dentro das organizações. O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, é uma forma positiva as equipes de trabalho, dentro das empresas, que resulta na sua satisfação.

Portanto, o presente estudo tem como objetivo verificar a importância do clima organizacional na gestão de equipes dentro das organizações seja elas de micro, pequeno, médio e grande porte, bem como seu impacto nas demais áreas da gestão de recursos humanos.

Assim, este estudo justifica-se pelo fato de que do clima organizacional faz com que sejam compreendidos todos os fatores que pertence à empresa. O clima organizacional e para que se faça um planejamento estratégico de ações de melhorias que possam ser implantadas futuramente. Visa antecipar futuros problemas, procurando diagnosticar e chamar atenção para os graves acontecimentos que poderão surgir caso as devidas ações não sejam tomadas a tempo, mediando conflitos, fazendo com que ocorra um rendimento maior dos seus colaboradores, refletindo assim em funcionários mais motivados.

## **2) Fundamentação Teórica**

### **2.1 Clima organizacional**

Segundo Chiavenato (1997) o clima organizacional é um conjunto de propriedades que são mensuráveis em um ambiente de trabalho, é um indicador de satisfação dos membros que compõe a equipe de trabalho de uma organização.

O clima organizacional é considerado como as atitudes e os comportamentos das pessoas que fazem parte da organização, retratando o seu grau de satisfação, sendo assim é o espírito de animo que as pessoas demonstram ter (LUZ, 1996).

Para Bowditch e Buono (1997) o clima organizacional é definido como uma impressão do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo interação entre as pessoas,

satisfação no ambiente de trabalho e alguns comportamentos que geram rotatividade e absenteísmo.

Araújo e Tagliocolo (2007) sustentam a ideia que o clima organizacional pode ser influenciado por quatro dimensões, sendo elas; resistência às mudanças, onde a rotina no trabalho é mudada por outra mais eficiente: estresse, que tem origem tanto de fatores organizacionais, como de pessoas, tem relação que também envolve o relacionamento entre o colaborador e os outros indivíduos da empresa; liderança, o papel do líder tem grande importância, pois o bom líder afeta positivamente seus funcionários, da mesma forma que o mau líder, afeta negativamente esses colaboradores, dessa forma a empresa deve investir em líderes focados, que sejam capazes de motivar a sua equipe de trabalho, aumento a sua motivação, que gera em um maior desempenho de seus funcionários. Motivando o maior número de funcionários, terá uma equipe engajada, que seja capaz de alcançar os objetivos que foram estabelecidos pela empresa.

Assim é possível perceber que o clima organizacional tem grande influência dentro da empresa, devido a isso é muito importante que ocorra um bom relacionamento entre os participantes da organização.

## 2.2 Cultura organizacional e clima organizacional

É necessário muito cuidado para não confundir cultura organizacional com clima organizacional, sendo assim é recomendável a definição de ambos os conceitos.

A cultura pode ser definida como o conjunto de valores pertencentes a uma organização, respeitando sua hierarquia, definindo seus comportamentos e atitudes que governam as decisões da empresa (LACOMBRE, 2005)

Para Chiavenato (2010) a cultura estabelece um forte e crescente impacto no desempenho dos membros da organização, sendo seu comportamento, sua personalidade e sua mentalidade, ou seja, a cultura organizacional é um fator de reconhecimento das empresas. E assim também, individualiza a organização, perante as outras.

John W. Newstrom (2008), abordagem do comportamento organizacional investiga a forma e os impactos que o comportamento dos indivíduos tem sobre a organização, com a ideia de elaborar novos propósitos para melhorar a eficácia organizacional da empresa.

Chiavenato (1999) define que comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e pessoas se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam.

Dessa forma Maximiano (2000, p. 243-244) descreve o comportamento organizacional.

O objetivo implícito do enfoque comportamental é fornecer instrumentos para a administração das organizações, tendo por base o conhecimento sobre o comportamento das pessoas, como indivíduos e membros de grupos. É o estudo dos indivíduos e dos grupos nas organizações.

Assim o comportamento organizacional trata-se do fornecimento de instrumentos que fazem o líder administrarem a sua empresa, baseado no comportamento dos membros pertencentes a sua equipe de trabalho.

### 3) Procedimentos Metodológicos

A metodologia aplicada foi baseada em pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, por meio de um estudo bibliográfico. Ao utilizar o método de caráter qualitativo é possível que o pesquisador participe na realidade da pesquisa, podendo auxiliar em possíveis mudanças de acordo com o resultado que lhe foi observado, cuja finalidade é compreender a importância do clima organizacional entre as equipes de trabalho e como isso influencia na motivação dos colaboradores dentro da empresa.

Kotler ainda complementa sobre o fato de se trabalhar de dentro para fora: “atualmente, muitas organizações procuram desenvolver imagens que falem mais ao coração do que à mente, pois as que se dirigem apenas à cabeça quase sempre enaltecem os mesmos benefícios”. (2003, p. 90), sendo que a palavra cabeças se refere no contexto do público externo, ao dar importância apenas ao sucesso lucrativo da organização.

Com isso, fica nítido a necessidade de se trabalhar a imagem corporativa primeiramente junto ao principal público da empresa: os colaboradores. São eles os responsáveis pela maior parte da percepção sobre a empresa, da formação de opinião, e

é por meio deles que se é possível atingir positiva ou negativamente os demais grupos de interesse da instituição.

Segundo Richardson (1999, p. 80).

Torna-se possível explicar porque determinados comportamentos acontece, qual a sua intensidade, as razões que levaram a desencadear tal atitude. Pois dessa forma, permite-se a coleta de informações que estão mais próximas da realidade, onde contribui para ter acesso às situações reais.

Assim utilizados a pesquisa exploratória, sendo que a mesma permitiu analisar as influências do clima organizacional entre os colaboradores, fez aprofundar nas causas reais que essas influenciam trazem para as organizações. Em relação ao meio de investigação foi utilizado o estudo bibliográfico.

Segundo Cervo (1983, p.55)

A pesquisa bibliográfica “busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas dos passados existentes sobre um determinado, tema ou problema.” Assim a pesquisa bibliográfica nos ajuda na construção do protocolo de investigação.

A técnica de análise de dados utilizada foi à análise de conteúdo, que é compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO**

### **4.1 Clima Organizacional e Motivação**

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere* que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é estimulado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, “motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz.” (MAXIMIANO, 2004, p. 268). Para Deese (1964) a motivação é o comportamento do ser humano, onde é baseado em uma necessidade e instinto afim de atingir algum objetivo.

Para Chiavenato (1992) as pessoas podem ser motivadas por uma força interior ou exterior, respectivamente chamadas de motivação intrínseca e extrínseca. Na motivação intrínseca, a força vem do interior da pessoa, onde o indivíduo acredita em si próprio, que para alcançar seus objetivos precisa se esforçar muito, a motivação intrínseca está



presente em todas as pessoas. Já a motivação extrínseca, é relacionada ao ambiente, onde o que ocorre na sua vida é influenciado em sua motivação.

Segundo Erez (1997) a motivação dentro das organizações influencia o desempenho que cada funcionário tem, onde quanto maior a sua motivação, maior a eficiência do seu trabalho e como esperado, quando um funcionário está desmotivado, as suas funções não são bem desempenhadas.

É muito importante motivar os colaboradores, através de incentivos às pessoas se mantem dispostas e satisfeitas, melhorando assim seu desempenho, conforme reforça Weiss (1991, p.68)

[...] quanto mais valor as pessoas dão à compensação que esperam pelos seus esforços, mais provável será que façam o melhor possível. Naturalmente, um desempenho bem-sucedido ainda depende de a pessoa ter capacidade de fazer o serviço e saber claramente qual é seu papel.

Gil (2001) defende que na medida em que se dá maior responsabilidade ao trabalho do funcionário, ocorre um maior comprometimento, favorecendo assim o desenvolvimento de novas habilidades. Dessa forma, o papel do gestor é desenvolver maiores funções para seus funcionários, pois abre portas para que os mesmos aprendam e sempre estejam aptos para novas e várias funções, bem como estejam satisfeitos quanto ao trabalho exercido na organização.

Conforme Hunt e Osborn (2002, p.96) pode-se definir satisfação no trabalho como:

Satisfação no trabalho formalmente definida é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas várias facetas. Aspectos mais comuns da satisfação no trabalho relacionam-se com pagamento, desempenho e avaliação de desempenho, colegas qualidade de supervisão condições físicas e sociais do local de trabalho.

Para manter os funcionários satisfeitos e com desempenho em seu trabalho não é apenas lhe oferecer um bom salário e benefícios, vai muito além dessa idéia, hoje em dia os funcionários querem respeito, confiança, planos de carreira, segurança, ambiente saudável, autonomia e diversos outros aspectos. Com todos esses requisitos preenchidos, os colaboradores têm aumento na sua produtividade, maior lealdade à empresa, trazendo assim grandes benefícios para a mesma.

Segundo Missele D'Amico (2014) o grau de satisfação do funcionário é um determinante para o fracasso ou sucesso de qualquer profissional. É importante saber lidar com mudanças pessoais ou profissionais, pois isso tem grande influência no ambiente de trabalho como em novo emprego ou até mesmo para continuar focado no atual emprego. Diversas vezes, o problema de satisfação do funcionário, não está ligado a problemas dentro da empresa, mas sim em problemas pessoais que refletem em seu ambiente de trabalho.

A motivação de um funcionário está ligada com a sua expectativa de crescimento dentro da organização, se existe chances de crescimento e recompensa, o funcionário trabalha com maior nível de motivação, independente se essa recompensa for em longo prazo. (MISSEL . D'AMICO, 2014)

Assim é importante o funcionário estar satisfeito no ambiente de trabalho, pois o mesmo se sente mais engajado, refletindo no aumento de seu desempenho, trazendo benefícios para a organização.

#### 4.2 Capital humano na organização

O capital humano vai muito além da capacidade de cada indivíduo, a sua motivação é fator contribuinte para o sucesso da empresa, uma de suas principais definições, apresenta-se como:

Segundo: Chiavenato, (2009, p. 38)

[...] é o capital de gente, talentos e competências. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis. [...] Assim o Capital Humano é constituído de talentos e competências.

O capital humano é constituído quando o tempo e talento das pessoas são dedicados em atividades que gerem inovação, ou seja, as pessoas não devem ficar estáticas, é necessário fazer a otimização do seu tempo, com atividades que resultem em melhores resultados para si e para a organização (STEWART, 1998)

#### 4.3 Liderança e clima organizacional

A liderança é um assunto que cada vez mais chama atenção das pessoas, em razão do significado que tem no mundo das organizações que demanda líderes para uma boa

conduta nas empresas, buscando o caminho do sucesso e da competitividade. Assim a liderança se torna forte, vigorosa e com uma direção definida, sem a liderança a organização pode se ficar sem foco (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Robbins (2006) a liderança é papel fundamental que faz entender o comportamento do grupo, pois é o líder quem oferece e guia a direção no alcance dos resultados esperados. Para Bergamini (1997), liderança é relacionada ao comportamento organizacional que passou a ser fator preocupante para os administradores. Tendo papel fundamental desde o tempo da guerra, através dos comandos de militares. Onde a função é atingir objetivos, através do poder estabelecido. Existiam também líderes que não tinha o poder, porém eram considerados referência, os chamados “formadores de opinião”, pelo fato de conseguir influenciar as pessoas.

O funcionamento eficaz de uma organização é o primeiro requisitos para alcançar a eficiência da liderança, aliando a tarefa geral da empresa e sua estrutura administrativa. A tarefa deve ter muita importância, não deve ser sobrecarregada perante a organização e deve ser conduzida com os recursos disponíveis. Se acaso ocorrer o rompimento do fluxo normal dos recursos e produtos, ou tais recursos sejam insuficientes para a realização da tarefa, assim ocorre à deterioração das estruturas dos grupos, os processos grupais se regridem, afetando a eficácia e qualidade da liderança (KERNBERG, 2000)

## 5) Considerações Finais

Após as análises dos resultados, os resultados obtidos é que um bom clima organizacional, influência de forma positiva os funcionários, gerando grandes resultados na organização.

Para obter os resultados esperados pelas empresas, elas estão investindo em treinamentos, aperfeiçoar os talentos de seus colaboradores, que é fator preponderante para a gestão de pessoas. O aprimoramento dos indivíduos tem o intuito de melhorar a qualidade do desempenho nas atividades, aumentando o ambiente favorável que resulta na melhor harmonia entre os participantes.

O percentual de qualidade, inovação e criatividade demonstrado nas empresas é fator determinante do valor auferido ao capital humano. O relacionamento entre os

indivíduos é de suma importância no caminho pela eficiência, a harmonia no ambiente de trabalho é essencial para alcançar resultados que satisfaça a organização.

Com todos esses fatores, observa-se um investimento contínuo no capital humano, através da gestão de pessoas, que visa aprimorar as habilidades profissionais de cada indivíduo por meio de conhecimento de competências, associada ao desempenho das atividades realizadas pelos colaboradores, enxergando o valor do funcionário como fator primordial para o desenvolvimento da organização, enfatizando a prioridade da qualidade da realização das tarefas com extrema importância no meio organizacional (DRUKER, 1991).

É certa a conscientização do indivíduo por meio do retorno do desempenho prestado através das suas funções, onde a capacidade e desenvolvimento de suas tarefas sejam transformados em responsabilidade própria, com desempenho do conhecimento adequado para os desempenhos operacionais e administrativos (SOVIENSKI e STIGAR, 2008).

Este trabalho permitiu constatar aspectos positivos e negativos na gestão ao considerarmos a pessoa como sujeito capaz de pensar, agir, analisar suas ações, de retornar ou de avançar em busca dos objetivos, partiu da hipótese de que as pessoas que executam as ações as executarão com maior eficiência e eficácia se planejarem as ações.

O propósito foi apresentar a importância que tem o clima organizacional entre as equipes de trabalho, que tem fator contribuinte para a satisfação dos funcionários e resultados eficazes para as organizações e sua relação com as áreas da gestão de pessoas, as empresas estão preocupadas com a satisfação de seus colaboradores, pois isso gera maior engajamento e empenho na equipe, que passam a fazer parte da organização com o papel de destaque.

O maior bem que uma organização ser pertencente de um ambiente amigável e principalmente agradável gera maior harmonia entre as equipes, fator que aumenta sua motivação, que conseqüentemente aumenta seu desempenho e o esforço no trabalho que é praticado na empresa.

Conclui-se que um clima organizacional positivo gera uma boa imagem da empresa que são bem vistas, não só internamente, mas também externamente, fazendo com que

ela seja destaque em relação a outras empresas, além de que bom clima entre as equipes de trabalho gera maior rendimento dos colaboradores, e maior qualidade do trabalho prestado, trazendo assim grandes benefícios para a empresa.

## Referências

Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas 2001.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James & BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pinoeira, 1992. CAPRA, Fritjof. Gerenciamento ecológico. São Paulo: Cultrix, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6ª ed. – São Paulo: editora Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makron Brooks, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral Da Administração**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2004.

Erez, M, **Um modelo baseado na cultura de motivação no trabalho**. P. C. EarleyM. . (1997).

Erez, **Novas perspectivas em Psicologia Industrial / Organizacional Internacional**. San Francisco (pp. 194-242)

HUNT, J.; OSBORN, R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman, 2002.

KERNBERG, Otto F. **Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; 2000.

LACOMBRE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Amaru. **Introdução a administração**. 6 ed. São Paulo, Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MISSEL, Simone; D'AMICO, Claudio: Como anda o seu nível de satisfação no trabalho? **Zero Hora**, Porto Alegre, 20, out. 2014.

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

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**- 6ª Ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste.- Rio de Janeiro: Campos 1998.

SOVIENSKI, FERNANDA; STIGAR, ROBSON. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. *Gestão: revista científica de Administração*, v.10n.10, jan/jun, 2008.

TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G.C. **Clima Organizacional**: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. *Faculdades Integradas Rui Barbosa – FIRB, Seget*, 2007, p.1-15

## A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

### THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE ON REACHING THE ORGANIZATIONAL OBJECTIVES

Daiane De Souza Justino  
Valdecir Cahoni Rodrigues

#### RESUMO

O tema clima organizacional tornou-se importante nas organizações atuais, pois, segundo diversos pesquisadores e escritores o clima está diretamente ligado à motivação dos colaboradores e, por consequência, ao seu desempenho. A insatisfação dos empregados, a ausência do ambiente laboral, a desmotivação com as atividades que desenvolve ou a presença nos postos de trabalho com o pensamento em problemas particulares, são exemplos de condições que se criam e que geram problemas de clima organizacional, cuja negatização atrapalha o alcance dos objetivos organizacionais. Diante disso, essa pesquisa mostra-se importante em função da contribuição que trouxe para o relacionamento entre o sucesso organizacional e a manutenção de um clima organizacional satisfatório nas empresas, através de práticas, políticas e recursos específicos. Essa pesquisa teve a finalidade de apresentar o que é necessário para que uma empresa consiga manter um clima organizacional satisfatório, fazendo uso de uma abordagem qualitativa, tendo como instrumento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, e como instrumento de análise de dados a análise de conteúdo. A hipótese é que para que uma empresa consiga manter um clima organizacional satisfatório entre os colaboradores seja necessário desenvolver políticas que vá de encontro aos anseios e objetivos pessoais dos colaboradores. A análise demonstrou que a implementação de programas de benefícios para a solução de problemas, o envolvimento dos empregados, formação de lideranças, treinamentos e interação entre os objetivos da empresa com os dos empregados, promovem um ambiente organizacional forte, saudável e comprometido. A conclusão apresentou que o comprometimento da liderança com a manutenção do clima organizacional, a pesquisa de clima para avaliar o nível de satisfação, a concessão de benefícios em acordo com as necessidades dos empregados e o encontro entre os objetivos da empresa e dos empregados são ingredientes chave para o sucesso da empresa pelo envolvimento de todos os empregados.

**Palavras-Chave:** Clima organizacional. Objetivos organizacionais. Gestão de pessoas.

#### ABSTRACT

The theme about organizational climate became important in the current organizations, because, according to researchers and writers, the climate is directly regarded to the motivation of the employees and, as consequence, to the performance. The lack of satisfaction of the employees, the absence of the workplace, lack of motivation with the Jobs performed or the presence in the workplaces with the mind in the particular problems, are examples of conditions generated that can bring a bad organizational climate, which can turn difficult to meet the corporative objectives. With that, this article shows the importance of the contribution to the success of the organization and the maintenance of the organizational climate in satisfaction way, through practices, policies and specific resources. This report had the objective to demonstrate what is necessary for a company keep a good climate, using a qualitative approach, having as research instrument the bibliographic review, and as data analysis instrument the content evaluation. The hypothesis is that for the company reaches a satisfactory climate condition it is necessary to develop policy that meet the personal expectations and objectives. The analysis demonstrated that the implementation of a benefit program to solve problems, the involvement of the employees, the qualification of leaderships, training and interaction between the objectives of company and employees, will promote a strong, healthy and committed environment. The conclusion presented that the commitment of the leaderships with the maintenance of climate, the organizational climate evaluation to check the level of satisfaction, the promotion of benefits according to the necessity of employees and the meeting between the company and employee objectives are the key elements for the success of the organization by the involvement of all.

**Keywords:** Organizational climate. Organizational goals. People management.

## 1) INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o departamento de recursos humanos vem ganhando importância dentro das organizações. O que de início era apenas para atender as exigências legais relacionadas aos colaboradores, com o tempo fez-se necessário atribuir ao setor maiores responsabilidades, principalmente o de zelar pelo capital intelectual.

O setor de recursos humanos passou a ser responsável pelo planejamento, organização, desenvolvimento e coordenação de pessoas, além do controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente de todos os colaboradores. A partir de então os colaboradores passaram a serem vistos como recursos vivos e inteligentes necessários para que as organizações pudessem enfrentar os desafios existentes frente a seus concorrentes.

Desde então, os colaboradores começaram a serem tratados como agentes ativos e proativos dotados de inteligência, iniciativa e decisão, habilidades e competências, e não apenas de capacidades manuais e físicas (CHIAVENATO, 2016).

Gil (2019) destaca que o termo administração de recursos humanos começou a ser usado na década de 60 para referir-se aos processos de gestão de pessoas, com as práticas comuns de contratação, pagamento e gestão de força humana. Com o passar do tempo, novos conceitos de gestão de pessoas foram agregados ao processo organizacional mudando a percepção da função das pessoas e trazendo a ideia de que essas não são simples engrenagens de um sistema, mas um bem valioso que a empresa deve cuidar, trabalhar e manter (GIL, 2019, p. 22).

Com isso, Gil reforça que a forma de fazer a gestão de recursos humanos sofreu mudança com o passar dos anos e os elementos motivação, treinamento e desenvolvimento foram acrescidos as funções deste departamento. O setor de recursos humanos sofreu diversas transformações, tanto em suas denominações como em suas responsabilidades.

Dentro da evolução do departamento de recursos humanos observa-se a evolução na valorização dos colaboradores, ou seja, aquilo que anos atrás eram vistos como meros instrumentos substituíveis, atualmente são vistos como componente chave para o desenvolvimento e alcance dos objetivos de uma organização.



Para Vergara (2016), por melhores que sejam as empresas, essas são dependentes das pessoas que trabalham para elas quanto à visão, propósito, estratégia, esforço, administração de recursos. Como componentes chaves de sucesso que auxiliam nas tomadas de decisões, desde as mais simples às mais complexas, as empresas dos dias atuais buscam valorizar os seus colaboradores e ouvi-los a fim de obterem uma boa contribuição no alcance dos objetivos organizacionais, mantendo-os sempre satisfeitos com a organização.

Para detectar o nível de satisfação dos colaboradores faz-se necessário manter o foco no clima organizacional, pois, segundo Oliveira (2012), o clima diz respeito a como os colaboradores se sentem em relação à empresa em que se está inserido e ao seu modelo de administração, o nível de moral, valores, comportamentos e atitudes dos colaboradores estão correlacionados ao clima organizacional.

Ferreira (2017) diz que o clima deve ser avaliado na forma da percepção dos relacionamentos entre os grupos e na atmosfera desses ambientes, podendo esse clima causar impacto direto sobre a confiança entre as pessoas, relacionamento entre os grupos, satisfação das pessoas e resultados nos trabalhos desenvolvidos.

Essa pesquisa teve a finalidade de apresentar a influência do clima organizacional para o alcance dos objetivos organizacionais, tendo como objetivos específicos, a caracterização do clima organizacional; análise da relação entre o clima organizacional e o alcance de objetivos organizacionais; a análise da relação entre desempenho de colaboradores e a satisfação com o clima organizacional; e a identificação dos recursos que contribuem para manutenção de um clima satisfatório.

Essa pesquisa é relevante porque se não houver um bom investimento em clima organizacional haverá grandes chances dos colaboradores manterem-se insatisfeitos em seu ambiente de trabalho, adotando comportamentos prejudiciais para a empresa, como faltas constantes no dia a dia, demissões que resultam em gastos imprevistos com novas contratações, equipes individualistas que não ajudam umas às outras, entre outros comportamentos negativos, que conseqüentemente dificultam o alcance dos objetivos organizacionais.

Ao contrário do que ocorre no clima organizacional negativo, no clima positivo as pessoas tendem a ser proativas, se sentem mais à vontade para partilhar seus conhecimentos com os demais, passam a confiar mais em seus chefes e subordinados e

buscam inovação e iniciativa, tornando o clima cada vez mais favorável entre todos (LACOMBE, 2011).

Para que as empresas diminuam ou até mesmo evitem a frequência dos comportamentos prejudiciais influenciados pela má gestão do clima organizacional se faz necessário o investimento na motivação de seus colaboradores, pois, quando há um alto grau de motivação conseqüentemente há um clima organizacional elevado, pois, o clima está profundamente relacionado com o grau de motivação (CHIAVENATO, 2014).

A motivação sendo uma das grandes influenciadoras do comportamento humano determina os níveis de desempenho pessoal e profissional e no âmbito empresarial está diretamente relacionada com o sentimento de pertença, produtividade e valorização atribuídas pelo próprio colaborador e pela empresa, por este motivo é essencial a manutenção de funcionários motivados em suas funções (TANIGUCHI; COSTA, 2009).

Diante do exposto essa pesquisa se propõe a solucionar a problemática: “como manter um clima organizacional satisfatório entre os colaboradores,” afim de auxiliar as empresas a alcançarem seus objetivos através de funcionários motivados e satisfeitos.

Como hipótese sugere-se que para que uma empresa consiga manter um clima organizacional satisfatório entre os colaboradores é necessário desenvolver políticas que vá de encontro aos anseios e objetivos pessoais dos colaboradores.

## 2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Caracterização do Clima Organizacional

A palavra trabalho tem sua origem do latim *tripalium*, significando tortura. Porém, com as mudanças ocorridas devido às transformações sociais, essa definição sofreu alterações. Para Moreira (2008), a definição atual abrange o conjunto de atividades, produtivas ou criativas, exercidas pelo homem como objetivo de alcançar um fim.

Com isso, o termo trabalho saiu de uma entonação pejorativa para algo no qual insere o homem em um contexto social, fornecendo ao mesmo uma certa identidade. A partir do momento que o trabalho passa a ser visto como uma forma de inclusão social do homem, e esse passa ganhar valor de bem da empresa, surge a necessidade de desenvolver o homem, de modo a adquirir qualificações e competências que contribuam para o crescimento da empresa.

Como competências necessárias para o trabalhador, Robbins (2002) salienta serem necessárias habilidades técnicas, humanas e conceituais. A primeira compreende conhecimentos específicos da área, a segunda diz respeito aos relacionamentos interpessoais e por fim, a última relaciona as capacidades de análises.

O mercado de trabalho cada vez mais apresenta uma constante busca por profissionais com competências, auxiliando assim, o desenvolvimento da corporação. Mas o investimento em competências feito pelas lideranças não pode eximir as mesmas de assegurar que as condições de relacionamento humano, nos departamentos e entre os departamentos da empresa, se mantenham satisfatórios e saudáveis, pois do contrário, a condição de clima que pode ser criada gera falhas gerenciais que podem evoluir para descontentamentos e descomprometimento interno que, conforme Moreira (2008), trata-se da gestão do clima organizacional.

É por meio de seu estabelecimento que o gerente pode vim a implantar algumas condições motivadoras. Para Chiavenato (1992), o clima organizacional compreende o meio interno de uma empresa, abrangendo a parte psicológica e característica de cada uma. Porém, quando aplicado na prática é diretamente dependente das condições financeiras, da organização, participação pessoal, equipe selecionada e liderança (MOREIRA, 2008).

De acordo com Luz (2003) dentro do conceito de clima organizacional podemos encontrar três termos considerados fundamentais: satisfação, percepção dos colaboradores e cultura organizacional. Afirma que são relacionáveis, porém devem ser compreendidos de maneira separada, devido as suas divergências. Complementando a citação de Luz (2003), Chiavenato (1992), diz que o clima organizacional influencia o desempenho humano, como também, a satisfação no trabalho.

Portanto, o clima considera-se um indicador de eficácia organizacional, podendo ser medido por meio de pesquisas, na qual identifica as necessidades dos empregados da organização (FERREIRA, 2017). Assim, clima organizacional compreende o indicador do grau de satisfação dos membros das empresas, relacionados aos diferentes aspectos de cultura e realidade da organização, envolvendo as políticas de remuneração, benefícios e qualidade de vida (MISSIUNAS, 2012). Um dos indicadores de um bom clima organizacional refere-se a política de remuneração adotado pela organização.

### **2.1.1 Políticas de Remuneração**

O salário é o principal fator de remuneração direta, este compreende um dos principais fatores de pesquisas relacionadas ao clima organizacional, devido ao fato deste estar diretamente relacionado à satisfação do profissional.

Para Luz (2003), é analisada a percepção dos funcionários com a compatibilidade do salário da empresa em relação aos encontrados no mercado, o equilíbrio entre estes nos cargos de mesma importância, a possibilidade de aumentos, a possibilidade de uma vida de qualidade, como também a clareza com relação aos critérios do plano de carga de salários da empresa.

Vieira (2018) defende que a organização tem diversas formas de fornecer recompensas, desde seu reconhecimento formal, por meio de elogios, cartas, benefícios extras, até aumento salarial ou promoção de cargo. Enquanto que para Vroon (1997), a motivação de cada empregador está dependente de suas necessidades particulares, enquanto alguns têm mais interesses em recompensas monetários, outras preferem as sociais.

Para Vroon (1997) as recompensas podem ser caracterizadas como intrínsecas e extrínsecas. A primeira diz respeito a execução da tarefa, incluindo a satisfação com sua conclusão. Enquanto a última compreende aquelas que são concedidas às empresas como forma de dinheiro, privilégios ou promoções. A filosofia da empresa deve constar a compreensão de que a motivação não é estagnada, já que esta característica não gera atração para os empregados. Por esse motivo é essencial a constante análise da satisfação dos funcionários.

Yin (2016) diz que além da remuneração os colaboradores também esperam da organização outras políticas para manterem-se motivados e satisfeitos, tais como os benefícios.

### **2.1.2 Benefícios**

As tensões geradas dentro de uma organização por razões diversas geram condições de estresse emocional, insatisfação, cansaço físico e mental e desmotivação laboral. Vieira (2018) aponta que programas de incentivo e benefícios podem ser promovidos para os empregados de maneira que os mesmos tenham alternativas, medidas

atenuantes ou compensatórias em relação às condições de tensão geradas em rotinas administrativas e operacionais.

Entre as alternativas propostas está a inclusão de redes ou dormitórios provisórios para que os empregados possam descansar após o almoço e durante o intervalo do almoço. De acordo com Falson (2016), dormir em torno de 40 minutos promove a recuperação do bem estar, da prontidão ao raciocínio lógico, produtividade, recuperação da memória, entre outros. A autora diz que é um ótimo benefício a ser proposto, não traz prejuízos a empresa e melhora as condições de produtividade. Para isso, um dormitório pode ser cedido com separação de sexo, incluindo redes em espaços ventilados, associado a um tempo de descanso de 40 a 50 minutos diário.

O incentivo a prática de exercícios físicos, parcialmente pagos pela empresa, também promovem recuperação da disposição, melhoria da performance, redução da condição de estresse emocional. Miranda (2017) aponta o exercício físico como um incentivo a manutenção da saúde do trabalhador e os benefícios consequentes da prática como compensatórios do investimento feito, em função do retorno com a saúde emocional, alívio do estresse e da tensão. Para isso, há a alternativa de parceria com empresas como o Gympass, que facilitam o acesso do empregado as academias fazendo uso de um ticket de liberação e registro, recebendo um desconto em holerite, conforme proposta da empresa.

O auxílio creche é um incentivo que vem de encontro com as necessidades de muitos pais que ficam preocupados com os cuidados de seus filhos pequenos enquanto precisam trabalhar, retirando a atenção do ambiente de trabalho, gerando condições de presenteísmo. Melo (2013) diz que a maioria das empresas não possui horário flexível para que as mulheres possam encontrar seus filhos para os cuidados mínimos. A autora diz que oferecer convênios ou promoções deste benefício faz com que a concentração da mulher possa ser mais dedicada a produção na empresa, além de trabalhar com maior satisfação.

Segundo a UPBrasil (2018) muitos trabalhadores não conseguem fazer uma boa gestão de seus orçamentos, tendo como consequência a desmotivação em função da preocupação com as condições familiares. O fornecimento de apoios, como cartão de alimentação ou cartão refeição, na condição de benefício da empresa aos empregados, traz uma condição de satisfação, redução de preocupação e maior concentração dos empregados nas atividades que desenvolvem.

Alternativas de benefícios podem ser propostas e para isso o importante é o envolvimento dos empregados para que a empresa e os empregados possam encontrar uma condição de satisfação comum. É importante que uma análise interna seja feita com periodicidade definida, ou sempre que necessário, a respeito das condições do clima organizacional. Freitas (1991) defende que os empregados apresentem suas opiniões, contribuindo para um melhor ambiente de trabalho, ocasionando um crescimento da organização. Outra política importante para manter um bom clima organizacional é a preocupação com a oferta de qualidade de vida.

### **2.1.3 Qualidade de Vida**

A qualidade de vida, segundo Bergamini (2018) aborda o conjunto de iniciativas de uma organização para realizar um diagnóstico e promover ações de melhoria no âmbito gerencial e estrutural em geral, propiciando condições para o desenvolvimento humano e satisfação com o ambiente de trabalho.

Burigo (1997) relata que a qualidade de vida é um direito de todos os cidadãos e que está relacionada às questões ao redor do mesmo, tais como meio ambiente, conhecimento, justiça social e outros. Pode ser entendido também como um agrupamento de ações que a organização desenvolve, analisando as ocorrências e propondo melhorias, associadas a medidas inovadoras, considerando tecnologias e estruturas internas e externas, dando condições para a gestão de pessoas e realização das rotinas.

Ferreira (2017) diz que as dificuldades na implantação de um programa de qualidade de vida estão relacionadas ao reconhecimento dessa necessidade pelas empresas e conseqüente comprometimento para a adesão. Há ainda o pensamento de que o empregado é quem precisa do emprego e de que há muitos precisando trabalhar no lugar daquele que não quer. Basta uma liderança da empresa não estar convencida de que o programa é importante para a saúde da organização e tudo pode se perder, pois o não convencimento leva a falta de credibilidade e de seriedade.

Idelfonso (2001) diz que vários programas podem ser implantados para a promoção da qualidade de vida, tais como alimentação saudável para incentivar hábitos saudáveis e redução da obesidade, bem como prevenção de doenças. Programas de incentivo a práticas esportivas também tem efeito positivo, pois auxiliam no alívio do estresse e da

tensão. O treinamento e desenvolvimento dos profissionais também devem ser implantados para que os mesmos percebam possibilidade de crescimento na carreira e profissional.

Ogata e Simurro (2009) destacam que as condições de segurança e saúde no ambiente de trabalho também são fundamentais para que o empregado se sinta mais seguro em suas rotinas. A prática de feedback também costuma ser vista como uma excelente ferramenta de avaliação do colaborador e oportunidade, pois promove a transparência e confiança entre o empregado e a empresa. A gratificação é uma ótima motivação para o colaborador, uma vez que o incentiva a realizar as ações com mais dedicação.

Ogata e Simurro (2009) dizem que as organizações precisam preocupar-se mais com os seus empregados, apoiando a identificação e redução do nível de estresse. A implantação de um programa de qualidade de vida no ambiente de trabalho permite a conciliação entre os objetivos pessoais do empregado com os objetivos da empresa. Deve ser observada a pirâmide das necessidades humanas, priorizando os elementos de base, de modo que as condições de necessidade e satisfação sejam atendidas, para o alcance da qualidade de vida do trabalhador.

As empresas que investem em qualidade de vida acabam potencializando os seus resultados, pois os empregados sentem-se mais motivados a trabalhar. Burigo (1997) diz que uma forma comum de envolver os trabalhadores é através do fornecimento de posições e cargos de confiança dentro da empresa, possibilitando o recebimento de uma compensação a mais e crescimento profissional.

Ferreira (2017) diz que a motivação engloba o conjunto de motivos que levam as pessoas a executarem algo com mais satisfação. Os talentos dos empregados também precisam ser observados e trabalhados, uma vez que tem relação com a satisfação dos empregados. A valorização dos empregados precisa fazer parte da política da empresa, tão seriamente que seja incluída na política de negócios da empresa.

Ferreira (2017) diz ainda que muitos empregados trabalham por recompensas, nem sempre financeiras, mas em muitos casos de incentivo reconhecimento confiança, pois quando sabem que ganharam algum tipo de recompensa por algo que fizeram, demonstram mais dedicação e comprometimento. Fatores como esses tornam o ambiente mais saudável e equilibrado, reduzindo conflitos, melhorando as comunicações e confiança.

## 2.2. Relação entre Clima e Objetivos Organizacionais

Com a mudança na forma de gestão organizacional relacionada aos processos de recursos humanos, as pessoas deixaram de serem vistas como engrenagens para serem vistas como bens valiosos e parte da organização. Bispo (2006) diz que toda organização, dentro do contexto do clima organizacional, precisa entender que cada membro possui também seus objetivos individuais, que precisam ser identificados e compreendidos para que haja um envolvimento e satisfação de todos com os objetivos da empresa.

Com isso, um dos primeiros desafios é fazer gestão dos conflitos existentes dentro da empresa. Fernandes (2015) diz que os conflitos são definidos como sendo lutas por valores e reivindicações, tratando-se de uma relação de dois interesses distintos que precisam chegar a um acordo, através de uma negociação, e desenrola-se pelo dinamismo onde as partes atuam. Os conflitos são comuns e cabe ao gestor do negócio e aos representantes do mesmo gerenciá-los da melhor forma.

Chiavenato (2014) diz que os conflitos podem ser abordados segundo as práticas de evitação (onde busca-se evitar o conflito), acomodação (onde ocorre a suavização das coisas e harmonização), competitividade (onde ocorre a imposição do interesse), compromisso (combinação das características de assertividade e cooperação) e colaboração (trabalha-se em prol do ganho de ambas as partes). Dentro de um ambiente organizacional, os conflitos surgem em função da diferença de interesses existentes entre os componentes da própria organização.

Os empregados estão sempre vivendo a expectativa de alcançar algo além daquilo que já obtiveram ou conquistaram. Fernandes (2015) diz que se uma função foi atribuída ao empregado, ele busca desenvolvê-la bem e espera que os líderes vejam e reconheçam o seu trabalho de modo a entregá-lo novas atribuições e novos desafios. Se um desafio é entregue, os bons empregados tendem a superar esses desafios e aguardar que outros lhes sejam entregues, bem como esperam ser recompensados por aquilo que desenvolveram.

Normalmente não há o pensamento de que todo o trabalho realizado faz parte da função do cargo ocupado. A necessidade por elementos novos, a expectativa por desenvolver novos projetos, faz parte da natureza humana e, portanto precisa ser considerada para a gestão de pessoas. Gil (2019) diz que a empresa precisa entender que a organização é composta por pessoas como elementos chave fundamentais para a



existência e atendimento às finalidades, sem as quais, não é possível desenvolver o negócio.

Fernandes (2015) divulga em seu livro *Felicidade dá Lucro* que é preciso que as empresas busquem as motivações de seus empregados, conhecendo-os, colocando-se disponíveis ao diálogo e estabelecendo objetivos organizacionais compatíveis com os objetivos e anseios de cada colaborador.

Fernandes (2015) diz que quem tem um porquê pode superar qualquer como. Para isso é preciso trabalhar nos propósitos de cada um e defini-los como metas a serem alcançadas, pelo próprio empregado e pela empresa. O autor diz que fazer lucro é trivial, uma vez que o mercado está aberto a trabalhos sérios em diversos setores, reforçando que o segredo está em como se pode desenvolver negócios em conjunto com todos, pelo tempo necessário e fazendo a reputação necessária. O autor destaca ainda que para isso é fundamental a substituição do modelo antigo de chefia para a necessidade de desenvolvimento de lideranças, que encaminhem as suas equipes para o sucesso comum da organização e do empregado.

### **2.3 Desempenho e Satisfação**

O clima organizacional, segundo Coda (1997), indica o grau de satisfação dos funcionários da corporação, considerando políticas de recursos humanos, missão da empresa, gestão, comunicação, valorização profissional e sua identificação para com a empresa.

Enquanto para Chiavenato (2016) compreende a qualidade gerada pelo ambiente organizacional, o que influencia diretamente no comportamento do funcionário. Uma pesquisa de clima organizacional sendo realizada de maneira correta pode vir a levantar os problemas, críticas e sugestões de um ambiente corporativo, assim, permitindo a identificação é possível sanar diversos pequenos problemas, muitas vezes desconhecidos pela administração (BISPO, 2006).

Bispo (2006) diz que o mesmo autor diz que as informações obtidas também permitem a avaliação de diversas estruturas organizacionais, como RH, complexidades organizacionais, capacitação do profissional, processos decisórios, cultura organizacional, investimento, relacionamento interno e externo.

Por outro lado, as avaliações também permitem avaliar a qualidade de vida do funcionário, podem, para Lacombe (2011), elaborar políticas e estratégias por meio de recursos humanos. Sendo que uma preocupação maior voltada a aspectos sociais resulta em um maior relacionamento entre funcionários.

## **2.4 Outros Elementos do Clima Organizacional**

Diversos fatores podem contribuir para a manutenção do clima organizacional, conforme exposto nos itens acima, estando entre eles o absenteísmo e o presenteísmo, termos muito comumente observados nas empresas, mas pouco compreendidos, e por essa razão, pouco monitorados. O absenteísmo refere-se a falta do empregado no ambiente de trabalho, normalmente vinculada às causas principais como doenças, problemas familiares, fatores culturais, nível de satisfação ou de motivação, problemas financeiros e, em alguns casos, licença à maternidade (COUTO, 1982).

Há várias citações sobre esse termo, tais como a ausência habitual do empregado. Idelfonso (2001) diz que o absenteísmo é uma expressão usada para designar a ausência do empregado, mesmo não sendo motivada por doença prolongada ou licença legal. Couto (1982) diz que as causas do absenteísmo decorrem de problemas psicológicos ou relacionados à mente. Poucas ocorrências diárias não solucionadas podem ser motivo de estresse e afetar o índice.

Couto (1982) diz que muitos colaboradores reclamam que não costumam ser ouvidos dentro da empresa, gerando atestados, mesmo sem necessidade, por acreditarem que não são valorizados. O absenteísmo é tão complexo que precisa de uma abordagem multidisciplinar para correção, uma vez que a causa aborda fatores que vão além da doença e é difícil para uma organização desenvolver as suas atividades, almejar alcançar os seus objetivos e os empregados não comparecem para trabalhar.

Já o presenteísmo trata da presença do empregado no ambiente de trabalho, porém distante mentalmente ou emocionalmente, ocorrendo com pessoas que possuem frequência no ambiente de trabalho, mesmo apresentando sintomas adversos de saúde, tais como dores, irritação, doenças, fadigas, depressão, estresse, outros. A queda de produção acaba sendo inevitável com prejuízos para a empresa (IDELFONSO, 2001).

O autor diz ainda que o presenteísmo é um sintoma que frequentemente antecipa o aparecimento do estresse ou da depressão, impactando negativamente a produtividade

nas organizações. Segundo Couto (1982), muitos psicólogos estudaram as causas e os impactos do absenteísmo e do presenteísmo, descobrindo que é dependente da motivação do empregado em relação ao seu ambiente de trabalho, podendo estar ligada à política da empresa, descaso ou falta de comprometimento com os empregados. A ausência do trabalhador, física ou mental em seu ambiente de trabalho, desencadeia uma sequência de problemas de saúde, estando o estresse, cansaço, desinteresse, comportamentos reativos e negativos, entre eles.

### 3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como metodologia optou-se pelo desenvolvimento de pesquisa de caráter científico do tipo exploratória, usando a metodologia de consulta e procedimento técnico bibliográfico, sendo usadas, como ponto de partida, as palavras administração e negócios.

A pesquisa retornou um resultado com 15.120 possibilidades de pesquisa. Para a finalidade desse trabalho, de acordo com o objetivo geral apresentado, foi aplicado um filtro na pesquisa para clima organizacional, resultando numa redução para 520 resultados. Outro filtro foi aplicado para desafios da administração, resultando em 140 resultados possíveis. Para os fins deste relatório, optou-se por limitar a pesquisa a organizações com fins lucrativos, por definir bem o tipo de pesquisa buscada e atender ao objetivo proposto. Em função dessa limitação, foi aplicado mais um filtro sobre esse item, resultando em 43 resultados para a pesquisa. As pesquisas foram separadas de acordo com os objetivos específicos definidos e as consultas ocorreram em livros impressos, livros eletrônicos e publicações científicas e acadêmicas (por consulta no navegador Google, modo acadêmico).

A partir da escolha dos métodos e análise de sua natureza, compreende-se que a presente pesquisa foi exploratória, Gil (2019) informa que a pesquisa exploratória é aplicada com a finalidade de proporcionar uma visão geral sobre um determinado fato, uma vez que esta modalidade de pesquisa é utilizada quando o tema escolhido não é largamente explorado dificultando a formulação de hipóteses. Nesse sentido compreende-se que a pesquisa exploratória proporciona um maior aprofundamento com o problema, possibilitando sua maior compreensão e possibilitando a construção de uma resposta.

Para tratar das questões relacionadas ao clima organizacional, foram consultadas as publicações “Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa”, de Chiavenato (1992), “Clima Organizacional”, de Moreira (2008), “Comportamento Organizacional”, de Robbins (2002), “A importância da análise do clima organizacional”, de Missiunas (2012) e “Gestão do Clima Organizacional”, de Luz (2003).

Para tratar dos aspectos da remuneração foram consultadas as publicações “Gestão do Clima Organizacional”, de Luz (2003), “Qualidade de vida no trabalho e clima organizacional em uma empresa ferroviária, um estudo de caso”, de Vieira et al. (2018), “Gestão de Pessoas, não de pessoal”, de Vroon (1997) e “Pesquisa qualitativa do início ao fim”, de Yin (2016).

Para tratar dos benefícios foram consultadas as publicações “Clima Organizacional”, de Moreira (2008), “Manual de metodologia da pesquisa científica”, de Pereira (2016), “Cultura organizacional, grandes temas em combate”, de Freitas (1991) e “Clima organizacional: a influência na motivação dos funcionários”, de Pereira (2011).

Para tratar das questões relacionadas a qualidade de vida foram consultadas as publicações “Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”, de Bergamini (2018), “Qualidade de Vida no Trabalho: Dilemas e Perspectivas”, de Burigo (1997) e “Guia Prático de Qualidade de Vida: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa”, de Ogata e Simurro (2009).

Para tratar da relação entre clima organizacional e objetivos organizacionais, foram consultadas as publicações “Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações”, de Chiavenato (2014) e “Felicidade dá Lucro”, de Fernandes (2015).

Para trabalhar o tema sobre desempenho e satisfação, foram consultadas as publicações “Recursos Humanos: princípios e tendências”, de Lacombe (2011), “Administração de recursos humanos: fundamentos básicos”, de Chiavenato (2016), “Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos”, de Coda (1997) e “Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional”, de Bispo (2006).

Para tratar de outros elementos de influência no clima organizacional, foram consultadas as publicações “Absentéismo: uma visão bem maior que a simples doença”, de Couto (1982) e “Absentéismo por Licença Médica”, de Idelfonso (2001). Outras consultas foram realizadas, tais como a publicação “Gestão de pessoas: enfoque nos papéis

estratégicos”, de Gil (2019) para o procedimento metodológico e “Relatório de Sustentabilidade”, da Elektro (2016), para a análise de resultados.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise considerou as práticas adotadas por empresas com resultados positivos e referenciais em climas organizacionais, para que sejam alvos de avaliação e base de estratégias que funcionam e recebem aprovação entre os empregados. Todas as análises têm base em publicação feita, baseada em Fernandes (2015).

Uma das práticas faz referência a adoção de uma universidade corporativa que torna possível o aumento significativo do número de treinamentos fornecidos aos empregados, desde escola de líderes, sustentabilidade, do setor elétrico, comercial e escola de negócios e mercado, com inclusão de bolsas de estudos com cursos técnicos, profissionalizantes, graduação, pós graduação, MBA.

Outra prática é a adoção do programa de formação de novos líderes, com foco em longo prazo, visando a formação e acompanhamento dos colaboradores para fazerem carreira dentro da empresa. O programa Geração Futuro tem foco na sucessão pelos futuros profissionais. Trabalhar com ética, transparência e integridade são fatores chave e de valor que empresas de referência adotam, assegurando o compromisso com a cultura, trazendo aos colaboradores a oportunidade de denunciar anonimamente qualquer prática antiética.

Um elemento chave para o sucesso de organizações referenciais é a participação de 100% dos colaboradores das empresas nos programas e diálogos estratégicos. Todos os colaboradores devem ser treinados para serem líderes de seus projetos, de suas atividades, de suas ações. A participação de todos é fundamental para que a informação seja disseminada, entendida, seguida e gere comprometimento. A evolução vem dessa ideia, onde todos entendem, concordam e aceitam mudar para permitir a evolução e adaptação ao mercado.

Segundo Fernandes (2015), as pessoas devem ser vistas como um valor inegociável e como parte dos negócios da organização, incluindo-as em todas as análises que serão desenvolvidas e apresentadas como propostas. Segundo o mesmo autor, se o projeto a ser desenvolvido não condiz com a certeza ou envolvimento de uma das pessoas

envolvidas, então o projeto precisa ser reconsiderado para avaliar se realmente contém as características da empresa e chances de sucesso em sua condução.

A satisfação é um ponto chave do clima organizacional defendido por Fernandes (2015), que acredita que o primeiro público a ser conquistado não é o cliente e sim os próprios empregados da empresa, uma vez que esses são os bens de valor da empresa. Quando a satisfação do público interno é alcançada, então a motivação e a energia estão voltados para o desenvolvimento da empresa, expansão e superação de desafios.

Segundo Fernandes (2015) essa etapa inclusive apoia na melhoria das forças e na redução das fraquezas, segundo a filosofia da avaliação SWOT (*strenght, Weakness, Opportunities, Threat*) do preparo da empresa em relação ao mercado. A rotatividade é outro destaque que essa filosofia ajuda a reduzir, uma vez que os trabalhadores apresentam um índice de satisfação maior.

Os resultados demonstraram que as organizações precisam reavaliar os seus critérios e formas de gestão, podendo na maioria dos casos representar uma mudança significativa na filosofia e forma de condução da gestão, significando que as mudanças precisam acontecer gradativamente, devendo as mesmas corresponder a metas específicas para o alcance das mudanças.

Porém, a adaptação ao mercado e às novas tendências de gestão vem de encontro com as mudanças nas formas de pensar dos novos gestores de empresas mundialmente reconhecidas e de sucesso no mercado. Tais mudanças requerem a eliminação da visão hierárquica de chefia e subordinados, de metas que precisam a todo custo serem cumpridas e de gestão de pessoas que desconsideram os pensamentos e anseios de cada um.

Segundo a Fernandes (2015) há novas estruturas que devem ser incorporadas à nova gestão, para que as organizações estejam adaptadas ao novo processo de gestão, que passa a ter os empregados como bens de valor intangível, devendo considerá-los em todas as práticas de negociação.

Os resultados analisados demonstram que a filosofia de gestão discutida não somente funciona, como gera um índice de satisfação significativo, permitindo o alcance de resultados muito bons, tais como alto índice de satisfação dos empregados e baixo índice de rotatividade de empregados, trazendo como conclusão que os programas de atendimento às expectativas dos empregados, o desenvolvimento de trabalhos conjuntos

entre os objetivos pessoais e os objetivos da empresa e os programas de qualidade de vida são um grande diferencial e exercem influência para esses resultados.

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa obteve o resultado de conscientização e compreensão das práticas organizacionais que favorecem um clima positivo. Conclui-se que o ponto chave do clima organizacional é a satisfação do colaborador, Fernandes (2015) acredita que o maior objetivo de uma empresa é conquistar os próprios empregados da empresa, sendo os clientes uma consequência desse bom clima. Quando a satisfação do público interno é alcançada, o desenvolvimento da empresa, expansão e superação de desafios são alcançados com maior êxito.

Os dados científicos citados evidenciam que se não houver um bom clima organizacional, a chance de insatisfação no ambiente de trabalho se torna alta o que consequentemente dificulta o alcance dos objetivos organizacionais. Para que as empresas consigam manter um clima satisfatório se faz necessário desenvolver atividades relacionadas à qualidade de vida, de modo a manter condições positivas de satisfação e relacionamento.

Os objetivos desta pesquisa foram atingidos, pois a proposta inicial deste estudo foi o acúmulo de conhecimento, bem como servir de auxílio para empresas ou gestores tomarem conhecimento sobre a importância de um bom clima organizacional e meios para alcançá-lo.

A hipótese se mostra verdadeira uma vez que o colaborador necessita de um ambiente harmonioso e feliz para se sentir parte da equipe, por esse motivo é de suma importância que a cultura organizacional da empresa esteja alinhada com os valores do colaborador. Quando se estabelece metas justas e atingíveis e um diálogo produtivo entre a corporação e os colaboradores a possibilidade de crescimento pessoal e organizacional são bem satisfatórias.

A pesquisa sugere uma abordagem mais específica sobre a inclusão de diversidade dentro de um ambiente de trabalho. Entender a importância da inclusão no mundo corporativo significa entender a importância do respeito e da valorização das diferenças e investir em diversidade significa enriquecer o capital cultural da empresa. Um clima que

aceita as diferenças e estimula esta aceitação melhora a convivência entre as pessoas favorecendo um clima organizacional positivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker **Motivação nas organizações**: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. 7. ed. São Paulo : Atlas, 2018.

BISPO, Carlos A. Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. EESC USP, 2006.

BURIGO, C. C. D. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Dilemas e Perspectivas. Florianópolis: Insular, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri SP: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makroon Books, 1992.

COUTO, H. A. **Absenteísmo**: uma visão bem maior que a simples doença. Ergo n.2. Jul. 1982.

FERNANDES, M. **Felicidade dá Lucro**. 1.ed. [s.l.] Penguin, 2015. 256p.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo, Atlas, 1997.

FALSON, Alice. Os benefícios da sesta após o almoço. Wesco – Facilidades e bem estar. São Paulo: Wesco, 2016. Disponível em: <http://wesco.com.br/beneficios-sesta-depois-almoco/>. Acesso em: 17 Set. 2019.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional, grandes temas em combate. **Revista de administração de empresas**. São Paulo v.31, n.3, p – 73-82, jul.-set. 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

IDELFONSO, S. A. G. **Absenteísmo por Licença Médica**. 2001, 51 f. Monografia (Curso de especialização em medicina do trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília, 2001.



LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. São Paulo: Qualitymark, 2003.

MELO, Luiza. Auxílio-creche é benefício mais comum para apoio às mulheres. Revista Exame. Negócios. 2013. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/os-beneficios-mais-comuns-para-apoiar-as-mulheres/>. Acesso em: 17 Set. 2019.

MIRANDA, Eveline. Os 10 melhores benefícios de praticar exercícios físicos. 2017. Disponível em: <https://www.doutornature.com/exercicios-fisicos/>. Acesso em: 17 Set. 2019.

MISSIUNAS, Rafael de Carvalho. **A importância da análise do clima organizacional**. São Paulo, 2012.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. 1. Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

OGATA, A., SIMURRO, S. **Guia Prático de Qualidade de Vida: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PEREIRA, Lisiane. Clima organizacional: a influência na motivação dos funcionários. São Paulo, 2011.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

UPBrasil. 4 motivos para oferecer vale-alimentação aos colaboradores. 2018. Disponível em: <https://www.upbrasil.com/blog/gestao-de-rh/plano-e-desenvolvimento/veja-4-motivos-para-oferecer-vale-alimentacao-aos-colaboradores/>. Acesso em: 17 Set. 2019.

VIEIRA, Fernando; MATOS, Jessica; GONCALVES, Natalia; SANTANA, Peri. **Qualidade de vida no trabalho e clima organizacional em uma empresa ferroviária, um estudo de caso**. Brazilian Applied Science Review, 2018.

VROON, Vitor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. 01 ed. São Bernardo do Campo: Campus, 1997.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

## A INSEGURANÇA NA TOMADA DE DECISÃO E SUA INFLUÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### INSECURITY IN DECISION-MAKING AND ITS INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Joselene Lopes Alvim  
Thaina Alves Tanaka  
Vivian Ferri Carnelós

#### RESUMO

A insegurança na tomada de decisão e a sua influência no ambiente organizacional são temas que afligem empresários e empreendedores, e, é natural que isso ocorra, uma vez que as empresas estão em um cenário cada vez mais competitivo e cheio de inovações. Sendo assim, essa pesquisa buscou exemplificar os motivos que tornam alguns profissionais inseguros em sua tomada de decisão, a fim de propor soluções que minimizem decisões equivocadas em sua gestão. Dessa forma, o objetivo geral deste artigo é analisar a insegurança na tomada de decisão como fator influenciador no ambiente organizacional. Para tanto, a pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, em que o instrumento de coleta de dados foi pesquisa bibliográfica e a análise das informações coletadas foi realizada através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstram que a mudança acarreta a vulnerabilidade do gestor ao torná-lo mais inseguro no processo decisório. Portanto, conclui-se que a insegurança na tomada de decisão pode causar erros, mas que são possíveis de serem evitados. Sendo assim, é importante compreender a informação que está sendo transmitida e entender que cada decisão gera uma consequência tanto positiva como negativa.

**Palavras-chave:** Insegurança; Tomada de Decisão; Ambiente Organizacional; Informação.

#### ABSTRACT

Insecurity in decision making and its influence on the organizational environment are issues that afflict entrepreneurs and entrepreneurs, and it is natural that this happens, since companies are in an increasingly competitive and innovating scenario. Thus, this research sought to exemplify the reasons that make some professionals insecure in their decision making, in order to propose solutions that minimize wrong decisions in their management. Thus the general objective of this article is to analyze the insecurity in decision making as an influencing factor in the organizational environment. Therefore, the research used the qualitative approach, in which the data collection instrument was bibliographic research and the analysis of the collected information was performed through the content analysis technique. The results show that change entails the manager's vulnerability by making him more insecure in the decision making process. Therefore, it is concluded that decision-making insecurity can cause errors, but they can be avoided. Therefore it is important to understand the information being transmitted and to understand that each decision has a positive as well as a negative consequence.

**Keywords:** Insecurity; Decision making; Organizational environment; Information.

## 1) INTRODUÇÃO

A tomada de decisão dentro das organizações exige muita cautela dos gestores, isso porque envolve toda a organização, impactando significativamente nos negócios que podem gerar lucros ou prejuízos para a empresa. De acordo com Porto e Bandeira (2006) a responsabilidade do gestor é escolher a melhor alternativa para o momento em que se encontra a organização, sendo a habilidade gerencial um meio para ser tomada uma decisão. Dessa forma os gestores, diante da possibilidade de várias ocorrências de eventos indesejáveis em uma organização, devem propiciar a convivência continuada com inúmeros tipos de riscos (ALMEIDA; ALVES E REIS, 2010).

A insegurança no ambiente organizacional na atualidade demonstra aspectos resultantes de problemas organizacionais em ambientes dinâmicos e complexos. Amaro (2005) defende que para existir segurança nas organizações tem que existir um risco para as pessoas ou para coisas, sendo que independente da escolha, haverá sempre um risco a ser tomado, sendo eles inerentes a condição humana.

O processo decisório exige firmeza e coragem para que seja feito da maneira correta. Sendo assim, é importante a busca pela informação do determinado assunto. De acordo com Rezende (2005) a informação é essencial para as empresas, pois quando é planejada e organizada, facilita a tomada de decisão. O processo decisório nas organizações muda de acordo com as escolhas (BRAGA, 1987). Dessa forma a insegurança é causada quando ao enfrentar desafios os gestores se sentem impossibilitados de resolver os problemas existentes na organização.

Nas organizações entende-se que o risco seja possibilidade de perigo, perda e incerteza. Silveira (1995) define que a função da estratégia é promover equilíbrio entre a visão de futuro das organizações e os recursos necessários do presente para se atingir o futuro esperado. Segundo Silva e Fonseca (2002), vivemos em um mundo singular, isso porque geramos mais informações do que podemos absorver resultando em um processo acelerado decorrente da globalização. Sendo a competitividade resultado do constante fluxo de informações presentes na sociedade.

Em um ambiente globalizado, o conhecimento assume um papel central (SILVA; FONSECA, 2002). De acordo com Choo (2003) a tomada de decisão é uma etapa natural que surge na criação de significados e da construção do conhecimento. Muitas possibilidades são construídas sendo necessário que os administradores desenvolvam diferentes habilidades que resulte em vantagem competitiva (PORTO; BANDEIRA, 2006).

Existem poucos estudos na área que abordam o tema sobre a insegurança na tomada de decisão, sendo assim, no mercado de trabalho ocorrem constantes mudanças complexas ou comuns, que podem ocasionar a insegurança e o medo no indivíduo e consequentemente influenciam nos resultados da empresa. Fischer e Novelli (2008), diz que a complexidade das organizações atuais favorece a insegurança do gestor ao advertir os resultados das decisões organizacionais.

Diante disso, a problemática que este estudo pretendeu responder, foi como a insegurança na tomada de decisão pode interferir no ambiente organizacional. Assim, teve como objetivo geral analisar a insegurança na tomada de decisão como fator influenciador no ambiente organizacional e como objetivos específicos identificar os motivos que geram insegurança no ambiente organizacional; relacionar insegurança e ambiente organizacional e descrever os fatores geradores de insegurança no ambiente organizacional.

A hipótese dessa pesquisa aponta que a insegurança pode ser causada por fatores subjetivos do indivíduo. Supõe-se que a insegurança é uma das expressões do medo que pode ser algo positivo quando torna a pessoa mais atenta e negativo quando se torna exagerado levando o gestor de diferentes níveis hierárquicos a tomar decisões equivocadas em sua gestão.

Essa pesquisa justifica-se pela necessidade de apresentar como gestores tomam decisões frente a um mercado permeado pela competitividade, considerando as limitações impostas pelo porte destas organizações que acarretam a vulnerabilidade do gestor em propor soluções a problemas do ambiente interno e externo.

## 2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O Processo Decisório nas Organizações

O processo decisório acontece constantemente dentro das organizações, desde um setor mais simples, até os setores de níveis superiores. Sendo assim, todos os membros estão constantemente de alguma forma tomando uma decisão dentro das organizações. Paganotti (2015) afirma que a decisão é uma escolha feita diante de alternativas que são propostas a fim de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade que possa gerar melhores resultados.

Esse estudo propõe analisar as decisões tomadas pelo nível estratégico. De acordo com Moritz e Pereira (2015), esse nível é responsável por determinar os objetivos da organização. Sendo assim, independente da escolha que pode ser assertiva ou não, as decisões podem impactar diretamente nos resultados da organização.

As incertezas estão presentes nas atividades humanas. Almeida, Alves e Reis (2010) entendem que o risco é uma estimativa de probabilidades, desta forma o administrador possui vários tipos de incertezas que envolvem riscos.

A análise de risco possui quatro etapas: identificação ou qualificação dos riscos; quantificação dos riscos; minimização dos riscos; e mitigação ou remediação dos efeitos dos riscos (ALMEIDA; ALVES E REIS, 2010), sendo que as etapas norteiam e direcionam a forma como o gestor irá se posicionar frente aos riscos que surgirem, podendo visualizar as consequências nas decisões.

A tomada de decisão pode ser feita a partir da análise do ambiente interno e externo de uma organização, isso porque o cenário no qual as empresas estão inseridas mudam constantemente (PORTO; BANDEIRA, 2006). O ambiente pode influenciar diretamente no processo decisório, dessa forma entende-se que para uma decisão ser tomada, ela depende de algumas variáveis que influencia as decisões dos gestores. Sobral e Peci (2013) relata que o processo decisório é composto por seis etapas contínuas, onde uma influência as demais e a todo o conjunto do processo, sendo elas apresentadas a seguir:

QUADRO 1 – Etapas do processo decisório

Identificação da Situação	É a identificação adequada de um problema ou oportunidade, analisando a situação como um todo e não apenas parte dela.
Diagnóstico da Situação	São as análises das causas que estão na origem do problema ou da oportunidade.
Desenvolvimento de Alternativas	Cursos alternativos de ação que possam responder a situação e solucionar as causas dos problemas.

Avaliação de Alternativas	Identificar e avaliar os principais impactos de cada alternativa na organização.
Seleção e Implementação da Melhor Alternativa	É a escolha da decisão que melhor se adapte na organização, que permita a realização dos objetivos ou a resolução do problema.
Monitoramento e Feedback	O monitoramento permite a coleta de informações e de feedback sobre a decisão, o que possibilitará avaliar se uma nova decisão ou alguma retificação serão necessárias.

Fonte: adaptado de Administração, teoria e prática no contexto brasileiro (2013).

O processo decisório é necessário para dar resposta a um problema, onde muitas alternativas de escolha são propostas, para que o problema possa ser solucionado (PORTO; BANDEIRA, 2010). Dessa forma, não existe a decisão perfeita que caberá como resposta aos problemas existentes em uma organização, mas existe a busca pela melhor alternativa, que permitirá o alcance de metas e objetivos de uma organização.

Para que se possa tomar uma decisão, os administradores precisam ter a percepção da realidade organizacional, dessa forma tendo o uso adequado da informação, as decisões terão qualidade e serão mais satisfatórias, trazendo resultados positivos para organização (PORTO; BANDEIRA, 2006).

## 2.2 O Uso da Informação no Processo Decisório

No passado os gerentes usavam a intuição como forma de se tomar decisões sem que houvesse um processo analítico e racional por parte dos responsáveis, ao contrário do que acontece atualmente, onde a informação está presente em cada etapa do processo decisório. No mundo é gerado mais informações do que se pode absorver, sendo isso consequência de um acelerado processo de globalização (SILVA; FONSECA, 1996).

De acordo com Lousada e Valentim (2011) a informação é considerada um insumo no processo decisório das organizações, sendo assim, ela possui o papel fundamental para

reduzir as incertezas, isso se for obtida no tempo certo, e de forma consistente. Também é proposto por Lousada e Valentim (2011) que a organização é denominada informação orgânica quando é produzida internamente na organização em decorrência da realização das tarefas e atividades organizacionais, podendo ser dividido em três fases, conforme o quadro 2:

QUADRO 2 – Fases do modelo orgânico

Reconhecimento da informações	Sua função é mapear e monitorar os fluxos informacionais e documentais.
Uso da informação	As informações precisam estar disponíveis no momento certo para um acesso rápido e eficiente.
Conservação das informações	Além de preservar as informações, colabora com a constituição da memória institucional.

Fonte: adaptado de modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica (2011).

A informação passa a ter relevância dentro das organizações, pois, passa a ser um recurso estratégico, sendo tão importante quanto os recursos humanos, materiais e financeiros, em um cenário onde ocorre diversas transformações, tornando a informação um meio de direcionar a tomada de decisão (CARVALHO; LONGO, 2002).

### 2.2.1 Sistema de Informação no Processo Decisório

O conhecimento baseado na tecnologia é orientado por crenças que influênciam a direção, o conteúdo e a intensidade do esforço de desenvolvimento do conhecimento (CHOO, 2003). Além disso, a tomada de decisão se tornou dependente da informação, sendo utilizada a tecnologia a favor de melhorar a qualidade, processamento e armazenamento das informações na organização (PREVE; MORITZ E PEREIRA, 2010). Sendo que, elas podem resultar em vantagem competitiva no mercado, através de diversos tipos de sistemas existentes que auxiliam no processo decisório.

O nível gerencial das empresas é responsável pela monitoração e controle das atividades realizadas no nível operacional, tendo dois tipos de sistemas responsáveis pelo suporte destas atividades: os sistemas de informações gerenciais e os sistemas de apoio a decisão (SOUZA; GOLDSTEIN, 2005).

O sistema de informações gerenciais em um ambiente estruturado e disciplinado, podem levar a segurança do administrador (PORTO; BANDEIRA, 2006). Isso porque, o sistema permite o correto comando de análises de dados e informações referentes a um problema existente. O sistema de apoio de decisão em contrapartida ao sistema anterior, utiliza também a intuição e a experiência do gerente para se tomar decisões mais assertivas (ALMEIDA; ALVES E REIS, 2010). Ambos ajudam a se preparar para o futuro através da exploração de alternativas que ampliam a flexibilidade e reduz o tempo de reação, por meio do poder analítico de planilhas computadorizadas (ALMEIDA; ALVES E REIS, 2010).

### 2.3 Competitividade Organizacional

A competitividade é a relativa concorrência pelos consumidores e para ser classificada como competitiva precisa ter vantagens superiores as outras organizações. Segundo Coutinho e Ferraz (1993), a competitividade é a possibilidade da empresa criar e executar técnicas concorrenciais, que garanta uma boa colocação e permanência no mercado. Para Zimmermann (2001), a competitividade consegue ser um problema, como do mesmo modo um estímulo valoroso para a empresa.

A competitividade nas organizações torna-se cada vez mais intensa tendo a empresa que enfrentá-las criando estratégias que possam revisar e reestruturar todo o processo administrativo (GULINI, 2005). Concorrência requer uma eficiência mais determinada da organização, no sentido de desfrutarem efeitos superiores aos concorrentes, sendo assim, é o momento onde a empresa pressupõe mudanças e aperfeiçoamentos para a organização, e isso acaba provocando a insegurança nos gestores e colaboradores.

As mudanças causam resistência e são fatores que podem causar sentimento de ameaça e insegurança nos colaboradores dentro das organizações (FERREIRA; REIS E PEREIRA, 2001). O colaborador inseguro tem o pressentimento de desqualificação e falta de segurança em suas competências e acaba criando paranoias, timidez, retraimento social e dessa forma pode afetar dentro da organização.

Motta (2002) aponta que quando as pessoas supõem o que pode vir acontecer, elas se conscientizam dos obstáculos e riscos, causando medo e aguçando a ansiedade ao trazer a sensação de proximidade de um perigo iminente. Portanto, a imaginação humana



é a responsável por criar obstáculos que impedem os gestores de tomarem decisões mais assertivas nas organizações.

## 2.4 Insegurança no Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional é composto por vários fatores como por exemplo a direção da empresa, o local, os colaboradores, os clientes, a sociedade podendo ser classificados como ambiente interno e externo. De acordo com Gullo (2016), o ambiente externo é associado a fatores, recursos, públicos e agentes que induzem suas ações e criam oportunidades e ameaças para o ambiente interno.

Na atualidade a dinâmica das transformações tornou-se praticamente diária (PEREIRA, 2006). Dessa forma, os colaboradores da organização precisam estar preparados para enfrentar as mudanças que ocorrem constantemente. Mudanças diárias e pressão de que a empresa precisa se destacar no mercado, podem causar insegurança nos gestores e colaboradores.

Do mesmo modo é importante destacar que é fundamental a socialização dos colaboradores e gestores para que a empresa tenha uma boa gestão e todos trabalhem em grupo. Dejours (1992) fala que um indivíduo que se sente excluído do grupo, se sente despreparado. O ambiente organizacional, por estar ligado aos procedimentos da organização interna e externa, causam cobranças no dia a dia, e as cobranças causam inseguranças nos indivíduos. Sendo assim, um indivíduo com medo e inseguro pode cometer erros dentro do ambiente organizacional.

De acordo com Prevé; Moritz e Pereira (2010) a todo momento é necessário tomar uma decisão, algumas compreensíveis e outras que precisam de um estudo mais desenvolvido. O indivíduo, ao tomar uma decisão não pode simplesmente decidir, ele precisa analisar e compreender qual o objetivo e o que pode interferir dentro da organização. De acordo com o estudo realizado por Pinel (1996, p.26) pondera-se que:

Uma boa decisão depende da habilidade do decisor em estabelecer uma relação harmônica entre suas ações e a cultura empresarial. Por isso, ele não pode esquecer as características de personalidade, estilo de liderança e os fatores ambientais que irão influenciar na tomada de decisão.

Daft (2005) aponta que, as decisões significam reconhecer as oportunidades e os problemas para ter uma boa solução e é algo que requer empenhos antes e depois da definição. Tomar decisões é uma prática que requer segurança e firmeza, para alcançar resultados positivos e essa imposição pode causar insegurança nos gestores e colaboradores, pois uma escolha feita incorretamente pode trazer amplos obstáculos para a organização.

Um indivíduo inseguro vive com dúvidas e medos no momento de tomar uma decisão. Segundo Silva (2011), a insegurança causa estresse e ansiedade nas pessoas. Downs (2000), concorda que as pessoas não gostam de sentir medo e ansiedade, porém é algo que pode ajudar a concentrar-se e focar no obstáculo que se encontram a frente. A insegurança pode ser algo positivo e negativo. Positivo quando o gestor e colaborador fica mais atento antes de tomar qualquer decisão e negativa quando causa o estresse e ansiedade, pois pode acabar causando problemas dentro da organização e na saúde do profissional.

### 3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi baseada na metodologia qualitativa. De acordo com Flick (2009), a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais, devido a pluralização das esferas da vida. Através da abordagem qualitativa buscou-se compreender o fenômeno, apresentando características subjetivas da investigação, possibilitando uma riqueza de análise de dados e consequentemente, uma riqueza de significados.

A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que norteiam a investigação (GIL, 2002).

O trabalho foi formulado através da pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2002) as informações sobre determinado tema, delimita o campo de trabalho, orientando a pesquisa as condições desse objeto. O estudo se torna bastante flexível ao considerar os mais variados aspectos relativos ao fato compreendido. A partir da aplicação desta metodologia, serão formuladas hipóteses para pesquisas futuras sobre o tema abordado.

Para coleta de dados foi utilizado a pesquisa bibliográfica através de informações extraídas de livros, artigos e trabalhos existentes para determinado assunto (SEVERINO, 2010). Tais métodos torna-se muito importantes para o desenvolvimento de pesquisa e a pesquisa bibliográfica ajuda a coletar dados relevantes para a elaboração deste trabalho. Esses dados foram pesquisados por meio de livros periódicos capes, biblioteca virtual e no scielo.

A pesquisa bibliográfica é o fundamento que ampara todo o plano de investigação, pois é através desse referencial teórico que o investigador se atualiza sobre o assunto indicado e aumenta seus conhecimentos teórico e intelectual. É importante observar que a pesquisa deve induzir a uma abordagem reflexiva e crítica sobre o assunto [...] (ALYRIO, 2009, p. 81-82).

Para descrever e interpretar o conteúdo da pesquisa foi utilizado a análise de conteúdo, que são informações pronunciadas em diferentes linguagens: escritas, orais, imagens e gestos. É utilizada em diversas técnicas de comunicações e compreensão de informações (SEVERINO, 2010). A análise de conteúdo é importante, pois são hipóteses para descobrir o que está por trás de cada conteúdo descrito manifesto.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na fundamentação teórica, a análise dos elementos que foram extraídos da pesquisa bibliográfica, permitiu compreender e explicar como o processo decisório nas organizações influenciam o meio em que ela atua. Sendo o risco e a incerteza fatores que acarretam a vulnerabilidade do gestor, impossibilitando o gestor a tomar a melhor decisão (ALMEIDA; ALVES E REIS, 2010).

Partindo da coleta de dados, pode-se observar que a informação possui papel de destaque no processo decisório, sendo ela fundamental na tomada de decisão. Isso porque de acordo com Lousada e Valentim (2011) a informação é considerada um insumo nas organizações, ou seja, é um elemento essencial para a produção de resultados nas organizações. Além disso, foi evidenciado o conceito e as fases que a informação orgânica possui, visto que ela é um recurso importante nas organizações.

Como o uso da informação possui relevância nas organizações, foi estudado meios que facilitam seu uso e fazem com que os gestores obtenham vantagem competitiva no

mercado. Baseado nisso, dois tipos de sistema foram exemplificados nesse artigo: sistemas de apoio gerencial e sistemas de apoio a decisão (SOUZA; GOLDSTEIN, 2005).

Ambos permitem o correto comando de análises de dados e informações, garantindo o controle pelos gestores de todos os processos, evitando assim a ocorrência de problemas ou produzindo alternativas de solução de maneira mais ágil e eficaz.

A competitividade nas organizações como fator de influência da insegurança no ambiente organizacional torna-se mais recorrente após o avanço da tecnologia, onde os meios de tornar os produtos e serviços melhores foram facilitados. Conseqüentemente, a concorrência aumentou e junto dela a necessidade de se reinventar em um mercado cada vez mais dinâmico é essencial para que as empresas não se tornem ultrapassadas (GULINI, 2005).

Tomar decisões implica em fazer escolhas, implica em mudar e por mais que os indivíduos analisem uma situação dentre duas, sempre sentirão medo e ansiedade, porque a mudança apesar de ser uma prática comum nas organizações, ela é uma experiência de certa forma desconhecida (NEWSTROM, 2008). Nesse sentido, pode ocorrer a resistência a mudanças, onde um grupo de indivíduos se posicionam ao contrário daquilo que a organização deseja.

Assim, a mudança é capaz de produzir efeitos negativos para os gestores e produzir resultados desestimulantes na organização, podendo afetar significativamente no processo decisório ou em alguns casos quando mais sérios afetam a saúde psicológica e física dos envolvidos.

Ainda que a organização apresente aos colaboradores os ganhos que a mudança trará, como forma de reduzir os impactos negativos dela, nem sempre é certo o engajamento dos colaboradores diante da tomada de decisão do gestor, deixando estes inseguros diante de algumas decisões. Destaca-se, assim, como a insegurança pode interferir no ambiente organizacional, refletindo na insegurança do gestor no processo decisório. E, uma vez que o medo e a ansiedade possuem vantagens e desvantagens para os gestores, saber analisá-las contribuirá para um processo decisório com resultados positivos para a organização como um todo.

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo apresentou fatores que podem influenciar a insegurança nos processos decisórios e como podem intervir nas tomadas de decisão dentro do ambiente organizacional. Desse modo, podê-se perceber como as mudanças podem afetar os indivíduos trazendo incertezas e como é importante a informação para o desenvolvimento das equipes, pois, com a ausência dela poder impactar na organização e causar a insegurança nos gestores e colaboradores.

Observamos que a insegurança é causada por razões próprias do indivíduo, pois, tomar decisões frente ao um mercado que está cada vez mais competitivo e com muitas mudanças, acaba gerando insegurança e incertezas no momento em que for tomar uma decisão, simples ou complexa.

O indivíduo inseguro pode causar efeitos positivos e negativos para o ambiente organizacional. Os positivos propiciam que ele seja mais concentrado em suas decisões, possibilitando uma análise mais apurada dos fatos. Já os efeitos negativos, o leva a tomar decisões equivocadas e acaba afetando a organização.

A maior parte das empresas pensam em mudanças somente em momentos que acontecem questões complexas e que podem afetar negativamente a organização. Sendo assim, é importante os gestores e colaboradores estarem sempre atento as informações e inovações do ambiente organizacional. Ressaltamos que o assunto decorrido pode auxiliar em outras pesquisas e oferecer informações positivas para pessoas inseguranças dentro do ambiente organizacional, pois existem poucos estudos sobre o assunto estudado.

A respeito das limitações, a presente pesquisa deixou de considerar as consequências que a insegurança pode causar na saúde do indivíduo, e a falta da realização de entrevistas. Dessa forma, em pesquisas futuras, sugere realizar entrevistas com gestores e empresários que já tiveram experiências negativas e positivas diante de processos decisórios, possibilitando assim uma análise mais profunda sobre o tema abordado nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A.; ALVES, C.; REIS, G. O processo de tomada de decisão: adoção de sistemas de apoio à decisão no jogo de empresas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...] Rio de Janeiro: Issn. 5, 6 e 7 de ago, 2010. Disponível em:

[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10\\_0286\\_1411\\_8.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0286_1411_8.pdf). Acesso em: 14 de maio de 2019.

AMARO, A. Consciência e cultura do risco nas organizações. **Territorium**. Dez de 2005. Disponível em: <https://impactum-journals.uc.pt/territorium/article/view/3372/2612>. Acesso em: 29 set. 2019.

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35 a 57, jul. 1987. ISSN 1982-3134. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9747/8772>. Acesso em: 25 out. 2019.

CARVALHO, Elizabeth Leao de; LONGO, Rose Mary Juliano. Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do conselho de administração da UEL. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 113-133, dez. 2002. ISSN 1981-8920. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1703>. Acesso em: 27 out. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2002v7n2p113>.

CHOO, C. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003, 1 p. Disponível em: <https://lucianabicalho.files.wordpress.com/2013/09/choo-chun-wei-a-organizac3a7c3a3o-do-conhecimento.pdf>. Acesso em: 21 de agosto de 2019.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Fundação Economia de Campinas - FECAMP, dezembro de 1993.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. ampliada. São Paulo: Cortez - Oboré, 1992.

DOWNS, ALAN. **O executivo destemido**: encontrando coragem para confiar em seus talentos e ser o líder que você deve ser. Nova York: Amacom, 2000.

FERREIRA, A.; REIS, A.; PEREIRA, M. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.

FISCHER, R.; NOVELLI, J. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **RAE**, v. 48, n. 2, p. 67-78, abr./jun. 2008

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed. 2009.

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

GULINI, P. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. Biguaçu: Universidade do Vale do Itajaí, 2005.

GULLO, J. **Administração**: para quem estuda, ensina e prática. São Paulo: Editora bom dia, 1. ed. 2016.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica**. 2011. 164 f. Dissertação (Mestrado em ciência da informação) – São Paulo - UNESP, 2011.

MORITZ, G.; PEREIRA, M. **Processo decisório**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da administração/UFSC, 2015.

MOTTA, P. **Ansiedade e medo na empresa**: percepção de risco das decisões gerenciais. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa, v-11, n. 2-17, outubro, 2002. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642012000200003&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642012000200003&lng=en&tlng=en). Acesso em: 05 de mai. 2019.

NEWTROM, J. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. 12. ed. AMGH, 2008.

PAGANOTTI, J. **Processo decisório**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015

PEREIRA, M. **O medo no contexto organizacional**. 104 f. Trabalho de conclusão de curso (Mestrado em Administração pública) – Fundação Getúlio Vargas: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2006.

PINEL, D. **Comportamento Gerencial Neurose e Tomada de Decisão**. 219 f. Trabalho de conclusão de curso (Mestrado em Administração pública) – Fundação Getúlio Vargas: Escola Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro, 1996.

PORTO, M.; BANDEIRA, A. **O processo decisório nas organizações**. 2006. 11f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia) – Faculdade de engenharia, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2006.

PREVE, A.; MORITZ, G.; PEREIRA, M. 2010. **Organização processos e tomada de decisão**. 186 f. Trabalho de conclusão de curso (Administração pública) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática**. São Paulo: Atlas, 2005.

SEVERINO, A. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Corte. 2007.

SILVA, A. **Mentes ansiosas**: medo e ansiedade além dos limites. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 2011.

SILVA, C.; FONSECA, V. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e sociedade**. V. 31, p.97-114 dez. 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v31n2/12917.pdf>. Acesso em 29 set. 2019.

SILVEIRA JUNIOR, A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 1995. 224 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, C.; GOLDSTEIN, C. **Tecnologia da informação aplicada a gestão empresarial: um modelo para a empresa digital**. (2005).

ZIMMERMANN, R. **Mudanças de cenários competitivos e seus impactos no setor de saneamento**: estudo de multicasos em companhias de saneamento do estado de Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2001.



**ATUAÇÃO PREVENTIVA DO ESTRESSE E ANSIEDADE NAS ORGANIZAÇÕES****PREVENTIVE ACTION OF STRESS AND ANXIETY IN ORGANIZATIONS**

Marina Oliveira Motta  
Diego Henrique De Souza Moraes  
Joselene Lopes Alvim

**RESUMO**

O estresse gerado no dia-a-dia das pessoas está ligado ao ambiente em que estão inseridas. Aspectos como atenção e raciocínio lógico são comprometidos, interferindo na tomada de decisões, além de desencadear doenças físicas e psicológicas. No contexto das organizações, o estresse, bem como a ansiedade, pode afetar a relação interpessoal do indivíduo, ocasionando, invariavelmente, queda em sua produtividade, gerando um aumento de custos para as organizações. Quando o colaborador se encontra em um estágio avançado de algum destes transtornos, é possível que haja o afastamento temporário ou definitivo do colaborador. Este artigo tem como objetivo mostrar a importância da prevenção dos agentes causadores do estresse e da ansiedade geradas no ambiente organizacional, apontando alternativas para o gestor agir ao se deparar com tais situações em que o colaborador apresenta, diminuindo assim os riscos e interferindo de maneira positiva na produtividade do colaborador, extraindo o máximo de comprometimento do mesmo para com os objetivos e metas da organização. Como material de pesquisa, foi realizada a leitura de artigos que já se encontram em bases de dados como, Scielo, biblioteca virtual, livros e artigos referentes a esta área da psicologia organizacional, com o intuito de colaborar na formação de uma nova visão estratégica referente ao modo como as organizações devem se portar ao se depararem com este tipo de situação que é cada vez mais frequente dentro do ambiente corporativo.

**Palavras-chave:** estresse, ansiedade, gestão de pessoas, organizações.

**ABSTRACT**

The stress generated in people's daily lives is linked to the environment in which they operate. Aspects such as attention and logical reasoning are compromised, interfering with decision making, as well as triggering physical and psychological diseases. In the context of organizations, stress as well as anxiety can affect an individual's interpersonal relationship, invariably causing their productivity to fall, leading to increased costs for organizations. When the employee is at an advanced stage of this disorder, there may be a temporary or permanent removal from the employee. This article aims to show the importance of preventing stress and anxiety agents generated in the organizational environment, pointing out alternatives for the manager to be able to act when faced with situations in which the employee shows the problem that this research will address, reducing Thus, risks can positively interfere in employee productivity, extracting the maximum commitment of the employee to the objectives and goals of the organization. As research material, it was carried out the reading of researches that are already in databases such as Scielo, virtual library, books and articles related to this area of organizational psychology, in order to collaborate in the formation of a new strategic vision regarding how organizations should behave when faced with this kind of situation that is increasingly common within the corporate environment.

**Keywords:** stress, anxiety, people management, organizations.

## 1) INTRODUÇÃO

Nos dias atuais é muito comum se ouvir falar sobre doenças decorrentes de horas excessivas de trabalho, de conflitos entre superiores e subordinados, da concorrência entre funcionários, do individualismo, da falta de estrutura organizacional, da pressão excessiva, da falta de comunicação, dentre outros motivos, podendo levar ao afastamento temporário, repetitivo ou até mesmo definitivo dos colaboradores. Duas dessas doenças são o estresse e a ansiedade, que são formas de transtornos mentais, podendo ocorrer em qualquer faixa etária, prejudicar a produtividade, interromper a carreira e também desestabilizar a vida pessoal do indivíduo.

Os transtornos mentais respondem pela terceira maior causa de afastamento do trabalho, conforme levantamento realizado pela Previdência Social em 2008. A pressão e a cobrança constantes são as causas mais comuns para se desenvolver o estresse e a ansiedade.

De acordo com Alchieri e Cruz (2010), o estresse é um processo onde o indivíduo reage a situações que exija a tomada de decisão rápida como forma de sobrevivência, onde seu organismo passa pelo processo de adaptação ao ambiente.

O estresse pode ser definido por dois segmentos sendo eles o positivo e o negativo que, de acordo com Hirschle (2018), o estresse positivo acontece na primeira fase, onde o corpo produz adrenalina que dá força e energia capaz de superar os obstáculos impostos. Para o estresse se tornar negativo, o indivíduo percebe a situação e se vê incapaz e sem recursos para enfrentá-la, influenciando na produtividade do trabalhador e dificultando nas tomadas de decisões.

Quando o estresse se prolonga por muito tempo em situações estressoras, os níveis de adrenalina passam a ser prejudicial à saúde do indivíduo, podendo desencadear quadros de dores de cabeça, estômago e peito, baixa imunidade, problemas dermatológicos, dentre outros, como nos diz Serson (2017). Em outras palavras, o colaborador exposto a um cenário estressante, com o tempo acaba desenvolvendo o que Serson (2017) conceitua como TAG (Transtorno de Ansiedade Generalizada), onde o indivíduo raramente se encontra calmo ou relaxado, mas com os músculos continuamente contraídos tendo assim dores recorrentes como, crises de taquicardia, respiração ofegante e etc.

De acordo com os estudos da American Psychiatric Association (2014), a ansiedade é uma sensação desagradável derivada de momentos excessivos de preocupação, tensão, desconforto e apreensão, sentida com a antecipação de ameaça pelos indivíduos, pode ser associada ao medo que, é frequentemente relacionado a períodos de sensibilidade aumentada, que gera comportamentos de fuga ou luta. A ansiedade pode se dar por eventos que trazem desconforto para o indivíduo como apresentação em público, datas importantes, entrevistas de emprego, provas etc.

No cenário organizacional, a competitividade no mercado de trabalho está exigindo cada vez mais profissionais que se sobrepõe à média. Este cenário, somado ao alto índice de desemprego em que o país se encontra, faz com que os colaboradores se submetam a condições de trabalho em que sejam expostos á calor excessivo, acúmulo de funções, baixos salários, jornadas de trabalho que excedem a carga horária suportável. Para Fernandes (2018), a soma desses fatores favorece o adoecimento dos trabalhadores.

Os empresários que lidam com colaboradores com algum nível de estresse arcam com altos custos e impactos na empresa, dentre eles, o desempenho nas tarefas a serem realizadas. Por isso é necessário que seja diagnosticado o quanto antes os sintomas dos transtornos. O papel do RH para com os colaboradores com indícios de alguns dos sintomas de estresse e/ou ansiedade é analisar os comportamentos e levantar como isso está afetando a organização; criando um mecanismo para que o trabalhador tenha oportunidades de se expor e de interagir socialmente; receber ajuda de colegas de trabalho e promover treinamentos para facilitar a adaptação das competências dos trabalhadores e não haver desigualdade entre eles.

Sendo assim, levanta-se a seguinte problemática: Como o transtorno de estresse e ansiedade afetam os colaboradores no ambiente de trabalho? Quais são as estratégias mais usadas pelas empresas nos dias atuais para o tratamento de conflitos e agentes estressores?

A presente pesquisa tem como objetivo geral identificar e descrever o comportamento de colaboradores que sofrem algum tipo de estresse e/ou ansiedade no ambiente de trabalho e apresentar propostas mais eficazes para o tratamento dessa problemática. Os objetivos específicos consistem em caracterizar os sintomas de estresse e ansiedade; caracterizar como os sintomas destes transtornos se apresentam no ambiente de trabalho; apresentar estratégias para minimizar ou evitar as causas de tais doenças.

A hipótese é que o colaborador quando passa por situações que despertam o estresse e a ansiedade com muita frequência, pode ter sua capacidade produtiva afetada devido à falta de confiança, ao medo, à competitividade, e vários outros fatores que ocorrem no dia-a-dia de uma organização.

Apesar de vários estudos realizados na área, observa-se que ainda existe uma grande dificuldade das empresas em lidar com situações que geram algum tipo de agentes estressores para o colaborador. Por isso, o assunto em questão necessita ainda de mais aprofundamento para que gestores consigam lidar da melhor forma em eventos que desencadeiam estresse e ansiedade para manter o engajamento dos seus colaboradores para com os objetivos e metas da empresa.

## **2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1) Ambiente de trabalho**

Para compreender o tema abordado, é preciso primeiramente entender o que é uma organização. Segundo McShane; Von Glinow (2014), as organizações consistem em um conjunto de pessoas que se relacionam com o propósito de atingir objetivos comuns, onde elas se comunicam e colaboram com talentos e conhecimentos.

A constante transformação que a sociedade impõe ao indivíduo exige cada vez mais rapidez na adaptação do mesmo, na tomada de decisão, isso acaba por muitas vezes interferindo na racionalidade em tomar essas decisões que, segundo Zanelli (2010), essas decisões podem ainda minar a saúde daqueles que tem dificuldade de enfrentar situações que geram algum tipo de pressão. Na busca de minimizar esses fatores, as organizações cada vez mais buscam soluções que tragam a melhoria do ambiente de trabalho.

O ambiente de trabalho se encontra em constante mudança no âmbito da história das relações humanas. As organizações vêm desenvolvendo mecanismos para melhorar constantemente o ambiente em que o colaborador desempenha sua ocupação, tendo em vista os inúmeros estudos na área de qualidade de vida no trabalho, onde o bem-estar do colaborador influencia no seu resultado mediante o cumprimento dos objetivos da empresa. Segundo Gramms; Lotz (2017) as organizações devem investir na criação de estratégias que promovam a saúde, o bem-estar e a satisfação das pessoas, tornando assim, cada vez mais importante a boa gestão do ambiente de trabalho.

Uma vez que o mercado de trabalho tem se mostrado cada vez mais exigente, os indivíduos acabam acumulando inúmeras tarefas na busca por reconhecimento e remuneração, o que acarreta nos problemas pessoais do indivíduo que acabam interferindo neste ambiente de trabalho. Com isso, Zanelli (2010), constatou também que, nos últimos anos, houve um aumento de horas que, em geral, as pessoas usam do dia para se dedicar ao mundo corporativo, ocasionando repercussões negativas para o equilíbrio da vida profissional, pessoal e familiar. Sant'anna; Kilimniki (2011) informa que no atual momento o estudo sobre qualidade de vida no trabalho busca encontrar um limite entre a relação do trabalhador com o trabalho, com o intuito de maximizar a motivação em relação ao bem-estar do indivíduo.

Atualmente, muitas empresas não investem muito tempo e recursos na qualidade de vida no trabalho, dando pouca ou nenhuma importância para as condições que os colaboradores se encontram, segundo Banov (2019) a diversidade proporcionada pelo mundo globalizado, causa um grande impacto dentro da organização, onde as diferentes personalidades influenciam na forma como o colaborador enxerga a situação. O autor ainda mostra que o domínio dessas diferenças por parte do gestor ocasiona na melhoria da distribuição das tarefas de uma equipe, maximizando assim os seus resultados.

## **2.2) Estresse**

Segundo Margis et al (2003) e Lipp (2005), o estresse está associado diretamente com a importância que o indivíduo dá para determinadas situações e que, por muitas vezes, são de tamanha magnitude que o faz sofrer uma angústia intensa a ponto de sentir um turbilhão de emoções, causando uma tensão física e mental e deixando seu sistema imunológico vulnerável, sujeito a infecções e doenças. O estresse pode ainda ser caracterizado de duas maneiras, sendo o estresse positivo e o negativo.

O estresse positivo é o estímulo que o indivíduo tem do meio ambiente somado à capacidade em enfrentar situações de tomada de decisão. Como diz Alchieri (2010) o estresse é o processo de reações cuja função é adaptar o organismo ao ambiente que, de alguma maneira exija uma tomada de decisão rápida. Sendo assim pode-se interpretar o estresse como fator essencial no processo evolutivo das espécies.

O estresse é negativo quando o indivíduo passa por constantes fatores estressores continuamente e não consegue ter controle sobre suas emoções, gerando assim uma frustração para o mesmo. O prolongamento do estresse no organismo é prejudicial para o

ser humano e, segundo Alchieri (2010), a continuidade da situação estressora causa um desgaste energético alto ao corpo que pode levar ao desligamento de vários mecanismos que garantem a saúde, podendo se manifestar em duas esferas, na física por meio da diminuição da imunidade se manifestando através de gripes, úlceras, problemas cardíacos; e na psíquica se manifestando através de depressão, ansiedade, irritabilidade, entre outros.

De acordo com Zanelli (2010), o estresse ocupacional é um tema encontrado em diversos países do mundo e devido ao aumento da incidência desse tema, achou-se necessário investigar através de pesquisas e mecanismos que pudessem ajudar os empregadores a melhorar a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Para isso, foi preciso entender como funciona o estresse e como isso afeta as pessoas no ambiente de trabalho.

O estresse se manifesta através da Síndrome Geral de Adaptação (SGA) que, segundo Selye (1959), é caracterizada por três fases. A primeira é conhecida como fase de alarme, onde o indivíduo sofre modificações no corpo como forma de prepará-lo para fuga ou luta, sendo os sintomas mais comuns a taquicardia, suor nas mãos, aumento da pressão arterial e estado de alerta. Na segunda fase, denominada resistência, o corpo tenta se equilibrar com as reações fazendo com que os sintomas desapareçam. Já na última fase, conhecida como exaustão, o indivíduo tem os sintomas, porém o organismo passa a não aguentar, manifestando-se através da exaustão física e mental, insônia, entre outros sintomas e doenças.

É visto que nos dias atuais, o mundo corporativo tem se tornado uma das prioridades das pessoas modernas e, como diz Zanelli (2010) e Banov (2019), o estresse experimentado por um adulto se dá em grande parte em função de horas dedicadas dentro das organizações, sobrecarga que se coloca no trabalhador, tipo de liderança exercida dentro no ambiente organizacional, pressão pelo cumprimento de metas e falta de clareza nas tarefas delegadas que, com o desenvolvimento do mundo, se tornam cada vez mais complexas.

Com base na complexibilidade em lidar com o estresse, as organizações vêm desenvolvendo procedimentos para que ela possa saber como e quando intervir. Como nos diz Zanelli (2010), um modo de classificar estas intervenções é intervenção primária, secundária e terciária.

Na intervenção primária, a empresa busca por mudanças para o indivíduo que se encontra na situação de estresse, modificações no ambiente ergonômico e oferecimento

de horários flexíveis são algumas soluções neste tipo de intervenção. Nesta fase, estas medidas são tomadas com intenção de tirar o trabalhador da inércia em que o estresse pode levar, dando novas perspectivas para o indivíduo.

A intervenção secundária, as organizações buscam aliviar a intensidade das situações que possam desencadear o estresse no indivíduo. Para Muphy e Sauter (2003) há uma tentativa de enxergar os sinais que o estresse demonstra antes mesmo de que a doença se manifeste no indivíduo. Sendo de muita importância para organização, este estágio pode determinar um possível afastamento para o trabalhador.

Já na intervenção terciária, se dá no momento em que o estresse já se manifestou no indivíduo, onde a empresa encaminha o mesmo para o tratamento externo com ajuda de profissionais da área, da saúde física e mental Arthur (2000). Este é o tipo de intervenção que as empresas devem evitar de fazer, uma vez que se trabalha para prevenir que o indivíduo chegue a este estágio.

### **2.3) Ansiedade**

É possível observar atualmente o crescente número de casos de ansiedade, como Leahy (2011) pontua, que dependendo do nível em que o indivíduo se encontra, pode limitar qualquer área de sua vida, sendo possível levar a depressão e até mesmo ao suicídio. As pessoas que manifestam esse transtorno algumas vezes se veem incapazes de realizar tarefas que anteriormente desempenhavam com frequência ou que tinham prazer em executar, como viajar, terem vida social e relações estáveis. A ansiedade é uma condição real e duradoura com impactos graves a saúde e bem-estar dos indivíduos.

Ainda segundo Leahy (2011), a globalização e a alta modernização têm causado mudanças notáveis no modo como os indivíduos pensam e agem no âmbito econômico, dando espaço ao sentimento de nunca estarem satisfeitos com o que tem ou de sempre querer algo mais. Esse sentimento tem sido reforçado pelas mídias sociais e pela TV e quanto mais ligados às pessoas estiverem do consumismo, mais solitários se sentirão, pois as tornam cada vez menos felizes com sua situação atual. Resumindo, o consumismo faz os indivíduos quererem coisas que, na maioria das vezes não precisam e, para isso, passam horas pensando em como podem conquistá-las e quanto precisam abrir mão, acarretando numa sensação de inquietação.

Na grande maioria das vezes a ansiedade é confundida com o medo que, segundo Barlow (2002) o medo é a resposta ao perigo iminente que deixa o indivíduo em estado de

alerta. Já a ansiedade, segundo Clark e Beck (2012), é a antecipação do perigo, de eventos ou circunstâncias, onde o indivíduo percebe situações futuras e se vê sem condições de controlar suas emoções e, dependendo do grau destas, podem ameaçar o seu bem-estar e sua qualidade de vida.

A ansiedade é um sintoma normal e adaptativo do organismo em resposta de ameaças e perigos que servem como impulso e aumenta os esforços e desempenho e, de acordo com Bocalandro (2016), está constantemente associada à tensão do indivíduo mediante a precipitação do perigo ou a evitação de alguma situação futura, podendo gerar sintomas psicológicos como apreensão, medo, irritabilidade, fadiga, insônia, dificuldade de se concentrar, além de sintomas físicos como taquicardia, cefaleia, visão turva, tremores, desconforto gastrointestinal, entre outros.

A ansiedade começa a afetar o indivíduo quando passa de normal para patológica. Relacionando o que Kaplan e Sadock (1990) e Barlow (1998) afirmam em estudos, quando atingido o estado patológico, o indivíduo apresenta algumas características que podem prejudicar e transformar o ambiente ou a situação que ele se encontra. A pessoa começa a ter ações e atitudes que não condizem com o estímulo que ocasionou as mesmas, fazendo assim com que ocasiões normais do dia-a-dia de qualquer indivíduo, se tornem obstáculos difíceis de se encarar. A ansiedade patológica pode ser definida como uma resposta inadequada a uma determinada situação normal do cotidiano de qualquer pessoa em decorrência de sua ansiedade. Para se diferenciar a ansiedade normal da patológica, é necessário entender alguns aspectos que levam essa pessoa a se sentir dessa maneira, a energia gasta pela pessoa em determinada situação, o tempo de duração dos sintomas, a frequência em que ocorre e possíveis situações evitáveis em que a pessoa se coloca devido à ansiedade e o que ela traz; para assim formular uma diferenciação do que é aceitável e o que é prejudicial ao bem-estar da pessoa.

No mundo organizacional, segundo estudos feitos por Motta (2002), sempre haverá ansiedade, pois nas relações amistosas e cooperativas existem conflitos e rivalidades. E de acordo com Borsonello et al (2002), quando há discordância entre metas e estruturas da empresa, surgem agentes estressores que impactam o andamento das atividades e a relação entre os colaboradores. Dessa forma, quando as necessidades do sujeito não são atendidas, podem gerar ansiedades e insatisfações.



Algumas das principais causas da ansiedade no âmbito organizacional estão relacionadas à insegurança do trabalho, a desigualdade, a competição, a hierarquia, a prazos para cumprimento de metas, algumas vezes inalcançáveis; desorganização e sobrecarga de tarefas. Outro fator importante, segundo Santos (2018), é ter que lidar com líderes e gestores, além de desencadear a ansiedade, também pode causar o estresse, isso pode acontecer devido ao tratamento rude de líderes e gestores com os colaboradores na frente dos demais; a falta de confiança e a não valorização de tarefas realizadas pelo colaborador.

Com isso, é visto que, para a prevenção ou minimização dos agentes causadores da ansiedade, é fundamental que haja a sensibilização, compreensão e atenção dos profissionais e até mesmo da própria organização no desenvolvimento e na qualidade de tratamento dos colaboradores, com o intuito de promover a saúde mental e evitar quadros graves.

### **3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Atendendo ao objetivo principal desta pesquisa que é colaborar com informações a respeito do tema de estresse e ansiedade dentro das organizações a fim de identificar os sintomas e apresentar as propostas mais eficazes para a prevenção das mesmas, o artigo se assume de caráter bibliográfico qualitativo e com coleta de dados secundária, devido aos dados já existentes.

A pesquisa bibliográfica, segundo Lima; Mioto (2007), busca por soluções relacionadas ao tema de estudo, deste modo, a mesma foi utilizada para a construção de todo o corpo teórico através da revisão da literatura já existente em base de dados nacionais e internacionais como: livros físicos; livros online através de biblioteca virtual e artigos encontrados no Google acadêmico.

A abordagem qualitativa busca fornecer dados básicos para o desenvolvimento e compreensão das relações entre os fenômenos sociais e suas situações e ainda, segundo Flick (2009), consiste na coleta de dados de métodos e teorias convincentes; na análise de diferentes perspectivas e na variedade de abordagens e métodos, com o intuito de chegar a conclusões diferentes ou inovadoras. Sendo assim, esta pesquisa requer o máximo de envolvimento dos pesquisadores, na leitura acerca do tema deste artigo, bem como a

elaboração de um novo panorama para esta necessidade abordada, de modo que as novas abordagens surjam de tempos em tempos.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram selecionados artigos com os seguintes critérios: conter informações sobre estresse e ansiedade, ambiente de trabalho e qualidade de vida; com preferência de publicação a partir do ano de 2000, com exceção dos conceitos do estresse e ansiedade, e a diferenciação dos tipos de ansiedade realizados por Selye, Kaplan e Sadock e Barlow nos anos de 1959, 1990 e 1998 respectivamente.

Após a coleta de dados, foram reunidas as principais informações e posteriormente foi realizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2009) que, utiliza métodos sistemáticos que conduz a descrição de caráter qualitativo, buscando se aprofundar, compreender e ampliar o conhecimento a respeito do tema através da reinterpretação das mensagens.

#### **4) RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A finalidade desta seção é mostrar os resultados encontrados na revisão da bibliografia, conforme citado no processo metodológico desta pesquisa. A análise deste conteúdo proporcionou um aprofundamento da compreensão do estresse e da ansiedade, mostrando o impacto que as situações têm para cada indivíduo e como isso afeta as organizações, mostrando meios que as empresas buscam para prevenir os malefícios causados por estas que são uma das principais doenças que assolam a população moderna.

Inicialmente houve um aprofundamento no que se refere ao ambiente de trabalho e como as empresas não dão a relevância necessária para que a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) alcance o engajamento dos colaboradores, observa-se que as ações envolvendo este tema influenciam de forma positiva na organização, impactando no resultado da mesma. Nesta fase pesquisou-se sobre qualidade de vida nas organizações, com base de dados online de biblioteca virtual e o periódico CAPE, onde se criou uma linha de pensamento focada na importância de um bom planejamento de qualidade de vida no trabalho e também, lidar com esta problemática se tornou parte principal de uma boa gestão, onde obteve a constatação de que a má gestão deste quesito podem ser alavancas para o surgimento das doenças abordadas no decorrer desta pesquisa.

Com base neste ambiente criado, procurou-se nesta segunda fase caracterizar algumas causas e sintomas do estresse e da ansiedade voltados para conflitos em que o indivíduo sofre dentro das organizações. Para isso, foi apresentada a diferença entre as reações naturais que o indivíduo tem em determinada tomada de decisão ou situação que ele se encontra, de reações que devem gerar um alerta na organização. No entanto, nesta etapa, foram trazidas por meio da bibliografia focada em livros sobre psicologia e psicologia organizacional, situações em que os colaboradores passam a maior parte do seu dia-a-dia, que são causadores deste tipo de doença, com o foco em agir na precaução destes potenciais geradores de conflito, com o intuito de mostrar o impacto positivo na produtividade do colaborador.

Como resultado desta pesquisa, se obteve algumas ferramentas que a gestão disponibiliza no cenário atual, que auxiliam o gestor a trabalhar na prevenção destes conflitos, onde o mesmo deve buscar se adaptar a diversidade de ideias e, com base no estudo realizado por esta pesquisa, deve intervir de maneira equilibrada para cada situação conforme a gravidade que a mesma exija dele, agindo de maneira clara e objetiva.

A busca na melhoria contínua é de extrema importância para o ambiente de trabalho, onde pode ser diagnosticadas questões de desconforto para os colaboradores, para assim tratá-los de maneira preventiva, nesta fase a pesquisa poderia se aprofundar em métodos utilizados pelas empresas que mostram um resultado eficiente, que é a CIPA (Comissão Interna de Acidentes) na organização, que são fiscais que a empresa disponibiliza no seu próprio quadro de funcionários por meio de votações periódicas que auxilia em enxergar situações de risco para o colaborador. Este é um tema muito importante para aprofundamento desta problemática nas empresas, podendo vir a ser uma futura pesquisa seguindo a mesma lógica deste artigo, focando em eliminar ou evitar agentes causadores do estresse e da ansiedade.

Com uma análise de dados coletados a partir de banco de dados online por meio de livros e artigos sobre a problemática desta pesquisa, chega-se na importância de que o tema é muito complexo e necessita de uma coleta de dados maior para melhor entendimento por se tratar de um distúrbio psicológico e que cada ser humano reage de uma maneira diferente. A busca por meios de se lidar se mostrou peça chave para empresas que estão em busca do sucesso.

Concluiu-se que a elaboração deste artigo se faz importante para que possa haver uma reflexão sobre como a evolução trabalhista e a participação do empregado no âmbito global da empresa deve contribuir para a redução de problemas de produtividade, reduzido inúmeras situações estressoras para os colaboradores, resultando em um ambiente com melhor qualidade de vida. Esta reflexão contribua para um amadurecimento tanto de empresas quanto de pessoa e conseqüentemente das organizações.

## **5) CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve como intuito identificar e avaliar os sintomas do estresse e da ansiedade dentro do âmbito organizacional, bem como trazer propostas para minimizar e evitar os agentes causadores, visto que este é um tema bastante comum e discutido no século XXI. Contudo, este artigo obteve resultados por meio de pesquisas bibliográficas de caráter qualitativo, onde foi possível concluir que são crescentes os casos de doenças provenientes de estresse e ansiedade nas organizações e como as diferentes culturas, valores e opiniões dificultam o relacionamento entre as pessoas e também as tomadas de decisões de líderes e gestores.

Diante das pesquisas foi analisada a grande importância da conscientização e sensibilização tanto dos líderes e gestores como também dos colaboradores para com o desenvolvimento profissional e o tratamento uns para com os outros, auxiliando assim para a qualidade de vida no trabalho.

Em vista disto, destacamos que o atual estudo tem contribuição para o campo teórico de forma que possa ser referência para futuros artigos relacionada ao tema abordado, auxiliando com informações e esclarecimentos nas pesquisas.

Quanto às limitações do estudo, pode-se notar que as publicações das citações no decorrer do artigo estão limitadas com datas a partir dos anos de 2000 (com exceção dos conceitos e diferenciações de estresse e ansiedade).

Como estudos futuros a serem realizados na área de psicologia organizacional e qualidade de vida no trabalho, propõe-se um aprofundamento nas estratégias para minimizar os agentes causadores das doenças e também a conscientização da CIPA nas organizações, com o intuito de auxiliar na compreensão de situações de risco para os colaboradores.

**REFERÊNCIAS**

ALCHIERI, J. C.; CRUZ, R. M. **Avaliação psicológica: conceitos, métodos e instrumentos**. São Paulo: Casapsi Livraria e Editora Ltda, 2010.

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. **Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais**. Porto Alegre: Artmed, 2014. Disponível em: <http://www.tdahmente.com/wp-content/uploads/2018/08/Manual-Diagn%C3%B3stico-e-Estat%C3%ADstico-de-Transtornos-Mentais-DSM-5.pdf>. Acessado em 15 de maio de 2019.

ARTHUR, A. R. **Employee assistance programmes: the emperor's new clothes of stress management**. British Journal of Guidance and Counselling, 2000.

BANOV, M. R. **Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições, 2009.

BARLOW, D. **Anxiete and its Disorders**. Nova Iorque: Guilford, 1998.

BARLOW, D. H. **Anxiety and its disorders: The nature and treatment of anxiety and panic**. New York: Guilford Press, 2002.

BOCCALANDRO, M. P. R. **Transtorno de ansiedade e síndrome do pânico: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Minha Editora, 2016.

BORSONELLO, E. C.; SANTOS, L. C. dos; et al. **A influência do afastamento por acidente de trabalho sobre a ocorrência de transtornos psíquicos e somáticos**. Revista Psicologia: Ciência e Profissão. v.22, n.3, Set, 2002.

CLARK, D. A.; BECK, A. T. **Terapia cognitiva para os transtornos de ansiedade**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

FERNANDES, M. A. et al. **Prevalência dos transtornos de ansiedade como causa de afastamento de trabalhadores**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, 11 jan. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672018001102213&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672018001102213&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 6 maio 2019.

FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Caetano do Sul: Yendis Editora Ltda, 2008.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRAMMS, L. C.; LOTZ, E. G. **Gestão de qualidade de vida no trabalho**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

HIRSCHLE, A. L. T.; GONDIM, S. M. G. **Estresse e bem-estar no trabalho: Uma revisão de literatura**. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em:

<http://www.cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/estresse-e-bemestar-no-trabalho-uma-revisao-de-literatura/17003?id=17003>. Acesso em: 9 maio 2019.

KAPLAN, H. & SADOCK, B. **Compendio de Psiquiatria**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

LEAHY, R. L. **Livre de ansiedade**. Porto Alegre, 2011.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. [S. l.: s. n.], 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802007000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802007000300004). Acesso em: 21 outubro 2019.

LIPP, M. E. N. **Stress e o turbilhão da raiva**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

MARGIS, R. et. Al. **Relação entre estressores, estresse e ansiedade**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rprs/v25s1/a08v25s1>. Acesso em: 9 maio 2019.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MOTTA, P. R. de M. **Ansiedade e medo no trabalho: a percepção do risco nas decisões administrativas**. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Paulo\\_Motta3/publication/308970746\\_Ansiedade\\_e\\_medo\\_no\\_trabalho\\_a\\_percepcao\\_do\\_risco\\_nas\\_decisoes\\_administrativas/links/57fbac9608ae6ce92eb2ac05/Ansiedade-e-medo-no-trabalho-a-percepcao-do-risco-nas-decisoes-administrativas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paulo_Motta3/publication/308970746_Ansiedade_e_medo_no_trabalho_a_percepcao_do_risco_nas_decisoes_administrativas/links/57fbac9608ae6ce92eb2ac05/Ansiedade-e-medo-no-trabalho-a-percepcao-do-risco-nas-decisoes-administrativas.pdf). Acesso em: 21 outubro 2019.

MURPHY, L. R.; SAUTER, S. L. **The USA perspective: current issues and trends in the anagement of work stress**. Australian Psychologist, 2003.

SANT'ANNA, A. de S.; MORAES, L. F. R. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SANTOS, A. C. R. C. dos. **Ansiedade nas organizações e no ambiente universitário: como minimizar um dos males do século?** Disponível em: <http://seer.umc.br/index.php/revistaumc/article/viewFile/421/313>. Acesso em: 21 outubro 2019.

SELYE, H. **Stress, a tensão da vida**. São Paulo: Ibrasa - Instituição Brasileira de Difusão Cultural, 1959.

SERSON, B. **Transtornos de ansiedade, estresse e depressões**. São Paulo: MG editores, 2017.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.



## AVALIAÇÃO DA SAÚDE PÚBLICA NO INTERIOR DE SÃO PAULO: O DESEMPENHO DOS MUNICÍPIOS DA DRS XI DE PRESIDENTE PRUDENTE

### PUBLIC HEALTH ASSESSMENT IN THE INTERIOR OF SÃO PAULO: THE PERFORMANCE OF DRS XI MUNICIPALITIES OF PRUDENT PRESIDENT

Vitoria Cristina  
Luis Felipe Cabral De Souza  
Marco Antonio Catussi Paschoalotto  
Isis Dos Santos

#### RESUMO

O sistema único de saúde brasileiro, desde 1988, tem-se utilizado como estratégia para prestação de serviços a descentralização. Esta estratégia entrou em crise na primeira década de 2.000, e a regionalização surgiu como uma alternativa para melhorar a eficiência do sistema. Apesar disso, poucos são os estudos que colaboraram com a temática, principalmente com foco nas regiões de saúde no interior do país. Para suprir essa demanda, o objetivo geral deste artigo foi avaliar o desempenho da regionalização da saúde na DRS XI de Presidente Prudente, Estado de São Paulo, entre os anos de 2009 a 2012. Como forma de alcançar esse objetivo, foi utilizada de uma abordagem quantitativa e descritiva, com indicadores coletados na Fundação SEADE e no DATASUS das dimensões recursos financeiros, humanos, acesso, eficiência e efetividade, dos municípios que compõem a DRS XI. Para analisá-los, utilizou-se das estatísticas descritivas e da análise de correlação. Os resultados demonstraram que: os desvio-padrões dos municípios da DRS XI de Presidente Prudente são baixos, e que as principais correlações positivas e significativas são entre as dimensões de recursos e de eficiência. Portanto, ao final de trabalho, pode-se evoluir na discussão sobre a temática de regionalização da saúde no Brasil ao analisar uma das regiões de saúde que compõem o Estado de São Paulo com instrumentos quantitativos.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho, Regionalização, Sistema Único de Saúde, Descentralização.

#### ABSTRACT

Since 1988, the Brazilian single health system has been used as a strategy for decentralization services. This strategy went into crisis in the first decade of 2000, and regionalization emerged as an alternative to improve the efficiency of the system. Nevertheless, there are few studies that collaborated with the theme, especially focusing on health regions in the interior of the country. To meet this demand, the general objective of this article was to evaluate the performance of health regionalization in the Presidente Prudente DRS XI, State of São Paulo, from 2009 to 2012. To achieve this objective, we used an approach to quantitative and descriptive, with indicators collected from the SEADE Foundation and DATASUS of the financial, human resources, access, efficiency and effectiveness dimensions of the municipalities that make up the DRS XI. To analyze them, we used descriptive statistics and correlation analysis. The results showed that: the standard deviations of the municipalities of DRS XI of Presidente Prudente are low, and that the main positive and significant correlations are between resource and efficiency dimensions. Therefore, at the end of the paper, one can evolve in the discussion on the theme of health regionalization in Brazil by analyzing one of the health regions that make up the state of São Paulo with quantitative instruments.

**Key words:** Performance evaluation, Regionalization, Single Health System, Decentralization.



## 1) INTRODUÇÃO

Com o passar da história, a saúde pública brasileira não era prioridade do governo. Esse conceito sanitário era disposto de atendimento filantrópico nos hospitais de caridade e pela igreja. A partir de 1988, cria-se o Sistema Único de Saúde – SUS, onde todos os brasileiros começam a ter direito integral ao atendimento à saúde. (PIOLA; VIANNA, 2009).

O Sistema Único de Saúde (SUS) começa a fazer parte do País, após a constituição de 1988, dando um vasto seguimento na reforma sanitária, que se originou em torno dos anos 1970 que ganhou forças políticas durante o processo de abertura democrática, onde o Sistema de Previdência Social enfrentava crise. Com a proposta do SUS houve o fim do Instituto Nacional de Assistência Médica e Previdência Social (INAMPS), órgão que dirigia a assistência médica previdenciária na década de 1970, passando a responsabilidade da direção nacional do sistema para o Ministério da Saúde. (COSTA; NEVES, 2013).

Nos termos da Constituição Federal de 1988, junto do Art. 196, reconhece a saúde como direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação. As ações e serviços de saúde são de “relevância pública”, cabendo ao Poder Público dispor, nos termos da lei, sobre sua regulamentação, fiscalização e controle (Constituição art. 197). Além disso a constituição estabelece diretrizes básicas para o Sistema Único de Saúde (SUS): a descentralização, com direção única em cada esfera do governo; o atendimento integral, que reúne atividades assistenciais, e privilegia atividades preventivas; e a participação da comunidade, exercendo o controle social sobre as atividades e os serviços públicos de saúde. (BRASIL, 1988).

Desde que a constituição de 1988 entrou em vigor, o Brasil busca cumprir a determinação de criar um sistema de saúde universal onde todos tenham acesso integral aos serviços de saúde de forma a agrupar em um sistema e reduzir as desigualdades regionais (PIOLA; VIANNA, 2009).

Como valores sociais a Constituição Federal relata a importância da saúde a população provendo princípios de universalidade, integralidade e equidade. (PIOLA; VIANNA, 2009).

Desde que a constituição de 1988 entrou em vigor, o Brasil busca cumprir a determinação de criar um sistema de saúde universal onde todos tenham acesso integral aos serviços de saúde de forma a agrupar em um sistema e reduzir as desigualdades regionais (PIOLA; VIANNA, 2009).

O Sistema Único de Saúde (SUS) estabelece um novo modelo para organizar os serviços da saúde com o intuito de valorizar o nível dos municípios (TANCREDI, 1998) e preenche os contratempos e a precisão de saúde da população através da gestão pública. (PAIM, 2009).

Para isso, com o objetivo de oferecer integração e cooperação entre União, Estado e Município o SUS deve estabelecer o processo de regionalização como estratégia de hierarquização dos serviços de saúde e de busca de maior equidade, eficiência e efetividade com a aprovação das Normas Operacionais da Assistência à Saúde (NOAS-SUS) 01/01. (BRASIL, 1988).

A regionalização ganhou ênfase desde a necessidade de conexão entre os sistemas municipais e a fortificação das secretarias estaduais de saúde para ordenar as redes regionalizadas e exercer cuidado integral a saúde. (GUERRA, 2015). De acordo com esse conceito a regionalização existe desde 1988 tendo reforço da Lei Orgânica da Saúde (8.080) como escopo e método produtivo para o SUS restaurado pela Norma Operacional Básica (NOB) de 1993 e reformulada em 1996 formalizando a Programação Pactuada Integrada (PPI), um instrumento de planejamento e programação da assistência a partir das necessidades da população definindo o destino de recursos federais e estaduais para a saúde. (BRASIL, 2001).

No Estado de São Paulo houve a descentralização da Secretaria de Estado da Saúde (SES), responsável pela formulação da Política Estadual de Saúde e de suas diretrizes, pelos princípios do Sistema Único de Saúde - SUS com a criação de Escritórios Regionais de Saúde (ERSAS), que mais tarde se tornaram 17 Departamentos Regionais de Saúde (DRS) onde seguiu as políticas da regionalização e da municipalização (MENDES, 2015).

As regiões de saúde foram implantadas segundo o Pacto pela Saúde com o Plano Diretor de Regionalização (PDR), para organizar o processo de regionalização, com o

planejamento estadual priorizando as instâncias regionais os chamados Departamentos Regionais de Saúde (DRS).

Assim o Departamentos de Regionalização de Saúde (DRS), é uma estratégia do SUS concretizado pelo decreto nº 7508/2011, para orientar, organizar e resolver os problemas de descentralização considerando as desigualdades territoriais e alcançar desenvolvimento, onde pequenos municípios não conseguem efetuar suas políticas de saúde por falta de recursos. (PASCHOALOTTO et al., 2018).

Presidente Prudente – SP é uma das unidades de gestão do Estado de São Paulo e o décimo primeiro Departamento Regional de Saúde responsável por 45 municípios da região. A sustentação do sistema de regionalização são os municípios. Estes têm poderes para fazer o planejamento e tomar decisões das regiões de saúde do estado considerando as necessidades e os problemas regionais.

Ao buscar mudanças de comportamentos para melhores resultados é preciso passar pela rotina dos serviços de saúde, o envolvimento de ações de avaliação para apoio no planejamento e na gestão da atenção básica (FELISBERTO, 2004), onde as ações administrativas podem ser avaliadas em processos, esforços, desempenho, eficiência e eficácia. Essas avaliações podem auxiliar no controle e avaliação do sistema de saúde e acarretar benefícios para o planejamento das políticas e ações da saúde para os administradores das redes administrativas e alastrar informações sobre o desempenho do SUS.

Portanto, para atender a abertura acadêmica descrita e colaborar com avaliações de saúde para a administração pública, esse estudo contém a seguinte problemática: Qual o desempenho dos municípios da DRS XI de Presidente Prudente e sua relação quanto aos recursos financeiros, recursos humanos, acesso, eficiência e efetividade?

Para responder a essa questão problemática, o objetivo geral deste artigo é avaliar e relacionar a performance da DRS XI de Presidente Prudente nos indicadores de recursos financeiros, recursos humanos, acesso, eficiência e efetividade. Além disso, como objetivos específicos, este estudo visa: aprofundar a temática de regionalização da saúde no Estado de São Paulo; colaborar com a revisão teórica sobre as regiões de saúde no Brasil; analisar

a correlação entre indicadores de recursos financeiros, recursos humanos, acesso, eficiência e efetividade.

Assim sendo, este estudo justifica-se ao auxiliar os gestores de saúde da DRS XI de Presidente Prudente, assim como amplia o olhar na área acadêmica para a temática de regionalização da saúde e apontar os principais desafios dos municípios.

## 2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os recursos da saúde são provenientes de contribuição tributarias pagas pelos cidadãos, onde compõem os orçamentos de cada esfera governamental. A partir da Emenda Constitucional nº 29/2000 foram ajustados o percentual que as esferas de poder investiriam em saúde. Onde o Estado teria sua participação de 12% no financiamento a saúde, ligado à receita tributária arrecadado, e os Municípios com 15%. Já o financiamento pela União não ficaria atrelado à arrecadação de tributos, seriam 5% do seu orçamento corrigidos pelo Produto Interno Bruto (PIB). (PIOLA; FRANCA; NUNES, 2016).

O financiamento dos gastos em saúde pública no Brasil é extensamente por recursos federais. Contudo, o governo federal seria um dos principais financiadores desses recursos, mas a participação dos municípios vem aumentando nesse financiamento do total dos gastos públicos em saúde. (BRASIL, 2013).

Esse aumento da participação dos municípios se deve há uma queda da participação dos recursos federais no financiamento da saúde pública, ficando esse distante de determinar políticas de saúde. Onde as regras que são definidas pelo governo e aplicadas nos municípios são exatamente as mesmas e não levam em consideração as diferenças dos grandes municípios aos pequenos que muitos não se adequam devidos suas condições locais. O Ministério da Saúde (MS) tem suas pagas suas despesas direto ao prestador de serviços (atendimento ambulatorial, internações) e por transferências para os estados e municípios, através do Fundo Nacional de Saúde (FNS). (MENDES; MARQUES, 2014).

As transferências são para a Atenção Básica e para a alta e média complexidade, onde a partir da publicação do Pacto pela Saúde o Piso da Atenção Básica (PAB) Fixo: dinheiro fixo per capita, repassado para o municípios de forma regular e automática e Piso

da Atenção Básica (PAB) Variável: tipo de incentivo financeiro aos municípios para desenvolver programas nesse nível de atenção, exemplo a Estratégia Saúde Família (ESF), seriam utilizados como financiamento das ações da Atenção Básica. (MENDES, 2005).

Criado como Programa na década de 90, incentivado pelo Ministério da Saúde (MS), houve ampliação do Estratégia da Família (ESF), sendo orientando estrategicamente as atividades da Atenção Básica (AB). O Estratégia da Saúde Família foi introduzido nas em municípios que não ofereciam serviços de saúde suficiente para suprir a população e distantes dos grandes centros urbanos. Que com o passar dos anos foi ampliado aos municípios com população superior a 100 mil habitantes. É relativo dizer que quanto mais alto a cobertura do ESF nos municípios, por conta das transferências automáticas e dos incentivos financeiros tem -se grande queda na taxa de mortalidade infantil pós-neonatal. Pois, é sentencioso a diminuição da participação do PAB Fixo. (MENDES; MARQUES, 2014).

Os valores são insuficientes, apesar do crescimento dos recursos para o SUS, para que as responsabilidades sejam cumpridas ao sistema público. (PIOLA; FRANCA; NUNES, 2016). Por um lado, os municípios mais pobres e que dependem dos recursos federais, os incentivos são importantes, por terem limitada a capacidade técnica no planejamento e organização nas montagens de estruturas dos serviços. Por outro os maiores municípios têm maior capacidade técnica exigem maior liberdade na aplicação dos recursos, mas também são dependentes desses repasses federais. (BODSTEIN, 2002).

Apesar desses valores de repasse do ESF e do per capita do PAB Fixo, esses municípios vem utilizando parte de seus próprios recursos para financiar esses gastos. Porém pequenos municípios não conseguem arrecadar recursos próprios suficientes para essa parcela da despesa, deixando – os a par da eficiência nos gastos em saúde. (MENDES; MARQUES, 2014).

Existem dificuldades referente aos Recursos Humanos em Saúde (RHS), onde municípios sente escassez por parte de profissionais capacitados para atuar na AB e alta rotatividade desses recursos por carência no processo de formação de profissionais e gestão de trabalho em compreender e aceitar alterações no modelo de gestão. (MAGNAGO; PIERANTONI, 2015).

Mesmo com a expansão da Estratégia Saúde da Família (ESF), para reorganização e estabelecer equipes multiprofissionais para o modelo assistencial, com treinamentos e união de equipes para municípios da mesma região obtém –se obstáculos, em municípios, em busca de captação de Recursos Humanos mais qualificados, por falta de ofertas de capacitação sem estratégias, em termos de capacitação como processo contínuo com formação de equipes de trabalho, onde se tem percepção de equipe geralmente tem melhor prestação de serviço, falta de pagamento da equivalência salarial aos servidores pela falta de recursos e máquinas públicas pouco eficientes . (PAIM, 2018).

Conduziu-se modificações na organização estatal descentralizando os recursos, dando autonomia aos municípios para executar as políticas escritas pelo governo central (FLEURY; OVERNEY, 2006). Os pequenos municípios foram sobrecarregados em questão da falta de escala de serviços, por conta do processo de descentralização. (MAGNAGO; PIERANTONI, 2015).

O SUS certifica a toda população do país o direito ao acesso ao sistema de saúde, porém com as desigualdades territoriais as práticas implantadas não são da mesma forma em todos os lugares (MENDES, 2015), por isso o caminho da descentralização foi efetuado e regulado pelas instâncias centrais movendo as instalações e os recursos humanos aos municípios. (FLEURY; OVERNEY, 2006). Em maiores municípios observa-se mais ações em educação contínua, dando espaços a qualificação de profissionais.

Demonstra que a assistência à saúde é disponível à rede privada, sendo do poder público a competência de estabelecer sua regulamentação, fiscalização e controle sendo executado por ele próprio ou terceiros. (PAIM, 2009).

A existência de possíveis dificuldade desses pequenos municípios está em captar recursos e contratar trabalhadores de nível médio e superior e cobrir a média e alta complexidade por apresentarem despesas per capita alta. Com a rotatividade desses profissionais, exigem mais gastos dos recursos públicos que os municípios têm a tarefa de conduzir a Atenção Básica. (ARAUJO; GONÇALVES; MACHADO, 2017).

Com a falta de captação desses profissionais, se tem sobrecarga de trabalhos, diluindo o tempo para equipes se reunirem para planejamentos ausentando os grupos de trabalhos para processos decisórios. (FERREIRA, 2018).

Existem municípios com condições similares com base em população, concentração de renda, PIB, grau de urbanização com arrecadações que se diferem, mostrando que mesmo em situações precárias, municípios parecidos tem capacidades institucionais diferentes, onde conseguem melhor arrecadação, e gastos com efetividade, mesmo tendo problemas estruturais, com informatização de processos. É essencial que a gestão administrativa dos municípios entender e utilizar de forma útil os recursos em cada departamento. (SILVA, 2018).

Entender o problema com base nos fatos que acontecem nas cidades, para poder propor soluções, mesmo em municípios que parecem não ter soluções, fazer reflexões e ver o que der para fazer, mesmo com diversidades e propor melhorias com inovações e buscando conhecimento em experiências em outros municípios, são maneiras de buscar a efetividade. Estruturar e organizar os fundamentos constitucionais do SUS, é um serviço de efetividade em razão de habilidades acumuladas e experiências na atuação. (PAIM, 2018).

### 3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi utilizado uma abordagem com dados quantitativos onde é traduzido os resultados do desempenho dos municípios da DRS XI de Presidente Prudente em números e pesquisa exploratória. Além disso, define-se como pesquisa exploratória, na qualidade de parte integrante da pesquisa principal, como o estudo preliminar realizado com a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer. (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995). Em outras palavras, a pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere. (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995).

As informações foram coletadas através de dados secundários obtidos pela Fundação Seade (Sistema Estadual de Análise de Dados) do Estado de São Paulo e Ministério da Saúde. Os sistemas de informação são oficiais e de domínio público (GUERRA, 2015).

Foram feitos levantamentos e revisões dos dados coletados entre o período de 2009 a 2012 pelos indicadores fornecidos, assim como será aplicada as técnicas de: estatísticas

descritivas e análise de correlação entre os indicadores. Para realizar as análises foi utilizado do software *IBM SPSS Statistics*, em sua versão 17.0.

As estatísticas descritivas foram utilizadas para compreender o padrão e a variação do comportamento das observações (HAIR Jr. et. al., 2005). Já a análise de correlação de Pearson teve o objetivo de avaliar a correlação entre os indicadores a partir do seu desempenho nos municípios analisados (FÁVERO; BELFIORE, 2017).

Os indicadores a serem utilizados se encontram no quadro abaixo:

Quadro 1 – Indicadores e dimensões

Indicadores	Dimensões
Transferências do SUS para os municípios, por habitante Despesas municipais de saúde, por habitante Despesas municipais de saúde, com recursos próprios, por habitante Percentual de despesas com pessoal, por habitante	Recursos Financeiros
Número de enfermeiros(as) a cada 1.000 habitantes Número de doutores a cada 1.000 habitantes	Recursos Humanos
Percentual de cobertura na atenção básica Percentual de cobertura do programa bolsa-família Percentual de cobertura da saúde bucal Percentual de cobertura da imunização	Acesso
Taxa de exames citopatológicos Taxa de exames de mamografia	Eficiência
Percentual de partos normais Percentual de nascidos vivos com 7 ou mais consultas Percentual de internações por condições sensíveis Taxa de mortalidade infantil a cada 1.000 habitantes Taxa de mortalidade por causas externas a cada 1.000 habitantes	Efetividade

Fonte: DATASUS e Fundação SEADE.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES



A parte de resultados de discussões foram divididas em dois sub tópicos, sendo eles: Estáticas Descritivas e Análise de correlação.

#### 4.1) Estatísticas Descritivas

Tabela 1 - Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	
Transferências do SUS para os municípios, por habitante	180	43,77	327,76	142,7963	58,50465	Recursos Financeiros
Despesas municipais de saúde, por habitante	180	195,50	1226,07	538,6734	223,86979	
Despesas municipais de saúde, com recursos próprios, por habitante	180	133,83	1066,06	389,8861	192,29134	
Percentual de despesas com pessoal, por habitante	180	18,13	76,02	50,4882	13,39969	
Número de enfermeiros(as) a cada 1.000 habitantes	180	,2509038240023720	3,6496350364963500	,861562750141234	,405706335220580	Recursos Humanos
Número de doutores a cada 1.000 habitantes	180	,3378378378378380	8,9735077032631800	2,288153624155490	1,718451876559040	
Percentual de cobertura na atenção básica	180	5,23	100,00	91,3451	17,96089	Acesso
Percentual de cobertura do programa bolsa-família	180	0,00	100,00	76,3155	18,91638	
Percentual de cobertura da saúde bucal	180	15,20	100,00	88,7304	21,17148	
Percentual de cobertura da imunização	180	56,71	134,85	82,9859	13,58641	Eficiência
Taxa de exames citopatológicos	180	,02	2,08	,8506	,33269	
Taxa de exames de mamografia	180	,01	1,00	,3666	,22571	
Percentual de partos normais	180	0,00	59,92	27,5352	10,70615	Efetividade
Percentual de nascidos vivos com 7 ou mais consultas	180	28,57	94,43	76,6481	10,12006	
Percentual de internações por condições sensíveis	180	16,67	52,11	31,4774	7,07673	
Taxa de mortalidade infantil a cada 1.000 habitantes	180	0,0000000000000000	63,8297872340425000	10,296129447617900	11,133439597929400	
Taxa de mortalidade por causas externas a cada 1.000 habitantes	180	0,00	274,98	61,0749	37,43747	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os desvios-padrões calculados enquanto maior o seu valor, maior é a variação dos resultados da dimensão, ou seja, maior é a disparidade de condições em relação à dimensão avaliada.

Obtiveram maior desvio no recurso financeiro os indicadores municipais de saúde, por habitante e despesas municipais de saúde, com recursos próprios, por habitante com valor de 223,86979 e 192,29134. Para a dimensão de recursos humanos, os indicadores de número de enfermeiros e doutores para cada 1.000 habitante obtiveram desvios de baixos de 1,71845 e 0,40570 (SILVA, 2018).

Na dimensão do acesso, o maior desvio ocorre no indicador de percentual de cobertura da saúde bucal sendo ele de 21,17148 e o menor desvio ocorre no percentual de cobertura da imunização com 13,58641. Na dimensão eficiência os dois indicadores analisados, taxa de exames citopatológicos e taxa de exames de mamografia, alcançaram baixo desvio sendo eles 0,33269 e 0,22571 (MENDES; MARQUES, 2014).

A última dimensão analisada foi a efetividade onde o maior desvio ocorre no indicador de taxa de mortalidade por causas externas a cada 1.000 habitantes com 37,43747 e o menor desvio ocorre no percentual de internações por condições sensíveis com 7,07673 (PASCHOALOTTO et al., 2018).

#### 4.2) Análise de correlação

Foram analisados 272 coeficientes Pearson, observou-se que 24 dos coeficientes possuem baixa relação, ou seja, nível com 0,01. Em antemão 80 coeficientes possuem relação significativa, possui níveis 0,05 e 104 coeficientes não possuem relação. A correlação dos coeficientes Pearson e Sperman confirmaram os seus efeitos em todos os resultados.

Tabela 2 - Análise de correlação

Correlação																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	16
Transferências do	1	,635**	,472**	-,179*	,250**	,003	,172*	,020	,273**	,199**	,131	,329**	-,216**	,150*	,115	-,096	-,056
Despesas	,635**	1	,971**	,109	,280**	-,326**	,249**	,071	,384**	,257**	,260**	,309**	-,193**	,042	-,030	-,215**	-,056
Despesas	,472**	,971**	1	,190*	,248**	-,359**	,242**	,061	,364**	,252**	,280**	,277**	-,162*	,020	-,043	-,222**	-,055
Percentual de	-,179*	,109	,190*	1	,020	-,175*	,017	,041	,051	-,020	,159*	,038	,199**	-,029	-,077	-,003	-,011
Número de	,250**	,280**	,248**	,020	1	,145	-,050	-,059	,203**	,061	,020	,124	-,162*	,018	-,086	,168*	-,062
Número de doutores	,003	-,326**	-,359**	-,175*	,145	1	-,462**	-,048	-,409**	-,123	-,150*	-,039	-,126	,214**	,169*	,092	,096
Percentual de	,172*	,249**	,242**	,017	-,050	-,462**	1	,132	,769**	,074	,370**	,095	,095	-,052	-,026	-,001	,049
Percentual de	,020	,071	,061	,041	-,059	-,048	,132	1	,119	,082	-,092	,064	-,060	-,116	-,064	-,206**	-,036
Percentual de	,273**	,384**	,364**	,051	,203**	-,409**	,769**	,119	1	,048	,280**	,041	,095	-,104	-,042	-,054	-,017
Percentual de	,199**	,257**	,252**	-,020	,061	-,123	,074	,082	,048	1	-,003	,256**	-,164*	-,062	,083	-,013	-,013
Taxa de exames	,131	,260**	,280**	,159*	,020	-,150*	,370**	-,092	,280**	-,003	1	,143	,200**	,063	,114	-,087	,036
Taxa de exames de	,329**	,309**	,277**	,038	,124	-,039	,095	,064	,041	,256**	,143	1	-,215**	,216**	,107	,030	,064
Percentual de partos	-,216**	-,193**	-,162*	,199**	-,162*	-,126	,095	-,060	,095	-,164*	,200**	-,215**	1	-,196**	-,059	,099	,194**
Percentual de	,150*	,042	,020	-,029	,018	,214**	-,052	-,116	-,104	-,062	,063	,216**	-,196**	1	,152*	,064	-,049
Percentual de	,115	-,030	-,043	-,077	-,086	,169*	-,026	-,064	-,042	,083	,114	,107	-,059	,152*	1	-,111	-,098
Taxa de mortalidade	-,096	-,215**	-,222**	-,003	,168*	,092	-,001	-,206**	-,054	-,013	-,087	,030	,099	,064	-,111	1	,070
Taxa de mortalidade	-,056	-,056	-,055	-,011	-,062	,096	,049	-,036	-,017	-,013	,036	,064	,194**	-,049	-,098	,070	1

\*\* Correlação é significativa no nível 0,01 (2-tailed).

\* Correlação é significativa no nível 0,05(2-tailed).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os coeficientes com relações significativas foram divididos por análises positivas e negativas.

#### 4.2.1) Relações significativas positivas

Transferências do SUS para os municípios, por habitante x Despesas municipais de saúde, por habitante. Transferências do SUS para os municípios, por habitante x Despesas municipais de saúde, com recursos próprios, por habitante. Transferências do SUS para os municípios, por habitante x Número de enfermeiros(as) a cada 1.000 habitantes. Transferências do SUS para os municípios, por habitante x Percentual de cobertura da saúde bucal. Transferências do SUS para os municípios, por habitante x Percentual de cobertura da imunização. Transferências do SUS para os municípios, por habitante x Taxa de exames de mamografia (SILVA, 2018).

Despesas municipais de saúde, por habitante x Despesas municipais de saúde, com recursos próprios, por habitante. Despesas municipais de saúde, por habitante x Número

de enfermeiros(as) a cada 1.000 habitantes. Despesas municipais de saúde, por habitante x Percentual de cobertura na atenção básica. Despesas municipais de saúde, por habitante x Percentual de cobertura da saúde bucal. Despesas municipais de saúde, por habitante x Percentual de cobertura da imunização. Despesas municipais de saúde, por habitante x Taxa de exames citopatológicos. Despesas municipais de saúde, por habitante x Taxa de exames de mamografia.

Despesas municipais de saúde, com recursos próprios, por habitante x Número de enfermeiros(as) a cada 1.000 habitantes. Despesas municipais de saúde, com recursos próprios, por habitante x Percentual de cobertura na atenção básica. Despesas municipais de saúde, com recursos próprios, por habitante x Percentual de cobertura da saúde bucal. Despesas municipais de saúde, com recursos próprios, por habitante x Percentual de cobertura da imunização. Despesas municipais de saúde, com recursos próprios, por habitante x Taxa de exames citopatológicos. Despesas municipais de saúde, com recursos próprios, por habitante x Taxa de exames de mamografia (PASCHOALOTTO et al., 2018).

Percentual de despesas com pessoal, por habitante x Percentual de partos normais. Número de enfermeiros(as) a cada 1.000 habitantes x Percentual de cobertura da saúde bucal. Número de doutores a cada 1.000 habitantes x Percentual de nascidos vivos com 7 ou mais consultas.

Percentual de cobertura na atenção básica x Percentual de cobertura da saúde bucal. Percentual de cobertura na atenção básica x Taxa de exames citopatológicos. Percentual de cobertura da saúde bucal x Taxa de exames citopatológicos. Percentual de cobertura da imunização x Taxa de exames de mamografia (PAIM, 2018).

Taxa de exames citopatológicos x Percentual de partos normais. Taxa de exames de mamografia x Percentual de nascidos vivos com 7 ou mais consultas. Percentual de partos normais x Taxa de mortalidade por causas externas a cada 1.000 habitantes.

#### 4.2.2) *Relações significativas negativas*

Transferências do SUS para os municípios, por habitante x Percentual de partos normais. Despesas municipais de saúde, por habitante x Número de doutores a cada 1.000 habitantes. Despesas municipais de saúde, por habitante x Percentual de partos normais.

Despesas municipais de saúde, por habitante x Taxa de mortalidade infantil a cada 1.000 habitantes (SILVA, 2018). Despesas municipais de saúde, com recursos próprios, por habitantex Número de doutores a cada 1.000 habitantes. Despesas municipais de saúde, com recursos próprios, por habitante x Taxa de mortalidade infantil a cada 1.000 habitantes.

Percentual de despesas com pessoal, por habitante x Número de doutores a cada 1.000 habitantes. Número de doutores a cada 1.000 habitantes x Percentual de cobertura na atenção básica. Número de doutores a cada 1.000 habitantes x Percentual de cobertura da saúde bucal (PASCHOALOTTO et al., 2018).

Percentual de cobertura do programa bolsa-família x Taxa de mortalidade infantil a cada 1.000 habitantes. Taxa de exames de mamografia x Percentual de partos normais. Percentual de partos normais x Percentual de nascidos vivos com 7 ou mais consultas.

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do desenvolvimento deste trabalho, pode-se observar que o principal objetivo foi alcançado ao analisar e avaliar o desempenho da DRS XI de Presidente Prudente, Estado de São Paulo, de acordo com as dimensões de recursos financeiros e humanos, acesso, eficiência e efetividade. Além disso, pode-se observar uma evolução na avaliação da regionalização da saúde em todo o país, com o aprofundamento teórico e análise de correlação entre as áreas.

Portanto, este contribuiu com o campo acadêmico ao desenvolver um trabalho quantitativo sobre a regionalização da saúde no Estado de São Paulo, neste caso a DRS XI de Presidente Prudente, de forma auxiliar os tomadores de decisão em políticas públicas futuras. Outrossim está na capacidade desse trabalho em incitar novas análises sobre a região definida.

Como limitações do estudo, podem-se apontar: a série histórica estudada neste período que é curta, entre 2009 e 2012; os indicadores escolhidos para análise que representam em parte as dimensões estudadas; a utilização de dados secundários que por muitas vezes contém erros em sua criação; e por fim as análises que poderiam se aprofundar mais com análises multivariadas.

Com uma visão de futuro, propõe como novos estudos: a ampliação da série histórica de dados sobre regionalização da saúde no Estado de São Paulo; a comparação entre estados sobre o desempenho na regionalização da saúde após o ano de 2011; e por fim a aplicação de novas técnicas multivariados com o intuito de criar a relação de causalidade entre as variáveis.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (APA ou ABNT)

ARAUJO, C. E. L.; GONCALVES, G. Q. and MACHADO, J. A. Os municípios brasileiros e os gastos próprios com saúde: algumas associações. **Ciênc. saúde coletiva**[online], vol.22, n.3, pp.953-963, 2017.

BODSTEIN, Regina. Atenção básica na agenda da saúde. **Ciênc. Saúde coletiva** [online], vol.7, n.3, pp.401-412, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

COSTA, L. A.; NEVES, J. A. B. Burocracia e inserção social: um estudo sobre o Ministério da Saúde na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS). **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 1117-1131, 2013.

FÁVERO L.; BELFIORE P. **Manual de análise de dados**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2017.

FELISBERTO, E. Monitoramento e avaliação na atenção básica: novos horizontes. **Rev. Bras. Saúde Matern. Infant**, 4(3): 317-321, 2004.

FERREIRA, M.P. **Assistência à saúde nos Departamentos Regionais de Saúde: um exercício metodológico sobre eficiência e acesso os serviços de saúde**. São Paulo [Tese de doutorado – Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo], 2009.

FERREIRA, Jéssica et al. Planejamento regional dos serviços de saúde: o que dizem os gestores? **Saude soc.** [online], vol.27, n.1, pp.69-79, 2018.

FLEURY, S.; OUVÉNEY, A. M. O sistema único de saúde brasileira: desafio da gestão em rede. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 11, n. 2-3, p. 74-83, 2006.

GONCALVES, Caroline Reis et al. Recursos humanos: fator crítico para as redes de atenção à saúde. **Saúde debate** [online], vol.38, n.100, pp.26-34, 2014.

GUEDES, T. A.; ACORSI, C. R. L.; MARTINS, A. B. T.; JANEIRO, V. **Estatística descritiva**. Projeto de ensino – aprender fazendo estatística. 2005.

GUERRA, D. M. **Descentralização e regionalização da assistência à saúde no estado de São Paulo: uma análise do índice de dependência**. 2015. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

MARTINS, C. C.; WACLAWOVSKY, A. J. Problemas e desafios enfrentados pelos gestores públicos no processo de gestão em saúde. **Gestão em Sistema de Saúde**, vol. 4, n. 1, p.157-827, 2015.

MAGNAGO, Carinne; PIERANTONI, Celia Regina. Dificuldades e estratégias de enfrentamento referentes à gestão do trabalho na Estratégia Saúde da Família, na perspectiva dos gestores locais: a experiência dos municípios do Rio de Janeiro (RJ) e Duque de Caxias (RJ). **Saúde debate [online]**, vol.39, n.104, pp.9-17, 2015.

MENDES, Áquilas; MARQUES, Rosa Maria. O financiamento da Atenção Básica e da Estratégia Saúde da Família no Sistema Único de Saúde. **Saúde debate [online]**, vol.38, n.103, pp.900-916, 2014.

MENDES, A. et al. O processo de construção regional da saúde no estado de São Paulo: subsídios para análise. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 423-437, 2015.

PAIM, J. S. **O que é o SUS**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2009.

PAIM, Jairnilson Silva. Sistema Único de Saúde (SUS) aos 30 anos. **Ciênc. saúde coletiva [online]**. vol.23, n.6, pp.1723-1728, 2018.

PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi et al. A regionalização do SUS: proposta de avaliação de desempenho dos Departamentos Regionais de Saúde do estado de São Paulo. **Saúde soc. [online]**. vol.27, n.1, pp.80-93, 2018.

PIOLA, S. F.; VIANNA, S. N. (Org.). **Saúde no Brasil: algumas questões sobre o sistema único de saúde (SUS)**. Brasília, DF: Cepal, 2009.

PIOLA, Sérgio Francisco; FRANCA, José Rivaldo Mello de; NUNES, André. Os efeitos da Emenda Constitucional 29 na alocação regional dos gastos públicos no Sistema Único de Saúde no Brasil. **Ciênc. saúde coletiva [online]**, vol.21, n.2, pp.411-422, 2016.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev. Saúde Pública [online]**, vol.29, n.4, pp.318-325, 1995.

SILVA, Camila Ribeiro da; SOUZA, Tatiene Correia de; LIMA, Caliandra Maria Bezerra Luna; SILVA FILHO, Luciano Belas e. Fatores associados à eficiência na Atenção Básica em saúde, nos municípios brasileiros. **Saúde debate [online]**, vol.42, n.117, pp.382-391, 2018.

SILVA, S. F. Organizações de redes regionalizadas e integradas de atenção à saúde: desafios do Sistema Único de Saúde (Brasil). **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 2753-2762, 2011.

TANCREDI, F. B.; BARRIOS, S. R. L.; FERREIRA, J. H. G. **Planejamento em Saúde**. São Paulo: FSP/USP, 1998.

VIACAVA, Francisco et al. Uma metodologia de avaliação do desempenho do sistema de saúde brasileiro. **Ciênc. Saúde coletiva[online]**, vol.9, n.3, pp.711-724, 2004.



**BREXIT: ISOLAMENTO POLÍTICO OU ESTRATÉGIA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL?****BREXIT: POLITICAL ISOLATION OR INTERNATIONAL TRADE STRATEGY?**

Alex Aparecido Pereira De Freitas  
Edilene Mayumi Murashita Takenaka

**RESUMO**

A alta competitividade dentro da economia mundial tem demonstrado o quanto às parcerias e os acordos comerciais estão intrinsecamente ligados ao processo de estabilidade da mesma. As potências econômicas que até certo ponto se mantiveram intocáveis deram espaço aos blocos econômicos que, ramificaram os setores comerciais e produtivos, fortalecendo áreas até então pouco exploradas economicamente. Ao mesmo tempo junto a estas alianças, surgem preocupações sobre o quanto a instabilidade e dependência destes acordos podem interferir drasticamente não apenas dentro da economia de seus componentes, mas em uma escala mundial. Justificando a existência deste projeto, que baseado em um recente evento de possível desmembramento econômico; a saída do Reino Unido da União Europeia visa discutir esta questão, propiciando um debate construtivo no entendimento sobre a importância das medidas macroeconômicas externas. Tendo em vista que este projeto tem como objetivo: apontar possíveis alternativas de ação por parte de agentes do mercado comercial/produtivo britânico ante o potencial isolamento econômico a partir do Brexit. Para que seja realizada, a pesquisa se utilizará da abordagem qualitativa, tendo a pesquisa exploratória e bibliográfica como instrumento de coleta de dados, e análise dos mesmos.

**Palavras-chave:** Brexit, União Europeia, britânicos.

**ABSTRACT**

High competitiveness within the world economy has shown how partnerships and trade agreements are intrinsically linked to their stability process. The economic powers that to some extent remained untouchable gave way to the economic blocs that branched out the commercial and productive sectors, strengthening areas hitherto unexplored economically. At the same time with these alliances, concerns arise as to how the instability and dependence of these agreements can drastically interfere not only within the economy of their components, but on a worldwide scale. Justifying the existence of this project, which based on a recent event of possible economic breakdown; the departure of the United Kingdom from the European Union aims to discuss this issue, providing a constructive debate on the understanding of the importance of external macroeconomic measures. Given that this project aims to: indicate possible alternatives for action by agents of the British commercial / productive market in view of the potential economic isolation from Brexit. In order to be carried out, the research will use the qualitative approach, with exploratory and bibliographic research as a tool for data collection and analysis.

**Keywords:** Brexit, European Union, British.

## 1) INTRODUÇÃO

Durante todo o processo evolutivo da humanidade, é possível observar o desenvolvimento de forma conjunta entre os aspectos físicos, sociais, e as práticas econômicas. Nos tempos primitivos observaram-se atividades econômicas de forma rudimentar, como a caça e a pesca.

A partir de momento em que as primeiras sociedades mais complexas começaram a ser concebidas, nota-se o aparecimento de novas práticas como, a divisão do trabalho, o surgimento dos primeiros mercados e a criação de moedas que passariam a facilitar o desenvolvimento dos primeiros polos econômicos.

Fato que propiciou o intercâmbio entre diferentes regiões, dando início as primeiras relações comerciais. Concretizando conjuntamente à evolução das interações nos aspectos socioculturais.

O desenvolvimento deve ser visto na sua forma mais ampla possível, a partir do atendimento mínimo das necessidades básicas da população, uma vez que “o desenvolvimento só poderá ser considerado efetivo [...] se este constituir-se em desenvolvimento humano, social e sustentável, pois, quando se fala em desenvolvimento, deve-se estar buscando a melhoria da vida das pessoas [...] e da sociedade como um todo” (MARTINELLI, 2004, p. 14).

Com o aprimoramento das relações sociais e comerciais, se identificou necessidade de se estabelecerem medidas de garantia e controle para que todos os indivíduos, sociedades, tivessem condições para o exercício das práticas econômicas com segurança e liberdade. São criadas regulamentações, taxas e tributos que sustentariam tal situação. Entende-se a partir de então, que a manutenção e propensão dos aspectos sociais estão totalmente atreladas a corretas e satisfatórias atividades econômicas.

Todo país tem como prioridade o desenvolvimento, visando garantir a sua população condições para o seu pleno crescimento social, cultural e econômico. Em grande parte das ocasiões, o mesmo se faz uso de medidas de inserção de recursos econômicos em projetos, ações e órgãos públicos que possam garantir e até mesmo subsidiar as condições necessárias para o mesmo.

Portanto, para que se tenha um considerável percentual de ganho social, é primordial a manutenção de um aspecto positivo quanto aos níveis da condução econômica.

O desenvolvimento não é apenas um processo de acumulação, de aumento de produtividade macroeconômica, mas principalmente o caminho de acesso às formas sociais mais aptas a estimular a criatividade humana e responder às aspirações da coletividade. Dispor de recursos para investir está longe de ser condição suficiente para preparar um futuro melhor para a massa da população.

Mas quando o projeto social prioriza e efetiva a melhoria das condições de vida desta população, o crescimento se metamorfoseia em desenvolvimento. Ora, essa metamorfose não se dá espontaneamente. Ela é fruto da realização de um projeto, expressão de uma vontade política. As estruturas de países que lideram o processo de desenvolvimento econômico e social não resultaram de uma evolução inercial, mas de uma opção política orientada para formar uma sociedade apta a assumir um papel dinâmico nesse processo. (FURTADO, 1961 apud Cadernos do Desenvolvimento, 2006, p. 25).

As relações comerciais sempre estiveram presentes no âmbito social, como uma forma de garantia do suprimento de necessidades e na possibilidade da propensão de novas perspectivas. A possibilidade do fortalecimento econômico através do estabelecimento de acordos possibilitou o entendimento de um novo fator norteador para o mesmo; estimulando práticas até então inexploradas.

Estabeleceram-se os primeiros os acordos a níveis de pequena e média escala, como intermunicipais e inter-regionais, que mais tarde passariam a ganhar proporções nacionais e internacionais. O crescimento e o pleno desenvolvimento econômico não é exclusividade de apenas uma determinada nação, mas sim o anseio de todas.

Dito isto, com o avanço econômico das mais diversas áreas, nos mais distintos hemisférios produtivos econômicos, nasce uma preocupação quanto à manutenção dos ganhos obtidos, e o futuro dos mesmos, frente há este crescimento exponencial.

Levando em consideração o interesse mútuo das partes, são criados os primeiros blocos econômicos. Acompanhados pelo crescente processo de globalização pós-guerra.

Por mais antigo que seja o processo, as mudanças que caracterizam a nova ordem mundial podem ser datadas desde o final da II guerra mundial e, de modo particular, com o fim da "guerra fria", a queda do regime soviético e a desintegração do bloco socialista. No entanto, estas ocorrências foram possibilitadas pelos interesses econômico-comerciais e políticos emergentes do mapa territorial e ideológico, configurado no pós-guerra, capitaneados pelo capitalismo. (PETRY; ALMIRO. 2008, p.2).

Neste período, os Estados Unidos da América obtiveram controle da maior parte das atividades econômicas, dificultando a ascensão de outros mercados em um contexto mundial.

Diante deste cenário, países europeus se uniram para combater em reais e leais condições, a "avalanche" americana. Com o sucesso dos europeus, outros continentes se propõem a forma alianças. Assim nasceram outros blocos, dentre os quais se destacam os dos latinos (MERCOSUL), e a (APEC) composta por países asiáticos, Oceania e alguns da região americana banhada pelo pacífico.

Os próprios norte-americanos também compuseram sua aliança; no caso o (NAFTA), zona de livre comércio entre Canadá, México e os mesmos.

Desde que os países europeus ocidentais optaram pela integração econômica para enfrentar a concorrência dos Estados Unidos no mundo pós-guerra, à fórmula tem sido seguida em outros continentes com o mesmo objetivo fortalecer-se no cenário internacional. A atual União Europeia tem um alto grau de integração (não só econômica, mas também política). Entretanto, nem todos os blocos adotaram as mesmas medidas. Assim, podemos considerar diferentes graus de integração entre as diversas associações. (ALMEIDA; RIGOLIN. 2014, p. 245).

Criada em meados de 1950, a União Europeia deu um novo sentido ao que até então se conhecia como relações internacionais, tanto quanto ao campo social; quanto ao econômico. No entanto, somente no ano de 1993, após a assinatura do Tratado de Maastricht entre os conhecidos como países baixos; foi definida em consenso, a adoção de uma política monetária que atendesse a todo o continente europeu.

O bloco passou a adotar a circulação de uma única moeda, o euro. Porém, tal ação não atingiu todos os membros, a Inglaterra é um exemplo disto.

Depois da queda da Thatcher, coube a John Major (1990-1997) negociar o Tratado de Maastricht. Ele seguiu a estratégia de ficar dentro, mas com uma perna fora, negociando os famosos "opt-outs": o RU não seria obrigado a entrar no Euro e estava fora dos acordos sobre políticas sociais. Parecia em um primeiro momento uma vitória. (SCHUTTE; GIORGIO. 2017, p. 129).

Os britânicos nunca tiveram um relacionamento positivo quanto ao ingresso no bloco econômico europeu, tendo sua entrada concretizada apenas anos depois. Grandes partes dos políticos e da população sempre mantiveram um elevado ceticismo quanto ao fato e a seus possíveis resultados.

É inegável o fato de a economia britânica ser uma das que mais injeta recursos econômicos na zona europeia, e diante disto; promessas feitas durante a última eleição parlamentar mexeram com as expectativas nacionais.

O sentimento de insatisfação no Reino Unido nasce assim, na forma de um novo "sonho" chamado Brexit.

Mas diante de algo imensurável, a problemática se faz presente na figura da seguinte questão: - quais seriam os impactos que a saída do Reino Unido da União Europeia (EU) poderia causar aos britânicos e ao processo de harmonização fiscal da UE? - quais medidas deveriam ser adotadas pelos mesmos, diante das futuras operações comerciais internacionais?

Tais incertezas parecem não ter abalado às aspirações populacionais, que diante de um plebiscito realizado em junho de 2016; decidiu em uma votação apertada embarcar em um novo rumo até então incerto.

A hipótese é que por se tratar de algo novo, o sistema econômico britânico esteja fortalecendo suas atividades comerciais internas, estabilizando transações e buscando novas formas de parceria.

Objetiva-se em linhas gerais exemplificar possíveis saídas para que os britânicos possam evitar um isolamento econômico após o Brexit.

Quanto aos objetivos específicos, busca-se conceituar-se o Brexit, realizar um levantamento sobre os principais impactos dentro da economia britânica e mundial; apontando medidas necessárias a serem tomadas a fim de se evitar uma recessão da economia britânica.

Esta pesquisa se justifica no intuito de mostrar o quanto as políticas macroeconômicas internas e externas são importantes em um contexto mundial. Entender que por mais distintas que sejam, sempre haverá uma correlação de interdependência entre as mesmas.

## 2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Evoluções socioeconômicas e acordos internacionais

A evolução humana em todo o seu processo, nos possibilita uma distinta observação de um desenvolvimento sustentável conjunto entre os aspectos da psique, físicos, sociais, e as diversas maneiras e formas da prática econômica (MARTINELLI; 2004).

Resultantes da complexidade presente nas primeiras sociedades estabelecidas originam-se a aparição de conceitos, métodos e práticas inéditos. Assim se fundamentam a relação entre diferentes povos, nações. Relações e interações comerciais.

Acordos dos mais variados níveis e escala, ganhariam notoriedade. Levando em consideração o interesse, é dado início as primeiras parcerias de caráter econômico. A globalização pós-guerra (PETRY; ALMIRO. 2008).

O desenvolvimento como princípio, ofertando condições para o amplo processo da crescente social. A evidente e necessária inserção de recursos, ações e projetos que possibilitem a criação da mentalidade criativa em curso junto às aspirações coletivas. A

política como gerador social de dinamismo (FURTADO, 1961 apud Cadernos do Desenvolvimento, 2006).

Estabelece-se o entendimento da necessidade de ter um plano traçado juntamente entre os aspectos sociais e econômicos. Fomentar diretamente o cidadão provocando resultados indiretos no ambiente social.

Capitaneado pelos Estados Unidos, que detinham o controle do mercado econômico, criou-se uma clara barreira de ascensão comercial em escalas mundiais. O enfrentamento da situação, parte da união entre aliados e resulta na criação de blocos econômicos. Medida que mais tarde também seria absorvida pelos próprios americanos (ALMEIDA; RIGOLIN. 2014).

Um exemplo do grande sucesso e da efetividade que as parcerias políticas e econômicas por meio dos blocos detiveram, foi à criação em 1950 da União Europeia. O bloco trouxe um novo sentido ao que se entendia entre as relações internacionais em todos os campos, não somente ao expoente econômico. Criou-se uma delimitação de política monetária que se estenderia por quase todo o bloco. Entretanto, não houve total assimilação da medida.

Em meio a quedas e ascensões políticas, se estabeleceu o Tratado de Maastricht. Manobra que garantiu o Reino Unido dentro da União Europeia sem ser necessária a sua adoção por parte da moeda e de acordos de caráter social (SCHUTTE; GIORGIO. 2017).

A apatia por parte dos britânicos diante do acordo, sempre gerou incertezas tanto em seu território quanto no resto do bloco. Fato comprovado por sua entrada tardia no mesmo. Um sentimento nutrido ao longo dos anos, que teve como resultado um projeto chamado "BREXIT".

## 2.2 Causas, resultados e perspectivas

O mundo tem mudado constante e consigo vem trazendo mudanças no que entendíamos como papel de responsabilidade quanto ao trato dos menos desfavorecidos. Os crescentes e contínuos conflitos civis concentrados principalmente em territórios do Oriente Médio, tem gerando números alarmantes de fluxo migratório em escalas mundiais. Os principais destinos deste são o continente norte-americano com foco nos Estados Unidos, e a Europa.

O fato reascendeu nos britânicos um sentimento que sempre esteve presente quando as questões estavam relacionadas à União Europeia e seus efeitos. O nacionalismo volta de maneira forte, como uma forma de se contrapor ao aumento da imigração e da crescente e temida perda de identidade cultural. Além da preocupação com o uso de recursos financeiros e sociais destinados aos britânicos com os imigrantes.

A imigração que antes já havia sido bem vista como fonte de mão-de-obra, hoje tem sofre sob um olhar de criminalização.

O resultado do plebiscito em favor do mesmo teve como primeiro impacto extremamente visível à desvalorização da moeda britânica quando comparada ao dólar norte americano e ao próprio euro. Desde o referendo, a libra teve grande queda em detrimento com uma demasiada crescente de diversas moedas internacionais. A mesma apresentou os níveis mais baixos dos últimos dez anos. O mesmo acontece devido às dúvidas em torno do futuro econômico da terra da rainha. Isto é um reflexo das atuais incertezas sobre ao papel dos britânicos fora da UE e quais serão seus possíveis índices de demanda futura por serviços e produtos e serviços provenientes do país. Fazendo uma breve e superficial estimativa sobre efeitos no curto e médio prazo, a retração da moeda produzirá deverá causar ondas inflacionárias por alavancar os preços de produtos importados pela Inglaterra. Sabendo-se que as importações são realizadas em dólar ou euro, a desvalorização da moeda poderá alongar o período de elevação dos custos de importação se o panorama persistir. Dito isto, existe uma visão defendida e argumentada por alguns economistas de que o declínio da libra poderá representar um aumento das exportações do Reino Unido, levando-se em conta que, em um momento antecessor ao BREXIT, a moeda permeava por índices muitos elevados, possibilitando a redução da competitividade dos produtos britânicos, e para uma possível elevação do déficit comercial em escalas internacionais.

O território britânico, no caso especial a cidade de Londres, desempenha um importante papel no comércio de energia global. O preço praticado na região norte serve de base para os preços praticados no comércio a nível mundial. Vale ressaltar também que no país se encontra o ponto nodal NBP (National Balance Point), local responsável pelo comércio de gás europeu.

Caso se concretize a saída dos britânicos da EU, é eminente o risco de possíveis implicações sobre diversos aspectos do mercado comum, e sobre as áreas de impacto das

diretivas e regulamentos. É extremamente prematura levantar quaisquer que sejam as possíveis conclusões, visto que não se sabe se o Reino Unido poderá em algum momento futuro, integrar a área econômica europeia, ou se participará um Tratado de Livre Comércio.

Apesar de os britânicos apresentarem uma economia extremamente liberal principalmente no campo da energia, os mesmo deveram continuar a trabalhar com a União Europeia, deixando o mercado mais competitivo e aberta. Haverá impactos do BREXIT no setor de energia.

O referendo pode ser encarrado não apenas como uma reação ao processo de alternância de momentos de crise econômica, mas também com um processo de protecionista, nacionalista que; em momentos de crescentes processos migratórios se mostra como uma saída viável há uma nação que vê com preocupação a disseminação cultural diversificada dentro de seu território. Essa reação britânica também tem suas raízes enfiadas na crise financeira de 2008. A mesma concentrou os problemas econômicos internos oriundos do processo de globalização, ou seja, perda de benefícios econômicos, empregos e cultura.

Durante o período da Guerra do Golfo, houve a defesa, a exaltação do extremismo nacionalista, junto ao preconceito, racismo, violência e militarismo; como fator reativo aos níveis de elevação da insegurança e pobreza, similares ao período do nazismo alemão. O evidente apoio à guerra percebido através das manifestações se traduzia como mecanismos de fuga há sensação de impotência, e de superação a constante insegurança (KELLNER, 2001).

O crescente sentimento de conservadorismo evidenciado pelos resultados das últimas eleições mundo a fora, é encarrado com preocupação diante das dificuldades sociais demonstrada principalmente nas guerras civis do Oriente Médio, principal expoente do crescente fluxo migratório.

Quando não se consegue dissolver de forma concreta as desigualdades e mazelas vivenciadas, o resultado são sentimentos xenófobos e nacionalistas. Surgem figuras políticas como Boris Johnson, Donald Trump ou Marine Le Pen. Indivíduos munidos de uma situação financeira e social privilegiada, que usam como estratégia a exposição negativa das classes populares como os negros e os imigrantes mexicanos (YÁRNOZ, 2016).



O extremismo enfatizado no caráter econômico e social provocará cicatrizes profundas no âmbito social e econômico europeu. Resta ao mundo aguardar o que esse futuro incerto britânico acarretará a toda economia mundial.

### 3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que se seja realizado e validado, um trabalho científico necessita de métodos, pois a “Metodologia quer dizer o estudo do caminho, e método científico designa a estrutura da parte do processo de conhecimento em que são elaboradas e testadas hipóteses que dizem respeito à ciência”. (MAGALHÃES, 2005, p.43).

Diante da indagação proposta pela pesquisa em questão, e para sua solução e perfeita compreensão dos fatos, a mesma utilizará como metodologia a pesquisa exploratória, bibliográfica e qualitativa.

Ao contrário da abordagem quantitativa, a pesquisa de qualitativa não foca em números ou percentuais, ela dá ao pesquisador a possibilidade da livre interpretação e enfoque dentre os mais diversos nichos que se possam obter dados, permitindo-o de maneira única, explanar seu entendimento do fato segundo as suas perspectivas, tornando a pesquisa única.

Sabendo-se que ela é “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. (CRESWELL, 2010, p. 43).

Tendo coerência quanto à abordagem escolhida, os instrumentos de coleta de dados serão a pesquisa exploratória e bibliográfica.

“A pesquisa bibliográfica é que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimento a partir do emprego predominante de informações advinhas de material gráfico, sonoro e informatizado”. (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 85).

Através da pesquisa bibliográfica e exploratória, será possível a coleta de um número maior de dados, explorando visões distintas dos fatos, possibilitando a solidificação da pesquisa. O pesquisador tem a oportunidade de integrar-se com aquele que será o objeto de estudo da pesquisa, possibilitando ao mesmo entender a complexidade e extensão do tema, dando-lhe a opção na escolha das melhores técnicas a serem aplicadas.

A presente pesquisa será desenvolvida em três fases, uma primeira de caráter mais exploratório apoiando-se em revisão de trabalho científicos e periódicos especializados sobre o assunto, objetivando, sistematizando dados atuais sobre o assunto.

Em um segundo momento haverá um aprofundamento da pesquisa, não só a partir revisão de literatura sobre o assunto, mas principalmente, fazendo uso de recurso a outros trabalhos que enfocam a problemática e utilizando também, as informações disponibilizadas pela imprensa internacional (em sites específicos) acerca das questões pontuadas.

E, finalmente uma terceira etapa onde se procurará apontar os resultados encontrados e sistematizar os dados na busca pelas respostas a problematização apresentada.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

##### Desenvolvimento socioeconômico, sustentabilidade e integração.

ALMEIDA, L. M. A. de; RIGOLIN.	Possibilita a compreensão da integração econômica oriunda do impulso gerado pela concorrência entre as potências em um período pós-guerra.
FURTADO, Celso.	Demonstra as diversas faces do pleno desenvolvimento, destacando a implantação de um projeto completo em todas as esferas como fator gerador.
MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A.	Transmite a reflexão do entendimento sobre o processo evolutivo social, possibilitando a compreensão das necessidades a serem atendidas de forma sustentável.

Destacam o processo evolutivo em todos os âmbitos, incluindo não somente os aspectos sociais, como os princípios das atividades econômicas e a integração entre as características de sustentabilidade. Abordam os efeitos da integração econômica em um primeiro período pós-guerra.

A globalização e as particularidades dos blocos econômicos.

OLIVEIRA, U. S.	O surgimento de um dos principais blocos econômicos. Suas causas e efeitos em toda a esfera mundial. Seu fortalecimento e expansão.
PETRY, A.	A globalização em sua complexidade e totalidade. As necessidades e processos que possibilitaram o surgimento de acordo e blocos econômicos.
SANTOS, Norma Breda dos.	A particularidade das integrações regionais dentro do plano Internacional. Política economia regendo o princípio de concepção dos blocos.

Enfatizam o processo da globalização e seus efeitos, as particularidades das integrações regionais dentro de um contexto político e econômico mundial. O surgimento dos primeiros blocos econômicos. Evolução e expansão.

A imigração, o extremismo nacionalista e a xenofobia.

GUIA, Maria João; PEDROSO, João.	Os crescentes níveis da imigração, em um paralelo aos problemas socioeconômicos. A criminalização dos imigrantes face a irregularidade, somada a insegurança social.
KELLNER, Douglas.	A insegurança gerada pelo o nacionalismo, fomentando os preconceitos e problemas sociais revividos pelo sentimento de exclusão.
YARNOZ, Carlos.	Xenofobia como fator reativo as mazelas sociais e aos problemas econômicos de um país. A visão negativa do fator migratório.

Traçam uma linha tênue entre o extremismo nacionalista, os crescentes níveis de imigração e o conseqüente aumento nos casos de xenofobia atrelados ao processo de imigração. Enfatizando-os como uma das possíveis causas que motivaram a criação do plebiscito sobre o Brexit.

As causas e efeitos do Brexit, seus impactos políticos e econômicos.

Gomes, Ieda.	Quais seriam os potenciais impactos econômicos na produção e oferta do comércio de energia mundial.
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

	O que representaria em perdas para o setor em uma escala mundial.
Klei Medeiros e Pedro Henrique Prates Cattelan.	Complemento sobre as causas, resultados políticos, estimativas e efeitos em longo prazo na economia britânica e europeia depois do Brexit.
SCHUTTE, G. R.	As perspectivas do Brexit em seu pleno entendimento. A origem, os efeitos e tendências políticas e econômicas. Quais serão seus possíveis resultados.

Abordam as estimativas acerca de causas, motivações e consequências do Brexit. As consequências para a economia britânica e mundial. Quais serão as dificuldades, as possibilidades e como o setor energético europeu, de grande parte sobre influência britânica reagirá.

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo é realizar uma estimativa sobre os possíveis impactos gerados pelo resultado do plebiscito sobre o Brexit, visto que este tema é algo totalmente inédito dentro dos cenários político e econômico mundial. Este artigo captou resultados através de pesquisas bibliográficas onde se tornou possível concluir que não existe nada de concreto no que se diz respeito ao alcance e efeitos da medida a ser adotada pelos britânicos. Entretanto, ficou constatado que o tema está sendo fortemente debatido pela população local e também por grande parte do mundo.

Com o resultado obtido através das pesquisas, se constatou a necessidade de tratar e discutir os possíveis efeitos que o Brexit trará para a economia em escalas mundiais. De forma clara e concisa, entender o fenômeno em sua totalidade pontuando acertos e erros, visto que hoje não existem ferramentas que consigam plenamente explicar as indagações acerca do projeto.

Pode-se entender que em certa medida o protecionismo e o nacionalismo são importantes dentro da política e economia de qualquer país. No entanto, é equivocada a noção de que a retração e isenção quanto as questões abordadas por meio de pactos comerciais e sociais firmados dentro dos blocos econômicos, são medidas de caráter positivo. Em todavia, não parece ser o rumo mais indicado a ser seguido.

Sempre foi notoriamente evidente o ceticismo por parte dos britânicos desde seu ingresso, até a forma como os mesmos contribuem para a União Europeia e seus integrantes. Os elevados e descontrolados gastos britânicos para a manutenção do bloco, unido aos crescentes níveis de imigração, foram os combustíveis para que uma antiga insatisfação fosse transformada em uma medida política.

Por se tratar de algo novo e de difícil compreensão, as limitações do estudo estão atribuídas ao escasso número em termos de pesquisas bibliográficas, devido ao fato de não haver ainda grandes estudos aprofundados no assunto.

Como estudos futuros que possam vir a ser realizados na área política e econômica britânica, propõe-se o estudo em dimensões mundiais sobre as questões sociais e comerciais acerca da medida adotada; caso a mesma venha entrar em vigor. Estimular um comparativo entre as áreas envolvidas e os possíveis reflexos à atividades do bloco econômico europeu.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (APA ou ABNT)

ALMEIDA, L. M. A. de; RIGOLIN, Tércio Barbosa. **Fronteiras da Globalização: o espaço geográfico globalizado**. v.2. 2 ed. São Paulo: Ática, 2014, p.245.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamento de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FURTADO, Celso. **Desenvolvimento e subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

MAGALHÃES, G. **Introdução à metodologia científica: caminhos da ciência e tecnologia**. São Paulo: Ática, 2005.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Barueri, SP: Manole, 2004.

OLIVEIRA, U. S. de. Acordos e efeitos da União Européia.(2015). Disponível em:< [https://jus.com.br/artigos/44928/acordos-e-efeitos-da-uniao-europeia.\\_\\_/](https://jus.com.br/artigos/44928/acordos-e-efeitos-da-uniao-europeia.__/)>. Acesso em: 19/05/2019.

PETRY, A. Mestre em Sociologia Rural (UFRGS) e Doutor em Ciências Sociais (Unisinos); Professor do Curso de Ciências Sociais da Unisinos e do Departamento de Sociologia da UFRGS. **Globalização e blocos econômicos**, 2008, p.2.

Disponível em: <<http://www.projeto.unisinos.br/humanismo/al/blocos.pdf>>. Acesso em: 19/05/2019.

SANTOS, Norma Breda dos. Integração regional: os blocos econômicos nas relações internacionais. **Rev. bras. polít. int.**, Brasília, v. 49, n. 2, p. 199-201, Dec. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-73292006000200012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-73292006000200012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 19/05/2019.

SCHUTTE, G. R. **Brexit na perspectiva do Path Dependency**: PLURAL, Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP, São Paulo, v.24.2, 2017, Universidade Federal do ABC, São Paulo, 2017, p. 129. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/plural/article/download/142996/137857/>>. Acesso em: 19/05/2019.

KELLNER, Douglas. A Cultura da mídia - estudos culturais: identidade e política entre o moderno e o pós-moderno. Tradução Ivone Castilho Benedetti. Bauru, SP: EDUSC, 2001. 454 p.

YÁRNOZ, Carlos. Thomas Piketty: “Nacionalismo e xenofobia são a resposta mais fácil diante das desigualdades”. *El País*, 3 jul. 2016. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2016/07/01/internacional/1467386507\\_999162.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2016/07/01/internacional/1467386507_999162.html)>.

Gomes, Ieda. POTENCIAIS IMPACTOS DO BREXIT NOS MERCADOS GLOBAIS DE ENERGIA. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19218/Ieda\\_Gomes\\_BREXIT.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19218/Ieda_Gomes_BREXIT.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>

Klei Medeiros e Pedro Henrique Prates Cattelan. O significado e os reflexos do BREXIT: crises no centro do sistema, nacionalismos e reações aos processos de integração regional. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/nerint/wp-content/uploads/2016/09/Medeiros-Cattelan-Significado-Brexit.pdf>>.

GUIA, Maria João; PEDROSO, João. A INSUSTENTÁVEL RESPOSTA DA “CRIMIGRAÇÃO” FACE À IRREGULARIDADE DOS MIGRANTES: UMA PERSPETIVA DA UNIÃO EUROPEIA. **REMHU, Rev. Interdiscip. Mobil. Hum.**, Brasília, v. 23, n. 45, p. 129-144, Dec. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1980-85852015000200129&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1980-85852015000200129&lng=en&nrm=iso)>.

**ESTRESSE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL****STRESS IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT**

Amanda Maistrovicz  
Juliana Eugenia Da Silva  
Joselene Lopes Alvim

**RESUMO**

Atualmente, as mudanças têm sido cada vez mais constantes dentro das organizações, gerando sobrecarga de trabalho, trabalhos inflexíveis, com regras excessivas e sem perspectiva de crescimento. Esta pesquisa buscou analisar o estresse interno e externo dentro das organizações, buscando minimizar tais fatores nocivos à saúde, permitindo que haja um ambiente de trabalho saudável, mais produtivo e competitivo. A maneira como o trabalhador é tratado dentro da organização reflete consideravelmente em seus resultados, desencadeando problemas em sua produtividade. Sendo assim, é possível criar estratégias que venham a ser utilizadas pelos gestores, para que tenham eficiência nos trabalhos executados. O presente estudo teve como objetivo buscar elementos que abordar sobre a relação entre estresse e o trabalho. Ainda foram delineadas questões pertinentes às ocorrências de estresse e como buscar formas e meios de prevenção do mesmo. Para a construção do presente estudo, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, onde foi efetuado o levantamento através de livros, artigos e Internet. A pesquisa qualitativa que se preocupa com o que as pessoas têm em mente, para que seja desenvolvida a coleta de informações e métodos. Utilizou-se também, o método descritivo, que visa observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo entrar no mérito dos conteúdos. Por fim, é preciso não só observar o ambiente de trabalho como um todo, mas também a cada colaborador envolvido na organização.

**Palavras-Chave:** Estresse. Organização. Trabalho. Sobrecarga.

**ABSTRACT**

Today, changes have been increasingly constant within organizations, leading to work overload, inflexible work, excessive rules and no prospect of growth. This research sought to analyze internal and external stress within organizations, seeking to minimize such harmful factors to health, allowing for a healthy, more productive and competitive work environment. The way workers are treated within the organization reflects considerably on their results, triggering problems in their productivity. Thus, it is possible to create strategies that may be used by managers, so that they have efficiency in the work performed. The present study aimed to find elements that address the relationship between stress and work. Issues related to stress occurrences and how to find ways and means of stress prevention were also outlined. For the construction of the present study, the methodology used was the bibliographic research, where the survey was made through books, articles and the Internet. Qualitative research that is concerned with what people have in mind, so that information gathering and methods can be developed. It was also used the descriptive method, which aims to observe, record and analyze the phenomena or technical systems, without, however, entering the merit of the contents. Finally, it is necessary not only to observe the work environment as a whole, but also to each employee involved in the organization.

**Keywords:** Stress. Organization. Job. Overload.

**1. INTRODUÇÃO**

As organizações atuais vêm sofrendo com os sintomas de estresse, afetando diretamente seus colaboradores com o excesso de serviço, redução de funcionários, gerando grandes perdas dentro da empresa.

As queixas sobre a saúde mental têm sido cada vez mais elevadas, relacionadas ao ambiente organizacional, do que outros problemas do indivíduo, como: família ou finanças. Um dos problemas mais comuns são os ataques cardíacos. O estresse é presença marcante e preocupante na vida dos trabalhadores.

Vale ressaltar que, todos os dias as mudanças são constantes, e que o mundo está cada vez mais avançado, com novas tecnologias, culturas, meios e até manias, isso tudo faz com que, o estresse esteja cada vez mais presente no dia a dia dos colaboradores, e, assim, provocam o surgimento de novas doenças.

Atualmente, os estímulos estressantes podem ser reconhecidos com mais rapidez. A velocidade das transformações culturais, sociais, tecnológicas e políticas, são fatores resultantes de doenças para a saúde do trabalhador que é submetido ao trabalho excessivo e exorbitante dentro da organização (SEPÉ, 2011).

Contudo, é notório o crescimento de trabalhos e serviços 24 (vinte e quatro) horas por dia, e netse caso, os trabalhadores precisam estar ligados e atentos para atender as necessidades e interesses dos clientes. Em relação a qualidade de vida no trabalho, não é algo somente de interesse do trabalhador e sim da empresa.

A sobrecarga de trabalho é também um dos motivos causadores de estresse, visto que, em muitas organizações os colaboradores executam suas atividades em condições precárias. É fundamental que, as organizações reconheçam os trabalhos desempenhados pelos seus colaboradores e conceda alguns benefícios, uma boa e justa remuneração, autonomia e um *feedback* sobre seus desempenhos. Para Towner (1998) 30% a 40% das licenças médicas são motivadas pelo surgimento de enfermidades relacionadas ao estresse.

Vale ressaltar que, o trabalho ocupa um lugar de extrema importância na vida das pessoas, ao passo que, parte de seu tempo é passado dentro da empresa/organização.

É preciso que se mantenha um equilíbrio entre vida pessoal e vida de trabalho do trabalhador, pois, todo e qualquer tipo de mudança pode tornar o estresse cada grave,



principalmente, se não houver um manejo e um cuidado especial, podendo provocar o aparecimento de algumas enfermidades, como a depressão.

Segundo Towner (1998), quando os colaboradores são consultados antes da realização das mudanças, sendo autênticas as consultas, todo o processo fluirá de maneira rápida e apropriada.

Antes de qualquer mudança, os colaboradores precisam ser notificados, treinados e preparados, para que não sejam sobrecarregados e aleguem falta de informações, pois do contrário, pode acarretar danos na produtividade e resultados da empresa. Todas as dúvidas devem ser esclarecidas em relação as mudanças, devendo o empregador providenciar respostas claras e esclarecedoras.

Não tomar as providências necessárias quando se percebe algo diferente acaba se tornando uma negligência, visto que, é fundamental a realização de reuniões no sentido de elucidar as dúvidas e dar os devidos esclarecimentos a respeito das mudanças promovidas. É preciso ainda, ouvir os colaboradores evitando que haja o desgaste dos mesmos.

O estresse nas organizações se tornou um fator determinante no surgimento de enfermidades relacionadas ao estresse, comprometendo o ambiente organizacional.

De acordo com Sepé (2011) a reação ao estresse é uma mobilização química coordenada pelo corpo todo, visando atingir as exigências para enfrentar ou evitar uma situação de luta ou fuga. O sistema nervoso ativa os hormônios que colocam o corpo em situação de guerra.

Assim que, identificado o primeiro nível é o sinal de alerta sendo considerado positivo, o indivíduo começa a reagir e ter aumento na produção, já se passar do nível de alerta começa a se considerar o estresse como negativo.

Os níveis de estresse podem ser percebidos de início ou quando a situação já está em estado avançado, no estágio da exaustão, neste caso, a pessoa não consegue controlar mais a situação. Vale lembrar ainda que, é nesta fase que são desencadeadas as enfermidades, sendo uma forma inteligente do corpo avisar que algo não está indo bem, existindo uma sobrecarga estressante de trabalho.

Segundo Hindler (1998) a formalidade talvez discuta a abordagem dos problemas de relacionamento. Deixar de solucionar a questão, com tudo pode acentuá-la, o que costuma ser bastante estressante.

É preciso que o colaborador esteja sempre organizando com os seus afazeres, para que não haja sobrecarga de trabalho, com isso, os dias ficam menos estressantes tanto na vida profissional quanto na vida pessoal, se sentindo realizado profissionalmente e pessoalmente para que o estresse seja reduzido da melhor maneira (CABRAL, 2004).

As empresas estão cada vez mais competitivas, fazendo com que seus colaboradores busquem atingir metas mais desafiadoras para aumentar as vendas e prejudicando cada vez mais sua saúde.

De acordo com Hindle (1998) um ambiente de trabalho inadequado representa uma grande fonte de estresse. Além de comprometer o modo pelo qual os colaboradores desempenham suas atividades, também podem provocar danos a sua saúde.

Sendo assim, o presente estudo destacou como problemática, qual a forma pelo qual os gestores identificam o estresse no ambiente organizacional, quais as estratégias indicadas para minimizar os fatores estressores e manter um ambiente mais produtivo e saudável dentro delas. Visou-se compreender de que forma um gestor deve lidar, mediante tal situação enfrentada com seus colaboradores, visto que, o estresse está cada vez mais presente no dia a dia dos colaboradores, afetando à saúde e deixando os mesmos, cada vez mais desmotivados.

O presente estudo objetivou analisar os fatores causadores do estresse no ambiente organizacional, buscando relatos a respeito da minimização dos mesmos, para que exista um ambiente saudável, competitivo e produtivo.

De tal modo, os objetivos específicos para este estudo foi o de analisar o trabalho e as relações humanas, abordou sobre o estresse e a sua origem histórica; buscou a relação entre o estresse e o trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1. Trabalho e as relações humanas

O trabalho é uma atividade complexa de esforço humano e pode ser individual ou coletivo, causando o consumo de esforço físico e mental, sendo ela remunerada ou não para um determinado fim.

Para Balassiano *et al.*, (2011) pesquisar o estresse ocupacional é uma forma de descobrir as variáveis que interferem na vida humana, as mudanças das condições de trabalho e o que pode ser feito para tornar esta situação mais relevante, e assim, ter um ambiente com melhor qualidade de vida e produtividade dos trabalhadores. Estudar e saber sempre sobre o estresse pode ser algo de grande resultado na empresa, pois assim irá ter mais soluções para os problemas e diminuição de conflitos, gerando cada vez mais funcionários engajados para alcançar ótimos resultados.

Nesse processo fica claro que o trabalho, está presente em toda a trajetória da evolução humana. Ao longo da história da humanidade surgiu o conceito trabalho, através da Revolução Industrial, onde homens vendem sua força de trabalho por algum valor ou remuneração. O termo trabalho é tão antigo quanto o ser humano. No começo dos tempos o trabalho era a luta constante para sobreviver, comer e se alugar.

A agricultura trouxe emprego aos seres humanos, desenvolvendo suas habilidades e mecanismos, vale ressaltar que na antiguidade, não existia a noção de trabalho. Harvey (1992) diz que o crescimento em valores reais se apoiava na exploração do trabalho vivo na produção, ou seja, da exploração da força de trabalho.

A escola das relações humanas veio com a necessidade de corrigir desumanização do trabalho, o ser humano não pode ser comparado como um ser cujo comportamento é simples e mecânico, e, sim, passar a ser visto como uma importância social. No ano de 1997, na fábrica de *Western Electric Company*, contratou uma equipe de cientistas com o objetivo de identificar a relação entre a iluminação e a eficiência dos operários, a experiência foi coordenada por Elton Mayo. Conforme Silva (1997) Mayo conduziu experimentos relativos à produtividade e condições físicas no meio de produção, segundo a sua tese, quanto maior fosse a iluminação maior seria a produtividade do trabalhador.

Através do que foi dito, a empresa deve manter um bom clima organizacional para que tenha uma boa produtividade e andamento dentro da organização, assim reduzindo conflitos e mantendo colaboradores engajados com a empresa. O ambiente interno onde os colaboradores convivem entre si, deve ser um ambiente satisfatório para que tenha motivação e atenda as necessidades organizacionais e sociais, pois, é no local de trabalho onde muitos passam a maior parte do dia, é ali no seu habitat (MORETTI, 2015).

Por fim, a satisfação é um conjunto de sentimentos favoráveis e desfavoráveis, é conforme os empregados veem seu trabalho. Vale lembrar também que, no ambiente de

trabalho que não contar com o QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) a produtividade não será satisfatória. Um programa de qualidade de vida no trabalho tem como principal alvo, ter uma organização mais humanizada, onde os trabalhadores tenham maior responsabilidade e autonomia em nível de cargo, *feedback* sobre seu desempenho, tarefas adequadas e enriquecimento pessoal. É de grande importância que, nem todos os problemas de produtividade da empresa e insatisfação do empregado podem ser resolvidos pela qualidade de vida no trabalho (MASSOLLA; CALDERARI, 2011).

## 2.2. Estresse e sua origem histórica

A tensão e a pressão suportada pelos colaboradores provocam neles algumas reações fisiológicas, fazendo com que os mesmos, tenham que se adaptarem às novas situações.

O termo estresse foi descoberto por Hans Selye através de experimentos, e assim descreveu toda ocorrência do estresse como Síndrome Geral de Adaptação. Segundo Selye (1959) o estresse é o desgaste ocasionado pela inadaptação do indivíduo em um ambiente.

Tendo em vista os levantamentos sobre o estresse, existem vários sintomas, entre eles estão as dores musculares, dores de cabeça, cansaço, distúrbio de sono, angustia, irritação e sintomas comportamentais. Para Marins (2003) o maior problema do estresse está dentro das organizações, pois querem resultados rápidos em pouco tempo.

O estresse possui três fases, nelas estão à primeira fase de alerta, ela tem contato com o agente estressor, o corpo sofre alterações e uma série de mudanças, que automaticamente prepara o nosso corpo para a luta ou fuga. A segunda fase é a da resistência, ela refere-se ao organismo tentar se reequilibrar e voltar ao estado normal, como utiliza muita energia no corpo, os sinais mais visíveis são tonturas e problemas com a memória. A terceira fase é de exaustão, nesse período as defesas do organismo já não conseguem se equilibrar, assim faz com que as doenças físicas e mentais comecem a aparecer (FRANCO-BENATTI, 2011).

Para Selye (1876) O estresse está presente em todas as fases embora a manifestação seja diferente em ambos os cargos. Os estudos a respeito do estresse

evoluíram e se ampliaram por todas as áreas do conhecimento, tendo assim, avaliado o estresse como positivo e negativo. Uma vida sem estresse não é possível, pois, o mesmo é vivenciado a todo o momento. Pode ser citado como: ganhar na loteria, a morte de alguém querido ou brigas constantes com o patrão, tudo isso podem ser agentes estressores. A maneira como cada pessoa sente e percebe o estresse faz como que seja caracterizado positivo ou negativo.

De acordo com Weinberg e Gould (1995) os agentes estressores são ocasionados através de situações pela importância que se dá a certo assunto ou evento e por seus resultados, quando há percepções de diferentes situações.

Para Rocha (2005) o estresse é um processo vital e fundamental onde pode ser dividido em dois tipos, ou seja, quando a pessoa passa por mudanças boas, neste caso, tem-se o estresse positivo; e, quando o indivíduo atravessa por uma fase negativa, neste caso, este vivencia o estresse negativo.

Estresse Positivo (eustress) é ocasionado por uma manifestação eufórica de satisfação por felicidade e que após vem acompanhado de ansiedade, trazendo sintomas como insônia, ansiedade, euforia, etc. (CAMPOS, 2008)

Estresse Negativo (distress) faz as pessoas resistir e remoer situações, entrando em um ciclo de desgaste mental e físico, que está associado com tristeza, cansaço, tensão, ansiedade, etc.

### 2.3. Relação entre estresse e trabalho

Muitos esforços têm sido alocados para investigar variáveis que influenciam o estresse ocupacional e pode ser explicado pela busca desenfreada por resultados, onde os estores pressionam cada vez mais seus subordinados para que tenham ótimos resultados em pouco tempo, e faz com que os colaboradores se sintam cada vez mais pressionado, levando a certas doenças conforme já citadas.

O ambiente de trabalho agradável revela como a empresa é com seus funcionários e proporciona uma imagem positiva, fazendo com que os colaboradores se sintam mais engajado com a organização assim trazendo maior rendimento e gerando lucros para a empresa.

Para Hindle (1998) o estresse pode ser traiçoeiro e também acumulativo. O melhor modo de evitar este mal é antecipar-se a ele. Ao analisar e identificar os fatores e períodos que costuma causar estresse é possível impedir que o problema a surpreenda no futuro.

Estima-se que nem todas as pessoas veem uma situação como estressante, pode-se dizer que o trabalho desencadeia serias consequências tanto para o funcionário quanto para a organização, em alguns casos envolve o abuso de drogas e álcool, em outros casos afeta negativamente a empresa ao interferir na quantidade e qualidade do trabalho. Para Lazarus (1995) explica que o estresse ocupacional é ocorrido quando o indivíduo avalia o que é pedido no trabalho como excessivo para os recursos de enfrentamento que possui.

A interação entre trabalho e família também é alvo de estresse, pois em muitos casos o indivíduo leva seus problemas de casa para o serviço e vice e versa, pois, passa a maior parte do seu tempo dentro da organização, não podendo dar atenção à família e os serviços rotineiros de casa. Em muitos casos os funcionários chegam de mau humor na empresa e não conseguem bater suas metas diárias, tornando isso estressante e com acúmulo de tarefas aos longos dos dias, causando assim o conflito com os próprios membros da empresa, gerando uma cadeia.

Segundo Rodrigues (1994) o trabalho é indesejado, justamente porque na atual sociedade, com muita frequência, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizada, cheia de normas e rotinas, ou então, cheio de exigências e conflitivo com a vida social e familiar.

A empresa deve estar atenta a essas situações estressantes dentro de seu ambiente interno, evitando perder funcionários bons, para que ele não desmotive com as situações diárias, fazendo assim com que os colaboradores tenham abertura para falar com o líder de setor, gerente dos departamentos, ou até mesmo o Recurso humanos, fazendo assim que se houver algum tipo de problema que esteja atrapalhando o desenvolvimento organizacional seja solucionado para evitar eventuais transtornos futuros.

### 3. ASPECTOS METODOLOGICOS

A metodologia utilizou a pesquisa qualitativa, sendo uma investigação com o propósito de descobrir o que as pessoas têm em mente, para desenvolver coleta de dados

e métodos. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização (GOLDENBERG, 1997).

Os pesquisadores buscaram através da pesquisa qualitativa, entender a situação que ele se opta a descrever e quais as possibilidades dele do que deve ser feito. Nesta abordagem ele descarta a possibilidade de valores e não se submete a provar os fatos, pois os dados analisados não são métricos.

Segundo Trivinos (1987) será usada a pesquisa descritiva com a finalidade de observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Portanto além da pesquisa é importante também fazer descrições pois é necessário o melhor desenvolvimento para entender o problema, descrevendo os problemas que vêm sendo enfrentados dentro da organização como: estresse, desmotivação, falta de comunicação, perda de funcionários, conflitos e etc.

Amostra: A teoria da amostra é um estudo entre as relações existentes entre uma determinada população e as amostras dela extraídas. Este estudo é de grande valor em muitos casos. Por exemplo, este estudo é útil para estimar grandezas desconhecidas de uma população ou grupo.

De acordo com Spiegel (1997) a teoria da amostragem é também útil para determinar se as diferenças observadas entre duas amostras são realmente devidas a uma variação casual ou seção verdadeiramente significativas.

Isso ajudará na escolha do tipo de grupo que vamos atender para obter uma melhor solução com agilidade e organização, assim ter melhor desenvolvimento da pesquisa, mostrando como o estresse vem se progredindo dentro da organização, beneficiando com melhor produtividade de funcionários para que se sintam engajados com a empresa e tenham bons resultados.

Por meio da pesquisa bibliográfica foi possível reunir informações através de livros, artigos científicos, dissertações e teses, produzidas sobre o fenômeno estudado, que serviram para ajudar na construção da pesquisa, contribuindo de forma significativa para seu desenvolvimento.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente estudo visou analisar a possibilidade de diminuição do estresse no ambiente organizacional. Os afazeres dos expedientes dentro das organizações geram acúmulos no dia a dia, causando nos colaboradores sintomas de estresse e tensão.

Para Balassiano *et al.*, (2011) pesquisaram o estresse ocupacional como forma de descobrir as variáveis que interferem na vida do colaborador, as mudanças das condições de trabalho e o que pode ser feito para tornar tal situação mais apropriada e saudável, e assim, ter um ambiente com qualidade de vida e produtividade dos trabalhadores.

O trabalho e as relações humanas estão presentes desde a origem histórica até nos dias atuais, observa-se que, vem há tempos essa tentativa de redução de excessos e melhorias do ambiente de trabalho, no sentido de torná-los mais agradáveis e que tenham o menor número de ruídos, com o intuito de obter uma maior produtividade no ambiente organizacional. A partir dos estudos das relações humanas, condições de trabalho e estresse no ambiente organizacional existem determinadas fases e o papel do gestor dentro da organização é que tenha redução de tais sintomas e que sejam providenciadas as providências necessárias, antes que todas as fases estejam processadas, fazendo com que dificulte na decisão do gestor em relação a melhorias.

Harvey (1992) afirmou que o crescimento em valores reais se apoia na exploração do trabalho vivo na produção, ou seja, da exploração da força de trabalho.

O esforço físico vem crescendo nas organizações, ao passar do tempo as empresas estão trabalhando com maior escassez de funcionários e a mão de obra está sobrecarregando, gerando um índice maior de estresse. Para Marins (2003) o maior problema do estresse está dentro das organizações, pois querem resultados rápidos em pouco tempo.

De acordo com a análise das empresas, a família tem o seu papel determinante na vida dos trabalhadores, sendo uma das suas maiores motivações para a rotina diária do colaborador dentro da organização.

Segundo Selye (1959) o estresse é o desgaste ocasionado pela inadaptação do indivíduo em relação ao ambiente.



O conceito estresse “pressão” ocorre também por mudanças, sendo organizacionais ou não, a interação da família e trabalho na maioria das vezes faz com que os indivíduos levem seus problemas pessoais para a organização ou vice e versa, isso pode se tornar um ciclo, acarretando doenças graves e até apoio médico. O estresse em excesso pode gerar doenças extremas com o corpo humano, tudo em excesso o corpo não aguenta e acaba como refúgio, gerando certas doenças. Para que isso seja mudado é preciso observar e assim ter medidas para redução dos casos.

Para Hindle (1998) o estresse pode ser traiçoeiro e também acumulativo. O melhor modo de evitar este mal é antecipar-se a ele. Ao analisar e identificar os fatores e períodos que costuma causar estresse é possível impedir que o problema a surpreenda no futuro.

Deve-se ficar atento aos índices e fatores de estresse, se manter informados do que está acontecendo com o seu próprio corpo em relação as mudanças dentro da organização, e se está afetando positivamente ou negativamente. Os indivíduos podem fazer a seu alto análise e assim descobrir se trata-se de um estresse bom ou ruim.

Segundo Rodrigues (1994) o trabalho é indesejado, justamente porque na atual sociedade, com muita frequência, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizada, cheia de normas e rotinas, ou então, cheio de exigências e conflitivos com a vida social e familiar.

Percebeu-se que, dentro de algumas organizações o colaborador é ouvido e compreendido, para conhecer o que ocorre com ele, no sentido de buscar a melhor forma de solução dos seus problemas. Por outro lado, boa parte das empresas não tomam ciência sobre o assunto mencionado e faz com que os funcionários fiquem desmotivados. É de grande importância o estudo deste artigo pois grande parte da população passa a maior parte do tempo dentro das organizações, é preciso estar alegre e satisfeito com seu serviço e resultado para que tenha uma vida cada vez mais saudável.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito do presente estudo foi analisar o impacto que o estresse gera para as organizações e nos seus colaboradores. Este assunto está sendo discutido desde a antiguidade, onde foram criadas as escolas das relações humanas que serviu para ver onde

a vida profissional afeta a produtividade do trabalhador. Este artigo obteve resultados através de livros, artigos e estudos científicos referentes às mudanças organizacionais, comportamento do trabalhador e de seus gestores, relacionamento familiar e suas principais fases e causas. Contudo foi constatado que o acúmulo de estresse acontece em grande parte dentro das organizações.

Diante das pesquisas, foram encontrados dados sobre a importância do Recursos Humanos dentro das organizações, onde os colaboradores não se sentem desamparados, e, assim, podem procurar apoio para fazer necessárias reclamações e até mesmo agradecimentos por auxílios recebidos para combater o estresse mantendo o ambiente de trabalho agradável e também a saúde do colaborador em dia.

Sendo assim realçamos que o estudo tem grande contribuição para o campo da psicologia organizacional, onde pode servir de apoio a outros artigos que estudam o comportamento pessoal.

Quanto a limitação do estudo pode-se apontar que se houvesse entrevistas realizadas dentro das organizações além de todo um processo onde os colaboradores seriam ouvidos e diagnosticados poderiam se ter o levantamento de informações mais complexas, porém as organizações teve resistência em autorizar a fazer pesquisa de campo, assim dificultando resultados completos e claros de fatos reais nas organizações.

Por fim, como estudos futuros a serem realizados na área do estresse organizacional, propõe-se uma análise na vida familiar, religiosa e financeira, visando entender quais desses fatores são os mais prejudiciais a vida do colaborador dentro da organização, e também, saber o motivo que causa estresse nos trabalhadores dentre os campos mencionados acima.

## REFERÊNCIAS

BALASSIANO, Moises; TAVARES, Elaine; PIMENTA, Roberta da Costa. **Estresse ocupacional na administração pública brasileira**: Quais os fatores impactantes. 2011.

CABRAL, Maria Fernanda. **Manter a qualidade de vida enquanto se luta para ganhar a vida**: a vulnerabilidade dos técnicos do Projeto Acorde à síndrome de burnout. Publicado

em 2004. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Ssocial291312.pdf>>. Acessado em 20 de setembro de 2019.

CALDERARI, M. F. CALDERARI, P. **Qualidade de vida no trabalho**. Publicado em 2011. Disponível em: <<http://www.unisaesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0059.pdf>>. Acessado em 06 de novembro de 2019.

CAMPOS, D. Ap. Z. **Síndrome de burnout: o esgotamento profissional ameaçando o bem-estar dos professores**. Publicado em 2008. Disponível em: <<http://bdt.d.unoeste.br:8080/tede/bitstream/tede/789/1/Dissertacao.pdf>>. Acessado em 06 de novembro de 2019.

Editora McGraw-Hill, 3ª edição, 1993, p.214 – 252, São Paulo/SP.

FRANCO-BENATTI, D. De Mello. **Acidentes e doenças relacionadas ao trabalho na indústria de calçados de Franca-SP**. Publicado em 2011. Disponível em: <[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/17/17139/tde-27092011-112908/publico/DISSERTACAO\\_DATHIE.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/17/17139/tde-27092011-112908/publico/DISSERTACAO_DATHIE.pdf)>. Acessado em 06 de novembro de 2019.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HARVEY, David (1992). **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola.

HINDLE, Tim. **Como reduzir o estresse**. Dorling kindersley Limited, 1998.

LAZARUS, R. S. (1995). **Psychological stress in the workplace**. Em R. Crandall, & P. L.

MARCONI, M. De A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2007.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana**. Publicado em 2015. Disponível em: <<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>>. Acessado em 06 de novembro de 2019.

SELYE, H. **Stress in Health and Disease**. Butterworth's Reading Mass, 1876 -

SELYE, Hans. **Stress - A tensão da vida**. São Paulo: Instituição Brasileira de Difusão Cultural S.A. 1959.

SÉPE, Ana Carla Horst. **Estresse x Trabalho**: Qualidade de vida nas organizações. Londrina 2011.

SILVA. M. T. Da. **Correntes do Pensamento Administrativo**. 1997.

SPIEGEL, Murray Ralph. **Estatística**: resumo da teoria, 875 problemas resolvidos, 619 problemas propostos. Tradução de Pedro Cosentino. ed. rev. por Carlos José Pereira de Lucena. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.

TOWNER, Lesley. **Controlando o estresse na empresa**. London 1998.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WEINBERG, R. S. & Gould, D. (1995). **Foundation of sport and exercise psychology**. 10thed. Illinois: Human Kinetics.

**GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO AMBIENTE ESCOLAR****MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING IN THE SCHOOL ENVIRONMENT**

Wesley Henrique Soares Esposito

**RESUMO**

A educação nas escolas públicas está em constante avanço, devido a tecnologia, a aplicação de planejamento, visando a otimização dos processos escolares, na parte financeira estamos com uma lacuna, mais está em processo de crescimento. Apesar disso, temos poucos estudos sobre o assunto que procura avaliar os impactos que a gestão estratégica e planejamento no ambiente escolar, temos poucas disciplinas voltado para esses 3 tipos de fatores. Portanto, o objetivo geral desse artigo é analisar e pontuar os possíveis impactos que a gestão e planejamento escolar poderia atingir nas escolas públicas. Para atingir o objetivo desejado utilizou-se da abordagem qualitativa, assim como da revisão bibliográfica. Os resultados demonstram em geral que a aplicação do planejamento estratégico no ambiente escolar tem impacto positivo na sociedade, detectando a viabilidade de formar pessoas aprofundadas no tema. Além disso, podemos dizer que teve um impacto positivo nas famílias dos estudantes. Ao final, o estudo aqui desenvolvido colaborou com academia ao aprofundar a temática de educação nas escolas públicas com a utilização de dados, coletados via artigos de temas escolares com autores experientes.

**Palavras-chave** (máximo 5): gestão, gestão estratégica, planejamento, escolar

**ABSTRACT**

Education in public schools is constantly advancing, due to technology, the application of planning, aiming at optimizing school processes, in the financial part we have a gap, but it is in the process of growth. Nevertheless, we have few studies on the subject that seeks to assess the impacts that strategic management and planning have on the school environment, we have few disciplines focused on these 3 types of factors. Therefore, the overall objective of this paper is to analyze and score the possible impacts that school management and planning could have on public schools. To achieve the desired objective, the qualitative approach was used, as well as the literature review. The results generally demonstrate that the application of strategic planning in the school environment has a positive impact on society, detecting the viability of training in-depth people on the subject. In addition, we can say that it had a positive impact on student families. In the end, the study developed here collaborated with academia to deepen the theme of education in public schools using data collected through articles on school subjects with experienced authors.

**Keywords:** management, strategic management, planning, school.

## 1) INTRODUÇÃO

As escolas e as instituições de ensino estão inseridas no contexto atual de globalização da economia e avanços tecnológicos, o que leva à necessidade da utilização de processos e ferramentas gerenciais, como o planejamento e a gestão estratégica. A importância da gestão escolar é enfatizada, tanto no meio acadêmico, através de estudos específicos do tema, quanto no meio político e até na mídia, que repercute o senso comum de que, se o ensino não está bom, a culpa é da má administração das escolas, principalmente as mantidas pelo poder público.

De acordo com Dourado (2007), a educação deve ser compreendida como um processo amplo de socialização da cultura, produzida ao longo da História pelo homem, visto que conhecimento e informação não se transmitem sozinhos, isolados de outros elementos culturais, e a escola é um local privilegiado de produção e apropriação deste conhecimento e cujas política, gestão e processos devem organizar-se a fim de cumprir os objetivos da formação.

A gestão escolar possui características próprias, não limitadas ao aspecto político-pedagógico, devendo ser mais ampla do que apenas uma aplicação de métodos e técnicas da administração empresarial, tendo em vista que seus objetivos vão além da relação custo-benefício (DOURADO, 2007; XAVIER, 1996). O conceito de qualidade, portanto, não pode ser reduzido a rendimento escolar, uma vez que as escolas continuam organizadas com formas ultrapassadas de ensino e que problemas de gestão estão presentes em todos os setores, desde as salas de aula até a diretoria (PARO 2010).

Para Perfeito (2007), um dos grandes desafios da gestão escolar é desenvolver uma maior capacidade de resposta às demandas externas, tanto da sociedade na qual está inserida quanto do Poder Público, sendo necessário que professores e diretores conheçam e utilizem diferentes abordagens de planejamento para que as escolas cumpram sua missão.

Diante disto, a problemática que este estudo pretende responder como a educação e a gestão estratégica se complementam e a importância do planejamento na gestão escolar. Assim tendo como objetivo deste artigo é analisar a importância do planejamento e da gestão estratégica como ferramentas auxiliares à gestão de escolas, para que essas

instituições possam oferecer educação de qualidade, formando alunos competentes e capazes de intervir positivamente na sociedade em que vivem.

Em relação a justificativa e a importância do tema, no mundo acadêmico há grandes lacunas que envolve o planejamento estratégico na gestão escolar essa situação é na visão nacional. Alunos, professores e colaboradores sofre por falta de planejamento dentro e também fora do ambiente escolar, a educação é um processo complexo sistemático e organizado, por conta disso tem dificuldades no ambiente escolar que ainda está em desenvolvimento nas suas melhoras, o artigo vem com o objetivo de esclarecer e demonstrar a relevância das discussões das duas teorias, planejamento estratégico e gestão escolar.

## 2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A escola é uma instituição construída pela sociedade para transmitir valores sociais e contribuir para a formação dos seus alunos, com experiências de aprendizagem e seu ambiente educacional, com fundamentos dos seus princípios e objetivos da educação (LÜCK, 2010)

As escolas vêm sendo pressionadas a repensar seu papel diante das transformações do aceleramento do processo de integração e reestruturação capitalista mundial, o novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos, o sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento afetam a instituição do trabalho e dos colaboradores, refletindo na qualificação profissional, por consequências do sistema de ensino nas instituições escolares. As transformações ocorreram em escala mundial devido a novas realidades sociais e culturais que estão influenciando no desenvolvimento dos alunos, e também políticas, econômicas e geográfica, dentre os aspectos mais visíveis desse fenômeno destaca-se os seguintes: Notáveis avanços tecnológicos na informática, na biotecnologia, na engenharia genética e outros setores, tendo a característica de uma revolução tecnológica, mudanças nos processos de produção, na organização do trabalho e suas formas e qualificações profissionais ( LIBÂNEO, 2013)

A educação é um processo organizado e sistemático, e também complexo, dinâmico e evolutivo, pois demanda a participação de funcionários e da comunidade para que ocorra com a qualidade que o atual cenário globalizado e tecnológico demanda. Trata-se de um

processo social de formação humana, fundamentado e com princípios e diretrizes que o norteiam e dão consistência às ações educacionais promovidas pelas escolas, que objetivam a aprendizagem e formação de crianças, jovens e adultos (LÜCK, 2009)

A globalização da economia, a expansão da tecnologia e dos meios de comunicação têm gerado importantes mudanças na sociedade e nas empresas e instituições. Diante deste cenário atual, pesquisadores e estudiosos vêm preocupando-se com a dinâmica do funcionamento da escola, pois reconhece-se que a educação, mediante à globalização e à economia centrada no conhecimento, constitui valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade. (PERFEITO, 2007)

No contexto escolar, as mudanças também exigem novas práticas, pois, a formação dos estudantes não pode mais se basear no modelo tradicional, que apenas transmite conteúdo. É fundamental que as escolas desenvolvam as competências exigidas para a prática da cidadania responsável: pensamento criativo, análise contextualizada de informações, expressão de ideias, tomada de decisões, solução de conflitos, entre outras (MARTINS E BROCANELLI, 2010). De acordo com Lück (2009), nesse contexto, é imprescindível que a educação tenha ação contínua e permanente, demandando das escolas a necessidade de reinventar-se e melhorar suas competências continuamente.

A gestão escolar constitui uma dimensão importante da educação, já que por meio dela observa-se a escola e os problemas educacionais do ponto de vista global, buscando, através da visão estratégica, a identificação e solução dos problemas. Compete à gestão escolar estabelecer a direção e os meios capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, com o objetivo de realizar ações conjuntas e articuladas, sem as quais os esforços e gastos são despendidos sem muito resultado, justamente o que tem acontecido na educação brasileira, que tem adotado a prática de buscar soluções tópicas, localizadas, quando, na verdade, os problemas encontrados são globais e estão relacionados entre si (LÜCK, 2009).

Para isso, a construção da qualidade da educação e qualidade de ensino das escolas demanda a utilização de conceitos e ferramentas de gestão e para Ball (2001), a gestão funciona como mecanismo chave tanto na reforma política quanto na reestruturação cultural no setor público, pois enquanto os mercados trabalham de fora para dentro, a gestão



funciona de dentro para fora, buscando guiar a organização escolar para obtenção de resultados. Dessa forma, a gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática porque envolve a participação da comunidade, através do diálogo e da comunicação (CURY, 2002).

Segundo Nicolau (2001), a definição do conceito de estratégia é bem ampla tem tanto assunto voltado a conceitos sobre estratégica quanto tem de autores nesse assunto. A convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas e variáveis que assentam na forma como os autores concebem a instituição, e entendem o seu processo.

Planejar significa criar um esquema para agir (CUNHA, 1996). Também significa elaborar esquema para alcançar algo que se deseje, contrapondo-se à improvisação, que é ação ao acaso.

Planejamento, significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que no final, a escolha se dará sobre a melhor ação. Também em relação em implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos. (Barbosa & Brondani, 2004)

Segundo Junior (2003), a gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que delinea os caminhos a serem desenvolvidos pela administração quantos às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas. Sendo assim, a gestão estratégica aplica-se nos processos, e não em departamentos isolados, o que torna as atividades escolares mais integradas e interdependentes.

Para entender o planejamento estratégico é necessário examinar a estrutura organizacional, normalmente dividida em três níveis: alta administração, unidades de negócios da empresa e produto. Desta maneira, ficou encarregada alta administração de elaborar e desenvolver o planejamento estratégico corporativo para levar a organização a um futuro promissor e produtivo e rentável (BARBOSA, BRONDANI, 2004).

A Gestão Estratégica é uma técnica, que tem como base estruturante a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico, e dentro da sua estrutura

administrativa da sua perspectiva da mudança organizacional. Os modelos de mudança organizacional, desenvolvidos nos últimos anos, vêm sendo construído para o gerenciamento de mudanças gerais das organizações, e não possuem uma abordagem específica para o gerenciamento e implementação do Planejamento Estratégico. (ESTRADA & ALMEIDA, 2007)

As instituições de ensino, a exemplo de outras organizações sociais, estão inseridas neste contexto de mudanças, muitas delas inesperadas ou imprevisíveis, desafiando seus administradores. Para enfrentar os problemas no contexto dinâmico e competitivo, os gestores estão usando de forma crescente o planejamento estratégico. (PERFEITO, 2007)

O mais importante na utilização do Planejamento Estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados. (ALDAY, 2000)

Sobre este assunto, de um modo geral, o que existe nas escolas e nas políticas públicas educacionais é uma concepção de que a escola possui papel único de passagem de conhecimentos e informações aos seus alunos. Segundo Paro (2010), apesar da Lei 9.394/1996 em seu art. 2º proclamar que a educação “tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”, na prática essa finalidade tem resultado bastante modesto.

Há também uma tendência observada tanto nas escolas, quanto nas instituições públicas e também na sociedade, de buscar as causas do mau ensino na escassez ou mau emprego dos recursos, como condições inadequadas de trabalho, salários baixos e em atraso, falta de material didático tanto para alunos como para professores, na má qualidade do corpo docente, que tem formação ineficiente, na violência, nos grandes índices de evasão escolar, etc. (PARO, 2010).

De fato, todos estes fatores fazem parte da rotina escolar no Brasil, porém é preciso propor e implementar uma reformulação das escolas, pois estas encontram-se configuradas administrativamente e didaticamente segundo um modelo arcaico tanto do ponto de vista técnico quanto social. Sendo assim, qualquer que seja o caminho tomado

pelas políticas públicas dirigidas para essa reformulação, deverá ser norteado por uma administração e uma direção escolar que levem em conta a educação, contemplando suas características como processo pedagógico e sua dimensão democrática (PARO, 2010).

Neste cenário, encontram-se desafios que são impostos àqueles que atuam na área da educação e da gestão escolar, exigindo-se a eles novos modelos de organização e gestão dos processos produtivos. De forma mais ampla, diretores, professores e funcionários devem ser capazes de possibilitar a transformação do atual quadro da educação, visto que o conceito de gestão ultrapassa o de administração e envolve uma mudança na visão de mundo e na maneira com que se percebe e reage em relação à realidade (MARTINS E BROCANELLI, 2010).

As instituições de ensino superior, quer seja por força da legislação ou pela busca de otimização da gestão, adotam o planejamento estratégico por considerá-lo um instrumento primordial e essencial no desenvolvimento de uma instituição social moderna ([REBELO, 2004](#)). Sabemos que é de forma participativa e contínua de se pensar a organização no seu presente e no seu futuro, o planejamento estratégico se tornou um recurso indispensável à tomada de decisão ([RASMUSSEM, 1990](#); ).

O planejamento é uma preocupação na gestão escolar. Ele é utilizado com o objetivo de que sejam criadas condições para que cumpra e pratique o que foi estabelecido. Então, o planejamento traça os objetivos e caminhos para que seja garantida a obtenção dos objetivos. Ribeiro (2005) o planejamento escolar como originário da teoria geral do planejamento, buscando sempre a solução dos problemas encontrados, com estabelecimento de objetivos dentro da análise das condições em que esse planejamento deseja acontecer ou ser realizado. Outras características desse planejamento escolar são processos contínuos e a definições de objetivos (LÜCK, 2009).

### 3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os artigos científicos de revisão são uma forma de pesquisa que utiliza fontes de informações bibliográficas ou eletrônicas para obtenção de resultados de pesquisas de diferentes autores, com o objetivo de fundamentar teoricamente um determinado assunto (Rother, 2007).

O presente trabalho utiliza o referencial da pesquisa bibliográfica, uma revisão de literatura sistemática realizada em duas etapas: busca de publicações (em forma de livros e artigos), no período de março a setembro de 2019 e seleção das publicações relevantes ao tema, segundo critérios de inclusão e exclusão.

A primeira etapa iniciou-se com a busca das publicações utilizando-se os descritores “gestão estratégica”, “gestão escolar”, “gestão estratégica aplicada à escola”, sendo selecionados apenas os artigos publicados no Brasil, a fim de se retratar a realidade do país. As referências bibliográficas presentes nas publicações encontradas também foram analisadas, pois nelas encontram-se diversos estudos que poderiam auxiliar na fundamentação teórica. Na segunda etapa, foram excluídos artigos que não atendiam à demanda bibliográfica deste trabalho. De acordo com estes critérios, foram encontradas 14 publicações, analisadas e utilizadas neste artigo.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

##### 4.1 Papel da escola na educação

A escola deve se preocupar-se, possibilitando condições para que a sociedade que a abriga ingresse em seu meio, assumindo assim seu compromisso como local de transmissão de saber e construção do conhecimento, a escola é responsável para transmitir valores contribuindo para a sociedade e a formação dos alunos (LÜCK, 2010). Para que funcione precisa de planejamento estratégico no ambiente escolar (BARBOSA; BRONDANI, 2004), significa uma formulação sistemática de objetivos e ações que dará sobre a melhor escolha para uma tomada de decisão.

##### 4.2 o benefícios da tecnologia no setor educacional

A tecnologia na gestão escolar está cada vez mais eminente e integrada a expansão da tecnologia e dos meios de comunicação tem gerado importantes mudanças na sociedade, diante destes fatores e do cenário pesquisadores e estudiosos estão preocupados com o funcionamento da escola, pois a educação juntamente com a

globalização concentrada no conhecimento constitui valor estratégico para o desenvolvimento. (PERFEITO, 2007).

O uso da tecnologia favorece a interação entre alunos. Ao fazerem atividades em pares ou grupos, a internet permite que todos expressem seus conhecimentos e deem opiniões, o que traz à tona a experiência prévia dos alunos, o que os motiva ainda mais, pois sentem-se parte ativa e importante do processo de aprendizagem (PERFEITO, 2007).

### **4.3 Planejamento estratégico no ambiente escolar**

Planejamento significa elaborar esquema para alcançar algo que se deseje, contrapondo-se à improvisação, que é ação ao acaso (CUNHA, 1996).

Segundo (BARBOSA, BRONDANI, 2004), significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que no final, a escolha se dará sobre melhor ação, em relação em implicações futuras de decisões presentes, pois é recíproco e independente as decisões pois visam alcançar objetivos já estabelecidos.

Planejamento estratégico é uma competência da administração que auxilia gestores a pensar no longo prazo de uma organização. Alguns itens e passos cruciais para o plano estratégico são: missão, visão, objetivos, metas, criação de planos de ação e seu posterior acompanhamento, modelos de mudança organizacional, desenvolvidos nos últimos anos, vêm sendo construído para o gerenciamento de mudanças gerais das organizações, e não possuem uma abordagem específica para o gerenciamento e implementação do Planejamento Estratégico. (ESTRADA & ALMEIDA, 2007).

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas de todos os portes e setores. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias (BARBOSA, BRONDANI, 2004).

O planejamento é uma preocupação na gestão escolar. Ele é utilizado com o objetivo de que sejam criadas condições para que cumpra e pratique o que foi estabelecido. Então, o planejamento traça os objetivos e caminhos para que seja garantida a obtenção dos objetivos. Ribeiro (2005) o planejamento escolar como originário da teoria geral do planejamento, buscando sempre a solução dos problemas encontrados, com

estabelecimento de objetivos dentro da análise das condições em que esse planejamento deseja acontecer ou ser realizado. Outras características desse planejamento escolar são processos contínuos e a definições de objetivos (LÜCK, 2009).

#### **4.4 Gestão estratégica e suas vantagens**

Objetivos Estratégicos são os desafios que a instituição deverá suplantar para conseguir implementar a sua estratégia. Ao construir o mapa com esses objetivos, entende-se que os desafios ali presentes, se alcançados, serão suficientes para a concretização da visão de futuro. A Gestão Estratégica é uma técnica, que tem como base a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico, e dentro da sua estrutura administrativa da sua perspectiva da mudança organizacional. Os modelos de mudança organizacional, desenvolvidos nos últimos anos, vêm sendo construído para o gerenciamento de mudanças gerais das organizações, e não possuem uma abordagem específica para o gerenciamento e implementação do Planejamento Estratégico. (ESTRADA & ALMEIDA, 2007)

De fato, todos estes fatores fazem parte da rotina escolar no Brasil, porém é preciso propor e implementar uma reformulação das escolas, pois estas encontram-se configuradas administrativamente e didaticamente segundo um modelo arcaico tanto do ponto de vista técnico quanto social. Sendo assim, qualquer que seja o caminho tomado pelas políticas públicas dirigidas para essa reformulação, deverá ser norteado por uma administração e uma direção escolar que levem em conta a educação, contemplando suas características como processo pedagógico e sua dimensão democrática (PARO, 2010).

#### **5) CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O intuito foi avaliar o impacto da gestão e planejamento estratégico nos alunos das escolas públicas, visto que esse tema está sendo discutido por diversos anos, este artigo obteve diversos resultados de vários autores, onde foi possível concluir que no ambiente escolar é muito difícil a implantação da gestão estratégica com foco em melhorias no desempenho da educação em geral.

Diante do estudo foi constatado que seria de grande importância tratar e incluir tecnologia e parte financeira no ambiente escolar, todavia como algo interdisciplinar e não

dentro da grade curricular, porque seria necessário primeiramente estudos e treinamentos de docentes específicos que fossem capazes de aplicar tal disciplina, visto que hoje não possuem professores que conhecem plenamente do tema para que possa ser transmitido para os alunos.

Assim, o estudo tem contribuição para o campo teórico de forma que possa ser referência para outros artigos relacionados ao tema gestão estratégica no ambiente escolar, auxiliando nas pesquisas, da qual há grandes lacunas de informações e esclarecimentos referente à gestão escolar e seu planejamento.

Quanto as limitações do estudo, podemos falar que após o estudo a limitação era a os meios de pesquisas e plataformas e artigos, também foram encontradas limitações no decorrer das pesquisas bibliográficas, devido não possuir grandes estudos sobre o assunto.

Como estudos futuros a serem realizados na área da gestão escolar nas escolas públicas, propõe-se o estudo com a família, visando entender o que eles entendem o planejamento. Outrossim seria um estudo comparativo com escolas particulares, de modo a propiciar futuras análises que chegassem a resultados mais formidáveis, que por limitações este não tenha chegado.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (APA ou ABNT)

BALL, Stephen J. **Diretrizes políticas globais e relações políticas locais em educação**. Currículo Sem Fronteiras, v. 1, n. 2, p. 99-116, jul./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol1iss2articles/ball.pdf>>.

CURY, C. R. J. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. RBPAAE v. 18, n. 2, jul/dez 2010.

DOURADO, L. F. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, v. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARTINS, A. P. M; BROCANELLI, C. R. **O papel do diretor de escola frente aos novos desafios da gestão escolar**. Colloquium Humanarum, Presidente Prudente, v. 7, n. 2, p. 80-85, jul/dez 2010.

PARO, V. H. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PERFEITO, C. D. F. **Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar.** Educ. bras., Brasília, v. 29, nos. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

ROTHER, E. T. **Revisão sistemática x revisão narrativa.** Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v. 20, n.2, abr-jun 2007, pp. v-vi.

XAVIER, Antonio Carlos da R. **A Gestão da Qualidade e a Excelência dos Serviços Educacionais: Custos e Benefícios de sua Implantação.** Texto para discussão n. 408. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 1996. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0408.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0408.pdf) >.

LIBÂNIO, J. C. **Organizações e gestão escolar: teoria prática.** 6.ed. São Paulo: Heccus, 2013.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégica.** ISCTE, Liaboa, Ref. 01-01, set. 2001.

CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento estratégico: uma abordagem prática.** Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudanças organizacional.** Revista de Ciências da Administração. V. 9, n 9, p. 147-178, set-dez 2007.

ALDAY, H, C. **O planejamento estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica.** Ver. FAE, Curitiba, v. 3, n.2, p. 9-16, mai/ago 2000.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento Estratégico Organizacional.** Revista Eletrônica de Contabilidade, Santa Maria. V. 1, n. 1, dez 2004/fev 2005.

RIBEIRO, J, Q. Planificação educacional (planejamento escolar). **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 86, n. 212, p. 85-93, jan. /Abr.2005.

REBELO, L. M. B. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades: a perspectiva da teoria da complexidade.** 2004. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2004.

RASMUSSEM, U.W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico.** São Paulo: Aduaneiras, 1990.



## GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO UMA FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

### STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT AS A COMPETITIVENESS TOOL FOR MICRO AND SMALL BUSINESSES

Joao Pedro Estevam Espinosa  
Valdecir Cahoni Rodrigues  
Erika Mayumi Kato Cruz

#### RESUMO

Nas últimas décadas a gestão de pessoas vem evoluindo e mostrando sua importância direta à organização. Isso mostra que quanto mais investimento for realizado no capital humano aliado a outros fatores, a empresa conseguirá elevar o seu nível de competitividade. Esta pesquisa se justifica uma vez que serviu de base para os gestores tomarem medidas de mudanças frente a seus negócios e entenderem que investir nas pessoas não é custo e sim um investimento. Seu objetivo analisou quais as maiores dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas quanto à gestão de pessoas. Para alcançar o objetivo proposto os métodos utilizados foram à pesquisa exploratória, bibliográfica e pesquisa qualitativa. Quanto à análise dos dados foi realizada uma análise de conteúdo e através disso foi possível concluir que a maioria das micro e pequenas empresas não investem em pessoas devido à falta de conhecimento sobre o assunto, julgando-o como inviável desnecessário e oneroso. Diante disso chegou-se ao resultado que o relacionamento das microempresas com a gestão estratégica de pessoas é bastante restrito, e assim pode-se concluir que sua importância poderia impactar em vários resultados para a empresa, mas que hoje não impacta, devido à escassez e à ineficiência dos seus donos na busca por informação, por criarem uma ideia que investir em pessoas não é necessário, e que vai elevar muito o custo de sua empresa.

**Palavras-Chave:** Gestão de pessoas. Competitividade. Micro e Pequenas Empresas

#### ABSTRACT

In the last decades people management has been evolving and showing its direct importance to the organization. This shows that the more investment is made in human capital combined with other factors, the company will be able to raise its level of competitiveness. This research is justified as it served as the basis for managers to take change measures regarding their business and understand that investing in people is not a cost but an investment. Its objective analyzed what are the biggest difficulties encountered by micro and small companies in the management of people. To achieve the proposed objective, the methods used were exploratory, bibliographical and qualitative research. As for data analysis, a content analysis was performed and it was concluded that most micro and small companies do not invest in people due to lack of knowledge on the subject, judging it as unnecessary and costly. In view of this, it was found that the relationship between microenterprises and strategic people management is very restricted, and it can be concluded that their importance could impact on several results for the company, but today it does not, due to scarcity and the inefficiency of their owners in the search for information, for creating an idea that investing in people is not necessary, and that will greatly increase the cost of your company.

**Keywords:** People management. Competitiveness. Micro and Small Business

## 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas para o cenário brasileiro possuem relevante importância quando o assunto é a geração de empregos e partindo dessa premissa podemos perceber o quanto elas fazem a diferença em relação as médias e grandes empresas, muitas delas são familiares, e já outras são formadas por pessoas com novos sonhos de conquistar algo melhor na vida.

Muitos dos novos empreendedores veem uma oportunidade ao abrirem um novo negócio seja para aumentar sua renda ou até mesmo sair de um emprego que não estava mais o valorizando, com esse novo negócio acabam proporcionando a oportunidade de emprego para outras pessoas.

De acordo com (Sebrae, 2018), as micro e pequenas empresas são responsáveis por 27% do PIB, e 54% dos empregos formais existentes, e em janeiro de 2019 elas geraram 60,7 mil empregos no Brasil.

**Figura 1:** Taxa de crescimento das ME x variação do PIB.



Fonte: SEBRAE (2018).

Entretanto como ocorrem à criação de novos pequenos negócios no Brasil, a extinção destes também acontecem, e a partir disso pode-se citar um problema que as micro e pequenas empresas enfrentam para lidar com a gestão de pessoas, pode-se elencar a gestão estratégica de pessoas como o possível entrave para os gestores.

Segundo Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas pode ser entendido através da maneira pela qual a organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho adotando medidas para que ele saia de maneira correta e que dê resultados satisfatórios.

No entanto muito dos novos gestores encontram dificuldades para gerir seu negócio, uma vez que a maioria possui pouco ou nenhum conhecimento sobre gestão, alguns veem pessoas como somente meros empregados e não dão o valor que deveria. Uma hipótese para isso seria que as micro e pequenas empresas têm dificuldades para gerir pessoas, devido aos seus gestores possuírem pouca competência de liderança para isso ou ainda verem a gestão de pessoas como um custo e não como um investimento.

Adquirir as competências devidas para ser um bom gestor demanda tempo e esforço e analisar quais serão os primeiros passos a tomar na criação do negócio não é uma tarefa fácil, e assim orientar pessoas em busca de um só propósito demanda um bom conhecimento sobre vários fatores. “Orientar significa encaminhar, guiar e indicar o rumo a alguém, reconhecer a situação do lugar em que se acha para se guiar no caminho”. (Chiavenato, 2014, p.153).

Fazer com que as pessoas se comprometam com os objetivos da empresa, leva a uma necessidade de orientação estratégica bem elaborada, para que ocorra uma evolução nos processos e resultados, (Albuquerque, 1999).

Muitos são os fatores que envolvem as mudanças no ambiente organizacional, à cultura, economia, política e o fator social, estes fatores precisam estar alinhados para que a organização possa atingir seus resultados. A integração entre as áreas é de suma importância para um trabalho que atenda os objetivos da organização, e ter um departamento de recursos humanos atuante facilita o trabalho dos gestores, pois, será através desse departamento que os profissionais serão selecionados para trabalhar na empresa.

Desta forma podemos destacar que algumas teorias relacionadas à estratégia em pessoas estão associadas ao desenvolvimento das empresas e assim as levam a obter vantagem competitiva, Mascarenhas, (2009).

Hoje em dia no cenário nacional as grandes empresas se destacam por ter vantagem competitiva ao entenderem o que seus colaboradores querem e o que precisam para executar suas funções de forma satisfatória, e que isso proporcione os resultados que a empresa almeja, em contraponto a isso as pequenas empresas não entendem que a valorização do capital humano para a organização agrega valor e também faz com que ela consiga alcançar resultados expressivos e um grande poder competitivo.

Segundo Mascarenhas, (2009) quando uma empresa investe em seu capital intelectual, em contrapartida ela irá receber ideias inovadoras que se tornará em um diferencial competitivo perante as demais organizações.

Diante disto a problemática que este estudo respondeu foi quais as dificuldades que as micro e pequenas empresas enfrentam para lidar com a gestão estratégica de pessoas. Tendo como objetivo geral analisar quais as maiores dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas quanto à gestão de pessoas, bem como os objetivos específicos que foi realizar uma pesquisa exploratória para que o pesquisador amplie-se o seu conhecimento sobre o assunto abordado; realizar um levantamento bibliográfico com dados secundários para responder ao problema e alcançar o objetivo da pesquisa; demonstrar a importância do capital humano como forma de competitividade para a organização; e mostrar as vantagens frente a um bom capital intelectual que a organização pode alcançar.

Quanto a hipótese presumiu-se que as micro e pequenas empresas têm dificuldades para gerir pessoas, devido os seus gestores possuírem pouca competência para isso ou ainda verem a gestão de pessoas como um custo e não como um investimento.

Em relação à justificativa e importância do tema, esta pesquisa serviu de base para os gestores tomarem medidas de mudanças frente a seus negócios e entenderem que investir nas pessoas não é custo e sim um investimento.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Micro e Pequenas Empresas

É imprescindível que as microempresas e empresas de pequeno porte ganharam muito espaço dentro do cenário econômico nos últimos anos e dentre várias razões pode-se citar a facilidade de criar e abrir um pequeno negócio, e a baixa demanda de investimento necessária.

Diante disso podemos classifica-las de duas formas, sendo que a mais usual é considerar o faturamento bruto anual, como é possível observar no Art. 3 da Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006:

BRASIL. Art. 3 Da Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Para os efeitos desta Lei Complementar consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrado no registro de empresas mercantis ou no registro civil de pessoas jurídicas, conforme o caso, desde que: I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e II - No caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

A segunda forma de classificação é caracterizar-se pelo número de funcionários:

Quadro 1: Classificação de uma empresa pelo número de funcionários.

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 9 pessoas	Até 9 pessoas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas	De 10 a 49 pessoas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas	De 50 a 99 pessoas
Grande Empresa	500 pessoas ou mais	100 pessoas ou mais

Fonte: SEBRAE – Anuário do trabalho nas micro e pequenas empresas (2013, p.17).

Conforme demonstrado no Quadro 1, as microempresas se diferenciam bastante das empresas de pequeno, médio e grande porte. Tendo em vista que elas possuem uma capacidade reduzida para empregar pessoas, sendo permitidas somente 9 (nove) pessoas empregadas tanto na indústria quanto no comércio.

Assim como é fácil abrir uma Micro e Pequena empresa o mesmo acontece em seu encerramento, pois muitas destas não possuem um planejamento adequado por parte do empreendedor e também por serem administradas pelos familiares que na maioria das vezes não possuem nenhum ou tem pouco conhecimento em gestão empresarial (SEBRAE, 2014).

## 2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

As pessoas são de extrema importância para o sucesso de uma organização, pois são elas que gerenciam e comandam a empresa; são elas que executam, controlam atividades e processos, são as pessoas também que consomem os produtos de uma determinada empresa (DUTRA, 2016).

Define-se gestão de pessoas como sendo a associação de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas definidas que tem por objetivo administrar os recursos humanos dentro da organização e assim potencializar o capital humano (DUTRA, 2016).

Muitas empresas buscam alcançar a vantagem competitiva, sendo assim a gestão estratégica de pessoas visa atender as políticas e práticas para que cada trabalhador possa ter seu ciclo de vida compreendido de maneira adequada e que os recursos humanos estejam funcionando a serviço da empresa (PORTER, 1989).

A gestão estratégica de pessoas é resultado de uma série de teorias relativamente recentes da administração que demonstram as necessidades de alinhar as necessidades estratégicas da organização com o desenvolvimento das pessoas dentro da empresa (PORTER, 1989).

Dentre algumas políticas adotadas pela gestão estratégica, podemos citar:

Quadro 2: Políticas de Gestão Estratégica

Recrutamento e Seleção	Atração de candidatos mediante o seu potencial, e escolha dentre esses, assim a empresa se torna competitiva e sai na frente das demais, uma vez que irá agregar mais valor ao seu capital intelectual.
Avaliação de desempenho	A organização consegue medir o nível cognitivo de seus colaboradores ao longo do tempo, assim ela consegue um aperfeiçoamento de suas habilidades, e consegue um

	aprimoramento maior nos seus programas de treinamento e desenvolvimento.
Treinamento e desenvolvimento	Com um bom programa de treinamento a empresa consegue aumentar a eficiência na produtividade, bem como a qualidade de seu produto ou serviço.  Já o desenvolvimento aprimora as habilidades mais complexas e evoluem seus conhecimentos, o que eleva o nível competitivo da organização e a coloca em um patamar estratégico alto.
Remuneração	Auxilia na política de cargos e salários da organização, assim ela dará um norteamento aos gestores que através do setor de recursos humanos poderá alcançar um bom nível de equidade interna e externa.
Descrição e Análise de Cargos	Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como ele faz, sob quais condições ele faz e por que ele faz, fazer descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo, assim contribui para uma boa organização da empresa.
Monitoramento	Acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar seus resultados. Tudo para que a empresa possa manter todos os processos iniciais e manter seus colaboradores satisfeitos com a organização e em longo prazo.
Manter Pessoas	O objetivo é criar condições ambientais e psicológicas para colaborar com a boa prática das atividades profissionais, como a administração da disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

Fonte: adaptado de Marras e Marras Neto (2012) e Mascarenhas (2009).

### 2.3 Remuneração Estratégica

Para alcançar resultados satisfatórios é necessário ter uma mudança de pensamento e atitude quanto à gestão de pessoas. Por isso muitas organizações vêm transformando a remuneração tradicional em estratégica.

“Remuneração estratégica é o uso de várias modalidades de remuneração em uma empresa cujo objetivo é o de estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais”. (MARRAS; MARRAS NETO, 2012, p. 2).

Seus benefícios compreendem tanto o interesse por parte do empregado quanto da organização, uma vez que oferecendo boas remunerações a empresa consegue ser mais competitiva no mercado na captação de recursos e garanti que seus colaboradores

trabalhem com mais interesse, pois estarão engajados com o objetivo da empresa e irão garantir um melhor bem-estar a eles mesmos (MARRAS; MARRAS NETO, 2012).

Muitas são as formas de remunerações, e para cada tipo uma especificidade, a maioria das empresas buscam definir de maneira objetiva seus cargos para que os salários sejam bem organizados a fim de se atingir uma boa estrutura de recursos (Wood; Picarelli, 1999).

Quadro 3: Tipos de Remunerações estratégicas

Remuneração por competências	Aplicada nos níveis estratégicos da organização, tais como: Papéis de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados.
Gratificação funcional	Forma mais tradicional utilizada nas empresas, ela possui três razões para representar o mix total de remuneração: 1 – É implantada junto com o sistema de cargos e salários. 2 – Permite equidade externa. 3 – Permite equidade interna.
Participação acionária	Aplicada diretamente no nível estratégico, que consiste em remunerar resultados conseguidos por meio da concessão de ações da empresa.
Remuneração variável	Ela vincula a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado e os converge para melhorar o desempenho da empresa.
Gratificação por habilidades	Utilizada no setor de conhecimento dos trabalhadores, avaliando o desenvolvimento adquirido e as respectivas habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa do sistema.
Premiações e comissões	É o incremento realizado sobre a remuneração dos colaboradores, que ocasiona de alguma forma em benefícios e faz com que os colaboradores trabalhem mais engajados.
Salário indireto	É aquele que compreende os benefícios oferecidos pela empresa a seus funcionários.

Fonte: Adaptado de Marras, Marras Neto (2012) e Wood, Picarelli (1999).

Vimos que através da remuneração estratégica a empresa consegue se planejar e alcançar resultados expressivos alterando somente a forma de remunerar seus colaboradores, a seguir vamos ver mais um item muito importante para a organização.

#### 2.4 Vantagem competitiva

Um dos conceitos menos explorados e mais importantes para quem deseja ter sucesso no mundo dos negócios é a vantagem competitiva, muitas empresas em tempos difíceis conseguem se sobressair mantendo em suas políticas, vantagens competitivas bem planejadas e conseguindo se diferenciar das demais, agregando maior valor ao seu produto



e fazendo com mais clientes possam compra-lo, sendo mais aceita e crescendo no mercado (MASCARENHAS, 2009).

Vantagem competitiva pode ser definida como uma série de fatores que uma empresa consegue atingir como diferencial em relação aos seus concorrentes (MASCARENHAS, 2009).

Segundo Gamble e Thompson Junior (2012, p. 3), “uma empresa obtém vantagem competitiva sustentável quando um atraente número de compradores tem preferência sobre seus bens e serviços em relação aos de seus concorrentes”.

Para as empresas atingirem um bom potencial competitivo elas devem atingir alguns objetivos que estão relacionados a alguns fatores, sendo eles, um bom desenvolvimento baseado em custo, criar vantagens baseadas no diferencial e concentrar-se em um nicho de mercado do setor, (GAMBLE; THOMPSON JUNIOR. 2012).

Quadro 1: Tipos de vantagens competitivas.

Vantagem competitiva temporária	Vantagens competitivas que duram pouco
Vantagem competitiva sustentável	Vantagens competitivas que duram muito

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2011).

Um dos fatores primordiais para um nível excelente de vantagem competitiva, é a utilização das pessoas na cadeia de recursos, não sendo só considerados somente um investimento, mais sim uma peça importante de um quebra cabeça complexo como uma empresa, para que juntos possam somar e chegar a um resultado expressivo mantendo a empresa sempre em um patamar elevado e a destacando das demais (BARNEY, HESTERLY, 2011).

Toda empresa além de pessoas, necessita de vários outros itens para poder se desenvolver e gerar lucro, os recursos fazem parte desses itens e estudarmos podem ser de suma importância ao serem analisados como pontos fortes e pontos fracos (MASCARENHAS, 2009).

Quadro 2: Recursos.

Valioso	Permite que a empresa explore uma oportunidade e neutralize ameaças do ambiente de competição.
Raro	Não deve estar disponível a outras empresas.
Difícil de imitar	Ambos os recursos valiosos e raros não poderão ser copiados por outras empresas.
Intransferível	A empresa deverá estar organizada afim de que seus recursos e capacidades consigam gerar vantagem competitiva.

Fonte: Adaptado de Barney, Hesterly (2011).

Esses recursos vistos acima viabilizam uma vantagem tanto competitiva como estratégica e eleva o patamar da organização trazendo grande satisfação a todos os envolvidos.

A visão baseada em recursos (RBV) destaca o papel dos recursos estratégicos para a empresa enfatizando a relevância deles para a determinação do nível de lucratividade da empresa, para chegar nesse nível à empresa deve contar com a participação de seus colaboradores, pois sem essas pessoas a organização não teria sentido e não conseguiria alcançar o sucesso que seus donos esperam (MASCARENHAS, 2009).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A coleta de dados assim como em qualquer trabalho científico é de suma importância, e será através dos métodos que será definido qual o tipo de abordagem que a pesquisa utilizou.

Conforme menciona Cervo, Bervian; da Silva (2007, p.27), “Em seu sentido mais geral, método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”.

A metodologia é de extrema importância para a pesquisa, pois com ela busca-se quais métodos foi utilizado para dar resposta ao problema elencado. Através da pesquisa exploratória pode-se aprofundar em algo pouco pesquisado, e ela também concede a possibilidade de trazer novas ideias sobre um assunto pouco explorado.

Ela se restringe a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto, e familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção e descobrir novas ideias, (CERVO, BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.27).

Nesta pesquisa foi utilizado o método bibliográfico, exploratório e qualitativo.

A pesquisa exploratória traz ao pesquisador a possibilidade de ser mais flexível sobre sua pesquisa, tendo em vista que ocorrerá uma fixação maior sobre o assunto abordado, e que isso possibilitará o enfoque maior e também a formulação de novas hipóteses.

Foi utilizada neste artigo a pesquisa bibliográfica, pois se optou por esse método tendo em vista que serão utilizados livros sendo eles impressos e/ou digitais. Através deste tipo de pesquisa o assunto poderá ser abordado com mais precisão e buscará trazer informações mais sólidas para a pesquisa,

Entretanto a pesquisa bibliográfica além de trazer informações sólidas faz com que seu pesquisador tenha contato direto com o material escrito o que trará maior facilidade para com a sua análise.

Segundo Cervo, Bervian; da Silva (2007, p.60), “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses”.

A pesquisa qualitativa não utiliza de números para descrever sua abordagem, diferentemente da pesquisa quantitativa ela busca de uma forma mais subjetiva caracterizar o problema abordado. No entanto sua análise deve trazer clareza e coerência para que tenha aprovação de acordo com quem for avaliar.

A pesquisa qualitativa levanta seus dados e os analisa ao mesmo tempo, os estudos são descritivos e voltados para compreensão do objeto abordado, e seu pesquisador não pode evitar a pesquisa. (MASCARENHAS, 2012, p.46).

### 3.1 Análise de Dados

Trata-se de uma análise de conteúdo onde serão necessárias análises mais

profundas sobre o tema, e deverão ser observados de forma detalhada a gestão estratégica de pessoas em Micro e pequenas empresas. Para análise dos dados utilizou-se a abordagem qualitativa, onde Richardson (1999, p. 80) menciona que:

[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexibilidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos e possibilitar, em maior profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Quanto aos objetivos, este estudo caracteriza-se como descritivo e exploratório, pois esta pesquisa busca analisar quais as maiores dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas quanto à gestão estratégica de pessoas.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A forma escolhida para Identificar quais as principais dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas para lidar com a gestão estratégica de pessoas, foi a de contextualizar a teoria (através de livros, artigos e sites sobre o tema abordado) assim buscou-se por meio da pesquisa bibliográfica elencar os principais autores e através deles trazer um desenho de como os pequenos empreendedores se comportam diante da falta de conhecimento sobre gestão.

Buscou-se analisar as principais características sobre a caracterização de micro empresa, e também analisar alguns aspectos que as tornam diferentes das demais, isso levando em consideração a falta de gestão estratégica de pessoas, vantagem competitiva e remuneração estratégica. Diante disso foi possível trazer a importância dessas microempresas e também o fator de elas terem um capital humano integrado, isso como forma de competitividade mostrando as vantagens frente a um bom capital intelectual que a organização pode alcançar.

Entretanto viu-se que usar a gestão estratégica de pessoas e também formas de remunerações de maneira correta pode influenciar os colaboradores de maneira direta a serem mais engajados com o objetivo da empresa e com isso deixar a empresa com um potencial competitivo maior em relação aos seus concorrentes.

As pessoas assim como no âmbito social trazem recursos valiosos que a empresa deve analisar e os filtrar para o ambiente da organização, assim com a gestão de pessoas esses recursos devem trazer o máximo de resultado para organização e a potencialização do capital humano deve ocorrer de forma que satisfaça tanto os objetivos pessoais dos colaboradores quanto da empresa (DUTRA, 2016).

Assim buscou-se analisar como muitos empreendedores hoje não possuem informação sobre seu próprio negócio. E Diante disso, foi possível perceber que, de forma geral, existe pouco relacionamento desses micro e pequenos empresários com a utilização de ferramentas, que de certa forma irá os auxiliar a melhorar sua empresa e que consequentemente eles passarão a observar que tudo se começa com uma boa gestão de pessoas, e é através delas que um negócio começa a dar certo, sendo um dos principais fatores da empresa.

Contudo podemos citar a relação de temas como remuneração estratégica e vantagem competitiva, uma vez que em relação à remuneração, seus benefícios trazem aprimoramento no desempenho individual dos colaboradores, haja vista que quando eles percebem sua valorização profissional e de acordo com as metas bem definidas da empresa, seu favorecimento é muito grande e seu crescimento se eleva a cada dia trazendo um alcance de resultados positivos maiores o que mostra uma vantagem competitiva em relação às outras empresas, mostrando assim sua evolução constante.

Conforme Sebrae (2008), o número de empresas que fecham em pouco tempo de vida é significativo, e levando em consideração esse dado podemos concluir que falta ainda preparo desses empresários para executarem um trabalho melhor e se atualizarem mais para que seu negócio possa perpetuar por um período maior.

Percebe-se que a falta de informação por parte desses micro e pequenos empresários acabam os levando a enfrentar dificuldades e os faz encerrar suas atividades empresariais em um tempo curto, o que confirma a hipótese de que a falta de competência e a maneira como eles enxergam a gestão de pessoas os tornam menos competitivos e que precisam estudar e se atualizar mais, para se tornarem empresários mais sucedidos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa constatou que medidas devem ser tomadas quanto à questão da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas, e que por isso era importante estudar sobre a gestão estratégica de pessoas como uma ferramenta de competitividade nesse tipo de empresa.

Diante disso a pesquisa teve como objetivo geral analisar quais as maiores dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas quanto à gestão de pessoas, e identificou alguns fatores que determinassem essas dificuldades. Constatou-se que o objetivo geral foi atendido porque efetivamente o trabalho conseguiu verificar quais foram essas dificuldades e como elas afetam diretamente a organização.

Quanto aos objetivos específicos propostos todos foram alcançados. O primeiro era o de realizar uma pesquisa exploratória para que o pesquisador ampliasse o seu conhecimento sobre o assunto abordado e o mesmo foi atendido tendo vista que vários assuntos foram abordados de maneira a chegar a várias ideias sobre o assunto; o segundo objetivo específico era o de realizar um levantamento bibliográfico com dados secundários para responder ao problema e alcançar o objetivo da pesquisa. Este também foi atingido uma vez que esses dados expõem tais ferramentas que bem alocadas na organização podem trazer ao sucesso; o terceiro objetivo específico era demonstrar a importância do capital humano como forma de competitividade para a organização, o mesmo foi atingido, pois mostrou que a remuneração estratégica bem implementada na organização retém talentos e atrai candidatos; e o quarto e último objetivo específico era o de mostrar as vantagens frente a um bom capital intelectual que a organização pode alcançar, assim se atingiu, pois quanto melhor for os colaboradores, eles vão estar mais engajados na organização assim ela irá alcançar resultados expressivos .

Portanto a hipótese se mostrou verdadeira uma vez que se pode concluir que o relacionamento das microempresas com a gestão estratégica de pessoas é bastante restrito, e que sua importância poderia impactar em vários resultados para a empresa, mas que hoje não impacta, devido à escassez e à ineficiência dos seus donos na busca por informação, por criarem uma ideia que investir em pessoas não é necessário, e que vai elevar muito o custo de sua empresa.

Assim, realçamos que o estudo tem contribuição para o campo teórico de forma que possa ser referência para outros artigos relacionados ao tema, auxiliando nas pesquisas, da qual os novos gestores que surgirão poderão pesquisar sobre como gerir um negócio de forma a valorizar seus colaboradores. Podendo então ser subsídios aos pesquisadores.

Quanto às limitações do estudo, podem-se apontar aquelas encontradas no decorrer da pesquisa bibliográfica, haja vista que o tema específico não é muito explorado, assim poderia ter sido realizadas entrevistas com empresários de empresas de micro e pequeno porte para ter uma dimensão maior de outros problemas que eles enfrentam, e para melhores resultados a aplicação de questionários com pesquisas específicas sobre o tema escolhido.

Dessa forma, o estudo em questão teve o seu objetivo alcançado ao conseguir apresentar resposta ao problema exposto em seu início. No entanto novas pesquisas poderão ser feitas a fim de demonstrar a importância do estudo e verificar a evolução das empresas nessas questões, para melhor resultado a aplicação de questionários poderá ser aplicada a fim de alcançar com mais exatidão os objetivos propostos.

### **Referências Bibliográficas**

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.) São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. e DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2007.

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

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MASCARENHAS, A, O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São

Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Perfil das micro empresas e empresas de pequeno porte**, 2018, Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>. Acesso em: 11 maio, 2019.

SEBRAE. **Análise do CAGED janeiro 2019**, Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relatorio%20do%20CAGED%2001%202019.pdf>. Acesso em 11 maio, 2019.

GAMBLE, E, J, JR, T, A, A. **Fundamentos da Administração Estratégica: A Busca pela Vantagem Competitiva**. 2012. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550894/>. Acesso em: 01 set. 2019.

BARNEY, J. B; HESTERLEY, W, S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARRAS, J, P; PIETRO, M, N. **Remuneração Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

WOOD, T, Jr., PICARRELLI, V, F. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 08 de set. 2019.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 6. ed. São Paulo: Dieese, 2013.

SEBRAE. **Causa Mortis das empresas**. 2014. Disponível em:

[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf). Acesso em: 08 set. 2019.

DUTRA, S, J. **Gestão de pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/cfi/6/10!/4@0:0>. Acesso em: 08 de set, 2019.

PORTER, M, E. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior**, 23ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.



## INDICAÇÃO GEOGRÁFICA COMO VALORIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO VITELo PANTANEIRO

### GEOGRAPHICAL INDICATION AS VALUATION OF THE PANTANEIRO VEAL PRODUCTION CHAIN

Danilo Dos Santos Silva  
Vinicius Augusto Alves Vilela  
Lechan Colares-Santos

#### RESUMO

As Indicações Geográficas (IGs) permitem aos produtores promoverem seus produtos por meio da autenticidade da sua produção, da sua região de abrangência. Dentro deste contexto, o objetivo deste artigo foi mensurar a influência da identificação geográfica na cadeia produtiva do vitelo pantaneiro e levantar sua importância para agregação de valor no seu consumo, bem como, analisar a aceitação desta carne junto aos consumidores que não conhecem ou experimentaram a mesma na cidade de Presidente Prudente. O trabalho proposto caracterizou-se por ser uma pesquisa quantitativa, com técnicas de pesquisa bibliográfica e exploratória. Para que os objetivos aos quais se propôs a realizar fossem alcançados, efetuou-se uma pesquisa com consumidores de carne, por meio de questionário estruturado. Finalmente, concluiu-se que a Indicação Geográfica como determinante no processo de agregação de valor ao produto, tornando-o mais competitivo no mercado nacional e até no exterior. Além disso, a projeção da imagem e as consequentes alterações socioeconômicas nas regiões certificadas credenciam a IG como forte instrumento de marketing, elevando o valor não só da mercadoria, mas também da área demarcada. O fundamental, no entanto, é que a Indicação Geográfica “vitelo pantaneiro” seja entendida como a possibilidade de um avanço generalizado para uma região específica, desde que os princípios de controle, qualidade e de disseminação da informação sejam adotados e respeitados. Ganha o produto, o produtor, o prestador de serviço, o cidadão e a comunidade regional, o Pantanal e o Brasil.

**Palavras-chave:** Carne. Consumidor. Agregação de valor. Indicações Geográficas.

#### ABSTRACT

Geographical Indications (GIs) allow producers to promote their products through the authenticity of their production in their region of coverage. Within this context, the objective of this article was to measure the influence of geographic identification in the production chain of the Pantanal calf and to raise its importance for adding value in its consumption, as well as to analyze the acceptance of this meat with consumers who do not know or have experienced same in the city of Presidente Prudente. The proposed work was characterized by being a quantitative research, with bibliographic and exploratory research techniques. In order to achieve the objectives it was intended to achieve, a survey was conducted with meat consumers through a structured questionnaire. Finally, it was concluded that Geographical Indication as a determinant in the process of adding value to the product, making it more competitive in the domestic market and even abroad. In addition, the projection of the image and the consequent socioeconomic changes in the certified regions accredit GI as a strong marketing tool, increasing the value not only of the merchandise, but also of the demarcated area. What is fundamental, however, is that the “calf pantanal” Geographical Indication is understood as the possibility of a generalized advance for a specific region, provided that the principles of control, quality and dissemination of information are adopted and respected. Wins the product, the producer, the service provider, the citizen and the regional community, the Pantanal and Brazil.

**Keywords:** Beef. Consumer. Adding value. Geographical Indications.

## 1) INTRODUÇÃO

A Indicação Geográfica (IG) de produtos é inspirada na legislação francesa, que possui tradição na proteção de produtos de um território. Iniciou com os vinhos, o champanhe e os queijos, hoje ela é utilizada em diversos países do mundo, que apresentam diferentes adaptações conforme suas peculiaridades.

A IG é um selo distintivo coletivo vinculado diretamente ao território de procedência, que agregado ao produto, além da viabilidade econômica, pela diferenciação do próprio produto no mercado, pode contribuir para o desenvolvimento territorial através de atividades específicas que, por efeito, agem sobre a economia local (turismo, atividades conexas etc.) e o patrimônio (valorização de saberes e práticas tradicionais) e por uma resposta adequada às demandas sociais (associativismo/cooperativismo, comércio justo) e ambientais (conservação do meio ambiente, planejamento sustentável na produção agrícola), sendo reguladas pela Lei de Propriedade Industrial (Lei nº 9279/96), e pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), responsável por estabelecer as condições de registro.

Diante do exposto questiona-se: Qual a influência da Identificação Geográfica na cadeia produtiva do vitelo pantaneiro e seu impacto na agregação de valor para o consumo desta carne?

A hipótese adotada neste estudo é de que, a Identificação Geográfica aumentará a intenção de compra dos consumidores de carne, e agregará valor comercial ao vitelo pantaneiro.

Neste contexto, esta pesquisa foi realizada com o objetivo principal de mensurar a influência da identificação geográfica na cadeia produtiva do vitelo pantaneiro e levantar sua importância para agregação de valor no seu consumo, bem como, analisar a aceitação desta carne junto aos consumidores que não conhecem ou experimentaram a mesma na cidade de Presidente Prudente.

Como conceituar identificação geográfica têm: explicar sobre cadeia produtiva; esclarecer o que é carne de vitelo; apontar as diferenças na produção do vitelo pantaneiro para as demais regiões; realizar uma investigação teórica para identificar a importância do fator geográfico na agregação de valor do produto dentro da cadeia produtiva; apontar através de dados coletados em relatório estruturado, se existe influência da identificação geográfica pantaneira na tomada de decisão do consumidor de presidente prudente no

momento da compra deste produto perante as demais opções; e mensurar a aceitação para este tipo de carne dentro do grupo de consumidores que não conhecem ou não experimentaram a mesma.

Justifica-se a realização deste estudo em virtude de que, apesar da importância do Brasil no cenário da pecuária mundial tanto na produção de carne bovina quanto no consumo, este estudo mostra-se importante para entender a influência que o fator geográfico pode causar no ato da compra do vitelo pantaneiro dos consumidores de Presidente Prudente, assim como verificar um possível nicho de mercado em potencial na cidade. Por estes motivos, este estudo mostra-se importante por levantar estas questões, beneficiando açougues, supermercados, hipermercados, frigoríficos e pecuaristas pantaneiros.

## 2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Legislação Brasileira sobre Indicação Geográfica

Apesar da Lei de Propriedade Industrial nº 9.279 de 14 de maio de 1996 ter instituído a possibilidade do registro de Indicação Geográfica para produtos e serviços no Brasil, as suas condições só foram estabelecidas quatro anos depois, mesmo com a publicação anterior do Ato Normativo do Instituto Nacional de Indicação Geográfica nº 143, de 31 de agosto de 1998, o que fez com que os primeiros selos só fossem concedidos a partir do ano 2000.

O art. 179 da Lei de Propriedade Industrial correlaciona a Indicação Geográfica a um selo que caracterize o produto: “A proteção estender-se-á à representação gráfica ou figurativa da indicação geográfica, bem como à representação geográfica de país, cidade, região ou localidade de seu território cujo nome seja indicação geográfica” (BRASIL, 1996).

O texto da legislação também delimita a utilização da indicação geográfica no âmbito territorial a que foi aprovada: “O uso da Indicação Geográfica é restrito aos produtores e prestadores de serviço estabelecidos no local, exigindo-se, ainda, em relação às denominações de origem, o atendimento de requisitos de qualidade” (BRASIL, 1996).

O Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), é o responsável pela concessão e

para o estabelecimento das condições de registro das indicações geográficas no Brasil. Estas condições estão dispostas na Resolução INPI nº 075/00 que estabelece, dentre outras coisas, que o prazo de validade de um registro de IG durará enquanto o produto ou serviço mantiver as características específicas que o credenciaram ao selo. Esta resolução revogou o Ato Normativo INPI nº 143, de 31 de agosto de 1998 (BRASIL, 2000).

## 2.2 As Indicações Geográficas

O desenvolvimento econômico dos países pode ser perseguido de diversas formas. Alguns optam por práticas protecionistas, outros por políticas que enfatizam o liberalismo econômico e há ainda aqueles que exploram os recursos naturais e os que investem em pesquisa e conhecimento científico. O mais comum, entretanto, é a coexistência de políticas protecionistas, como a de livre-comércio, dependendo, logicamente, dos interesses e das potencialidades econômicas de cada país.

As Indicações Geográficas (IG) surgem como uma alternativa de desenvolvimento econômico e até mesmo social que muitos países têm adotado, dentro de uma perspectiva que valoriza a propriedade intelectual coletiva. O processo de indicação geográfica pode ser encarado como uma alternativa para promover o desenvolvimento rural em áreas relacionadas a produtos agrários, especialmente em áreas marginalizadas e com desenvolvimento econômico social atrasado. Os produtos com IG reconhecida possuem, a rigor, um valor maior que os similares devido aos atributos específicos de origem e qualidade que carregam (DUTRA; MACHADO; CASTRO, 2009, p.91).

A primeira noção de IG data do século IV a.C., na Grécia, com os vinhos de Conrinthio, de Ícaro, de Rhodes, e no império romano com o mármore Carrara. Apesar de antiga, a IG é o termo de propriedade intelectual menos utilizado nos dias atuais, se comparado com as marcas, patentes e cultivares (GURGEL, 2005).

A Organização Mundial de Propriedade Intelectual traz em seu Curso Geral de Propriedade Intelectual relatos da metade do século XIX, a Europa, então, vivendo período de comprovado crescimento sociocultural pode comprovar que o controle pela qualidade de sua principal bebida, o vinho, este era assunto de mais alta relevância. As Indicações Geográficas em seus vinhos começavam a agregar valor econômico ao produto, o que lhe atribuía reputação e identidade própria, tornando-o, a rigor, mais valioso (GURGEL, 2005).

Com o passar dos anos, com o advento da Globalização de mercados e organização de blocos econômicos, tornou-se cada vez mais visível que produtos de qualidade superior seriam oferecidos ao consumidor comum.

No Brasil, as IGs foram reconhecidas em 1996 pela Lei Federal de Propriedade Industrial, despertando atenção das políticas públicas nacionais e estaduais, uma vez que o mercado de produtos agroalimentares diferenciados tem crescido e se tornado cada vez mais atraente. No mundo e, principalmente, na Europa, onde são bem mais conhecidas, existem inúmeros exemplos de Indicações Geográficas, tais como: os vinhos da região de Champagne e Bordeaux (França), relógios (Suíça) e queijo parmesão (Itália). Estes poucos, mas notórios exemplos, são capazes de fornecer uma ideia das dimensões da IG no comércio mundial (DUTRA; MACHADO; CASTRO, 2009).

Assim, o termo Indicação Geográfica foi sendo traçado e se tornando conhecido no decorrer da história, quando produtores, comerciantes e consumidores passaram a associar a qualidade de produtos ao local onde eram produzidos. Em termos conceituais, pode-se dizer que indicação geográfica é o gênero cujas espécies são a indicação de procedência e a denominação de origem. Esta última é mais complexa e abrange mais requisitos para ser concedida que aquela (DUTRA; MACHADO; CASTRO, 2009).

Deste modo, sobressai a qualidade diferenciada apresentada por certos produtos, associada ao seu território de origem e à forma particular de obtenção efetuada em determinadas regiões, de acordo com os hábitos locais.

Sua proteção, em termos de propriedade intelectual garante aos donos da produção de origem uma garantia estatal. Importante acentuar, desse modo, ser imprescindível que haja algum objeto que seja íntimo ao que se refere a patentes, marcas, desenho industrial, indicações geográficas ou proteção de cultivares.

A concessão de uma Indicação Geográfica a um produto ou serviço vincula-o oficial e diretamente à sua região de origem. Na maioria das vezes a recíproca é verdadeira, ou seja, a região também ao produto. Portanto, ambos ganham valor. Assim, o Instituto Nacional de Indicação Geográfica refere-se as características intrínsecas agregadas a um produto ou serviço oriundo de uma determinada região, de maneira que não é possível separa-los estando os mesmos diretamente associados. Espera-se que esta diferenciação proporcione maior valor de mercado (MAIORKI; DALLABRIDA, 2014).

O produto/serviço ganha identidade própria e inconfundível, passando a desfrutar de reputação entre antigos e novos consumidores que, por outro lado, terão de pagar pelas qualidades específicas das condições de produção ou de prestação de serviço, bem diferentes dos valores dos bens produzidos em escala.

A região, por sua vez, valoriza sua imagem, ganha mais espaço nas discussões e debates sobre aquele bem que produz e, por consequência, tende a vivenciar um novo processo de distribuição de riqueza. No geral, o processo vai ao encontro de muitas exigências do mercado internacional, como atesta o trabalho de domínio público “Certificação e Rastreabilidade no Agronegócio” (GLASS; CASTRO, 2009).

No Brasil, o registro para produto com Indicação Geográfica é realizado pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial. Segundo Maiorki e Dallabrida (2015), existem uma série de fatores acerca das condições climáticas, composição do terreno, manejo que proporcionam maior popularidade destes produtos em relação aos demais.

Esta notoriedade causa consequentemente maior exposição dos mesmos agregando valor mercadológico superior, sendo fator condicionante ao desenvolvimento territorial/financeiro da região e dos sujeitos envolvidos, como consequência é possível proporcionar um aumento de vendas e maior conquista de mercado, já para a região é possível disponibilizar maior visibilidade, podendo incentivar atividades acerca do produto principal fomentando turismo fortalecendo a economia local e regional (PELLIN, 2019).

A Indicação Geográfica caracteriza a delimitação de um espaço territorial, com especificação de determinado local, dessa forma em normas brasileiras o IG poderá indicar a procedência ou a denominação de origem de determinado produto e/ou serviço (MAIORKI; DALLABRIDA, 2015). Quando um comprador for escolher um item, ele pode verificar se está registrado no INPI e quais suas procedências (MAIORKI; DALLABRIDA, 2014).

Assim, a noção de produtos e serviços com qualidade única está intimamente ligada ao que a Indicação Geográfica representa, se considerada a influência de fatores naturais e aqueles produzidos pelo homem, sejam eles sociais, culturais e históricos (GLASS; CASTRO, 2009).

Apesar do seu reconhecido potencial de agregar valor aos produtos regionais e nativos como a farinha, a cachaça, os queijos e sucos de frutas, os custos organizacionais e o período de tempo necessário para a sua implantação têm dificultado um maior número

de registros no Brasil. Há que se considerar o quanto o país tem deixado de ganhar por desconhecer a importância desse instituto (GLASS; CASTRO, 2009).

Nesse contexto, encontram-se em aberto oportunidades para que empreendedores possam investir em novas oportunidades de negócios. Consequentemente, o mercado interno possui forte potencial de ampliação, bem como as exportações. Além disso, a internacionalização de produtos brasileiros promove a geração de emprego e renda, de modo a contribuir para assegurar melhor qualidade de vida às comunidades locais e cidades de pequeno e médio porte. Sem contar que devido à exigência de grande especialização, a qualificação dos profissionais inseridos nessas cadeias elevará o padrão de qualidade dos produtos ofertados no mercado interno e externo, gerando vantagem competitiva em relação aos concorrentes (SANTOS, 2002).

Muito embora alguns falem em emancipação rural por meio de um “paradigma ecosocialista de produção” (SANTOS, 2002, p.336-337), num sentido de produção orgânica, mais adequado seria falar do modelo comunitário de indicações geográficas, de maneira a atender uma pretensão de êxodo urbano de megalópoles e metrópoles rumo a cidades médias e grupos de municípios, com o impulsionamento, principalmente, do mercado nacional e a descoberta de novos modelos de produção protegidos por meio da propriedade industrial.

Sem perder de lado que o uso de tecnologias deve respeitar as tradições e culturas locais, em sua empiria comum deve valer-se de modo o menos recorrente possível, senão a Níveis insignificantes e zero, de elementos químicos e agrotóxicos. Isso não significa uma utopia de produção que dispense o progresso do conhecimento científico.

As IG's, mais do que um modelo de agregação de valor para fins de produção de mercado, constituem-se em valorização do patrimônio histórico-cultural das comunidades, valendo como autêntico fator de estímulo da soberania nacional em face de mercados globais e regionais, e conferindo “dignidade” às cidadanias dos diversos brasileiros que a nossa miscigenação étnica e morfológica territorial comportam (SANTOS, 2002).

Trata-se de um resgate do senso comum, ou de uma espécie de “tópica social”. Inverte-se o modelo de produção em que os países do Sul foram subjugados, de modo a “identificar o colonialismo como forma específica de ignorância”, assim tornando o conhecimento associado “às trajetórias e às experiências de vida de um dado grupo social”, de modo emancipatório de uma empiria do comum (SANTOS, 2002, p.108-109).

Conforme ressaltou Barros (2007), a estratégia da Indicação Geográfica funciona como um sinalizador da qualidade dos produtos, ao minimizar o grau de incerteza dos consumidores.

As Indicações Geográficas, portanto, servem para indicar a região geográfica de procedência dos produtos ou serviços, quando esta tenha se tornado notória, ou ainda, além de indicar a procedência, atestar uma qualidade ou característica peculiar do produto ou serviço, essencialmente vinculadas ao meio geográfico de origem. Atuam, então, como um diferencial para o consumidor, em um mercado mundial cada vez mais competitivo.

Nestes termos, o reconhecimento de Indicações Geográficas pode significar uma melhor aceitação dos produtos ou serviços pelo consumidor, valorizando-os no mercado de consumo. Esta preferência do consumidor permitirá a expansão da produção e comercialização, incrementando a economia e a renda nas regiões demarcadas. Ademais, considerando a titularidade coletiva dos direitos inerentes às Indicações Geográficas, bem como o aumento de oportunidades econômicas na respectiva região, destaca-se que os benefícios econômicos advindos deste processo tendem a beneficiar a toda a coletividade.

## 2.2 Identidade e Desenvolvimento Territorial

Com relação a turismo e IG, pode-se dizer que o IG impacta diretamente no desenvolvimento territorial, uma vez que a região que oferece produto e/ou serviço diferente, com uma mistura vinda de cultura tradicional, com valorização gastronômica além de aspectos do território e aspectos da cultura que podem influenciar no produto final (MAIORKI; DALLABRIDA, 2015). Por esse motivo o IG investiga a fundo os produtos e serviços, para ter uma garantia do que está realizando além de investigarem toda a forma de produzir para garantir a qualidade e validar corretamente o que dizem (MAIORKI; DALLABRIDA, 2015).

Por meio do registro INPI é possível reconhecer a qualidade e as características do produto com relação ao local, com isso o mundo passa, a saber, a especialização da região (PELLIN, 2019). O IG funciona como uma forma de estimular e fortalecer o desenvolvimento da região, sendo que várias das suas transformações podem ser reconhecidas e destacadas (PELLIN, 2019). Muitas regiões necessitam de um incentivo para investir em melhorias e/ou manter certas tradições, com isso até mesmo passam a se cadastrarem no



IG, dessa forma passam a ter o reconhecimento serve para fortalecer as regiões e ajudá-las no crescimento (PELLIN, 2019).

Deve-se entender o desenvolvimento da região estudada, como um processo de transformações sociais, econômicas e até mesmo políticas de imprensa dos agentes locais (PELLIN, 2019). Toda região que deseja ser reconhecida necessita realizar mudanças nas suas rotinas e hábitos e manter apenas os tradicionais, que se desejam (PELLIN, 2019).

Pode-se ainda relatar que existem estímulos à dimensão social, ambiental e cultural, que fazem fortalecer o capital social, a preservação do patrimônio material e imaterial além da preservação da biodiversidade regional (PELLIN, 2019). Com o IG é possível proteger as tradições locais, desta forma para se conseguir o IG é necessário que o indivíduo vá à busca do mesmo, assim seus produtos/serviços conseguem ter reconhecimento e isso faz com que aumente suas vendas e patrimônios, além de que com o IG ocorre um incentivo na preservação e valorização do patrimônio biológico e cultural (PELLIN, 2019).

Devido à extensão territorial brasileiro, de sua miscigenação cultural e diversidade climática, há um número considerável de produtos e/ou serviços que têm potencial para ser reconhecido pelo IG (PELLIN, 2019). O Brasil, por ser um país de grande extensão, uma história com escravidão, tem como consequências uma mistura de culturas e costumes, com isso as variações dos itens ocorrem em grande escala, mas cada localização tem a sua forma de cultivo e métodos para realizarem as coisas.

Segundo Pollice (2010), identidade territorial pode ser ao mesmo tempo interpretada como resultado do processo de territorialização, enquanto tais processos possuem tendência às particularidades do lugar e, como efeito da criação de raízes territoriais da sociedade envolvida ou efeito de “ancoragem”, determinada por fatores culturais originam uma consolidação do sentido de pertencimento da comunidade local, tornando um produto sentimental, social e simbólico.

Atualmente, existe um forte movimento para a globalização, porém existem tendências de preservação e reconstrução de identidade de territórios. Este cenário prova que alguns lugares busquem desenvolvimento de seus recursos a fim do desenvolvimento sustentável, sendo estes naturais, sociais, culturais (DALLABRIDA, 2012).

Como consequência, segundo Silva e Silva (2001), o território hoje deve ser entendido como um resumo de quatro amplas características:

a) O território demonstra em determinado momento um difícil e ativo conjunto de relações socioeconômicas, culturais e políticas desenvolvidas ao longo da história e em sua totalidade especializadas, contendo sua perspectiva ambiental;

b) Em função de combinações de diferentes formas de tempo e espaço das relações citadas acima, os territórios proporcionam grande diversidade, com forte conjunto de características de identificação e envolvimento de diferentes escalas.

c) Os territórios com estas identificações tendem virtualmente, a apresentar laços de conexão e solidariedade também entusiasmados e dinamizados pelo aumento das competitivas relações entre diferentes unidades territoriais no contexto da globalização.

d) Assim, com a constante evolução os territórios terão inclinações para a valorização de suas vantagens e possibilidades comparativas, cabendo as suas capacidades de fomento para promover uma inserção competitiva e bem-sucedida nas novas e dinâmicas relações socioeconômicas, culturais e políticas de nossos tempos, em uma escala global.

Ainda para Dallabrida (2016), o desenvolvimento territorial é compreendido como processo de mudança contínuo localizado histórica e territorialmente, mas interligado em dinâmicas intraterritoriais, supraterritoriais e globais apoiado na potencialização dos recursos ativos materiais e imateriais existentes no local com objetivo a aumentar a atividade socioeconômica e a melhoria da qualidade de vida da população.

### 2.3 Região do Pantanal: Potencial de Identificação Geográfica

Existem estudos que buscam conhecer e explorar as preferências do consumidor de carne bovina de determinadas regiões, considerando-se o seu perfil sociodemográficas, suas opções pelo ponto de compra e suas preferências quanto a este ponto e ao produto (BRISOLA; CASTRO, 2005).

As normas de inspeções sanitárias no Brasil são vulneráveis, com isso não se pode garantir a qualidade total da carne produzida, além disso, o uso excessivo de rações hormonais e antibióticos limitam as exportações, já que alguns países possuem medidas de segurança, e com isso dão preferência ao gado tratado com ração animal. A criação de gado que acontece majoritariamente de forma extensiva, muitas vezes em áreas com

pastagem degradada e, assim, de baixa produtividade, também caracteriza as limitações do setor (FAGUNDES et al., 2014).

No Mato Grosso do Sul, existem limites com relação à pecuária, são em especial a participação das zonas de alta vigilância, que são ligadas a altos índices de febre aftosa, devido à proximidade com outros países, em especial aos que se faz fronteira, assim como a questão logística deficiente, uma vez que é feita em maioria por rodovias, que leva ao desgaste do produto, e interfere na qualidade do mesmo (FAGUNDES et al., 2014).

A região do Pantanal possui um grande potencial ecológico e econômico, sendo que um tem dependência do outro, no sentido de que o uso dos recursos naturais oferecidos por essa região deve ser equilibrado (sustentável) de tal modo que as futuras gerações possam ter acesso a ele (FERREIRA, 2013).

O Pantanal Mato-Grossense é de suma importância para a manutenção da biodiversidade e dos sistemas ecológicos, com isso torna-se necessária a sua proteção responsável, com a consideração e respeito às características da região como forma de equilibrar ecologicamente o meio ambiente (FERREIRA, 2013).

Assim, a carne produzida no estado é, reconhecidamente, de excelente qualidade, cuja predominância é de animais terminados em pastagens. O sistema de produção utilizado pelos pecuaristas incorpora várias tecnologias no manejo alimentar, reprodutivo e sanitário. A comercialização é influenciada por fatores externos à propriedade e que não estão sob o controle do produtor. Assim, neste ambiente adverso, a identificação dos fatores que compõem o processo de decisão do produtor de bovinos para abate, assume importância fundamental para o conhecimento do perfil do pecuarista em deste estado, e para o desenvolvimento de políticas públicas e de mercado ligadas ao setor (SIMÕES; MOURA; ROCHA. 2006).

## 2.4 Produção de Carne de Vitelo

As mudanças no cenário mundial, nos últimos anos, criaram oportunidades e aumentaram a competitividade entre os países produtores de alimentos. Com o crescimento da globalização e a facilidade de acesso às informações, resultantes da evolução da tecnologia, as empresas do agronegócio e os proprietários rurais, em todo o

mundo, estão vivendo um período de grandes transformações nos processos de gestão e decisão.

A pecuária bovina de corte no Brasil desenvolveu-se a partir dos anos setenta, baseada principalmente na criação extensiva. Nos anos oitenta expandiu-se por todas as regiões do país, simultaneamente. Os frigoríficos acompanharam este crescimento e, paralelamente desenvolveu-se o Sistema de Inspeção Sanitária (SIF), do Ministério da Agricultura (BARBOSA, 2013).

Desde os primórdios, na economia rural brasileira, a cadeia de carne bovina ocupa posição de destaque devido à ocupação do território nacional, sendo assim um dos ramos que gera maior número de empregos e aumento na renda de milhares de brasileiros, pois do bovino pode se aproveitar tudo, vários tipos de cortes, de consumo doméstico e industrial.

Conforme Assaf Neto (2001, p.32), “em 1534, a criação de bovinos no Brasil começou no período da colonização do país, importava raças taurinas, com o foco na produção do couro, carne para charque e utilizavam-se animais para os serviços do dia-a-dia.”

De acordo com Marion (2004, p.23): “[...] o Brasil exibe um dos maiores rebanhos bovinos do mundo e tem como atividade econômica principal com grande valor a pecuária [...]”.

A carne bovina é um alimento muito importante, nutritivo e saudável para o ser humano. No Brasil, o consumo per capita é de 40kg/ano, cuja quantidade representa a importância da carne na alimentação humana internamente e externamente, ou seja, para aqueles países que as condições de criação são extremamente restritas, com o aumento desse consumo torna-se possível o aumento da produção da pecuária de corte, atividade que tem um peso significativo para a economia mundial (BARBOSA, 2013).

Entretanto, o mercado consumidor está cada vez mais exigente. A atenção para os aspectos qualitativos se consolida com a adequação dos padrões técnicos, que antes eram inexistentes (MARION, 2004).

Com a globalização, a indústria de carne bovina exige padrões internacionais para o desenvolvimento, além de facilitar a comunicação entre os compradores e vendedores. Um dos grandes obstáculos para o crescimento das exportações de carne bovina brasileira é a

falta de cortes unificados e a ignorância da nomenclatura comparativa no mercado internacional (YOKOO et al., 2003).

Nos últimos anos, com o propósito de melhorar a eficiência da produção de carne fez com que o perfil da pecuária mudasse, sendo comercializado o vitelo.

Conforme ressaltou Mousquer (2013), o Brasil não tem tradição na produção de carne de vitelo; inclusive, o termo “vitelo” tem sido desprovido de identidade tanto para produtores quanto consumidores e é genericamente usado para descrever diversos tipos de animais abatidos jovens.

De acordo com Mousquer (2013), a viabilidade de se criar bezerras para a produção de carne nos plantéis leiteiros especializados, tem sido um desafio, especialmente os da raça Holandesa. Em virtude das dificuldades impostas pelas elevadas exigências em nutrição, manejo e sanidade e altos custos de produção, em sua maioria, os produtores preferem optar pelo seu descarte ao nascerem, desperdiçando assim, uma possível renda complementar à atividade.

A carne de vitelo apresenta-se como boa alternativa de consumo, visto que atende à exigência de produtos saudáveis e de qualidade, além dos novos padrões de criação dentro de normas de bem-estar animal. Trata-se de carne praticamente isenta de cobertura de gordura, macia e com moderado grau de marmorização (ROMA JÚNIOR et al., 2008).

Conforme pode ser observado, a criação de vitelo é permeada por pontos positivos. A criação de vitelo é viável, visto que, este segmento proporciona um retorno no curto prazo já que se reduz o tempo do abate, liberando assim as pastagens para o recebimento de um novo lote, e com isso obtém-se redução dos custos. Em uma criação de gado de corte no sistema convencional o retorno é esperado num prazo de quatro anos, já com a criação de vitelo este retorno pode vir mais rápido.

### 3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi realizado a partir de duas etapas. A primeira etapa consiste em uma pesquisa bibliográfica, tendo sido pesquisados em livros, artigos e monografias, relacionados ao tema deste estudo.

Na segunda etapa foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa que visou mensurar os dados obtidos através da investigação via questionário estruturado para obtenção de uma conclusão em relação a problemática exposta no universo dos

consumidores de carne. Segundo Richardson (1999, p.70), “o método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, que no entendimento de Lakatos e Marconi (2011, p.,121), o “questionário é um instrumento de coleta de dados, onde o pesquisador envia perguntas ao grupo pesquisado e recolhe-o depois de preenchido”.

Tal abordagem foi utilizada para mensurar qual a influência do fator geográfico na cadeia produtiva e sua influência na agregação de valor deste produto junto aos consumidores de carne do Brasil.

A análise de dados foi realizada através da regressão linear com o apoio do software SPSS com uma amostra de 406 indivíduos, uma vez que se trata de uma pesquisa exploratória onde a mesma busca entender e evidenciar o fenômeno com critérios e técnicas visando oferecer elementos mensuráveis do objeto de estudo (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007), sendo neste caso da identificação geográfica nas esferas de produção e comércio da carne.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio de um questionário eletrônico, 406 respostas foram obtidas, nas quais as médias de idade dos respondentes é de 28 anos. O sexo masculino representa a maior parte, com um total de 213 respostas (52,7%). O nível de escolaridade predominante foi o ensino superior (53,9%), que inclui pessoas que estão cursando e pessoas já formadas. A renda familiar *per capita*, em sua maior parte (46,6%) está entre R\$ 2005,00 a R\$ 8640,00.

No que tange a frequência, constatou-se o consumo de carne bovina, suína, pescado e aves, onde: a carne de frango é consumida duas vezes na semana (33,5%); a carne de suíno é consumida raramente (35%), assim como a carne de peixe (41,4%).

A respeito da importância da região onde o gado é produzido representou 47,9% das respostas, porém não houve percepção dos respondentes que o gado ou vitelo produzido no pantanal tenha alguma vantagem as demais regiões produtoras de carne bovina e vitelo respectivamente.

A respeito dos motivos que levariam os respondentes a consumir a carne do vitelo pantaneiro, foram disponibilizados 5 fatores que podem ser observados na tabela 1.

Tabela 1 - Fatores que influenciam a qualidade da carne bovina.

FATOR	CÓDIGO
QUALIDADE DO PRODUTO	1
PARA INCENTIVAR O PRODUTO LOCAL	2
POR SER UM PRODUTO MAIS SAUDÁVEL	3
PELO SABOR	4
NÃO CONSUMIRIA	5

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados demonstram que 42,3% dos respondentes consumiram a carne de vitelo pantaneiro pela qualidade do produto, seguido de 20,6% que consumiriam o produto por ser mais saudável, 18,9% comprariam o produto pelo sabor da carne, com 5% dos consumidores para incentivar o produto local e 13,2% não consumiria a carne.

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conscientização é algo que precisa ter maior relevância para a população brasileira, as Indicações Geográficas hoje reconhecidas, tendem a cada vez ganhar mais força, e cumpre ao consumidor brasileiro deixar de ter uma visão de que os produtos daqui não possuem originalidade. Porque, realmente algumas denominações genéricas fazem com que ainda pense-se muito em marca, como exemplo o queijo de minas (ou queijo branco), que é produzido em vários Estados brasileiros, na dúvida de qual comprar, muitas vezes é a marca, ou o preço que decide.

Porém, o Brasil é cheio de riquezas culturais, naturais, e originais, isso é preciso preservar, e a conquista de uma Indicação Geográfica de um produto específico, original de uma região/localidade não somente vem para preservar a cultura, mas para impulsionar um crescimento econômico onde está delimitada.

Após o término do artigo, conclui-se que a utilização da Indicação Geográfica (IG) se torna uma importante ferramenta de competitividade, incorporando aspectos de produtividade e organizacional, acarretando com isso, uma valorização dos produtos em conformidade com sua identidade territorial e cultural.

As Indicações Geográficas por serem tratadas como sinais distintivos que agregam valor ao produto, atestam a originalidade, e para o consumidor é uma garantia de identidade

própria e inconfundível, por essas características os consumidores podem se sentir estimulados a pagar um preço maior.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, A. **Matemática financeira e suas aplicações**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBOSA, A.C.O. **Aspectos positivos relacionados ao consumo de carne bovina**. 2013. 38f. Monografia de Graduação (G) - Universidade de Brasília, Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária. Brasília-DF, 2013.

BARROS, C.E.C. **Manual de Direito da Propriedade Intelectual**. Aracaju: Evocati, 2007.

BRASIL. **Lei n. 9.279**, de 14 de maio de 1996. Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 maio 1996.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **Resolução INPI n. 075**, de 28 de novembro de 2000. Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Brasília, DF. Seção 1.

BRISOLA, M. V.; CASTRO, A. M. G. Preferências do consumidor de carne bovina do Distrito Federal pelo ponto de compra e pelo produto adquirido. **Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 81-99, 2005.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DALLABRIDA, V.R. Território e Desenvolvimento Sustentável: Indicação Geográfica da Erva-Mate de Ervas Nativas no Brasil. **Revista Unoeste**, v. 16, n. 1, 2012.

\_\_\_\_\_. **Território, governança e desenvolvimento territorial**: indicativos teórico-metodológicos, tendo a Indicação Geográfica como referência. São Paulo: LiberArs, 2016.

DUTRA, D.R.; MACHADO, R.T.M.; CASTRO, C.C. Ações públicas e privadas na implantação e desenvolvimento da indicação geográfica do café em Minas Gerais. **Informe Gepec**, v. 13, n. 1, jan./jun. 2009

FAGUNDES, M. B. B.; SOUZA, L.V.; CRUZ, B. L.O.; SOUZA, A. F.; HIGASHI, S. Y. Análise da competitividade da bovinocultura de corte em Mato Grosso do Sul. **Desafio Online**, v. 2, n. 2, p. 694-713, 2014.

FERREIRA, A.B.B. Pantanal Mato-Grossense: considerações sobre a proteção constitucional para um desenvolvimento econômico sustentável. **INTERAÇÕES**, Campo Grande, v. 14, n. 1, p. 11-20, jan./jun. 2013.



GLASS, R.F.; CASTRO, A.M.G. **As indicações geográficas como estratégia mercadológica para vinhos**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2009. (Textos para Discussão/Embrapa. Secretaria de Gestão e Estratégia, ISSN 1677-5473 ; 35).

GURGEL, V. A. Aspectos jurídicos da indicação geográfica. In: LAGARES, L.; LAGES, V.; BRAGA, C. (Ed.). **Valorização de produtos agropecuários com diferencial de qualidade e identidade**: indicações geográficas e certificações para a competitividade nos negócios. Brasília: SEBRAE, 2005. p. 57-72.

KAKUTA, S.M. **Indicações Geográficas**: Guia de Resposta. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAIORKI, G.J.; DALLABRIDA, V.R. A indicação geográfica de produtos: um estudo sobre sua contribuição econômica no desenvolvimento territorial. **INTERAÇÕES**, Campo Grande, v. 16, n. 1, p. 13-25, jan./jun. 2015.

MARION, J.C. **Contabilidade da pecuária**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOUSQUER, C.J. et al. Produção de carne de vitelo: sistemas produtivos e aspectos zootécnicos. **PUBVET**, Londrina, V. 7, N. 23, Ed. 246, Art. 1629, dez./2013.

PELLIN, V. Indicações Geográficas e desenvolvimento regional no Brasil: a atuação dos principais atores e suas metodologias de trabalho. **Interações** (Campo Grande), Campo Grande, v. 20, n. 1, p. 63-78, jan./2019.

POLLICE, F. O papel da identidade territorial nos processos de desenvolvimento local. **Espaço e cultura**, Rio de Janeiro, n. 27, p. 7-23, jan./jun. 2010.

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

ROMA JUNIOR, L.C. et al. Produção de vitelos a partir de bezerros leiteiros mestiços e da raça Holandesa. **R. Bras. Zootec.**, Viçosa, v. 37, n. 6, p.1088-1093, jun./2008.

SANTOS, B.S. **A crítica da razão indolente**: contra o desperdício da experiência. 4.ed. São Paulo: Cortez. 2002.

SIMÕES, A. R. P.; MOURA, A. D.; ROCHA, D. T. Avaliação econômica comparativa de sistemas de produção de gado de corte sob condições de risco no Mato Grosso do Sul. **Revista Brasileira de Economia e Agronegócios**, v. 5, nº 1, 2006.

VALENTE, M.E.R.; PEREZ, R.; FERNANDES, L.R.R.M.V. O processo de reconhecimento das indicações geográficas de alimentos e bebidas brasileiras: regulamento de uso, delimitação da área e diferenciação do produto. **Cienc. Rural**, Santa Maria, v. 43, n. 7, p. 1330-1336, jul./2013.

YOKOO, M.; ARAÚJO, F.; SAINZ, R.; ROCHA, G. Comparação entre cortes comerciais de carne bovina no Brasil, Austrália e nos Estados Unidos. In: International Congress of Meat Science and Technology, 49., 2003, Campinas – SP. **Anais...Meat Technology Centre: Campinas – SP, 2003.**

**INVENTÁRIO: AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ADOTAM ESSA FERRAMENTA?****INVENTORY: MICRO AND SMALL BUSINESSES ADOPT THIS TOOL?**

Evellin Loyana Aparecida Nunes De Oliveira  
Monara Da Silva Sefrian  
Lechan Colares-Santos  
Wilson Leonor Kunze

**RESUMO**

O inventário é o processo no qual verifica-se o estoque de produtos, mercadorias e materiais da empresa. Já o estoque pode ser caracterizado como acúmulo de material e está relacionado com o capital que gira na organização. Uma boa organização do estoque e otimização do espaço físico são essenciais ao desempenho organizacional. Ressalta-se ainda que a eficácia na organização está fortemente atrelada ao uso da ferramenta de inventário. No entanto, observa-se que as micro e pequenas empresas sofrem perdas significativas em decorrências de falhas de gestão de materiais. Nesse sentido, questiona-se: as micro e pequenas empresas adotam a ferramenta de inventário? Se não, quais fatores influenciam a não adoção? O objetivo da presente pesquisa foi avaliar a adoção ou não da ferramenta de inventário por micro e pequenas empresas. Para tanto, utilizou-se de pesquisa qualitativa de cunho exploratório e descritivo, realizada por meio de estudo de multicaso. Para análise dos dados foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam que a principal causa para não adoção da ferramenta inventário é a falta de conhecimento por parte dos gestores/proprietários. O estudo concluiu ainda que são poucos os gestores que utilizam a ferramenta inventário. Ressalta-se também a importância da exposição da temática aqui proposta, para que proprietários e gerentes de micro e pequenas empresas tenham acesso a tal ferramenta.

**Palavras-chave:** Inventário; estoque; micro e pequenas empresas; ferramentas para estoque.

**ABSTRACT**

Inventory is the process in which a company's inventory of products, goods, and materials is checked. Inventory can be characterized as material accumulation and is related to the capital that rotates in the organization. Good inventory organization and optimization of floor space are essential to organizational performance. It is also emphasized that the effectiveness in the organization is strongly linked to the use of the inventory tool. However, it is observed that micro and small companies suffer significant losses due to material management failures. In this sense, the question is: do micro and small companies adopt the inventory tool? If not, what factors influence non-adoption? The objective of this research was to evaluate the adoption or not of the inventory tool by micro and small companies. For this, we used a qualitative research of exploratory and descriptive nature, conducted through a multicase study. For data analysis the content analysis technique was employed. The results indicate that the main cause found for not adopting the inventory tool is the lack of knowledge on the part of managers / owners. The study also concludes that few managers use the inventory tool. It is also emphasized the importance of exposing the theme proposed here, so that business owners and managers have access to such a tool.

**Keywords:** Inventory; stock; micro and small enterprises; Tools for stock.

## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de estoque de forma racional pode ser considerado um diferencial que tem contribuído com o desempenho organizacional, uma vez que torna mais eficiente o fluxo de materiais, reduz custos e melhora o emprego dos recursos financeiros (BLUM et al., 2019).

Com o avanço da tecnologia, das cadeias globais e acirramento da competitividade, o gestor é responsável por equilibrar e alavancar lucratividade tendo em mãos uma série de ferramentas para o auxílio na gestão de estoques (MULLER, 2011). No entanto, observa-se principalmente nas micro e pequenas empresas uma quantidade significativa de recursos empregados em estoques, que não tem se refletido na segurança ao atendimento à demanda, havendo tanto ruptura quanto o excesso de estoques.

Uma ferramenta essencial que permite ao gestor identificar a quantidade real de materiais em estoque é o inventário, ferramenta simples, que pode auxiliar as micro e pequenas empresas a gerenciarem os estoques de forma segura. Nesse sentido, é de significativa importância identificar os fatores que influenciam a não adoção dessa ferramenta, uma vez que a sua aplicação é um ponto fundamental na gestão de estoques. Diante disto, questiona-se: **as micro e pequenas empresas adotam a ferramenta de inventários? Se não, quais fatores influenciam a não adoção?**

No intuito de responder as questões supracitadas, o presente artigo teve como objetivo identificar se as micro e pequenas empresas das cidades de Presidente Prudente/SP e Santo Inácio/PR adotam a ferramenta de inventário, além de analisar os fatores motivadores no caso da não adoção de inventários por parte dessas micro e pequenas empresas.

Os resultados demonstram que a ferramenta de inventário é adotada por apenas aproximadamente metade (55%) das micro e pequenas observadas. Já os fatores que inibem a adoção de inventários estão associados principalmente a falta de conhecimento da ferramenta, que por sua vez pode ter relação com a formação dos proprietários/gestores dessas empresas.

O presente estudo está organizado em cinco seções. A primeira seção (introdução) apresentou-se a contextualização do assunto, juntamente com a pergunta de pesquisa e o objetivo proposto no trabalho; na segunda seção são apresentados os métodos e

procedimentos para a elaboração da pesquisa; na terceira seção, o referencial teórico que deram consistência ao estudo; na quarta seção, a apresentação dos resultados, juntamente com a discussão e; por fim, na última seção são apresentadas as considerações finais do estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DE ESTOQUES

O conceito de gestão de estoque originou-se na função de compras com as empresas que visavam o valor em integrar o fluxo de materiais as suas funções de suporte, tanto por meio do negócio, como por meio do fornecimento aos clientes imediatos (SLACK, 2011). A gestão dos estoques é um conjunto de atividades que tem por objetivo atender as necessidades da empresa, com o máximo de eficiência e ao menor custo (VIANA, 2000).

Segundo Viana (2002, p. 120), encontra-se dois modelos de gestão de estoques, os gerenciamentos manuais, que utilizam documentos e não usam equipamentos informatizados e os gerenciamentos mecanizados, utilizados em empresas que empregam o controle por meio de mecanismo informatizados ou sistemas.

Para Slack (2009) a gestão de estoques tenciona o equilíbrio entre oferta e demanda, podendo inclusive tornar-se um diferencial para as empresas. Porém, um estoque baixo pode gerar altos custos pela falta de produtos, por outro lado, elevados estoques podem provocar custos operacionais e afetar o capital de giro da empresa (GARCIA et al, 2006).

De acordo com Francischini (2002), o custo de estoque pode ser dividido em quatro partes, que facilitam no propósito de manter o nível de estoque:

- -custo de aquisição: valor pago pela empresa compradora pelo material obtido.
- -custo de armazenagem: comprometer-se a manter o estoque disponível. A contagem desse custo inclui fatores como: aluguel, seguros, perdas e danos, impostos, movimentações, mão de obra, despesas e juros.
- -custo de pedido: valor usado pela empresa para que determinado lote de compra possa ser solicitado ao fornecedor e entregue na empresa compradora.
- -custo de falta: ocorre quando a empresa procura diminuir ao máximo seus estoques.

Para Dias (2015), compreender o estoque de uma empresa é um grande desafio, entretanto, a dificuldade não está em diminuir a quantidade de produtos estocados, nem reduzir os custos. A dificuldade está em obter a quantidade adequada de mercadoria estocada para atender as prioridades gerenciais de forma eficaz.

Segundo Ohno (1988) e Shingo (1996), há duas opções de produção, produzir para estoque ou produzir sobre ordens dos clientes, todavia, a segunda opção identifica ser mais viável para a empresa, pois produzindo para estoques a empresa tem vários riscos, como: queda de demanda de cliente (cortes e ficar com estoques) e alto custo para manter o estoque.

A maneira das organizações administrarem os seus estoques influenciam na lucratividade e a competitividade no mercado (BERTAGLIA, 2006). Por isso, é necessário usar todos os princípios, conceitos e técnicas para saber quais itens pedir, quanto pedir, quando são necessários, como e onde armazená-los (BERTAGLIA, 2006).

## 2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO DE ESTOQUES

A aplicação de ferramentas na gestão de estoque se torna importante por trazer benefícios no gerenciamento e controle do estoque em si, assim, equilibrando o nível de serviços no que diz respeito a possuir os insumos no tempo e na quantidade correta (BERTAGLIA, 2006).

O inventário físico é uma ferramenta muito importante para o controle dos estoques, pois consiste na contagem física de todos os itens que constam no estoque, assegurando que as quantidades existentes no almoxarifado estejam de acordo com os relatórios contábeis dos estoques (MARTINS; CAMPOS ALT, 2009).

Para Dias (2011), os inventários devem ser mantidos periodicamente para avaliação das quantidades e estados dos materiais, identificando e retirando do estoque os itens obsoletos e danificados. Logo após a realização do inventário é feita a acurácia dos controles, tratando dos valores dos itens corretos expresso em porcentagens, calculando tanto para as quantidades de itens quanto para os valores dos itens (MARTINS; CAMPOS ALT, 2009).

Entre as ferramentas que podem ser aplicadas, encontra-se a filosofia Just-in-time (JIT), e um de seus objetivos é fazer com que os estoques tendem a zero. Nessa filosofia, segundo Pasquali (2010), os estoques são percebidos como quantidades de recursos a serem mantidos para garantir o fluxo de produção, sendo apenas o estoque de segurança.

Voss (1987), diz que JIT é uma abordagem disciplinada, na qual visa desenvolver a produtividade global e banir os desperdícios da produção. Esse proporciona a produção eficaz em termos de custos, assim como a entrega apenas da quantidade correta, no momento e local correto, usando o mínimo de instalações, equipamentos, materiais e recursos humanos. O JIT é dependente do equilíbrio entre a flexibilidade do fornecedor e do usuário, ele é atingido por meio da aplicação de elementos que requerem um envolvimento total dos funcionários e trabalho em equipe (GIANESI; BIAZZI, 2011).

O método da curva ABC, pode ser compreendida como uma importante ferramenta que auxilia o administrador, pois permite a identificação de itens que demandam maior atenção e tratamento diferenciado em relação aos outros, ou seja, determina formas de gestão apropriadas à importância de cada item em relação ao valor total dos estoques (NEMTAJELA; MBOHWA, 2016). Os autores ainda ressaltam o suporte dessa ferramenta para os gestores na identificação de itens críticos ao se esgotarem na organização.

Esta tem servido como ferramenta para as seguintes funções: gestão de estoques, definição de políticas de vendas, estabelecimento de prioridades para a programação da produção e diversas outras dificuldades na empresa. Nallusamy et al, (2017) indicaram uma política de revisão periódica de estoque por meio da classificação ABC, desenvolvendo um modelo a fim de direcionar e controlar os itens de inventário. A partir do sistema de análise ABC os gestores podem planejar o suprimento dos estoques focando os elementos que dentro de um todo são indispensáveis para o funcionamento contínuo das atividades das empresas em gerais (MILANI et al, 2015).

A ferramenta LEC (Lote Econômico de Compras) tem a função de identificar a quantidade de materiais necessários em um determinado pedido de reabastecimento, fazendo o equilíbrio entre o custo de armazenagem com os custos de aquisição deste mesmo pedido (MARTINS; LAUGENI, 2009). Contudo, é de fundamental importância o gestor tomar a decisão correta do número de lotes a serem comprados, bem como o custo

unitário para o estoque desses lotes, pois terá por benefício à minimização dos custos de estocagem e de aquisição (MARTINS; LAUGENI, 2009).

Desta forma, com base no supracitado, é indispensável a utilização de ferramentas de gestão estoques, para que seja possível gerenciar incertezas, promovendo uma política de estoques que possa contribuir com a eficácia na gestão dos recursos organizacionais.

### 2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE ESTOQUES

Segundo Rezende e Abreu, (2011), desde a revolução industrial, em meados da década de 70, as empresas começaram a investir em tecnologia, tencionando a produtividade por meio do uso de computadores. Neste contexto, a aplicação de Sistema de Informação passou de um método totalmente operacional, para utilização global, de meios computadorizados, alcançando todos os níveis e funções empresariais, tornando os processos mais seguros e eficientes, facilitando as tomadas de decisões realizadas pelos gestores de cada setor administrativo (PACHECO; AGUIAR; TORRES, 2013).

A inclusão de recursos tecnológicos em qualquer categoria, ou atuação dentro da empresa, tem a finalidade de alcançar as informações com qualidade, em momento adequado e que a mesma esteja ordenada a toda estrutura organizacional da empresa, aprimorando os fluxos de informações de modo que se ressalte no ambiente de mercado, empregando-a como ferramenta competitiva (PACHECO; AGUIAR; TORRES, 2013).

De acordo com Viana (2002) a informatização gera benefícios motivadores para as consultorias do ramo a desenvolverem e oferecerem variados softwares de gerenciamento de estoques, inteiramente exequíveis e adaptáveis às empresas de pequeno e médio porte.

O sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) é um *software* de gerenciamento de informações que atende às necessidades das empresas de forma integral, por meio da automação dos processos operacionais (STAMFORD, 2000). Como uma resposta à necessidade de comunicação e planejamento organizacional, esse sistema possibilita ter um banco de dados compartilhado, além de processar os requisitos de materiais (RAY, 2011). O ERP é um sistema qualificado para fornecer melhorias significativas e eficientes na produtividade e na qualidade do serviço, melhorando o fluxo de informações, para desenvolver novas estratégias organizacionais (AL-SABAAWI, 2015).



Na busca de otimizar, controlar e registrar o fluxo de materiais e informações, reduzir rotinas e maximizar o uso do espaço disponível e o desempenho das tarefas atreladas à logística é utilizado o Sistema de Gestão de Armazém (WMS), que auxilia no gerenciamento de todas as tarefas que envolvem a logística por meio dos componentes de *software* e *hardware*, coordenando o fluxo de materiais e informações (BANZATO, 2005; MOURA, 2010).

Segundo Moura (2010), o sistema WMS tem computadores, leitores de código de barras, impressoras, alguns equipamentos periféricos e em alguns casos equipamentos de radiofrequência. Encontram-se dois importantes objetivos nos processos de armazenagem, sendo eles: a maximização da utilização de recursos como espaço, equipamentos e mão de obra, e a satisfação das necessidades dos clientes (BANZATO, 2005).

O WMS atende esses objetivos reduzindo os índices de erro, melhorando o recebimento de materiais, otimizando o espaço de estocagem, melhorando o serviço ao cliente, aprimorando a produtividade da mão de obra, aperfeiçoando a utilização dos equipamentos e assegurando maior precisão no apontamento do estoque (MOURA, 2010).

Para as atividades de gerenciamento de entrada e saída de produtos do estoque, são utilizados os componentes de Sistemas de Informação Logística (SIL), que são módulos que processam entrada de pedidos, processamento de pedidos, transporte e expedição, operações de distribuição de estoque, e todos os arquivos que contenham banco de dados (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

De acordo com Moura, (2010) o EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados) é um sistema *on line* que auxilia na comunicação entre clientes e fornecedores, envolvendo a transmissão e coleta de informações, possibilitando a consulta da disponibilidade do item no estoque e informando ao cliente com mais agilidade, podendo assim, diminuir estoques, custos administrativos e desgaste pessoal, agregando valores à empresa e aumento da produtividade.

O VMI (*Vendor Managed Inventory*), é um sistema que funciona em conjunto com o EDI, permitindo ao fornecedor ter acesso aos dados do estoque dos clientes, assim, sendo responsável pela verificação da necessidade do produto, quantidade correta e momento exato para o reabastecimento do estoque (VERNALHA; PIRES, 2005).

Para Ballou (2006) o IMPACT (*Inventory Management Program and Control Techniques*) é um programa que calcula a média suavizada exponencial, fazendo com que as vendas previstas possam ter variações aleatórias, tendência crescente e decrescente, forte sazonalidade e também um acompanhamento do erro de previsão, para que possam ser ajustados os pontos de reposição e os lotes de ressuprimento.

Encontra-se variadas formas de relatórios que o programa pode gerar, como por exemplo: dar a localização real do estoque; saber os valores dos inventários; saber quais os itens que estão abaixo da qualidade mínima, ou seja, identificar os itens com riscos de ficar em falta e os estoques obsoleto, utilizados para planejamento da disposição final e o tempo em que o produto está armazenado (BALLOU, 2006).

Os sistemas de planejamento de recursos empresariais exercem um papel muito importante no sucesso geral da competição para grandes, médias e pequenas empresas e diante disso, as empresas precisam integrar seus sistemas de informação para poderem sobreviver no mercado, mantendo sua posição e até se diferenciar de seus concorrentes (HUERTA, 2015).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo proposto é caracterizado como uma abordagem qualitativa, realizado por meio de pesquisa exploratória. Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e aplicada. A pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que ligam os seres humanos e suas complexas relações sociais, precisas em diversos ambientes (GODOY, 1995). A mesma depende de vários fatores, tais como a natureza de dados coletados, a extensão de amostra, instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que norteiam a investigação (GIL, 2002), em que visa responder a problemática: As micro e pequenas empresas adotam a ferramenta de inventário?

Foi aplicada uma pesquisa de cunho exploratório. A pesquisa exploratória se define como estudo preliminar realizado com a finalidade de melhor adequar ao instrumento de medida a realidade que se pretende conhecer. Seu objetivo é conhecer a variável de estudo, tal como se apresenta (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995). O estudo exploratório

segundo Selltiz, Jahoda e Deutsch (1975), busca desvendar ideias e soluções, na tentativa de adquirir maiores informações como fenômeno de estudo.

A pesquisa foi feita por meio do multicaso, que é um método caracterizado pelo estudo profundo e completo de um ou de poucos objetos, de maneira a deixar o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008). Segundo Yin (2001), o estudo de caso consiste em uma estratégia de pesquisa que compreende um método, que abrange tudo em abordagens específicas de coleta de dados e análise de dados. Para finalizar, foi empregada a técnica descritiva, pois o objetivo foi descrever o fenômeno. Segundo Vergara, (2004), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população, podendo também estabelecer ligações entre variáveis e definir sua natureza.

Com o método de coleta de dados foi empregada a entrevista face a face, subsidiada por meio do roteiro de entrevista semiestruturada. A entrevista semiestruturada, para Triviños (1987), é um dos instrumentos mais definitivos para estudar os processos os quais está empenhando o investigador qualitativo. Utilizamos também a observação *in loco*, em que se fez as observações física e a análise de estoques e do sistema de controle de inventário do micro e pequeno empresário, como instrumento de apoio foi utilizado as anotações em bloco de notas, registrando as observações que não estão no roteiro das entrevistas. A delimitação de universo desta pesquisa foi das micro e pequenas empresas, a amostra foi composta aleatoriamente e realizada em 20 micro e pequenas empresas.

Como técnica para a análise dos dados foi utilizado a técnica de análise de conteúdo. Segundo Godoy (1995) a análise de conteúdo consiste em uma técnica metodológica que se pode utilizar em discursos diversos e todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte. Nessa análise, o pesquisador busca perceber as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos das mensagens. O analista tem como objetivo compreender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem. Para Bardin (2011) o uso da análise de conteúdo prevê 3 fases importantes, como pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e a inferência e interpretação.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante do aporte teórico e das entrevistas realizadas, foram obtidos os dados que serão expostos a seguir sobre a utilização da ferramenta inventário por parte das empresas com as quais coletou-se os dados.

Por meio da análise das informações coletadas, pode-se observar que entre as 20 empresas analisadas, 55% delas dizem fazer o uso da ferramenta de inventário, enquanto 45% afirmam não conhecer a ferramenta. Considerando as empresas que disseram usar a ferramenta inventário, foram divididas em categorias a frequência em que costumam fazer, sendo que 9,09% das empresas dizem fazer diariamente e 9,09% semanalmente, 54,55% mensalmente e 27,27% anualmente.

Questionou-se aos gestores se havia ruptura ou excesso de estoque. Dos 55% que fazem o inventário, 81,82% confirmaram que há ruptura e excesso de estoque, e que a margem de erro varia entre 1% a 10%. Além disso, 9,09% dos respondentes disseram que mesmo com todos os cuidados ao analisar o estoque e o giro dos materiais, ainda há ruptura, porém, afirmam desconhecer a margem de erro pelo fato do estoque não ter sido registrado com precisão no sistema, e 9,09% confirmaram que não há ruptura e nem excesso, e também não há margem de erro, pois trabalha com seu sistema de forma eficaz.

Entre os 45% que disseram não conhecer e não utilizar a ferramenta de inventário, 77,78% não conseguiram responder se há ou não ruptura ou excesso de estoque, nem mesmo a margem de erro observada entre a quantidade física e registrada. Os gestores afirmam que pelo fato de não utilizarem o inventário ou nenhum tipo de gestão de estoque, é provável que se obtenha ruptura no estoque, e se isso não estiver acontecendo é porque estão com excesso de produtos estocados. E 22,22% confirmaram que há ruptura de estoque, apesar de não usarem o inventário, eles realizam uma gestão de estoque eficiente e a margem de erro observada entre a quantidade física e registrada é de 5%.

Foi observado durante as entrevistas que 55% das empresas que usam a ferramenta de inventário, também adotam um controle informatizado e 45% não utilizam nenhum tipo de tecnologia. Aos gestores das empresas analisadas, foram inquiridos sobre a importância da ferramenta de inventário para o desempenho organizacional. Os 55% que afirmaram utilizar o inventário, dizem que o mesmo é de significativa importância para a gestão de estoque, a fim de perceber o produto que mais vende, ter um controle maior de entrada e

saída de mercadorias, minimizar perdas e estoques obsoletos, manter o serviço sem dificuldade, reduzir custos e aproveitar melhor o espaço físico da organização e por fim consideram de muita importância manter o estoque em ordem, que o mesmo é o corpo da empresa. E os 45% dos entrevistados que disseram não fazer o uso de inventário, não souberam responder essa pergunta, pois não tinham o entendimento desta ferramenta.

No que tange ao gerenciamento de estoques, as empresas que disseram fazer o inventário, representada por 55% das empresas amostradas, afirmaram que fazem com base na previsão de demanda; nas emissões de relatórios de estoques, conciliando com a conferência física; na utilização de um sistema de informação e por meio de notas fiscais de entrada e saída de mercadorias da empresa.

Já as empresas que disseram não utilizarem a ferramenta de inventário, que corresponde a 45% dos respondentes, afirmaram que fazem o gerenciamento de seus estoques de acordo com as vendas, e assim repõem os materiais necessários para a atividade da empresa.

No que diz respeito ao tipo de ferramenta de gestão de estoque, os gestores disseram utilizar o ERP Integrado, Sistema próprio da organização, Sistema Informatizado, SRM, JIT Integrado com o PEPS, C- SYSTEMS, EXCEL e o SIS SERV, representando 55% dos entrevistados. Enquanto os 45% que representam as empresas que não conhecem o inventário, 35% não utilizam nenhuma ferramenta e 10% utilizam o PEPS e o Gigatron.

Os dados analisados na presente pesquisa demonstram que apenas 55% das empresas fazem o uso do inventário. O inventário é uma ferramenta significativamente relevante para as organizações, porém, ainda pouco adotada pelas micro e pequenas empresas. A constatação da pesquisa foi o desuso dos gestores dessa ferramenta indispensável ao controle de estoques.

Foi possível verificar que um dos maiores motivos de a ferramenta inventário não ser utilizada por parte dos proprietários/gestores é a falta de conhecimento sobre a existência e funcionalidade desta. Além da falta de conhecimento da ferramenta, há ainda resistência a mudanças na forma de organização. A existência de outros métodos e formas de

organização foi constatada, mas em nenhum deles foi possível verificar a mesma eficácia e assertividade na gestão de estoques.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo identificar se as micro e pequenas empresas das cidades de Presidente Prudente/SP e Santo Inácio/PR adotam a ferramenta de inventário, além de analisar os fatores motivadores no caso da não adoção de inventários por parte dessas micro e pequenas empresas. Com análise dos resultados foi possível concluir que apenas 55% das micro e pequenas empresas observadas adotam a ferramenta de inventário.

Ressalta-se que o estudo traz contribuição para o campo acadêmico e de mercado. Para academia sugere-se que este estudo seja usado como referência para outras pesquisas relacionados a gestão de estoques em micro e pequenas empresas, visto que a análise de gestão de estoques ainda é incipiente em empresas de pequeno porte. Além disto, foi possível observar que ainda há grandes lacunas de informações e esclarecimentos referente a ferramenta inventário aplicado nas micro e pequenas organizações.

Quanto as limitações do estudo, pode-se apontar o número de entrevistas realizadas, além disso, o fato dos entrevistados não aceitarem a gravação das mesmas, e também durante a realização das entrevistas foi constatado que alguns respondentes não possuem o conhecimento necessário sobre o tema para que os resultados fossem imediatos. Também foram encontradas limitações no decorrer das pesquisas bibliográficas, devido a dificuldade de encontrar pesquisas sobre essa temática, indicando a importância de pesquisas e discussões relacionadas ao assunto.

Como sugestão para estudos futuros na área da gestão de controle de estoques de micro e pequenas empresas, propõe-se um estudo para que as empresas notem e atrelem a importância e os benefícios da adoção da ferramenta inventário. Visto que a partir de nosso estudo, pudemos constatar a eficácia do método para as empresas.

## REFERÊNCIAS

- AL-SABAAWI, M. (August de 2015). **Critical success factors for ERP Implementation Success**. Mosul, Iraq.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento organização e logística empresarial**. Tradução Elias Pereira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BANZATO, E. (2005). **Tecnologia da informação aplicada à logística**. São Paulo: IMAM.
- BARDIN, L. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
- BERTAGLIA. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BLUM, Bernardo S. et al. Inventory Management, Product Quality, and Cross-Country Income Differences. **American Economic Journal: Macroeconomics**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.338-388, jan. 2019. American Economic Association. <http://dx.doi.org/10.1257/mac.20170080>.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimentos**. Tradução Equipe do Centro de estudos em logística, Adalberto das Neves; coordenação de Paulo Fernando Fleury, Cesar Lavalle. – 1ª ed. – 10. Reimp. São Paulo, Atlas, 2011.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL. **Floriano do Amaral - Administração de Materiais e do patrimônio**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- GARCIA, E. S.; DOS REIS, L.M.TV.; MACHADO, L.R; FERREIRA FILHO, V.J.M. **Gestão de estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos**. 1 ed. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2006.
- GIANESI, I. G. N.; BIAZZI, J. L. **Strategic management of stocks**. Revista de Administração. v. 46, n.3, p.290304, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- HUERTA, A. (Diciembre de 2015). **Análisis de las características de los ERP's para pymes: Una guía preliminar de cara a la elección de las soluciones más eficientes**. San Sebastián, España.

MARTINS, P. G.; CAMPOS ALT, P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo:Saraiva, 2009.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILANI, A. A.; GASPAS, V.; ALBRECHT, A. J. P.; FAUSTO, D. A.; MIGLIAVACCA, R. A. **Processo de gestão da carteira de clientes**. Revista iPecege, v. 1, n.2, p. 168, 2015.

MOURA, A. R. – **Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais**. - São Paulo/SP: ed.IMAM, Série manual de logística. 2010.

MULLER, Max. **Essentials of Inventory Management**. 2. ed. New York: Amacom, 2011.

NALLUSAMY, S; BALAJI, R; SUNDAR, S. **Proposed Model for Inventory Review Policy through ABC Analysis in an Automotive Manufacturing Industry**. International Journal of Engineering Research in Africa, v. 29, p. 165–174, 2017.

NEMTAJELA, N; MBOHWA, C. **Inventory Management Models and Their Effects on Uncertain Demand**. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), Bali, pp. 1046-1049, 2016.

OHNO, T. **Toyota Production System: beyond large-scale production**. Portland: Productivity Press, 1988.

PACHECO, A. G. S. de M.; AGUIAR, E. M. de; TORRES, E. F. **A aplicabilidade do Sistema de Informação na Gestão de Estoque de Supermercados**. Artigo científico. Piauí, 2013.

PASQUALI, F. D. **O Sistema Just-in-Time (JIT) Um Estudo De Caso: Produção Em Série De Móveis De Madeira**. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC. Florianópolis, SC, 2010.

PIOVESAN. A., ER Temporini - Revista de Saúde Pública, 1995 - SciELO Public Health.

RAY, R. (2011).**Enterprise Resource Planning**. New Delhi (India): McGrawHill.

REZENDE, D. A.; ABREU A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo. E.P.U. Editora Pedagógica e Universitária Ltda. e EDUSP,1975.

SHINGO, S. **Sistema toyota de produção: do ponto-de-vista de engenharia de produção**. Porto Alegre: Bookmann, 1996.

SLACK, N. **Administração da produção**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.



STAMFORD, P. P. **ERPs: prepare-se para esta mudança.** Artigo publicado pela KMPress. Disponível em: <http://www.kmpress.com.br/00set02.htm>, jun. 2000. Acesso em: 13 set. 2000.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERNALHA, H. B; PIRES, S.R.R. -. **Um modelo de condução do processo de outsourcing e um estudo de caso na indústria de processamento químico.** 2005.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2000, 172.

VIANA, J.J. **Administração de Materiais: um enfoque prático.** São Paulo. 2ª. Ed. Atlas, 2002.

VOSS, C. A. In: VOSS, C. A. (Org.). **Just in time manufacture.** IFS, Springer Verlag, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## MARKETING DIGITAL: A IMPORTÂNCIA DAS MÉTRICAS PARA AS EMPRESAS

### DIGITAL MARKETING: THE IMPORTANCE OF METRICS FOR BUSINESS

Brenda Sousa Fernandes  
Alvaro Costa Jardim Neto

#### RESUMO

Considerando o cenário atual, identificou-se a necessidade de abordar o uso das métricas do marketing digital nas empresas, visto que parte delas não aplicam as ferramentas e seus resultados em sua totalidade, durante a gestão de marketing, ou não investem nessa área de trabalho. Este estudo se justifica pela abordagem de informações importantes a respeito de ferramentas e métricas do marketing digital, onde gestores que não detêm de conhecimento necessário, por meio deste artigo, encontrarão subsídio para melhoria da gestão de marketing. Deste modo, o objetivo desta pesquisa é apresentar as principais ferramentas de marketing digital, ressaltando sua interpretação e importância para uma gestão mais eficiente. Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, como método de pesquisa e da análise de conteúdo para interpretação dos dados obtidos. Este estudo se propôs a apresentar diferentes ferramentas e métricas para avaliação dos resultados provenientes das ações de marketing no meio digital, exemplificando sua aplicação e fórmula para obtenção de resultados viáveis para a administração de marketing. Esta pesquisa terá sua contribuição àqueles que têm interesse pelo seu objeto de estudo, sejam empreendedores ou pesquisadores da área no marketing digital que utilizem este artigo como referência ou como material de apoio.

**Palavras-chave:** Marketing digital; Monitoramento; Análise; Conectividade; Estratégia.

#### ABSTRACT

In the current scenario, we identified the need to address the use of digital marketing measures in companies, as some of them are not applied as tools and their results in their skills, during marketing management or do not invest in this area of work. This study justifies the approach of important information about respecting digital marketing tools and metrics, where managers who do not have the necessary knowledge through this article are subsidized to improve marketing management. Thus, the objective of this research is to present the main digital marketing tools, emphasizing their interpretation and importance for a more efficient management. To do so, use the bibliographic research, with qualitative approach, as a method of research and content analysis to interpret the data obtained. This study proposes the presentation of different tools and measures to evaluate results. Results of marketing actions in digital media, exemplifying its application and formula for verifying viable results for marketing management. This research will have its contribution and those interested in its object of study, whether entrepreneurs or digital marketing researchers who use this article as a reference or as support material.

**Keywords:** Digital Marketing; Monitoring; Analysis; Connectivity; Tactics.

## 1) INTRODUÇÃO

No cenário atual, em que a era da informação encontra-se em evidência, é natural que as mudanças provocadas afetem de maneira global a sociedade e sua interação com o ambiente. Não seria diferente com a forma a qual se trabalha no campo de atuação do marketing.

Diante disto, em tempos em que a internet, de fato, não é mais uma novidade, onde as pessoas estão cada vez mais conectadas, surgiu um novo estilo de se fazer marketing: através das atividades na rede, iniciou-se o marketing digital.

Uma das vantagens fundamentais da utilização do marketing digital é a capacidade de monitoramento em tempo real e mensuração dos resultados das ações e estratégias lançadas, permitindo a adequação e aplicabilidade de melhorias à campanha. Dentre os instrumentos mais utilizados em marketing digital estão as ferramentas de monitoramento de mídias sociais, e-mail marketing, ferramentas de busca SEO, links patrocinados e *analytics*.

Entende-se por mídias sociais canais de comunicação on-line, onde é possível compartilhar quaisquer tipos de informações, seja através de comunidades, grupos, blogs pessoais, ou redes sociais.

Um estudo realizado pela *We are Social*, em parceria com a *Hootsuite*, o *Digital in 2018*<sup>1</sup> aponta a força das mídias digitais junto ao marketing: no relatório foi divulgado que dos 210.1 milhões de brasileiros, 29% compram um produto que foi visto na internet e que 62% são usuários de redes sociais. No topo destas redes estão YouTube, Facebook, WhatsApp, Facebook Messenger e Instagram.

Esta mesma pesquisa indicou que 58% da população já pesquisou por produtos ou serviços na internet e que 61% visitou uma loja de varejo virtual, além de 45% dos brasileiros terem adquirido online produtos ou serviços, no ano de 2018.

A *McKinsey & Company*, realizou uma pesquisa com o apoio da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) – o DMR (*Digital Marketing Readiness*) – com o intuito de detectar o estado atual do marketing digital no Brasil e revelou que, apesar do crescimento do mercado de mídia digital, 80% das empresas que participaram da pesquisa ainda se encontram em estágio primitivo e apresentam baixo nível de maturidade quando o assunto

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://digitalreport.wearesocial.com>

é marketing digital. A pesquisa destaca que há resistência, por parte de algumas organizações, na migração dos métodos tradicionais para os meios digitais e ressalta, também, a importância do comprometimento da empresa para que se possa alcançar os resultados desejados.

Tendo como base o cenário atual, detectou-se a necessidade de abordar o uso das métricas do marketing digital nas empresas, visto que grande parte delas não aplicam os dados e resultados em sua totalidade, durante a gestão de marketing. Observa-se que estas organizações não conhecem a importância e contribuição de tais métricas para o negócio, visto que muitas delas não investem nesta área do marketing.

Levando em consideração tal temática, surge o seguinte questionamento: qual a importância das métricas do marketing digital para as organizações? De que forma a análise e utilização correta dos dados auxiliam na gestão de marketing?

Uma vez entendido a aplicabilidade das métricas, os gestores poderão analisar e interpretar as informações obtidas, que por sua vez auxiliarão em diversas áreas do marketing digital, como o direcionamento das promoções a um público específico.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo demonstrar a importância das principais ferramentas de análise e métricas de marketing digital, enfatizando a interpretação correta dos dados e como estes podem ser úteis para a gestão da empresa.

Tem-se como objetivos específicos: conceituar marketing digital e métricas de marketing digital, descrever as ferramentas de marketing digital e suas respectivas métricas e discutir sobre as formas de análise e interpretação dos dados métricos de marketing digital.

Parte-se do pressuposto de que muitas empresas que utilizam do marketing digital não conhecem os benefícios e a importância das métricas, logo, não aplicam adequadamente as informações fornecidas pelas ferramentas e/ou mídias digitais. Em contrapartida, as empresas que têm uma gestão de marketing mais consistente, são capazes de direcionar suas ações de maneira eficaz, visto que conhecem e disfrutam das possibilidades oferecidas pelas ferramentas do marketing digital.

Assim, este estudo se justifica pela apresentação de informações relevantes sobre métricas e marketing digital, onde gestores que não têm conhecimento satisfatório a respeito do assunto, através da pesquisa, obtenham subsídios que possibilitem em melhorias na gestão do marketing digital.

## 2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1) MARKETING X MARKETING DIGITAL

No Brasil, quando surgiram as primeiras ações relacionadas ao marketing, o termo foi traduzido do inglês como mercadologia, inicialmente. No entanto, a palavra também pode ser traduzida por ação de mercado. Las Casas (2017), define o marketing como uma área de conhecimento, cuja as ações estão ligadas às atividades de trocas, com o intuito de criar valor percebido por seus consumidores. Além disso, esta atividade busca objetivos, sejam eles das empresas ou dos indivíduos, através de relações de consumo ponderadas, de forma a assegurar o bem-estar da sociedade.

Corroborando com a ideia, Kotler e Keller (2012) afirmam que o marketing busca determinar e atender às necessidades de uma comunidade, sejam elas humanas ou sociais. Já para a *American Marketing Association* (2013), o marketing pode ser definido como uma atividade e conjunto de criações cuja finalidade é comunicar, proporcionar e trocar ofertas as quais os consumidores, clientes e demais *stakeholders* percebam valor.

A evolução da humanidade, da tecnologia e, por conseguinte, da maneira de se trabalhar com o marketing nos levou ao que hoje é denominado marketing digital. De acordo com Limeira (2007), o marketing digital pode ser definido pelas ações de marketing veiculadas através de canais digitais, principalmente nas mídias sociais, em que o consumidor é capaz de gerir o tipo de informação que lhe é apresentada, de forma a culminar com seus interesses.

Pode-se entender o marketing digital como uma tarefa na qual os principais elementos são a avaliação instantânea das estratégias utilizadas, o foco no relacionamento com o cliente e o dinamismo nas ações, segundo Ferreira Junior e Azevedo (2015).

Atualmente, as pessoas têm fácil acesso à informação e fomentam a busca pelo conhecimento, por consequência disto, encontram-se mais bem instruídas do que antes. Por esse motivo, o processo de conquista e fidelização de clientes torna-se cada vez mais difícil.

Logo, observa-se a importância do marketing digital, de acordo com a ideia de Torres (2009), se não houver investimento em marketing digital – investimento este que apresenta custos menores do que no marketing tradicional – além de não poder argumentar sobre sua

marca para os seus potenciais clientes, haverá espaço para que qualquer indivíduo possa opinar sobre ela e a maneira de lidar com os negócios, sem que haja oportunidade de participação, correndo o risco da empresa não saber o que se fala a seu respeito.

Tem-se como maior tendência o trabalho em conjunto das ações do marketing digital e tradicional em prol de maior engajamento da marca e percepção de valor agregado pelos consumidores (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

O quadro comparativo, a seguir, exemplifica as principais diferenças entre o marketing tradicional e o marketing digital, no que diz respeito às atividades de mercado:

Quadro 01: Diferenças entre marketing tradicional e digital

<b>MARKETING TRADICIONAL</b>	<b>MARKETING DIGITAL</b>
Veiculado através da televisão, rádio e impressos.	Veiculado através da auto publicação de conteúdo gerado pelos usuários.
A empresa entrega a informação para os consumidores.	Os consumidores buscam informações das empresas.
Geralmente, produz mensagens de caráter unilateral.	Permite a participação e interatividade entre empresa e consumidor.
As mensagens precisam ser replicadas em diversos canais, para obter maior alcance de público.	As mensagens expressas pela empresa são transmitidas pelos próprios consumidores.
Requer maior investimento e recursos financeiros.	Requer menor investimento e recursos financeiros.

Fonte: Adaptado de Ferreira Junior e Azevedo (2015).

Apesar das diferenças elencadas, uma gestão eficiente procura integrar as ferramentas do marketing tradicional e digital, buscando uma estratégia que melhor se adequa aos objetivos da organização, de forma a obter maior engajamento de seu público e consequente vantagem em suas ações de mercado.

## 2.2) MÉTRICAS DO MARKETING DIGITAL

Métrica é uma forma de mensuração capaz de contabilizar determinada propriedade, ou até mesmo uma intenção. Comumente, as métricas são utilizadas como instrumento

explicativo para acontecimentos, além de oferecer margem para projeções pautadas na objetividade (FARRIS et. al., 2012).

A mensuração é uma importante ferramenta de estratégia no marketing digital, pois pode ser utilizada como suporte para definir ações mais eficientes ou como método de avaliação de desempenho e a versatilidade do marketing digital, que traz a opção de monitoramento em tempo real, permite que tais ações sejam aplicadas durante a execução de uma estratégia. Gabriel (2010), afirma que um processo de mensuração de qualidade reúne atributos em informação e velocidade no processamento dos dados levantados.

Quando os usuários acessam um site, por exemplo, podemos reunir os seguintes dados: número de visitas, tempo da seção, páginas visitadas e navegador utilizado. Por sua vez, estes dados podem resultar nas respectivas informações: número real de pessoas que acessaram o site (através do IP), tempo de acesso, páginas acessadas dentro do site – que podem esclarecer sobre a aderência do conteúdo e interesses do consumidor – já os dados sobre o navegador podem revelar qual o melhor design e configuração a serem utilizados no site.

O monitoramento consiste em entender o perfil do consumidor em potencial e o seu comportamento através da forma com que este interage com os meios digitais da organização. Portanto, é fundamental que os dados obtidos por meio das ferramentas sejam transformados em informações que permitam determinar ações resultantes em melhorias.

### 2.3) FERRAMENTAS E SUAS MÉTRICAS

A utilização do e-mail como uma forma de publicidade entre os atuais ou potenciais clientes é uma prática muito frequentemente utilizada pelas empresas, através dessas ações são disseminadas informações e, principalmente, as promoções que estão sendo realizadas pela marca.

O e-mail marketing é uma das ferramentas de longa data dos canais digitais, sendo ainda muito utilizado como meio de comunicação e veículo de divulgação de ações de marketing, conforme abordado por Turchi (2019).

O termo SEO, sigla em inglês para *Search Engine Optimization*, ou otimização para mecanismos de busca, em português, trata-se de um conjunto de técnicas de utilização de algoritmos para melhorar a presença online, permitindo que um site, ou o seu conteúdo,

seja encontrado com maior facilidade pelos usuários, através de buscadores, de modo com que seja exibido nos principais resultados de uma pesquisa.

De acordo com Ferreira Junior e Azevedo (2015), as técnicas de SEO tendem cada vez mais alinhar-se fortemente com as estratégias do marketing de conteúdo, mas também buscará a exploração do ambiente interativo das mídias sociais. No momento em que uma pesquisa é realizada, além dos resultados orgânicos – ou naturais – que seguem um critério definido pela ferramenta de busca, alguns anúncios são exibidos na página. Os links patrocinados trouxeram um novo jeito de fazer publicidade e o principal instrumento para isto é a ferramenta do Google, denominada Google Ads, através dela pode-se criar anúncios que aparecerão no topo do site de busca mais utilizado do mundo.

Um fator imprescindível e que torna a publicidade mais eficiente é que os links patrocinados estão diretamente ligados às palavras-chave da busca, característica que os deixam mais atraentes ao usuário, conforme abordado por Torres (2009).

As ferramentas de monitoramento e análise, ou *Web Analytics*, como o próprio nome indica, servem para acompanhar o desempenho de um site, indicando em um relatório periódico o número de visitantes, páginas exibidas, tempo médio no site, entre outros. O *Google Analytics* é o que mais se destaca entre os demais e pode ser um grande aliado na hora de conhecer o perfil de potenciais clientes.

O quadro a seguir ilustra as ferramentas, forma de monitoramento e sua aplicação.

Quadro 02: Ferramentas e suas aplicações

FERRAMENTA	MONITORAMENTO	APLICAÇÃO
Sites e Blogs	Ferramentas do servidor ou softwares de <i>Web Analytics</i> .	Conhecer o perfil e comportamento dos consumidores.
e-mail marketing	Código HTML.	Comunicação e divulgação da marca.
Ferramentas SEO	Técnicas para mecanismos de busca.	Melhorar a presença online e posicionamento em sites de busca.
<i>Links</i> patrocinados	Taxa de conversão.	Saber se a estratégia ou campanha veiculada está atingindo o objetivo definido.

Fonte: Elaborado pela autora.



No marketing digital, não basta utilizar as ferramentas e acompanhar os seus números, apenas, é necessário interpretar os resultados e saber de que maneira estes podem contribuir para uma estratégia e gestão de marketing mais eficientes, com a finalidade de atrair novos clientes e agregar valor à marca.

#### 2.4) TOMADA DE DECISÃO

A mensuração de resultados está fortemente ligada ao planejamento, pois traz indicadores que orientam as ações para melhoria, conforme explica Turchi (2019). Consequentemente, as métricas de marketing mostram-se incorporadas ao processo decisório de uma organização.

Corroborando com este conceito, Ferreira Juniores e Azevedo (2015) enfatizam a importância de estabelecer métricas e indicadores capazes de medir o nível de alcance de uma meta previamente definida no planejamento. Pois, métricas isoladas não são capazes de estimar um resultado.

Portanto, os gestores devem ter em mente que utilizar métricas do marketing digital, aliadas às estratégias é imprescindível para que se possa alcançar os resultados do objetivo de marketing estabelecido.

#### 3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo contou com uma abordagem qualitativa, pois, como afirmam Casarin e Casarin (2012), diferentemente da pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa tem abordagem descritiva, onde não são utilizados métodos estatísticos na análise dos dados. Tal abordagem foi utilizada com intuito de apresentar os mais diversos pontos de vista de autores, bem como interpretá-los e, diversamente ao método quantitativo, não se utilizou de análises estatísticas.

Para tanto, a pesquisa bibliográfica serviu como instrumento para a coleta dos dados, uma vez que a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, reúne toda bibliografia disponível para o estudo do tema (MARCONI e LAKATOS, 2017). Enquanto, segundo Creswell (2010), a revisão de literatura oferece condições para que se possa entender e fundamentar a relevância do estudo, mas também pode ser utilizada como técnica comparativa de resultados já apresentados em pesquisas anteriores.

Desta forma, é possível alcançar um enfoque maior do objeto de estudo, onde o pesquisador entra em contato direto com os materiais que já foram produzidos, a fim de analisar as principais contribuições teóricas já existentes sobre o assunto.

De modo que o material coletado fosse utilizado em sua totalidade, visando maiores resultados no estudo, a análise de conteúdo serviu como instrumento para análise dos dados. Segundo Flick (2012), a análise de conteúdo objetiva a classificação do conteúdo encontrado nos textos, organizando as afirmações, expressões ou pensamentos de forma ordenada por grupos.

Por fim, estes foram os materiais e métodos aplicados durante a realização do estudo, onde em conjunto contribuiram para o alcance dos objetivos elencados, bem como a explanação da temática proposta.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir, serão apresentadas algumas ferramentas para mensuração das ações de marketing digital, de forma a ilustrar aos gestores de marketing a aplicação de tais ferramentas. O uso correto das métricas permite à organização direcionar suas ações para um resultado mais eficiente, visto que é possível monitorar os seus efeitos em tempo real e reformular uma campanha para que esta possa atingir o objetivo para o qual foi lançada.

Deste modo, foram elencadas algumas das principais métricas, que serão úteis a qualquer gestor de marketing: *pageviews*, *rich media*, taxa de cliques, custo por cliques, custo por compra e taxa de abandono. Em cada uma delas serão discutidas a aplicação, fórmula, exemplificação e relevância para a gestão.

##### 4.1) *Pageviews*

Essa métrica é indicada para quantificar o tráfego de um site, isto é, quantas vezes uma página de um site é acessada e exibida para um usuário. Este número pode ser obtido pela razão entre o número de impactos ou *hits* (número de arquivos em uma página multiplicado pelo número de visitas) e o número de arquivos.

$$Pageviews = \frac{\text{Impactos}}{\text{Arquivos na página}} \quad (1)$$

Exemplo: para um site que tem 3 arquivos por página e gerou 500.000 visitas, os *hits* serão de 1.500.000 (3x500.000). Por sua vez, o número de *pageviews* será:  $1.500.000/3 = 500.000$ .

Através desses dados é possível estimar o tráfego e a atividade de um site e avaliar se o seu conteúdo interessa ao público-alvo, por meio do número de exibições ao usuário.

#### 4.2) *Rich media*

*Rich media* é um termo utilizado para mídia que permite uma interação com os consumidores, de acordo com Farris (2012). O tempo de exibição de *rich media* aborda o tempo médio em que as pessoas interagem com uma *rich media*. Para a construção da fórmula é necessário dividir o valor do tempo total de exibição de *rich media* pelo total de vezes que a mídia foi exibida.

$$\text{Tempo médio de exibição de } rich\ media = \frac{\text{Tempo total de exibição de } rich\ media}{\text{Total de impressões de } rich\ media} \quad (2)$$

Exemplo: para um vídeo de propaganda de 30 segundos de uma determinada marca que foi exibido por 10.530 minutos totais, sendo visto 31.100 vezes, temos o seguinte resultado para o tempo médio de exibição:  $(10.530 \times 60)/31.100 = 20,32$  segundos.

Por meio destes dados é possível identificar por quanto tempo os anúncios ou propagandas estão sendo vistos, retendo a atenção do público, assim é possível saber se um anúncio é eficaz em atrair potenciais consumidores.

Uma outra métrica para *rich media* que pode ser utilizada é a taxa de interação que pode ser calculada a partir da razão entre o número de impressões de *rich media* com interações e o total de impressões de *rich media*.

$$\text{Taxa de interação de } rich\ media (\%) = \frac{\text{Total de impressões de } rich\ media \text{ com interações}}{\text{Total de impressões de } rich\ media} \quad (3)$$

Exemplo: se um determinado anúncio foi exibido em uma página da internet 1.000.000 de vezes, mas só foi clicado pelos usuários 500.000 vezes, então a taxa de interação de *rich media* será de:  $500.000/1.000.000 = 50 \%$ .

Essa informação é importante para mensurar o sucesso de uma propaganda ou um anúncio na internet e qual a sua eficácia em gerar interações com o público. Pois, é mais provável que aquele usuário que demonstra interação com a *rich media* se torne um cliente, ou realize uma compra.

#### 4.3) Taxa de cliques

A taxa de cliques equivale ao percentual de usuários que clicaram em um anúncio após a sua exibição, após o clique os usuários são redirecionados a uma outra página, onde é possível realizar a compra de um produto ou visualizar outras informações.

Para calcular a taxa de cliques basta dividir o número de vezes que houve um clique no anúncio pela quantidade de vezes que ele foi exibido.

$$\text{Taxa de cliques (\%)} = \frac{\text{Cliques}}{\text{Exposição}} \quad (4)$$

Exemplo: se um anúncio foi exibido 100.000 vezes e recebeu 10.000 cliques, então a taxa de cliques será:  $10.000/100.000 = 10 \%$ .

Por meio desse resultado é possível identificar a proporção de um público que está sendo atraído pelo anúncio, clicando no mesmo e sendo redirecionado para outra página, que pode ser o primeiro passo de uma venda.

#### 4.4) Custo por clique

Trata-se da quantia que foi investida para que um anúncio recebesse um clique. Esse resultado pode ser obtido através da razão entre o custo para veicular o anúncio e a quantidade de cliques que o anúncio recebeu.

$$\text{Custo por clique} = \frac{\text{Custo do anúncio}}{\text{Quantidade de cliques}} \quad (5)$$

Exemplo: Uma determinada empresa investiu R\$ 10.000,00 em anúncios *online* e obteve 5.000 cliques, então o resultado do custo por clique será:  $10.000/5.000 = 2$ . Cada clique custou R\$ 2,00 para a empresa.

Através desses dados, é possível avaliar o custo-benefício de um anúncio, ou ação de marketing digital, bem como a sua efetividade. Além disso, o resultado do custo por clique poderá servir como estimativa para os anúncios patrocinados em sites de busca, já que o valor cobrado para este tipo de serviço é contabilizado por meio da atividade de cliques.

#### 4.5) Custo por compra

Similar ao custo por clique, o custo por compra mensura o custo médio investido em um anúncio que resulta em uma compra. Para a realização do cálculo basta dividir o custo do anúncio pela quantidade de pedidos gerados.

$$\text{Custo por compra} = \frac{\text{Custo do anúncio}}{\text{Número de pedidos}} \quad (6)$$

Exemplo: Uma determinada empresa investiu R\$ 10.000,00 em anúncios *online* e obteve 5.000 cliques, 2 a cada 10 usuários que clicaram no anúncio, realizaram uma compra. Então o resultado do custo por compra será:  $10.000/1.000 = 10$ . Cada compra custou R\$ 10,00 para a empresa.

Essa métrica se torna importante quando o anúncio tem objetivo de aumentar as vendas da organização. Pois, através dela, a empresa conseguirá identificar o custo-benefício entre o anúncio veiculado e as vendas realizadas.

#### 4.6) Taxa de abandono

A taxa de abandono diz respeito ao percentual da quantidade de compras que foram iniciadas, mas não foram finalizadas. Para calcular esta taxa utiliza-se a razão entre o número de compras não finalizadas pelo número total de compras iniciadas.

$$\text{Taxa de abandono} = \frac{\text{Compras não finalizadas}}{\text{Compras iniciadas}} \quad (7)$$

Exemplo: uma empresa que realiza vendas *online* identificou que das 40.000 compras que foram iniciadas – onde o usuário adicionou item ao carrinho de compras – apenas 30.000 foram finalizadas com êxito. Sendo assim, o cálculo para a taxa de abandono se dá por:  $10.000/40.000 = 0,25$ . A taxa de abandono desta empresa é de 25%.

Esta informação ajuda a entender o comportamento do público alcançado na internet e, conseqüentemente, do usuário como potencial cliente.

Os resultados desta pesquisa demonstraram que, além de aplicar as ferramentas do marketing digital e apurar suas métricas, os gestores devem compreender os dados obtidos, definir o tipo de mensuração e a melhor forma de utilização da informação coletada, de acordo com o objetivo de marketing, para que as ações de marketing digital ofereçam resultados concretos e seguros para explorar o seu auxílio na tomada de decisão. Essa é a grande vantagem que as métricas trazem: acompanhamento de resultados em tempo real e capacidade de direcionar a gestão de marketing.

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste estudo foi demonstrar as principais ferramentas de análise e métricas de marketing digital, ressaltando a importância da interpretação correta dos dados obtidos e como estes podem auxiliar na gestão da empresa. Os resultados obtidos, através da análise e interpretação de dados provenientes de obras e estudos já publicados relacionados ao tema, revelaram as ferramentas de maior relevância, comumente abordadas pelos autores.

Notou-se que apesar de abordarem algumas dessas ferramentas, poucos estudos demonstraram detalhes de sua utilização, bem como a maneira de aplicar as informações coletadas à administração de marketing.

Desse modo, este estudo se propôs a apresentar os conceitos básicos do marketing digital, assim como as ferramentas de monitoramento que podem, facilmente, ser utilizadas pelas empresas e gestores que estão iniciando os trabalhos no âmbito digital do marketing. Além disso, buscou-se explorar as métricas que poderão ser úteis no dia-a-dia dos profissionais de marketing, de forma a orientar suas ações para que sejam mais eficientes no que diz respeito à descoberta, alcance e obtenção de potenciais novos clientes, conforme o objetivo inicial da pesquisa.

Assim, ressalta-se que a contribuição deste estudo se dá através de seu aspecto informativo e explicativo acerca do tema abordado que poderá ser subsídio para todos os

interessados no assunto, desde empreendedores até pesquisadores que venham a desenvolver trabalhos na área no marketing digital e utilizem deste artigo como referência.

Durante o desenvolvimento deste artigo, houve limitações quanto à bibliografia disponível que explanasse de maneira adequada aspectos relevantes sobre o objeto de estudo em questão. A falta de apresentação de material o qual abordasse em sua totalidade e de maneira fidedigna, o uso das ferramentas de monitoramento, bem como as métricas aplicadas a elas, resultou em uma revisão de literatura pouco enriquecida de subsídios, potencialmente exploráveis neste estudo.

Segundo constatado através deste trabalho, ainda há lacunas a serem preenchidas no que tange as pesquisas que possuem como objeto de estudo as ferramentas de monitoramento do marketing digital. Portanto, uma densa abordagem sobre seus conceitos, utilização e ampla exploração de recursos é apresentada como proposta para estudos futuros, considerando que ainda há muito para pesquisar nesta vertente, que não pôde ser contemplado neste breve estudo.

## REFERÊNCIAS

CASARIN, H. C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica da teoria à prática**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Métricas de Marketing: o guia definitivo para medir o desempenho do marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

FERREIRA JUNIOR, A. B.; AZEVEDO, N. Q. **Marketing digital: uma análise do mercado 3.0**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2012.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2010.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 2015.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0 – Do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMEIRA, T. M. V. **E-Marketing – O marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, H.; TRIPOLI, M.; GALVÃO, L. **O estado do marketing digital no Brasil: 14 alavancas para atingir a maturidade**. McKinsey, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/o-estado-do-marketing-digital-no-brasil-14-alavancas-para-atingir-a-maturidade>.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec, 2009.

TURCHI, S. R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. São Paulo: Atlas, 2019.

WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE. **Digital in 2018 in Southern America**. 2018.



## O DECRETO Nº 7.508/11 E SEUS IMPACTOS NA DRS XI DE PRESIDENTE PRUDENTE/SP.

### DECREE Nº 7.508/11 AND ITS IMPACTS ON PRESIDENTE PRUDENTE-SP DRS XI.

Leandro Jose Azevedo Dos Santos  
Alexandre Pessan Dos Santos  
Marco Antonio Catussi Paschoalotto

#### RESUMO

A regionalização da saúde no Brasil mostrou-se como uma possibilidade estratégica de diminuir os impasses provenientes da descentralização do Sistema Único de Saúde, com a sua consolidação no Decreto 7.508/11. No entanto, poucos são os estudos que investigam os fatores que interferem no desempenho das regiões de saúde, principalmente vinculados aos recursos disponíveis. Portanto, o objetivo geral é analisar a variação no desempenho dos indicadores de saúde entre os municípios que compõem a DRS XI de Presidente Prudente, SP. Para auferir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva e quantitativa, com os indicadores que compõem as dimensões financiamento, recursos humanos, infraestrutura e acesso, entre 2009 a 2014, dos municípios da DRS XI de Presidente Prudente, SP. Além disso, para análise dos dados foram utilizadas as técnicas de estatísticas descritivas média e desvio-padrão, com suporte do software *Microsoft Excel* 2016. Os resultados evidenciaram que houve evoluções após 2011 no desempenho das dimensões de financiamento, recursos humanos (principalmente médicos) e parte dos indicadores de acesso; assim como redução na infraestrutura baseada no número de leitos hospitalares. Outrossim, está na não redução da desigualdade entre os municípios da DRS XI de Presidente Prudente, demonstrando a fragilidade na estratégia de regionalização em diminuir as desigualdades. Nada obstante, os dados ratificaram que o processo de regionalização em alguns indicadores proporcionou repercussões favoráveis após o Decreto de 2011, mas ainda com pontos a serem melhorados na redução das desigualdades entre os municípios de uma mesma região.

**Palavras-chave:** Regionalização da saúde; Financiamento; Recursos Humanos; Acesso; Infraestrutura.

#### ABSTRACT

The health regionalization in Brazil proved to be a strategic possibility to reduce the impasses arising from the decentralization of the Unified Health System, with its consolidation in Decree 7.508/11. However, there are few studies which investigate the factors, which interfere in the performance of health regions, mainly linked to available resources. Therefore, the general objective is to analyze the variation in the health performance indicators among the municipalities which compose the DRS XI of Presidente Prudente, SP. To achieve our objective, an exploratory, descriptive and quantitative research was conducted, with the indicators which compose the dimensions financing, human resources, infrastructure and access, between 2009 and 2014, of the municipalities in the DRS XI of Presidente Prudente, SP. In addition, for data analysis we have used the techniques of descriptive statistics mean and standard deviation, supported by the *Microsoft Excel* 2016 software. The results have showed that there were developments after 2011 in the performance of financing dimensions, human resources (mainly medical) and part of the access indicators; as well as a reduction in infrastructure based on the number of hospital beds. Moreover, there is no reduction in inequality among the municipalities of Presidente Prudente's DRS XI, demonstrating the fragility of the regionalization strategy in reducing inequalities. Nevertheless, the data confirmed that the regionalization process in some indicators had favorable repercussions after the 2011 Decree, but still with points to be improved in reducing inequalities between municipalities in the same region.

**Keywords:** Health regionalization; Financing; Human resources; Access; Infrastructure.

## 1) INTRODUÇÃO

Vivemos em um Estado Democrático de Direito que assegura garantias básicas e fundamentais a todo cidadão. Dessa forma, a Constituição Federal desfruta, em seu Art. 6º, que a saúde é um direito social outorgado a todos os cidadãos indistintamente e, logo, engloba também, em seu Art. 196, que a saúde é direito de todos e dever do Estado o qual, através de medidas políticas, sociais e econômicas, deve objetivar a redução do risco de doenças, proporcionando o acesso igualitário à saúde pública a todos (BRASIL, 1988). O encargo da Constituição Federal nas políticas públicas e políticas de saúde é a atribuição da responsabilidade pela abertura democrática do país (COSTA, NEVES, 2013).

Sob esse enfoque, o Estado, por intermédio do Sistema Único de Saúde (SUS), possui a determinação de proporcionar assistência na área da saúde a toda população, de modo que o conjunto de ações e serviços de saúde fornecidos pelo Poder Público constitui o SUS (BRASIL, 1990). O processo de regionalização, motivo deste estudo, possui como base a hierarquização dos serviços de saúde e a busca de maior equidade, sendo esses também princípios do SUS, estruturando as regiões para atender a demanda da população por serviços de saúde de maior qualidade (BRASIL, 1990).

Apesar de ser um considerável tema na área da saúde, poucos são os estudos que comparam quantitativamente o período anterior e posterior ao decreto de forma a destacar os municípios das regiões de saúde (PASCHOALOTTO, et al., 2018). Além disso, este estudo contribui com os gestores de saúde da DRS XI de Presidente Prudente ao demonstrar o dinamismo dos indicadores entre os anos de 2009 e 2014.

Para solucionar essa questão, a problematização do presente estudo se refere em como o Decreto de Regionalização da Saúde nº 7.508/11 afetou a performance dos indicadores municipais de financiamento, recursos humanos, infraestrutura e acesso da DRS XI de Presidente Prudente no Estado de São Paulo.

Para dirimir o problema citado acima, o trabalho apresenta como objetivo geral analisar a trajetória dos indicadores que compõem as dimensões financiamento, recursos humanos, infraestrutura e acesso dos municípios da DRS XI de Presidente Prudente, no Estado de São Paulo, entre 2009 e 2014. Por outro lado, os objetivos específicos se aprofundaram em desenvolver as estatísticas descritivas dos principais indicadores de

saúde dos municípios da DRS XI de Presidente Prudente, entre 2009 e 2014, comparando os dados de saúde dos municípios da DRS XI de Presidente Prudente *ex ante* e *ex post* o decreto de 2011, além de aprofundar os estudos sobre a regionalização da saúde e os seus efeitos nos municípios.

Tendo a pesquisa explorado todo o sistema de política pública no que concerne à regionalização do SUS, a hipótese levantada é que a regionalização de saúde afetou os indicadores municipais da DRS XI de Presidente Prudente no Estado de São Paulo, seja de forma positiva ou negativa.

Como justificativa o trabalho exprime que o Decreto 7.508 de 2011 trouxe como diretriz principal a concretização da regionalização da saúde como estratégia para resolução dos problemas ligados à descentralização (BRASIL, 2011). No caso do Estado de São Paulo, essa regionalização se dá por meio dos 17 Departamentos Regionais de Saúde espalhados pelo Estado, entre eles o DRS XI de Presidente Prudente (SÃO PAULO, 2006).

## 2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Sistema Único de Saúde tem sua origem em 1988 com a Constituição Federal, que estabeleceu a universalização do direito à saúde a todos indistintamente (BRASIL, 1988). Assim, os princípios do SUS se respaldam na universalidade, integralidade e equidade, além da descentralização, regionalização e hierarquização (BRASIL, 1990a; BRASIL, 1990b).

O desdobramento das questões relacionadas à saúde no Brasil é realizado de forma integrada, na qual busca fundamento no princípio básico do Sistema Único de Saúde, que é a descentralização (BRASIL, 1988). Em relação ao Estado de São Paulo, especificamente, a DRS XI de Presidente Prudente, a regionalização foi a maneira encontrada para se atingir o objetivo proposto pela Carta Magna.

Com o objetivo de aprimorar e fortalecer tal setor, o Estado criou diversas medidas; dentre elas podemos citar a Lei 8.080/90, que relata as condições para promover os serviços de saúde, quanto à sua organização e funcionamento, além das Normas Operacionais Básicas (NOBs), que possuem o intuito de aperfeiçoar os serviços de saúde e organizar o sistema público de saúde determinando instruções aos entes federativos para

implementação do SUS e proporcionando a descentralização editadas em 1991 e 1993 (BRASIL, 1990a; BRASIL, 1990b)

Com a aprovação das Normas Operacionais de Assistência à Saúde o processo de regionalização conquistou maior atenção, pois essas tinham como objetivo a equidade na prestação de serviços ao estabelecer a regionalização como estratégia para a descentralização (BRASIL, 2001; LIMA. et.al. 2012).

Ademais, a complexidade e a dificuldade na construção de um sistema de saúde universal em um país como um Brasil, que possui uma característica de grande diversidade, tornam-se um desafio à devido sua organização política, recursos financeiros escassos e, além disso, as desigualdades na área da saúde em todo o país (MACHADO; BATISTA; NOGUEIRA, 2011). Assim, para propiciar um direito social que deve ser assegurado pelo Estado, é necessária uma análise sob a ótica da responsabilidade dos Municípios, Estados e União, para que juntos sejam capazes de atingir o objetivo comum. (VIEGAS; PENNA, 2013).

Desse modo, a regionalização vem com o intuito de auxiliar o planejamento básico da saúde e ganhou força com o Pacto pela Saúde, em 2006, com pressupostos que objetivam o controle social, flexibilidade, cooperação, cogestão, financiamento solidário e territorialização (RIBEIRO et. al.2017). Ademais, o Pacto pela Saúde foi uma ferramenta estratégica para a regionalização; o Estado passou a ser um ente fundamental nesse processo, de modo a assumir o papel de articulador e coordenador entre instâncias municipais e federais (LIMA et. al., 2012).

Como objetivo principal, a regionalização da saúde pública no Brasil tem como estratégia a oferta de serviços, acesso, eficiência, redução de custos, aumentar a satisfação dos usuários, diminuir as desigualdades e produzir impactos positivos nas condições sanitárias (SANTOS, CAMPOS, 2015).

A partir dessas medidas deliberadas pelo governo, os Municípios se tornam responsáveis pelo Plano Municipal de Saúde e execução dos serviços prestados em seu âmbito, dando mais autonomia a estes, reforçando a descentralização dos serviços (BRASIL, 1996). Com tal medida, a descentralização passou a ser aprimorada, facultando aos municípios a responsabilidade pela atenção básica, com aumento do financiamento automático e reestabelecendo o pacto federativo aos gestores de saúde (BRASIL, 1996),

de modo a atender a igualdade, solidariedade, universalidade e equidade nos serviços de saúde, levando em conta os princípios básicos do SUS (SOJO, 2000).

No processo de regionalização, para que se consiga alcançar os princípios pautados pelo SUS, é imprescindível, além da descentralização e da municipalização, uma organização regional que respeite as questões de saúde local em cada região, a fim de que se possam otimizar os recursos da melhor maneira (BARATA; TANAKA; MENDES, 2014).

Nesse contexto, podemos observar em um estudo realizado (VIANA; LIMA, 2011) que procurou analisar a regionalização nos diversos Estados do Brasil em 2009, que o processo encontrava-se sendo executado de forma diversificada, de maneira que apenas seis estados brasileiros contavam com uma governança regional de saúde coordenadora e cooperativa com institucionalidade avançada, além de grande parte dos estados possuíam regionalização em nível intermediário (VIANA, LIMA, 2011).

Em 28 de dezembro de 2006, por meio do Decreto 51.433, o Estado de São Paulo foi dividido em 17 Departamentos de Saúde, de modo que cada um deles se tornou responsável por coordenar as atividades da Secretaria de Estado da Saúde no âmbito regional, promovendo com isso a articulação intersetorial, com os municípios e organismos da sociedade civil (BRASIL, 2006). A descentralização ocorrida no Estado de São Paulo acompanhou a descentralização da Secretaria de Estado da Saúde, com a reforma da administração pública de 1980, que instalou escritórios regionais de saúde por todo território do Estado de São Paulo e que, posteriormente, em 2006, se transformou nas 17 DRS, órgãos representativos da Secretaria de Estado da Saúde (MENDES, 2012).

Ademais, podemos verificar que a base dessa divisão se pauta no sentido de proporcionar o desenvolvimento de ações primárias voltadas à prevenção, reafirmando a hierarquização do SUS, delegando atribuições aos municípios que possuem uma maior capacidade de atuação direta junto às necessidades da população local. A título exemplificativo, podemos citar o Programa Saúde da Família, que possui o objetivo de desenvolver a universalização do acesso à saúde, bem como a otimização de recursos e estruturas disponíveis de acordo com a necessidade da população (BRASIL, 2009).

Os problemas de saúde seriam mais bem esclarecidos no âmbito local, ou seja, nos municípios, de modo que as secretarias estaduais passariam a atuar sobre questões que não fossem de competência do município, assim como a União apoiando as ações dos governos municipais e estaduais (PAIM, 2009).

O fato é que a cidade de Presidente Prudente, localizada de maneira estratégica para outros estados, acaba proporcionando atendimento do SUS abrangendo não somente a sua região, composta por 46 cidades da DRS XI, mas também outros estados, como o Paraná e o Mato Grosso do Sul, e isso, conseqüentemente, reflete na qualidade do atendimento, fazendo com que a demanda seja muito maior do que sua capacidade. Tais espaços regionais como as DRS fazem com que as secretarias de saúde ganhem um papel fundamental tentando, assim, solucionar alguns problemas pontuais (SILVA, 2011). Há de se ressaltar que a proposta da descentralização não levou em conta a diversidade dos municípios existentes em nosso país (RODRIGUES, 2014).

No ano de 2011, por intermédio do Decreto 7.508/11, o desenvolvimento da regionalização ganhou ainda mais força, com inovações sobre a organização do Sistema Único de Saúde em relação ao seu planejamento, assistência e articulação interfederativa. Em suma, o decreto possui o condão de estruturar o sistema de saúde brasileiro definindo diretrizes do SUS através da divisão e agrupamento das regiões, tornando-se uma rede regionalizada e hierarquizada (BRASIL, 2011).

O referido Decreto 7.508/11 prevê o cumprimento da determinação constitucional da regionalização do SUS de forma hierarquizada a fim de garantir uma proteção integral a todos os cidadãos (BRASIL, 2011). Desse modo, implantou as regiões de saúde priorizando a regionalização, de modo que cada região deve oferecer serviços de atenção primária, urgência e emergência, atenção psicossocial, atenção ambulatorial especializada e hospitalar e vigilância em saúde. Este decreto dispõe sobre a regulamentação da Lei 8.080/1990 dispendo acerca do Sistema Único de Saúde em relação ao seu planejamento, assistência e a articulação interfederativa (BRASIL, 2011).

Tal decreto apresenta em seu contexto as portas de entrada do SUS, no qual estas são a atenção primária e a principal porta do SUS, abrangendo questões de urgência e emergência, evidenciando assim a sua organização que visa ao acesso igualitário a todos os cidadãos (ANDRADE, et. al. 2011).

Diversas são as dificuldades do processo de regionalização: a escassez de recursos, judicialização da saúde e a interferência da esfera estadual em todo o processo são vistas como as principais dificuldades (MOREIRA; RIBEIRO; OUVENEY, 2017). Além disso, há um grande desafio da regionalização devido à multiculturalidade e à diversidade geográfica do país (LIMA, et. al. 2012).

Ainda sobre os inconvenientes encontrados, podemos abordar a baixa participação dos municípios com os gastos da saúde, de modo que o desembolso direto atrapalha a equidade, fazendo com que o setor privado cada vez mais ganhe força nesse cenário (COSTA, 2017). Não podemos deixar de ressaltar a complexidade dos municípios menores em obter mão de obra especializada, devido à carência de especialistas na área, além da falta de repasses dos governos federais e estaduais (SILVA, et. al. 2017).

Vemos com isso que grande parte dos municípios possuem dificuldades quanto à execução do SUS dentro de seus princípios, seja da universalização e do atendimento integral, englobando com isso problemas relativos ao pagamento dos serviços, seleção de profissionais, tecnologia, procedimentos empregados e a falta de estrutura física necessária (GALINDO, et.al., 2014).

Nos estudos relacionados ao processo de regionalização, podemos considerar os avanços adquiridos, de modo que se verificou um aumento da renda e dos serviços prestados dentro das regiões de saúde, assim como melhorias socioeconômicas da população, além de uma relação positiva entre as políticas sociais, econômicas e regionais (ALBUQUERQUE, et. al. 2017). Vale ressaltar, nesse contexto, a importância dos Conselhos Municipais de Saúde, que possuem força dentro das regiões de saúde, sendo peças-chave na liderança regional (SHIMIZU, et. al. 2017).

A regionalização pode ser explorada como fator determinante para alteração dos modos de financiamento e recursos, com utilização do modelo de rede e uma forte responsabilização dos municípios. Ao se analisar sob o pretexto de que cada município é diferente entre si, revela-nos que cada um deles necessita de diferentes modelos de organização, capacitação e recursos a fim de proporcionar um atendimento individualizado, já que são responsáveis por seus serviços prestados (MOREIRA; FERRÉ; ANDRADE, 2017).

O COAP, que é um acordo de colaboração firmado entre os entes federativos no âmbito de uma região de saúde, possui como objetivo principal a organização e integração das ações e dos serviços de saúde com interesse garantir a integralidade da assistência à saúde da população. O impacto do COAP nos Estados tem sua aplicação de forma parcial e uma pequena parcela sequer utiliza tal mecanismo (OUVERNEY; RIBEIRO; MOREIRA, 2017).

Nesse sentido, vemos que o processo de regionalização do SUS no Estado de São Paulo acompanhou o movimento, criando instâncias representativas que descentralizam a atuação dos órgãos de saúde e uma rede complexa com sobreposições de funções (MENDES, et.al. 2015). Além disso, a regionalização, como diretriz do SUS, não deve ser vista como um meio para atender apenas sua descentralização, mas como uma estratégia para própria pactuação e concretização entre os gestores do sistema de saúde (SPEDO; PINTO; TANAKA, 2010).

### 3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo apontado por este presente trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva, exploratória e quantitativa (COOPER; SCHINDLER, 2011), a fim de identificar quais foram as mudanças que ocorreram na DRS XI de Presidente Prudente, Estado de São Paulo, quanto aos recursos e acesso à saúde. Posto isso, o método quantitativo empenha-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva de dados relativos a um determinado período temporal, nesse caso de 2009 a 2014, com foco no corte temporal de 2011 (ZANELLA, 2013).

A coleta de dados secundários, transcritos de fontes primárias contemporâneas, foi executada primeiramente através de pesquisas bibliográficas (MALHOTRA, 2012), relacionando os autores da área quanto ao assunto estudado. Além disso, os dados secundários para as análises quantitativas foram fornecidos pela Fundação SEADE (Sistema Estadual de Análise de Dados), do Estado de São Paulo, Ministério da Saúde e DATASUS (Departamento de Informática do SUS), que disponibilizam informações sobre a saúde do Brasil traduzindo alguns indicadores, de modo a dar fundamentação no tema em questão.

A cidade de Presidente Prudente – SP é sede do 11º Departamento Regional de Saúde, que possui sob sua gestão 43 municípios dentre eles: Alfredo Marcondes, Álvares Machado, Anhumas, Caiabu, Dracena, Emilianópolis, Estrela do Norte, Euclides da Cunha Paulista, Flora Rica, Iepê, Indiana, Irapuru, João Ramalho, Junqueirópolis, Marabá Paulista, Martinópolis, Mirante do Paranapanema, Monte Castelo, Nantes, Narendiba, Nova Guataporanga, Ouro Verde, Panorama, Paulicéia, Piquerobi, Pirapozinho, Presidente Bernardes, Presidente Epitácio, Presidente Prudente, Presidente Venceslau, Quatá,



Rancharia, Regente Feijó, Ribeirão dos Índios, Sandovalina, Santa Mercedes, Santo Anastácio, Santo Expedito, São João do Pau d'Alho, Taciba, Tarabai, Teodoro Sampaio e Tupi Paulista (SÃO PAULO, 2006).

A base de dados é integrada por 43 cidades citadas acima que compõem a DRS XI, sendo explorados 14 indicadores sob quatro dimensões do ano de 2009 a 2014: financiamento, recursos humanos, infraestrutura e acesso, que foram extraídos do PROADESS - Programa de Avaliação e Desempenho do Sistema de Saúde da Fiocruz, Fundação Oswaldo Cruz – e, posteriormente, editados no *software* Microsoft Excel 2010 (PROADESS, 2018).

Tabela 1 – Dimensões e indicadores

DIMENSÕES	INDICADORES
<b>1. FINANCIAMENTO</b>	a. Transferência do SUS. b. Despesas de Saúde. c. Despesas próprias de Saúde. d. Despesa Pessoal / Despesas Totais.
<b>2. RECURSOS HUMANOS</b>	a. Enfermeiros a cada 1000 habitantes. b. Médicos a cada 1000 habitantes.
<b>3. INFRAESTRUTURA</b>	a. Leitos hospitalares a cada 1000 habitantes b. Leitos hospitalares do SUS a cada 1000 habitantes.
<b>4. ACESSO</b>	a. Cobertura de atenção primária. b. Cobertura Programa Bolsa Família c. Cobertura de Saúde Bucal. d. Cobertura Vacinas. e. Taxa de exames Citopatológicos. f. Taxa de exames de Mamografia.

**Fonte:** Elaborado pelos Autores.

O IDSUS (Índice de Desempenho do Sistema Único de Saúde) e o Índice Sintético criado pelo grupo Região e Redes, apresentados por Paschoalotto et.al. (2018) em seu estudo, foram as bases para a escolha dos indicadores e dimensões da amostra analisada. Para análise dos dados, foram empregadas as estatísticas descritivas média e desvio-padrão para compreender os dados disponíveis que destacam os aspectos marcantes do comportamento das diferentes variáveis (HAIR Jr. et. al., 2009). Além disso, para visualizar o corte temporal no ano de 2011 e sua evolução ou não, elaboraram-se gráficos de evolução entre os anos de 2009 a 2014 (FÁVERO; BELFIORE, 2017).

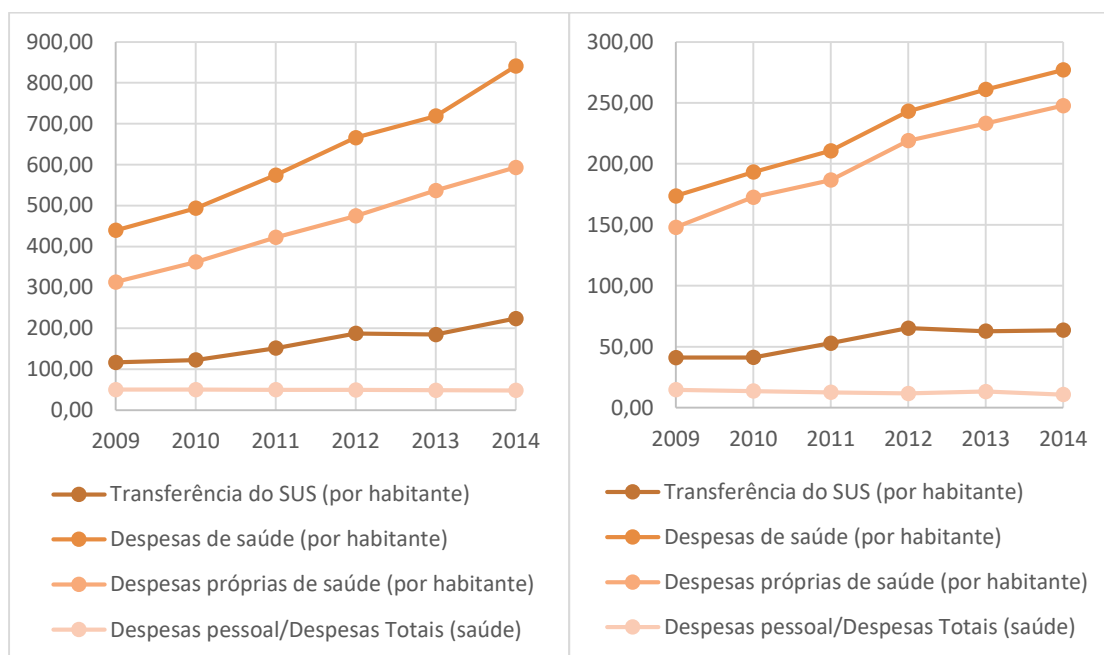
#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 4.1 Financiamento

O gráfico 1 abaixo revela a média dos quatro indicadores da dimensão Financiamento em relação aos anos de 2009 a 2014. No decurso do período, tais indicadores tiveram um aumento significativo, principalmente após 2011, com o Decreto 7.508, o que nos leva a concluir que o presente decreto teve um reflexo positivo nessa dimensão (SANTOS, CAMPOS; 2015).

Já o segundo gráfico, em relação ao desvio padrão do ano de 2009 a 2014, nos mostra que as despesas de saúde por habitante e a despesas próprias de saúde crescem exponencialmente após 2011 e isso revela um aumento da desigualdade entre os municípios da região no dispêndio de recursos financeiros (GALINDO, et. al.,2014). Já a transferência do SUS e a despesa pessoal mantiveram seu desvio padrão de forma equitativa durante o período analisado.

Figura 1 – Gráficos 1 e 2 (Média e Desvio-padrão Financiamento).



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

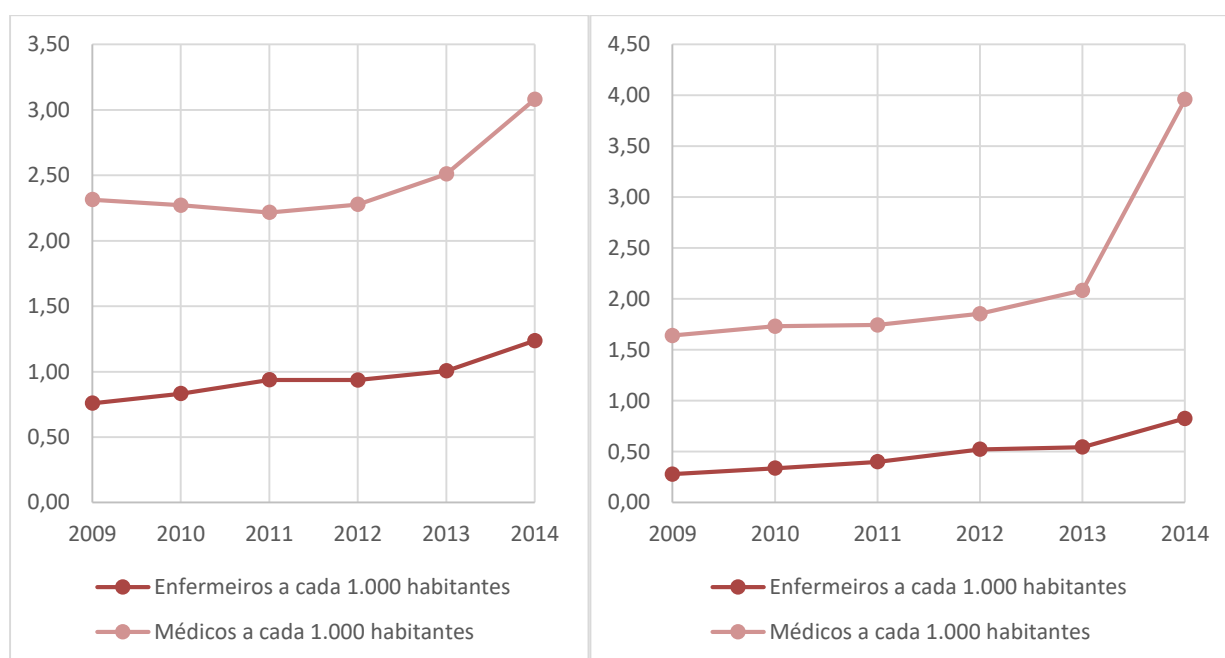
#### 4.2 Recursos humanos

Na observação do gráfico a respeito dos Recursos Humanos, podemos considerar um aumento após 2011, principalmente em relação aos números de médicos a cada 1.000 habitantes. Ademais, a média de enfermeiros também teve seu número elevado após 2011,

isso também nos aponta os impactos do Decreto 7.508/11 em relação a esses municípios, trazendo melhorias nessas dimensões e indicadores (ALBUQUERQUE, et. al., 2017).

O gráfico 4 em relação ao desvio padrão nos transparece que, em relação aos médicos, há um grande aumento na distribuição entre os municípios dessa região, principalmente após o ano de 2013 (SILVA, et. al., 2017).

Figura 2 - Gráfico 3 e 4 (Média e Desvio-padrão Recursos Humanos)



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

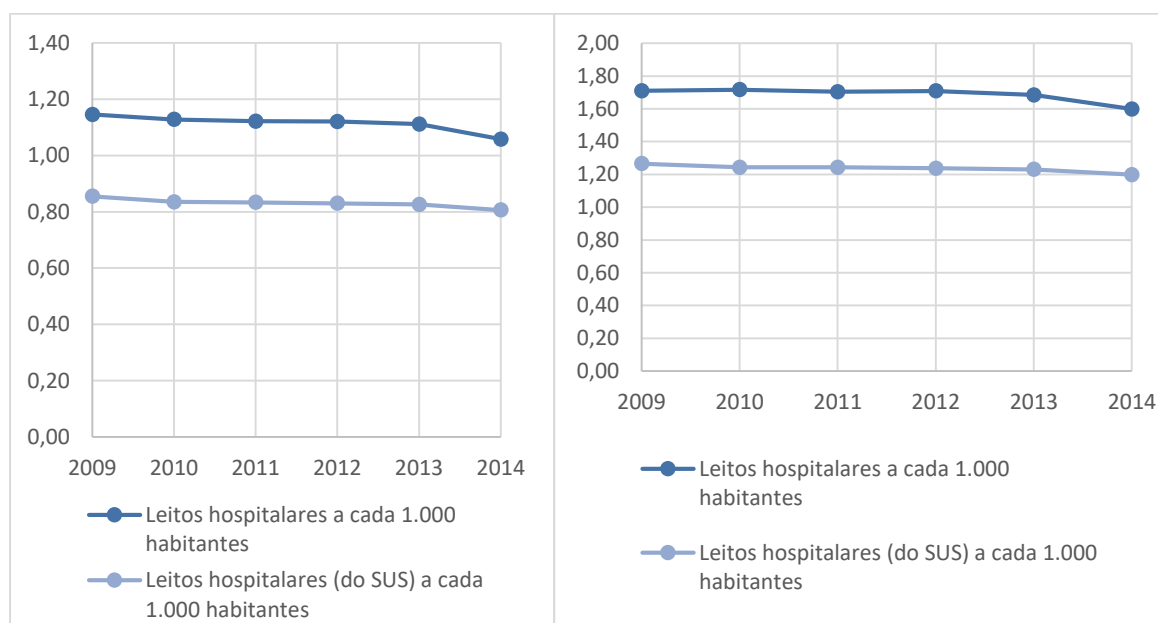
### 4.3 Infraestrutura

Verifica-se que na dimensão da Infraestrutura houve um movimento inverso às dimensões anteriores, pois, após 2011, os indicadores analisados em relação à média (Gráfico 5) tiveram seus números decrescentes, contrariando o estudo de Albuquerque et. al (2017). Isso nos revela que o decreto não incentivou a destinação de recursos à infraestrutura de leitos hospitalares.

Por outro lado, no gráfico 6 de desvio padrão dos municípios analisados, há um movimento de queda, principalmente após de 2013, de forma a demonstrar uma redução na desigualdade de infraestrutura entre os municípios. Porém, se faz necessário ressaltar que tais mudanças foram pequenas e pouco significativas para essa dimensão, refutando

os estudos de Moreira, Ferré e Andrade (2017). que dispõem a regionalização como fator determinante nos modos de financiamentos e recursos.

Figura 3 - Gráficos 5 e 6 (Média e Desvio-padrão Infraestrutura)



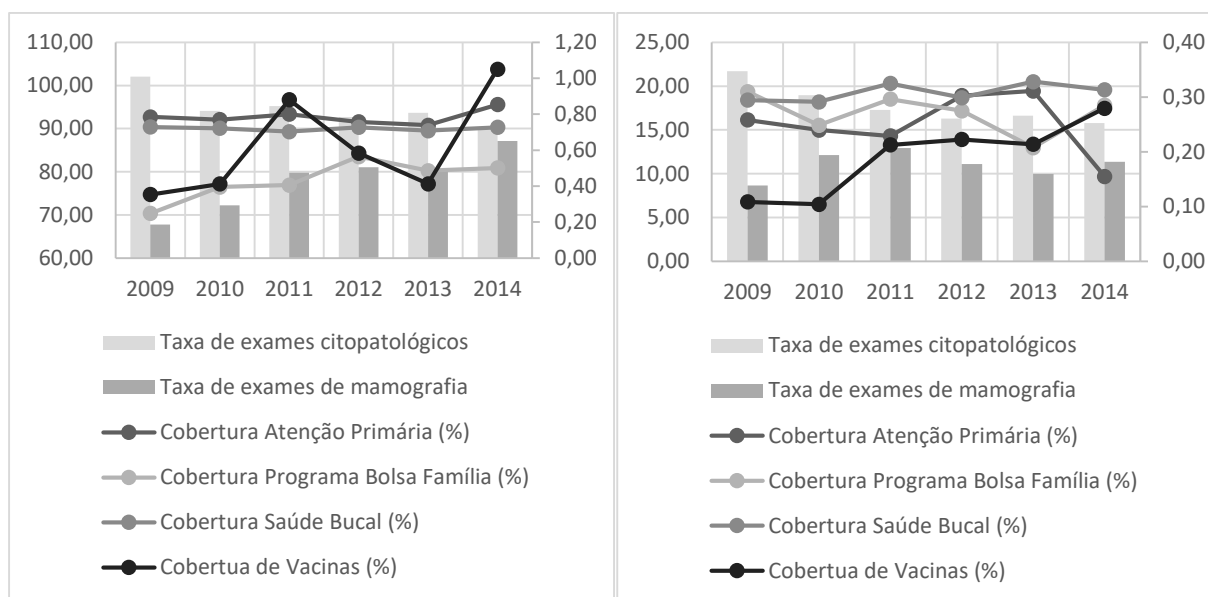
**Fonte:** Elaborado pelos próprios autores.

#### 4.4 Acesso

No acesso ao SUS, em relação à taxa de exames, pode-se considerar um acréscimo bastante significativo em relação aos exames de mamografia, que tiveram um aumento superior após 2011; ademais, a cobertura de vacinas foi a que mais se destacou após o período de 2011, sofrendo grandes influências sob a vigência do Decreto (MENDES, et. al, 2015). Em relação aos demais indicadores expostos no gráfico abaixo, após 2011 estes não sofreram grandes influências do decreto.

O desvio padrão apreciado no gráfico 8 demonstra que, mesmo com alguns indicadores apresentando redução, há ainda uma disparidade avantajada em relação aos municípios analisados, o que de fato evidencia que a regionalização nesse quesito foi insuficiente (GALINDO, et. al, 2014).

Figura 4 – Gráficos 7 e 8 (Média e Desvio-padrão Acesso).



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

#### 4.5 Discussões

De acordo com os itens dos gráficos compreendidos acima, os resultados das estatísticas descritivas nos revelam que há dimensões com altos valores de desvio padrão, o que se pode concluir que o processo de regionalização não vem se desenvolvendo de maneira uniforme na DRS XI de Presidente Prudente (VIANA; LIMA, 2011).

Em relação à dimensão de financiamento, pode-se analisar que o período analisado teve um aumento em relação à média, demonstrando com isso que a regionalização proporcionou uma maior capacidade de financiamento, com a otimização dos recursos (BARATA; TANAKA; MENDES, 2014). Porém, em relação ao desvio padrão este também acompanhou o aumento, contrariando o entendimento de que a regionalização diminui as desigualdades entre os municípios (SANTOS; CAMPOS; 2015).

Assim, como pode-se considerar que a regionalização não atingiu seu objetivo na distribuição de recursos financeiros dentre os municípios analisados, com destaque para os recursos humanos e financiamento, que possuem grande variação em relação às regiões analisadas (MOREIRA, RIBEIRO, OUVENEY, 2017), reforçando com isso que o processo é executado de forma diversificada, não sendo efetivo em todas as dimensões (VIANA; LIMA, 2011).

Ademais, em relação ao acesso podemos refletir que, mesmo com o aumento das taxas de exames e cobertura no decorrer de 2009 a 2014, há ainda grande dificuldade do processo de regionalização nesse setor, de modo que a multiculturalidade e a diversidade geográfica do país são fatores que influem negativamente no processo de regionalização (LIMA, et. al. 2012). É importante ressaltar que nessa dimensão a cobertura de vacinas se destacou, refletindo assim um aumento bastante significativo após o decreto, reforçando a atuação da regionalização como estratégia (LIMA, et. al. 2012).

A regionalização é analisada como um fator positivo para a responsabilização dos municípios, contribuindo de forma mais eficaz para o financiamento e recursos (MOREIRA; FERRÉ; ANDRADE, 2017); porém, não é o que se vê conforme a análise dos anos de 2009 a 2014, referente à infraestrutura que se manteve basicamente sem mudanças significativas, o que de fato nos revela que o decreto não alcançou seu resultado nessa dimensão.

Por fim, apesar de ainda ser o processo de regionalização algo que precisa de melhorias, podemos observar que, de modo geral, ainda houve um avanço no financiamento, recursos humanos e acesso aos serviços de saúde após o decreto, mesmo que ainda algumas dimensões e indicadores sejam mínimos (ALBUQUERQUE, et. al. 2017). Assim, verifica-se que o processo de regionalização continua em desenvolvimento, e o decreto de 2011 efetivamente ainda não surtiu os resultados esperados em relação às dimensões analisadas.

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo pode-se observar que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado através da análise dos indicadores apresentados buscando externar o efeito do Decreto 7.508/11 na DRS XI de Presidente Prudente. Assim, pode-se observar uma relativa melhora nos indicadores que compõem as dimensões de financiamento, recursos humanos (médicos) e acesso com um movimento oposto de piora no número de leitos da dimensão infraestrutura. Quanto à redução desigualdade entre os municípios da DRS XI de Presidente Prudente, os indicadores demonstraram que após 2011 houve um aumento, com exceção da infraestrutura e no acesso nas taxas de exames.

Além disso, foram alcançados os objetivos específicos com a descrição através de dados secundários e as estatísticas descritivas dos principais indicadores de saúde dos

municípios que compõem a DRS XI, durante o período de 2009 a 2014, elencando de que forma o decreto afetou nas dimensões apresentadas, constatando através de gráficos estatísticos os resultados encontrados.

Portanto, ao final deste artigo nosso estudo contribuiu com melhorias e desenvolvimento no processo de regionalização na DRS XI de Presidente Prudente, buscando ampliações e aperfeiçoamento nos principais setores analisados, para que de fato o decreto tenha efetividade.

As limitações deste presente estudo destacam-se nos dados secundários obtidos, além na linha temporal analisada, de 2009 a 2014, que limitam os resultados conquistados bem como a precisão destes. Além disso, há escassez nas fontes bibliográficas que desenvolvem o tema em questão, o que se torna um desafio para futuras pesquisas.

Ademais, seguem como proposta de estudos futuros o maior aprofundamento bibliográfico, além de fontes estatísticas mais atualizadas, de modo a aumentar os indicadores analisados, ampliar a série temporal dos indicadores e utilizar novos métodos de pesquisa sobre o tema em questão.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (APA ou ABNT)

ALBUQUERQUE, M. V. de, et.al. Desigualdades regionais na saúde: mudanças observadas no Brasil de 2000 a 2016. **Revista de Ciência & Saúde Coletiva**, 22(4):1055-1064, 2017.

ANDRADE, L. M. et al. Análise da implantação dos Núcleos de Apoio à Saúde da Família no interior de Santa Catarina. **Rev. Saúde e Transformação**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 18-31, 2011.

BARATA, L. R. B.; TANAKA, O. Y.; MENDES, J. D. V. Por um processo de descentralização que consolide os princípios do Sistema Único de Saúde. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, DF, v. 13, n. 1, p. 15-24, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 7.508, de 28 de junho de 2011. Regulamenta a Lei no 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a organização do Sistema Único de Saúde -SUS, o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. **Norma Operacional da Assistência à Saúde: NOAS-SUS 01/02** e Portaria MS/GM nº 373 de 28 de fevereiro de 2002 e regulamentação complementar. Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. **Regionalização da Assistência à Saúde**: aprofundando a descentralização com equidade no acesso: Norma Operacional da Assistência à Saúde: NOAS SUS 01/01e Portaria MS/GM nº 95, de 26 de janeiro de 2001 e regulamentação complementar. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, L. A.; NEVES, J. A. B. Burocracia e inserção social: um estudo sobre o Ministério da Saúde na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS). **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 1117-1131, 2013.

COSTA, Nilson do Rosário. Austeridade, predominância privada e falha de governo na saúde. **Revista de Ciência & Saúde Coletiva**, 22(4):1065-1074, 2017.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise dados**: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

GALINDO, J. M. et al. Gestão interfederativa do SUS: a experiência gerencial do consórcio intermunicipal do sertão do Araripe de Pernambuco. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 6, p. 1545-1566, 2014.

HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Multivariate Data Analysis**. 7ª ed. Pearson, 2009.

LIMA, et.al. Regionalização da saúde no Brasil. In: GIOVANELLA, Lúgia (org.) **Política e Sistema de Saúde no Brasil**. 2ª ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2012.

MACHADO, C. V.; BATISTA, T. W. F.; NOGUEIRA, C. O. Políticas de saúde no Brasil nos anos 2000: a agenda federal de prioridades. **Cadernos de Saúde Pública**, 27(3): 521/532, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MENDES E. V. O cuidado das condições crônicas na atenção primária à saúde: o imperativo da consolidação da estratégia da saúde da família. Brasília, **Organização Pan-Americana da Saúde**, 2012.

MENDES, A. et al. O processo de construção regional da saúde no estado de São Paulo: subsídios para análise. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 423-437, 2015.

MOREIRA, L.M.C.; FERRÉ, Felipe; ANDRADE, E.I.G. Financiamento, descentralização e regionalização: transferências federais e as redes de atenção em Minas Gerais, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, 22(4):1245-1256, 2017.

OUVERNEY, A. M.; RIBEIRO, J. M.; MOREIRA, M. R. O COAP e a Regionalização do SUS: os diversos padrões de implementação nos estados brasileiros. **Revista de Ciência & Saúde Coletiva**, 22(4):1193-1207, 2017.

PAIM, J. S. **O que é o SUS**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2009.



PASCHOALOTTO, M. A. C. et al. A regionalização do SUS: proposta de avaliação de desempenho dos Departamentos Regionais de Saúde do estado de São Paulo. **Saúde e Sociedade**, v.27, n.1, p.80-93, 2018.

PROADESS. Programa de Avaliação do Desempenho do Sistema Único de Saúde. Fiocruz - Fundação Oswaldo Cruz. Disponível em: <https://www.proadess.icict.fiocruz.br>. Acesso em: 14 de setembro de 2019.

RIBEIRO, J. M. et.al. Políticas de saúde e lacunas federativas no Brasil: uma análise da capacidade regional de provisão de serviços. **Revista de Ciência e Saúde coletiva**, 22(4): 1031-1044, 2017.

RODRIGUES, J. S. M. O atendimento por instituição pública de saúde: percepção de famílias de doentes com câncer. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 97, p. 270-280, 2014.

SANTOS, L; CAMPOS, G. W. de S. SUS Brasil: a região de saúde como caminho. **Saúde soc.**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 438-446, jun. 2015.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual da Saúde. Decreto nº 51.433, de 28 de dezembro de 2006. Cria unidade na Coordenadoria de Regiões de Saúde, da Secretaria da Saúde, altera a denominação e dispõe sobre a reorganização das Direções Regionais de Saúde. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 2006.

SHIMIZU, H. E.; et. al. O processo de trabalho na Estratégia Saúde da Família e suas repercussões no processo saúde-doença. **Ciênc. Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 9, p. 2405-2414, 2017.

SILVA, S. F. Organização de redes regionalizadas e integradas de atenção à saúde: desafios do Sistema Único de Saúde (Brasil). **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 2753-2762, 2011.

SILVA, C.R., et.al. Dificuldade de acesso a serviços de média complexidade em municípios de pequeno porte: um estudo de caso. **Revista de Ciência & Saúde Coletiva**, 22(4):1109-1120, 2017.

SOJO, A. – Reformas de gestión en salud en América Latina: los cuasimercados de Colombia, Chile y Costa Rica. Santiago de Chile, **CEPAL**, Serie Políticas Sociales nº 39, 2000.

SPEDO, S. M.; PINTO, N. R. S.; TANAKA, O. Y. A regionalização inframunicipal do Sistema Único de Saúde (SUS): um estudo de caso do município de São Paulo - SP, Brasil. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 533-546, 2010.

VIANA, A. L. A; LIMA, L. D. (Org.). **Regionalização e relações federativas na política de saúde do Brasil**. Rio de Janeiro: Contra Capa, 2011.

VIEGAS, S. M. F; PENA, C. M. M. A construção da integralidade no trabalho cotidiano da equipe saúde da família. **Esc. Anna Nery**, 2013; 17 (1): 133-41. DOI: 10.1590/S1414-81452013000100019.

ZANELLA, A. V. **Perguntar, registrar, escrever: inquietações metodológicas.**  
Porto Alegre: UFRGS, 2013.

**O ESTRESSE E SUAS IMPLICAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO****STRESS AND ITS IMPLICATIONS IN THE WORK ENVIRONMENT**

Camila Gomes Da Silva  
Joselene Lopes Alvim

**RESUMO**

O estresse ao longo do tempo vem ocupando espaço na vida das pessoas, sendo caracterizado por diversas ciências. Ao se buscar entender as suas causas o seu objeto de estudo continua sendo o mesmo, as pessoas. Apesar disso, há a necessidade de discutir as dificuldades encontradas pelos gestores e, ou colaboradores ao se deparar com situações que ocasionam o estresse. Portanto, o objetivo geral deste artigo é apresentar as consequências negativas do estresse tanto para organização como para colaborador. Para atingir o objetivo desejado, utilizou-se das abordagens qualitativa e descritiva, assim como da pesquisa bibliográfica e de conteúdo. Os resultados demonstram que o estresse prejudica na relação entre indivíduo e organização, que impacta cada vez mais o desempenho da organização, gerando consequências negativas no modo de viver do indivíduo, tendo recebido cada vez mais atenção de pesquisadores e de instituições governamentais. Além disso, essas mudanças prejudicam a razão e saúde daqueles que enfrentam pressões, surgindo novos padrões de comportamento refletindo nas organizações. Ao final, o estudo aqui desenvolvido colaborou com a academia ao aprofundar a temática sobre o estresse nas organizações com a utilização de dados secundários, que tem como foco ressaltar a importância de gerenciar os estímulos do estresse dentro da organização, pois a mesma têm se tornado um ambiente propício já que se mantém em torno da resposta sobre as implicações causadas na vida do indivíduo.

**Palavras-chave:** Organização. Estresse. Trabalho. Gestão de Pessoas.

**ABSTRACT**

Stress over time has been occupying space in people's lives, being characterized by several sciences. In seeking to understand its causes, its object of study remains the same, people. Nevertheless, there is a need to discuss the difficulties encountered by managers and / or employees when facing situations that cause stress. Therefore, the overall objective of this article is to present the negative consequences of stress for both the organization and the employee. To achieve the desired goal, we used qualitative and descriptive approaches, as well as bibliographic and content research. The results show that stress undermines the relationship between the individual and the organization that increasingly impacts the performance of the organization, generating negative consequences on the individual's way of life, having received more and more attention from researchers and government institutions. In addition, it can be seen that it is not normal to live daily with these stressful situations, as their factors are involved with emotions. In the end, the study developed here collaborated with the academy by deepening the issue of stress in organizations with the use of secondary data, which focuses on highlighting the negative impact of organizations' lack of support on intervention measures.

**Keywords:** Stress. Job. People management.

## 1) INTRODUÇÃO

A teoria das relações humanas surgiu nos anos 1930, a partir dos estudos realizados na fábrica de Hawthorne Works, no estado de Illinois – EUA. O processo de mudança que se vive hoje é único em toda a história das empresas, e até mesmo da civilização. As novas ideias trazidas pela Teoria das Relações Humanas buscaram criar uma nova visão de recuperação das empresas, tendo como foco principal a preocupação com o ser humano.

As relações humanas são ações e atitudes que se amplia no contato entre pessoa e grupo, cada indivíduo influencia é influenciado pelo outro, tendo uma compreensão de toda área que envolve uma atmosfera em que permite ser encorajado a se manifestar (ELTON MAYO, 1999).

Como é possível notar, as relações humanas no trabalho ocorrem de maneira contínua, a partir da interação entre duas ou mais pessoas em que os colaboradores são os principais elementos impulsionadores da organização, pois eles são capazes de conduzi-la a excelência a partir de seus talentos, coletividade e o trabalho em equipe, sendo essencial para obter um alinhamento de objetivos, caracterizando assim como um dos aspectos que mais influência no valor de uma organização. Percebe-se que esses aspectos podem ser complementares ao conciliar seus objetivos com o de seus colaboradores, podendo assim gerar efeitos positivos na cultura organizacional, tornando-se um diferencial de mercado, tendo como consequência a lucratividade, competitividade e produtividade das pessoas, podendo assim destacar como as principais características de uma organização.

As organizações buscam tanto pela excelência, que o mercado está passando por constantes mudanças, onde a competitividade prevalece, sendo que as empresas têm buscado pessoas alinhadas às novas tendências de mercado, dispostas a se manterem sempre atualizadas e preparadas para oferecer visões estratégicas de negócio, gerando assim às mudanças no mercado atual que estão cada vez mais aceleradas. Em função da globalização e das novas tecnologias, como consequência dessas transformações as pessoas são afetadas, sendo exigido um equilíbrio físico e psicológico delas, com um custo de energia e com implicação a saúde (ZANELLI, 1998).

Com o passar dos tempos às mudanças estão tão aceleradas que não a chance para serem medidas, chegando aos limites do estresse perdendo a noção do sentido da vida (ANDREWS, 2014), com o avanço da tecnologia, e aumento no dinamismo do

mercado, está surgindo cada vez mais processos para atender a demanda que o mercado atual exige para assim executar tais atividades que foram definidas.

De acordo com Tractenberg (1999, p. 25), "[...] ainda prevalece à falta de compreensão sistêmica e, principalmente, de compreensão do fator humano dentro da organização", sendo assim acredita-se que o grande problema a ser superado nas empresas não seja vender, e sim administrar as pessoas que já demandam uma vida em constantes diante dos novos desafios encontrados no ambiente de trabalho. A sociedade moderna exige do indivíduo comportamentos que prejudicam a razão e saúde daqueles que enfrentam pressões, surgindo padrões de comportamento refletindo nas organizações (CARLOTTO, 2010).

Segundo ANDREWS (2014), a competição contra o tempo se tornou algo que está além de um entendimento sendo preocupante pelo seu ritmo acelerado e diminui a qualidade de vida, podendo assim ressaltar que a pressa se tornou algo constante, e ela estressa. Ao observar a sociedade e seus padrões atuais se permite estudar e entender que qualidade de vida é uma tarefa complexa de ser analisada já que cada indivíduo acha que entende o seu significado, assim como afirma Bodstein (1997). O termo qualidade de vida se consolida no final dos anos 60 e início dos 70, trazendo como resposta disso em 1980. Segundo Parmegianni (1986), qualidade de vida no trabalho é importante, pois garante uma maior participação do trabalhador dentro de seus cenários, e possui relação entre seu processo de crescimento e capacidade de mudança de suas realidades.

Esses processos permitem alguns avanços na sociedade moderna, porém tende a manter o indivíduo estressado, agitado e a refletir nos ambientes de trabalho. Como bem afirma Bertani (2006), com a modernidade e as suas necessidades, falta tempo para se viver com qualidade, os gestores têm percebido e estão se empenhando para entender as pessoas para garantir um ambiente livre do estresse.

Posto isto, surge à seguinte problemática: diante da rotina do século atual, como o colaborador se comporta em ambientes de grandes pressões dentro das organizações? Segundo levantamento realizado em 2013 pela Organização Mundial da Saúde (OMS), o estresse atinge 90% da população mundial. No Brasil 70% da população sofre desse mal. Em dados mais recentes divulgados pela Organização Mundial de Saúde (OMS) no ano de 2018 constatou que o Brasil está no topo com **9,3% dos brasileiros que** apresentam esses sinais. Podendo assim, dar a devida importância a esse problema encontrado nas

organizações que visa entender as causas desses processos de pressões que gera o estresse.

A palavra estresse vem do inglês stress sendo utilizado na física para traduzir o nível de defeito sofrido por um material significando um esforço ou tensão adaptando para a medicina, biologia e do organismo para enfrentar situações em que considera ameaçadoras a vida e ao equilíbrio (SELYE, 1956).

Firma – se então que o estresse já vem sendo debatido há algum tempo, porém, o seu objeto de estudo continua sendo o mesmo, ou seja, a pessoa em situações que causam um esforço para se adaptarem e como o ser humano reage a alguns fatores do cotidiano sendo estendido nas organizações.

O estresse não se limita apenas a tensão, é tudo aquilo que faz parte do nosso meio e que pode gerar algum esforço suficiente para colocá-lo em construção. (SELYE, 1959). Não é algo novo e já existe faz tempo abrangendo os tempos atuais tornando-se um elo com os acontecimentos podendo assim dar mais intensidade, sendo caracterizado como o acúmulo de tudo aquilo que já se passou durante toda a vida, a forma de se comportar na modernidade tende a influenciar esses processos. De acordo com Castiel (1994) o estresse é uma consequência de uma causa e efeito e pode ser uma resposta em termos de estado biológico e, ou de saúde mental.

Segundo Selye (1959), o estresse não é o que causa a tensão não é o seu resultado e nem um desequilíbrio do corpo é uma condição formada por alterações. Visto que não é atoa que o conceito ainda dura após todos esses anos, já que tem se tornado um problema custoso sendo cada vez mais comum para as organizações e colaboradores de todo o mundo.

Em suas últimas décadas multiplicaram-se as dúvidas sobre o bem-estar do homem no trabalho e o termo Qualidade de Vida (QV) vem se destacando em todas as organizações pela função que ele satisfaz na vida do indivíduo.

Os indivíduos estão conectados com o mundo e estão adquirindo conhecimento, com isso o poder dentro das organizações, logo toda a diversidade humana estará formando grupos dentro das organizações e pode ser considerada a característica mais marcante da sociedade atual que oferece novas perspectivas tanto para organização como para sociedade. (FRIEDMAN, 2005).

Ao se deparar com os vários ambientes que ocasionam o estresse dentro das organizações, os gestores tendem a notar o indivíduo e suas características afim de proporcionar uma melhoria em sua estimativa de qualidade de vida, estando regidos por

confiança e autoestima, fatores estes considerados de extrema importância para a realização pessoal. Contudo, torna-se responsável pelo cumprimento das políticas e das práticas, para assim ter a segurança necessária para garantir os desejos mútuos, onde se pode a levar os mesmos a prosperar e aprimorar.

As ações de melhorias poderão favorecer o funcionamento da empresa de diversas formas, principalmente em relação ao estresse considerando o que se passa dentro delas, podendo assim inverter um ditado usado, o que é bom para a empresa é bom para todos, para dizer o que é bom para todos é bom para a empresa. (ALBRECHT, 1990).

Fundamenta - se este artigo com a justificativa da necessidade de discutir as várias mudanças acontecidas na vida atual e como isto se estende ao ambiente de trabalho, ou seja, as dificuldades encontradas pelos gestores e, ou colaboradores ao se deparar com situações que ocasionam o estresse, podendo assim, afetar sua produtividade, de modo a apontar essas pressões estabelecidas nas organizações, tendo como finalidade expor e caracterizar o estresse e como ele está inserido em seus cenários dentro do ambiente de trabalho. Beneficiando o interesse social para assim gerar resultados melhores e conciliar um crescimento mútuo tanto para organização tanto para colaborador.

Para tanto, o objetivo geral desta pesquisa é apresentar as consequências negativas do estresse tanto para organização como para colaborador. Quanto aos objetivos específicos, divide-se em: Caracterizar o perfil da sociedade diante dos novos cenários; Identificar o comportamento dos colaboradores em situações de pressões no ambiente de trabalho; Apresentar os fatores de prejuízo que refletem no desempenho pessoal e profissional; Levantar estratégias para orientar as organizações a gerenciar o nível de estresse.

## 2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A ciência é um elo em que se conecta com o conhecimento, sendo o padrão sobre o qual se vê o mundo, representa à realização das ideias onde cada área traduz para si o modo como o homem se relaciona com seu ambiente.

Em sua origem a palavra sociedade remete a um conjunto de conexões, uma rede de relações, de tradições e de instituições em que se forma das mais diversas maneiras (BATISTA; FREIRE, 2014). Desta forma a sociedade pode ser caracterizada por um grupo

de pessoas com interesses comuns, que se organizam em torno de uma atividade, obedecendo a determinadas normas e regulamentos. Esses aspectos levam a acreditar que dentro de uma sociedade os seus elementos principais admitem uma ativa comunicação entre o uso nos últimos anos da tecnologia (BATISTA; FREIRE, 2014).

Há tempos observa-se o comportamento da sociedade e muito se discute sua importância, o que corrobora com a ideia de uma convivência e de uma atividade conjunta do homem, ordenada ou organizada. Faz parte do cotidiano permanecendo na atualidade como objeto central de estudo chamada hoje de ciências sociais, visto que seu conhecimento tem as melhores respostas para as questões que a sociedade considera importante (FERREIRA, 2016).

No século passado em meados dos anos 1970, o importante projeto de mudança de comportamento voltado para a sociedade se ampliou para estudar os problemas individuais para assim entender o coletivo, podendo levar a melhorias do bem-estar humano para se abranger a população (MARTIN; PEAR, 2018). Em virtude disso, pode se associar bem-estar com o trabalho em que é uma ação originalmente do homem que transforma e melhora os bens da natureza, por conseguinte o homem sempre trabalhou e sempre será necessário trabalhar.

A associação do homem com o trabalho se dá desde a segunda metade do século XX com a fabricação e a utilização de ferramentas que viria a ser como um fator de pressão tendo relação com a teoria do homem em que se dá como o fabricante de ferramentas (DALGALARRONDO, 2011).

Com o desenvolvimento do conhecimento se permite estudar e dar importância quando o homem executa suas atividades, no que tange as novas rotinas e o cotidiano da sociedade atual e as suas constantes mudanças, os indivíduos tendem a lidar com uma vida mais agitada e com as tendências de mercado para conviver com a competitividade que prevalece dentro das organizações. “Nas últimas décadas, o mundo do trabalho vem passando por transformações que estão relacionadas com condições econômicas, sócio-políticas legais, mudanças demográficas, inovação tecnológica, entre outros.” (ZANELLI, 2010, p.13). Diante dos novos processos de mudanças dentro das organizações busca-se por resultados, para atingir a objetivos cada vez mais superficiais e acaba-se exigindo mais do indivíduo, prejudicando a maneira de pensar e até mesmo de agir, sendo capaz de afetar a saúde física e mental para enfrentar as pressões dos dias atuais.



As mudanças de estratégias que envolvem os processos nas organizações determinam o desempenho dos colaboradores, com isso cada indivíduo tende a reagir de distintas maneiras lidando com o estresse no ambiente de trabalho, incluindo um determinado resultado de adaptação (LIMONGI; RODRIGUES, 2013).

Os resultados das ações propõem uma dimensão do trabalho que está entre as conquistas da humanidade já que o uso da tecnologia no ambiente de trabalho pode favorecer a qualidade de vida e gerar maiores resultados para ambas as partes. Por outro lado, o dinamismo do mercado atual e a sua competitividade entre as organizações geram colaboradores capacitados, porém mais estressados por serem altamente cobrados. Em virtude das novas ferramentas mercadológicas, ter que acompanhar o ritmo de trabalho e atender as novas demandas, os colaboradores tendem a ficarem mais apreensivos gerando altos custos (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008). Às modificações que são analisadas no decorrer dos acontecimentos há cerca dos anos tem colocado as exigências diárias de trabalho à frente dos motivos que têm agravado o nível de estresse e os danos à saúde já que estão sujeitos às alterações e as regras da concorrência em um nível mundial (BANOV, 2019).

Recentemente, acerca dos novos paradigmas de mercado, o colaborador tende a se manter pressionado por constantes exigências e cobranças para atender cada vez mais o ritmo de trabalho acelerado, as novas demandas e tendências. O estresse se torna a resposta quando não se consegue externar o que a incômoda, o corpo a encontra, em que promove um ajustamento ao organismo frente às pressões que o ambiente impõe (ZIMBEL, 2005). Diante à cobrança pela resolução de problemas e alcance da produtividade, estão tendo dificuldades para perceber, refletir e agir em benefício da própria saúde e do bem-estar coletivo (ZANELLI, 2010).

Sendo assim, o estresse diminui a qualidade de vida e afeta o desempenho do indivíduo perante as atividades rotineiras apontando novos padrões de comportamento, produzindo efeitos na estrutura e funcionamento das organizações de trabalho que pode influenciar a organização como um todo atingindo o indivíduo em todo o seu processo de saúde mental.

O estresse é como uma defesa do organismo aos obstáculos e situações desafiadoras, se essas situações se repetem, altera todo o funcionamento do organismo. Substâncias químicas são liberadas, continuamente, o que afeta os sistemas imunológico, endócrino e nervoso, ocorrendo o enfraquecimento físico e psicológico, o que causa um estado de exaustão, tendo como consequência uma desordem interna que envolve aumento da pressão arterial, má circulação, dores musculares, dores nas costas e na região cervical e pode desenvolver outras doenças. (BARROS; FUNKE; LOURENÇO, 2017, p.13).

O estresse resulta em tensão e desgaste em como cada indivíduo avalia ou enfrenta as influências individuais e dos ambientes organizacionais tomando uma importância já que conecta indivíduo e organização (ROSSI; MEURS; PERREWÉ, 2015). Entre as inúmeras fontes que causam o estresse impactando assim a vida e a rotina do indivíduo já sendo ele um gerador que determina um estado de tensão com consequências físicas e psicológicas, tendo recebido cada vez mais atenção de pesquisadores e de instituições governamentais. De acordo com a filial brasileira da *International Stress Management Association* no Brasil (ISMA-BR) as frequentes pressões e demandas vivenciadas nas rotinas diárias geram um nível de estresse intenso e constante que afeta um número cada vez maior de profissionais, desencadeando problemas como a depressão que cedo ou tarde, abrangerá 1,4 bilhão de pessoas, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), a exaustão física e mental, causando conflitos interpessoais.

As causas do estresse ocorrem em diferentes contextos como o social, organizacional, interpessoal, psicológico, biológico e físico para cada um devem ter intervenções diferentes e estão conectadas com as mais diversas fontes como intrínsecos que estão ligados ao papel e o desenvolvimento da carreira, relacionamento, estrutura e clima organizacional, suas características incluem ansiedade e padrões de comportamento, podendo assim prejudicar a organização como na tomada de decisões erradas, faltar ao trabalho, começar a abusar do álcool e drogas ou até morrer tendo que ser substituídos trazendo um alto custo (GREENBERG, 2002).

Sobre os episódios de estresse em algum momento já se ouviu relatos sobre este fenômeno e as consequências são percebidas pelas licenças médicas e absenteísmo, queda de produtividade e desmotivação (LIPP, 2005). O estresse é uma reação natural a um perigo, porém não é normal ter essas situações todos os dias como um colaborador que exerce suas funções sobre pressão ou estresse constante já que os seus fatores estão envolvidos com as emoções (MERCÚRIO, 2005). O impacto do estresse pode ser tão devastador que os índices de ataques cardíacos nas segundas-feiras, dia de volta ao trabalho são maiores do que em qualquer outro dia da semana como nas sextas-feiras (GREENBERG, 2002). A falta de controle sobre essas situações acarreta o estresse, ao aumentar a sensação de controle pode melhorar os sintomas de culpa, depressão, ansiedade e baixa auto-estima relacionados ao trabalho, podendo diminuir a insônia, úlceras, dores de cabeça (DAVIS, 1996). Os colaboradores citam mais estresse quando os objetivos da função não estão claros, sofrem exigências conflitantes, pouca participação e quando são responsáveis pelo desenvolvimento profissional de outros colaboradores (GREENBERG, 2002).

Ao examinar essas situações, verifica-se que o estresse tem uma relação entre indivíduo e organização, pois a gestão, o processo de trabalho e as relações humanas se interagem. Alguns fatores podem prejudicar o profissional e a insatisfação pessoais causados pela sobrecarga de trabalho, lidar com a chefia, cobrança, a rotina das tarefas e a falta de segurança entre outros (LIPP, 2005). Os indivíduos têm mecanismo próprio para lidar com essas situações o segredo é saber usá-los para amenizar ou eliminar os efeitos do estresse, resolvendo a causa ou amenizando seu impacto se preocupando com as soluções de cada dia, para aceitar os desafios (MERCÚRIO, 2005).

Um estudo conduzido pela *Northwestern Life Insurance Company* descobriu algumas estatísticas assustadoras envolvendo o estresse do trabalho. Setenta por cento dos trabalhadores relatavam que o estresse do trabalho resultava em c. Trinta e quatro por cento desses trabalhadores pensavam seriamente em pedir demissão devido ao estresse, 46% diziam que seus empregos eram muito ou extremamente estressantes, 17% diziam que faltavam com muita frequência ao emprego devido ao estresse, e 34% achavam que em um ano ou dois seriam incapazes de continuar no emprego, devido ao desgaste. (GREENBERG, 2002, p. 260).

Seu desempenho tende a ser prejudicado já que desperdiça mais energia, sendo necessário um retrabalho, é importante ficar atento aos sintomas, padrões de resposta, para entender as reações, desenvolver estratégias positivas e efetivas (CARVALHAL, 2008). Estudos mostram que o desempenho nas organizações é dez vezes maior de colaboradores empenhados do que desinteressados, já que o cortisol que representa bem-estar e a adrenalina têm impactos protetores, e o estresse bom mobiliza seus benefícios (GOLEMAN, 2012). O ambiente de trabalho deve ser o mais agradável possível, já que vários fatores poder ser causadores do estresse como barulho, luz, privacidade, poluição, papel que desempenha e relacionamento dentro da organização (CARVALHAL, 2008).

*É crescendo o número de organizações que oferecem programas de promoção à saúde para administrar os níveis de estresse, um de seus objetivos é de reduzir seus índices ao longo dos anos, podendo intervir em suas consequências negativas diante de seus causadores* (GREENBERG, 2002). Em 1999 vários países adotaram medidas antiestresse, a fim de prevenir o impacto do estresse, o Instituto Americano de Segurança e Saúde publicou recomendações como o governo da Bélgica que assinou um acordo com a associação de trabalhadores. (ZANELLI, 2010). As empresas estão implementando programas para estimular novas maneiras de dividir o trabalho com rodízios de cargo em tarefas coordenadas para usarem seus esforços de maneira produtiva para entender o processo de resolução de problemas (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Quanto à definição de organização saudável é aquela que não gera estresse sendo utilizada como um instrumento para si mesmo pelo crescimento e capacidade de se adaptar oferecendo responsabilidade social (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008).

*Por isso é tão importante realizar estudos sobre o gerenciamento dos estímulos do estresse. E muitos estudos já foram realizados, como é o caso de Cury (2016), que desenvolveu uma linha de pensamento de que a prevenção do estresse é tão significativa como a vacina contra doenças mundialmente já conhecidas. Para ele, assim como uma empresa precisa ser gerenciada com qualidade para não correr o risco de falir, com a mente humana se acontece o mesmo (CURY, 2016).*

Para tanto é necessário utilizar métodos e técnicas para flexibilizar as relações e levantar estratégias para orientar as organizações a gerenciar o nível de estresse a fim de analisar seus fatores causadores para estar mais incorporados como um todo. *Uma organização terá alto desempenho logo que seus colaboradores puderem contribuir com ajuste as capacidades das pessoas aumentando o desafio, treinando-as para aumento das competências, intensificando a concentração para assim motiva-los (GOLEMAN, 2012).*

*Pode-se afirmar que, em razão desses fatores é possível promover a autonomia onde se permite conviver em ambientes apropriados para assegurá-los, com um clima organizacional favorável para dinamizar pensamentos em que se consegue compreender as situações como um todo, ter a chamada visão panorâmica, identificando os valores e possibilitando a prática de gestão de pessoas que são implementado pela organização para diminuir os fatores de prejuízo e as probabilidades em reduzir o desempenho pessoal e profissional para assim otimizar os resultados.*

### 3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Analisando as modificações dos cenários atuais muito se vem discutindo sobre o estresse por meio de suas implicações, sendo aceito por seus indicadores já que apontam ser prejudiciais ao desempenho tanto de organização como de colaborador. Diante disso, este estudo foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa, a mesma se assume por buscar compreender e descrever fenômenos sociais de diversas maneiras, que se caracterizam por trabalhar com o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes tendo relação com os processos e seus fenômenos nas mais variadas operações

(MINAYO, 2001). Escolheu-se esta abordagem, pois é a mais apropriada para esta pesquisa que procurou explorar as situações de pressão no ambiente de trabalho acarretando a níveis de estresse e colaborar com informações sobre o assunto.

Para interpretação e descrição de todas as informações coletadas, e também contribuindo para a compreensão mais aprofundada do assunto abordado, utilizou-se a pesquisa descritiva, que permite descrever as características do fenômeno observado, sem interferir com as situações, causas e suas variáveis proporcionando uma nova visão sobre essa realidade já existida (APPOLINÁRIO, 2011).

Para tanto, utilizou-se a pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2002), é desenvolvida com base em material já elaborado e constituído, principalmente, de livros e artigos científicos, tendo o estresse como temática principal sendo de interesse social e com resultados relevantes, podendo assim refletir sua importância em dar força e valor a uma linha de pensamentos estando de acordo com a metodologia abordada para obter conhecimento sobre essa determinada questão presente na sociedade.

De forma que tais conhecimentos foram importantes para o desenvolvimento desse artigo de modo coerente, dado que foram utilizadas diversas revistas científicas como Portal de Periódicos e a Scielo. Referente às limitações dos artigos, a maioria deles demonstrou o efeito que o estresse obtém sobre o comportamento do indivíduo em diversos âmbitos. Como afirma Zanelli (2010) em função das transformações atuais que se dão pelo efeito da globalização, resultando em novas tecnologias, tendo como consequência a mudança assim afetando a vida das pessoas, sendo exigido um equilíbrio físico e psicológico delas, com um custo de energia e com implicação a saúde.

Para incluir e explorar ao máximo os dados coletados através do método acima citado será realizado uma análise de conteúdo, na qual ajuda a compreender os mais diferentes aspectos que poderão seguir ou se relacionar com o assunto tratado, que segundo Bardin (2009), ocorre conforme o processo vai ocorrendo tornando-se ao mesmo tempo um conjunto de ferramentas de análise das comunicações sendo utilizados materiais para fazer sentido ao conteúdo das mensagens.

Sendo assim, tem uma proposta em se preocupar com o significado do estresse e como isso pode influenciar no desempenho pessoal e profissional dos colaboradores, representados por meio de suas mensagens que admitem uma importância cada vez maior nas investigações.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após os estudos de Martin e Pear (2018) que se ampliaram para entender os problemas individuais para assim abranger o coletivo, podendo levar a melhorias do bem-estar humano para se abranger a população, também apontado por Zanelli (2010) a importância quando o homem executa suas atividades, no que tange as novas rotinas do cotidiano que permeiam a sociedade atual e as suas constantes mudanças.

Perante isso os indivíduos tendem a lidar com uma vida mais agitada e com as tendências de mercado para conviver com a competitividade que prevalece dentro das organizações. Banov (2019) enfatiza que essas modificações têm colocado as exigências diárias de trabalho à frente dos motivos que vem agravando o nível de estresse e os danos à saúde, já que os indivíduos estão sujeitos a essas mudanças e da concorrência em um nível mundial.

Esses processos que ocorrem dentro das organizações acontecem na busca constante por resultados, para alcançar objetivos cada vez mais frenéticos sendo assim acaba-se exigindo mais do indivíduo, prejudicando a maneira de pensar e até mesmo de agir, sendo capaz de afetar a saúde física e mental para enfrentar as pressões dos dias atuais.

Estudos inseridos nesta pesquisa consideram o estresse como algo prejudicial, concordando com o que foi esclarecido anteriormente pela (OMS) em 2013 que o têm como enfoque e que atinge 90% da população mundial sendo que no Brasil 70% da população sofre desse mal, em dados mais recentes do ano de 2018 constatou que o Brasil está no topo com 9,3% dos brasileiros que apresentam esses sinais.

Tendo em vista os fatores que tendem a causar o estresse e como prejudica na relação entre indivíduo e organização que já vem impactando cada vez mais o desempenho da organização, gerando consequências negativas no modo de viver do indivíduo, devido às inúmeras fontes que o originam e determinam um estado de tensão, com consequências físicas e psicológicas, tendo recebido cada vez mais atenção de pesquisadores e de instituições governamentais.

A filial brasileira da *International Stress Management Association* no Brasil (ISMA-BR), afirma que as frequentes pressões e demandas vivenciadas nas rotinas diárias geram

um nível de estresse intenso e constante que afeta um número cada vez maior de profissionais, desencadeando problemas como a depressão que cedo ou tarde, abrangerá 1,4 bilhão de pessoas, causando conflitos interpessoais que se leva a exaustão física e mental.

*Por isso é tão importante realizar estudos sobre o gerenciamento dos estímulos do estresse. E muitos estudos já foram realizados, como é o caso de Cury (2016), que desenvolveu uma linha de pensamento de que a prevenção do estresse é tão significativa como a vacina contra doenças mundialmente já conhecidas. Para ele, assim como uma empresa precisa ser gerenciada com qualidade para não correr o risco de falir, com a mente humana se acontece o mesmo (CURY, 2016).*

A finalidade de se buscar estudar o comportamento do indivíduo em ambientes de grandes pressões em que ocasiona o estresse, é de constatar de não ser normal conviver diariamente com essas situações de estresse, como de um colaborador que exerce suas funções sobre pressão ou estresse constante já que os seus fatores estão envolvidos com as emoções (MERCÚRIO, 2005).

Os outros dois estudos de 2005 e 2014 desenvolvidos por Lipp respectivamente, trazem uma medida de observação de que no Brasil as pessoas estão cada vez mais estressadas, pois a grande maioria não possui conhecimento de como lidar com suas fontes de tensão e que os estressores característicos dos colaboradores estão indo de encontro ao que incide na relação entre indivíduo e organização, logo como o processo de trabalho e as relações humanas se interagem.

No que se refere aos níveis de estresse, os estudos de Lipp (2014) buscou trazer que o mais alarmante ainda é que são poucas as organizações que assumem a responsabilidade acerca de seus colaboradores e possuem programas efetivos de prevenção.

Embora não seja possível evitar a ocorrência de estressores, pode-se a qualquer momento aprender implantar novas estratégias de enfrentamento do estresse que permite gerenciá-lo melhor já que se trata de medidas que fortalecem os indivíduos para o enfrentamento das situações que causam as sensações de estresse e enfraquecem o organismo.

Verifica-se que em sua maioria todos os artigos selecionados para a realização desta pesquisa abordaram o estresse como algo que diminui a qualidade de vida e afeta o

desempenho do indivíduo perante suas atividades do dia-a-dia, apontando novos padrões de comportamento, produzindo efeitos na estrutura e funcionamento das organizações de trabalho, portanto influenciando a organização e atingindo o indivíduo em todo o seu processo de saúde mental.

Os artigos já publicados sobre o tema tratado têm como maior destaque a relação do estresse num âmbito geral e aos poucos se admite dentro das organizações. Percebe-se que houve mais estudos internacionais sobre este tema, contudo o mesmo vem ganhando destaque com o passar dos anos nas publicações brasileiras como pode ser visto.

Pode se observar que todos os autores citados nesta pesquisa, trouxeram nos seus resultados uma conclusão concreta e explícita sobre as suas respectivas pesquisas enfatizando o estresse como um fator predominante que causa implicações no cotidiano da organização e do indivíduo. Lipp (2005) mostrou que é possível constatar episódios em que o estresse se evidencia em prejuízos pessoais que podem ser percebido através de licenças médicas, absenteísmo, queda de produtividade, desmotivação, irritação, impaciência, dificuldades interpessoais, relações afetivas conturbadas, divórcios, doenças físicas, depressão, ansiedade e infelicidade na vida pessoal.

No entanto, foram comprovadas estratégias para orientar as organizações a gerenciar os níveis de estresse que podem levar a melhorias favorecendo o funcionamento da organização de diversas formas, principalmente no que se refere aos processos e na relação entre organização e indivíduo, o que da mesma maneira foi proferido por Albrecht (2019), podendo assim inverter um ditado usado, o que é bom para a empresa é bom para todos, para dizer o que é bom para todos é bom para a empresa.

Diante disso, foi possível constatar com o estudo que gerenciar o estresse significa assumir o controle dos pensamentos, emoções, estar atento ao ambiente, e a maneira de lidar com os problemas. O intuito de se gerenciar o estresse é de tentar manter uma vida equilibrada entre o trabalho, relacionamentos e flexibilidade para que seja possível trabalhar sobre pressão e enfrentar os desafios sem grandes prejuízos físicos e mentais.

Outro ponto importante para a gestão do estresse é refletir que as situações diferentes exigem respostas diferentes, tendo em vista a compreensão da necessidade de estudar as estratégias, para que dessa maneira possa funcionar com toda organização até mesmo atingir cada indivíduo na medida do tempo, bem como as preferências incluindo



escolhas conforme sua identidade, até porque os mesmos têm mecanismos próprios para lidarem com essas situações. Desse modo o segredo é saber usá-los para amenizar ou eliminar seus efeitos.

Ficou claro após os estudos de Leka e Jain (2013) que há várias maneiras saudáveis de gerenciar e lidar com o estresse e que todas exigem mudanças no que diz respeito a suas causas. Sendo assim existem algumas intervenções como as defesas primárias que são destinadas a suspender o estresse antes mesmo de se instalar, como a prevenção ou a reação de como cada indivíduo enfrenta.

Além disso, Leka e Jain (2013) apontam as intervenções secundárias onde incluem exercícios físicos, meditação, técnicas de relaxamento, apoio social, treinamento de gestão do tempo, comunicação ou construção de relacionamentos.

Essas estratégias tendem a eliminar ou alterar suas origens, como por exemplo, a ambiguidade de papel, que pode ser reduzida oferecendo aos colaboradores descrições claras do trabalho, metas e feedback do progresso obtido. As demandas excessivas de trabalho e de tempo são frequentemente citadas como fatores de estresse e podem ser reduzidas com tecnologias que aliviem a carga sobre esses trabalhadores.

Após as análises realizadas, é visível que há alguns pesquisadores brasileiros que se centram apenas nesta temática em que esses ambientes de pressão acarretam o estresse que pode vir a servir como um marco para alavancar novas pesquisas. Devem-se realizar novos estudos sobre o estresse e suas causas que implicam no comportamento do indivíduo, dado que mais pesquisas sobre o tema podem facilitar a compreensão e integração da organização como um todo para assim otimizar os resultados.

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou a abordagem temática do estudo do estresse no que tange aos contextos sociais e o comportamento dos indivíduos nas organizações, já que para isso inclui o objetivo geral que foi atingido ao apresentar as consequências negativas do estresse tanto para organização como para colaborador. Além disso, foram alcançados também os objetivos específicos ao caracterizar o perfil da sociedade diante dos novos

cenários de modo a apresentar os fatores de prejuízo que refletem no desempenho da organização como um todo.

No que se refere aos colaboradores, foi analisado um estudo no período de 1991 a 2018 conduzido pela Companhia Nacional de Seguros de Vida do Noroeste (*Northwestern Life Insurance Company*) e pela Organização Mundial de Saúde (OMS) onde descobriram que o indivíduo apresenta sinais de estresse que resultam em problemas frequentes de saúde, o que resulta na diminuição da produtividade e, por conseguinte, tais indivíduos pensam em pedir demissão devido ao desgaste do estresse. Logo entende-se o sentido de se aprofundar nesta temática, pois reforça sua importância que causa uma maior estima em dar valor a essa linha de pensamento, pois reflete na compreensão sobre essa determinada questão presente na sociedade.

Diante disso, tais conhecimentos foram de grande importância, pois ao final desse estudo foi possível chegar à conclusão de que a organização tem se tornado um ambiente propício para gerar estímulos que levam ao estresse já que a mesma se mantém em torno da resposta sobre as implicações causadas na vida do indivíduo. Lipp (2005) ressalta que a desmotivação, dificuldades interpessoais, relações afetivas conturbadas, ansiedade e infelicidade na vida pessoal desencadeiam em problemas individuais que acarretam em dificuldades para perceber e agir em benefício da própria saúde o que com isso causa problemas de saúde como a depressão, exaustão física e mental que diminui a produtividade já que dificulta a maneira de lidar com esses problemas. portanto

Perante tais situações nas quais modificam o comportamento do indivíduo e se estende ao ambiente organizacional que tem como origem a presença das questões sociais e seus contextos, onde prejudicam o desempenho da organização, nas quais alteram suas estruturas de trabalho que tende a gerar como consequência a perda de competitividade em relação à concorrência.

É possível realçar que este estudo contribui para o campo teórico de forma que possa ser referência para outros artigos relacionados ao estresse nas organizações, logo se justifica pelas várias mudanças vivenciadas na sociedade e como os indivíduos podem reproduzir essas situações nos ambientes organizacionais, portanto gera implicações que, ao conciliar com o desenvolvimento das tarefas, obtém resultados pouco satisfatórios. Dai a importância de gerenciar os níveis de estresse dos colaboradores para minimizar os impactos negativos nos mesmos e, na organização.

Posto isto, este estudo contribui ao auxiliar nas pesquisas sobre o estresse, da qual há grandes lacunas de informações e esclarecimentos para serem debatidos no decorrer dos estudos sobre o indivíduo e seu respectivo comportamento nos ambientes organizacionais, podendo então ser subsídios aos pesquisadores interessados em aprofundar neste assunto.

Notou-se também, ao final desse estudo, que na maior parte das evidências de pesquisa disponíveis sobre o estresse nas organizações tem como foco o impacto negativo da falta de apoio das organizações nas medidas de intervenções. Contudo, constata-se que a pesquisa aqui desenvolvida se relaciona com grande parte das pesquisas realizadas anteriormente que obteve como objetivo estudar o estresse em relação ao comportamento do indivíduo bem como seu próprio desempenho, especificamente como impacta em seu modo de vida, beneficiando logo o interesse social, pois o estresse é continuamente o que mais cresce no mundo atingindo grande parte da população mundial.

Com relação às limitações, ressalta-se a base de dados que foram secundárias, ou seja, se trata de material já discutido e relacionado com as informações já apresentadas em outros lugares, portanto não foram coletados dados primários nessa pesquisa. É sugerível para as pesquisas futuras, uma revisão sistemática da literatura nos canais de outros eventos periódicos para mostrar a evolução do tema que foi discutido sobre o aprofundamento das causas do estresse e como tende a refletir nos contextos sociais, podendo replicar esse estudo utilizando tipos diferentes de pesquisa, a fim de descobrir se geram resultado semelhante ou diferente do que este estudo encontrou.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (APA ou ABNT)

ALBRECHT, Karl. **O gerente e o estresse**: faça o estresse trabalhar para você. 2.ed. Rio de Janeiro: J. Z. E, 1990.

ANDREWS, Susan. **Stress a seu favor**: como gerenciar sua vida em tempos de crise. São Paulo: Agora, 2003.

APPOLINÁRIO, Fabio. Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ARDEN, Boghosian. John. **Sobrevivendo ao Estresse do Trabalho**. Rio de Janeiro: Atlas, 2003.

Associação integrante da *International Stress Management Association - ISMA: Prevenção e Tratamento de Stress*. Disponível em: <http://www.ismabrasil.com.br/>. Acesso em 20 ago. 2019

BANOV, Márcia Regina. Comportamento organizacional. Melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. - 1. ed. São Paulo : Atlas, 2019.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. 70 ed. Lisboa, Portugal: LDA, 2009.

BALDWIN, Timothy; Bommer, Bill. Rubin Robert. Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores eficazes sabem e fazem. 2 ed. Rio de Janeiro: Elseiver, 2015.

BARROS, Daniel Martins; Funke, Guilherme; Lourenço, Brandes, Rafael. **49 perguntas sobre estresse**. Instituto Bem-Estar. 2017

BATISTA, Sueli Soares dos Santos; Freire, Emerson. **Educação, Sociedade e Trabalho**. 1ed. São Paulo: Érica, 2014.

BERTANI, Iris. Fenner. **Retratos da Saúde: O relatório QUAVISSS**. Franca: Legis SummaLtda, 2006.

CARLOTTO, Mary Sandra. Síndrome de burnout: o estresse ocupacional do professor. Canoas: ed. ULBRA, 2010.

CARVALHAL, Celia, Regina; Gomes, Frederico, José; Gomes, Fábio. **Como lidar com o estresse: gerenciamento de projetos profissional e pessoal**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

CASTIEL, Luis David. **O stress na pesquisa biomédica e epidemiológica: as limitações do modelo de risco no estudo do processo saúde-doença**. Campinas: Papyrus, 1994 .

COOPER, Cary. Lancaster. Qualidade de vida no trabalho: Um modelo sistêmico de análise. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n.2, p. 62-90, mai.jun.jul.ago, 2017.

CURY, Augusto. **Ansiedade 2: Autocontrole – Como controlar o estresse e manter o equilíbrio**. 1º ed. São Paulo: Benvirá, 2016.

DALGALARRONDO, Paulo. **Evolução do cérebro: sistema nervoso, psicologia e psicopatologia sob a perspectiva evolucionista**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

DAVIS, Martha; Eshelman, Elizabeth Robbins; Mckay, Matthew. Manual de relaxamento e redução do estresse. São Paulo: Summus, 1996.

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. 6 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2003.

FERREIRA, Roberto Martins. **Sociedade e Empresa: sociologia aplicada à administração.** São Paulo: Saraiva, 2016

FRIEDMAN, Thomas. Loren. **O Mundo É Plano: uma breve história do século XXI.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional: Novas perspectivas.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. Petrópolis: Vozes, 2001.

GREENBERG, Jerrold S. **Administração do Estresse.** 6 ed. São Paulo: Manole Ltda, 2002.

Instituto de Psicologia e controle do stress: **Centro Psicológico de controle do stress – CPCS.** Disponível em: <http://www.estresse.com.br/>. Acesso em 15 out. 2019

LEKA, STARVROULA; JAIN, ADITYA. **Adaptando o sistema de Excelência em gestão de fatores de risco psicossociais (PRIMA-EF) no Brasil: Uma exploração do contexto e das necessidades das empresas brasileiras.** Brasília: Sesi/ Dn, 2013.

LIMONGI, França, Ana Cristina; Rodrigues, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: Uma abordagem psicossomática.** 4 ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. **Stress no trabalho: Implicações para a pessoa e para a empresa.** In F. P. N. Sobrinho, & I. Nassaralla, *Pedagogia Institucional: Fatores humanos nas organizações.* Rio de Janeiro: Zit Editora, 2005.

MERCÚRIO, Ruy. **A arte de curar. A ciência e a fé: Curas e milagres.** São Paulo: Ampub Comercial Ltda, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Alvaro. **Ergonomia, Estresse e trabalho: Validação da escala de estresse no trabalho.** *Estudos de Psicologia*, Brasília, v. 9, n. 1, p. 45-52, jan – abr. 2004.

ROSSI, Ana Maria; Meurs A. James; Perrewé, Pamela, L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: stress interpessoal e ocupacional,** São Paulo: Atlas, 2015.

SELYE, Hans. **Stress, a tensão da vida.** Edição original publicada por McGraw – Hill Book Company, Inc. 1956.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; Tamayo, Álvaro. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TRACTENBERG, Leonel. **A complexidade nas organizações**: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. Psicologia ciência e profissão, Brasília, v.19, n. 1, p. 14-29, 1999.

Wagner, John, A; Hollenbeck, John, R. **Comportamento organizacional**: Criando Vantagem Competitiva. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ZANELLI, José Carlos; Coladoradores. **Estresse nas organizações de trabalho**: Compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZIMPEL, Rogério Ricardo. Aprendendo a lidar com o estresse. São Leopoldo: Sinodal, 2005.

**OS MALEFÍCIOS QUE A LIDERANÇA TÓXICA CAUSA PARA OS LIDERADOS****THE HARMFUL TOXIC LEADERSHIP CAUSES TO LEADERS**

Jose Paulo Xavier Dos Santos  
Valdecir Cahoni Rodrigues

**RESUMO**

A "Liderança Tóxica" pode acontecer por meio de lideranças autoritárias ou abusos de poder por parte dos líderes/chefes. Tem sido responsável por grande parte dos afastamentos e por problemas psicológicos tais como estresse, depressão e fisiológicos resultando até mesmo em pedidos de demissão. Esta pesquisa teve como objetivo geral demonstrar os malefícios que uma liderança tóxica pode causar aos liderados. Para a solução do problema levantado e para atingir o objetivo geral e específico propostos foi utilizada como metodologia a pesquisa exploratória, bibliográfica e qualitativa. A falta de bons modelos de comportamento por parte daquele que está a frente da equipe pode não ser uma atitude das mais eficazes em meio ao ambiente de trabalho. Exibe também uma série de características que as pessoas procuram, admiram e procuram imitar. Para futuras pesquisas acerca do aprofundamento do tema.

**Palavras-chave:** Coaching; Liderança; "Liderança Tóxica"; Problemas; Comportamento.

**ABSTRACT**

The "Toxic Leadership" can happen through authoritarian leadership or abuse of power by leaders / bosses. It has been responsible for much of the sick leave and for psychological problems such as stress, depression and physiological even resulting in resignations. This research aimed to demonstrate the harm that a toxic leadership can cause to the led. To solve the problem raised and to achieve the proposed general and specific objective, the exploratory, bibliographical and qualitative research was used as methodology. The lack of good behavioral models on the part of the team leader may not be one of the most effective attitude in the workplace. It also exhibits a number of characteristics that people seek, admire and seek to imitate. For future research on deepening the theme.

**Keywords:** Coaching; Leadership; "Toxic Leadership"; Problems; Behavior.

## 1) INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como ponto relevante apresentar e abordar os estilos de liderança, suas qualidades e desvantagens, apresentar a liderança tóxica e os malefícios que esta pode causar tanto para a organização quanto aos liderados quando vem a desenvolver-se dentro do ambiente corporativo.

Nos últimos anos um dos temas mais falados vem sendo a Liderança se não o mais falado, seja ela nas suas mais variadas formas, áreas e aplicações. Porém, assim como tudo tem seu lado positivo e negativo.

Ela pode vir de maneira à agregar valores para a equipe, por meio de um líder que seja intermediador entre colaboradores e diretoria, que busca alinhar objetivos dos membros da equipe como recompensas financeiras e não financeiras com os anseios da diretoria ou presidência da organização, por meio de motivações, incentivos para o alcance de metas, feedbacks positivos de desempenho, reconhecimento por méritos, e passar confiança aos colaboradores para que assim a obtenção de resultados desejados pela organização torne-se mais fácil e agradável a todos os que dela fazem parte.

Mas também pode ser vista como algo negativo de maneira que vem sendo estudada e nomeada como a "Liderança Tóxica" que pode acontecer por meio de lideranças autoritárias ou abusos de poder por parte dos líderes/chefes. A liderança tóxica tem sido responsável por grande parte dos afastamentos por problemas psicológicos tais como estresse, depressão e fisiológicos resultando até mesmo em pedidos de demissão.

Os chefes ou líderes não demonstram confiança em seus liderados ou em delegar poder a eles, o não estabelecimento de recompensas financeiras por conquistas, contratações ou promoções de pessoas erradas de forma equivocada, não apoiar o liderado em disputas com clientes, não passar a seus liderados orientações claras sobre funções a serem desenvolvidas, não permitir a autonomia dos colaboradores em tomadas simples de decisões, ressaltar suas fraquezas do colaborador e não suas qualidades e não deixar claras suas expectativas.

A liderança pode ser apresentada de diversas formas, algumas delas serão citadas na sequência juntamente com sua explicação. Liderança autocrática aquela em que o chefe ou líder é o centro das decisões e o colaborador deve contentar-se somente com as ordens, sem nenhum tipo de abertura para opiniões ou sugestões sobre determinada ordem ou



função a ser executada. Assim desmotivando seus liderados, podendo causar a insatisfação dos mesmos, tornando o ambiente altamente sensível a conflitos.

Liderança liberal (CHIAVENATO, 2003) onde os colaboradores realizam as atividades de maneira mais intensas no início do trabalho, porém, com o passar do tempo e a falta de uma prestação de contas referentes a sua produtividade podendo haver uma queda na produtividade dos colaboradores pertencentes aquela equipe.

Por se tratar da ideia de que os colaboradores já são maduros o suficiente a ponto de não necessitarem de uma supervisão integral o chefe ou líder se ausenta com frequência não fornecendo feedbacks necessários a equipe acreditando que assim está estimulando a autonomia dos membros da equipe.

Sem as referências de qualidade necessárias do trabalho desempenhado ou a ser desempenhado, o que prejudica o desempenho geral da organização.

Liderança democrática (POSSI, 2006) visa encorajar seus colaboradores a participarem os incentivando a sugerir e opinar sobre temas discutidos. Buscando sempre meios de facilitar processos, desenvolver soluções, preocupa-se com o trabalho executado, mas também está sempre preocupado com a qualidade de vida e satisfação de sua equipe. Trata-se de um líder muito participativo nas ações da equipe seja ouvindo, oferecendo dicas e ideias quando necessário, esclarecendo dúvidas, dando feedbacks e auxiliando os membros do grupo a se desenvolverem e melhorarem no desempenho das tarefas.

Liderança coaching (CHIAVENATO, 2006) está sempre buscando identificar as habilidades e competências de maneira a auxiliar os colaboradores a entregar seu potencial de desenvolvimento ao máximo. Busca motivar os membros da equipe, criando assim um clima de cooperação, confiança e crescimento em conjunto.

Liderança situacional segundo estudos desenvolvidos por (HERSEY; BLANCHARD, 1986) os níveis de desenvolvimento do liderado expressam a competência e empenho em diferentes estilos pelo líder em função da maturidade do liderado. Líderes bem-sucedidos são aqueles que conseguem adaptar-se às necessidades de seus liderados.

Reconhecer a maturidade do liderado frente a situação, é fundamental. Maturidade esta expressada pela capacidade de execução do trabalho em relação a motivação do subordinado em relação à situação ou tarefa a executar.

Os principais problemas que podem vir a serem apresentados por colaboradores de organizações que possuam um líder tóxico são Depressão, Lesão por Esforço Repetitivo (LER), Estresse, dentre outros.

Os liderados por este indivíduo também possuem papel importante no processo de mudança deste indivíduo e na identificação de que os problemas está muitas vezes no líder e não nos colaboradores, pois, muitas vezes este quando vir a ser questionado pelo número de problemas apresentados pelos membros de sua equipe este poderá alegar que apresentam tais problemas por não estarem preparados para as funções ou cargos que ocupam.

Fatores biológicos, sociais e psicológicos. E também de como cada indivíduo que faz parte dessa equipe reagirá a cobrança excessiva aplicada pelo líder sob seus liderados, pois em uma mesma equipe em possua um colaborador que seja esteja fragilizado por não conseguir uma promoção em sua carreira poderá ser sentida de uma maneira em relação a um colaborador que está em seu primeiro emprego por exemplo.

Esta pesquisa teve como objetivo geral demonstrar os malefícios que uma liderança tóxica pode trazer aos liderados.

Esta pesquisa visou responder ao seguinte problema: Quais os malefícios que uma liderança tóxica poderá causar aos liderados?

Como hipótese acredita-se que um líder tóxico pode causar desmotivação, estresse, depressão e conseqüentemente uma diminuição nos resultados da empresa.

Esta pesquisa justifica-se por problemas que vem tornando-se cada vez mais comuns dentro das organizações em relação a seus líderes que em decorrência de excessos de pressão sobre os colaboradores que tem acarretado prejuízos financeiros e não financeiros para a organização como pedidos de afastamento, desligamentos e também sobrecarga de funções nos colaboradores que permaneçam na equipe.

## 2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Líder

Líder é aquele profissional que as empresas buscam cada vez mais e que em um cenário altamente competitivo e, devido à globalização que também tem colaborado na

busca por este tipo de profissional, cada vez mais empresas têm integrado seus negócios a empresas de todo o mundo.

Fleury e Fleury (2001, p. 185 apud PENA et al. 2015) pontuam que a palavra competência pode ser entendida como aquilo que é “pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes... que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”.

Os principais motivos que podem vir a ocasionar que o colaborador busque um outro emprego, peça um afastamento de seu posto de trabalho ou desmotive-se a executar suas funções são o não reconhecimento dos créditos por um trabalho feito pela equipe ou um colaborador específico, não reconhecer o seu valor para a empresa um tipo de “estelionato profissional”.

Perante este e outros inúmeros acontecimentos, surge à necessidade de um profissional versátil, que se adaptem facilmente as mudanças do mercado e que possua uma alta capacidade intelectual que corresponda às necessidades da organização a qual faz parte ou virá a fazer parte do quadro de funcionário, por enquadrar-se ao que a organização necessita e busca no mercado. Sendo necessário o profissional capacitado ou aquele que venha a ser capacitado junto ao mercado ou até mesmo dentro da própria organização.

É nesse momento que o Líder, que para Wolff et al. apud PENA et al. (2015), pontuam que neste contexto de competitividade, em que características como diversidade e interdependência são marcantes, as políticas de gestão de pessoas devem assumir a necessidade de encorajar os trabalhadores a terem autonomia em suas funções.

Tornando este de fundamental importância para o bom desenvolvimento das funções dos colaboradores por ele comandados, dentro da organização tem um papel relevante que por meio de suas intervenções os demais contribuam de maneira significativa para que a organização consiga alcançar os objetivos e metas estipulados.

Para Adair (2000, p. 11), podemos dizer que algumas qualidades de liderança podem ser genéricas ou transferíveis em que o indivíduo deverá reconhecer em si mesmo uma vez que conseguirá as reconhecer em outros indivíduos sendo estas o entusiasmo, integridade, firmeza, imparcialidade, zelo, humildade e confiança.

Uma pessoa capaz de movimentar toda a empresa no caminho certo, desejado líder é aquele que vai muito além do que apenas coordenar planos, desenvolve estratégias, amplia o progresso da empresa e promover da organização.

Segundo Adair (2000, p. 12), com a realização de reuniões visando passar instruções clara a equipe em relação as tarefas a serem desenvolvidas trazendo um grau de assertividade maior para aquela situação, poderá também ouvir as necessidades de cada um e apresentar a cada indivíduo o grau de importância de sua contribuição para alcançar o objetivo daquela tarefa ouvindo.

Possui uma personalidade empreendedora e sustentável, pode ser também aquele profissional que busca o destaque no mercado, tornando mais próximos os objetivos da carreira e almejando grande posição dentro da empresa.

De acordo com PENA et al. (2015), cada vez mais faz-se necessário a formação de profissionais de liderança que estejam aptos a interagir com as variações do mercado e o próprio clima organizacional em si, visando sempre a agregação de valor que isso poderá trazer no trabalho exercido pelos colaboradores.

Pode-se dizer que dentro de uma empresa ou negócio, a presença deste contribui com seu crescimento, dando direção e um sentido. O líder tem a capacidade de identificar os pontos fortes e fracos de uma equipe, irá trabalhar em cima de cada um desses pontos por ele identificados visando a garantia da produtividade em seu nível máximo.

Para Kofman *apud* GAUDENCIO, POLITO (2017 p. 11), a excelência competitiva da organização se dá também por influência do líder que está diretamente ligado ao ambiente interno desta, pois, este tem influência na base produtiva da organização, rentabilidade e no poder de adaptação.

Exerce grande influência em seu ambiente de trabalho, ajuda a equilibrar forças e a transformar o interesse de todos como um interesse em comum, realiza atividades com total compromisso, responsabilidade e seriedade.

De acordo com Kofman *apud* GAUDENCIO, POLITO (2017 p. 11), este indivíduo é aquele que virá a atuar na organização da estrutura organizacional, alocação de recursos e na manutenção do controle operacional sob as atividades ali desenvolvidas apresentando visões inspiradoras, visando abrilhantar-se cada vez mais devido a seu desempenho e com os objetivos alcançados por sua equipe.

Atualmente existem alguns tipos de liderança que são os mais vistos ou mais comuns no meio corporativo, subdividindo-se em Liderança Autocrática, Liderança Liberal e Liderança Democrática. Todos estes tipos de liderança possuem seus benefícios (pontos positivos) e também seus malefícios (pontos negativos), os quais serão apresentados no decorrer do deste artigo.

O líder autocrático que pode também ser conhecido como de diretivo ou autoritário, é aquele que centraliza a tomada de decisões somente nele, dificilmente consultará uma segunda opinião ou irá pedir sugestões aos demais membros de sua equipe. Assumindo assim uma postura de tomar decisões com focando-se sempre em suas crenças e opiniões individuais. Tem como sua principal característica ser controlador podendo em algum momento tornar-se autoritário.

Pode-se dizer que, “a liderança autocrática põe forte ênfase no líder, enquanto a liderança liberal põe forte ênfase nos subordinados. A liderança democrática põe ênfase tanto no líder como nos subordinados” (CHIAVENATO, *apud* DUARTE; PAPA, p. 8).

De acordo com Ribeiro, Santos e Meira (2006, p. 111), “constitui-se num processo em que o líder detém todo o poder, agindo de forma autoritária, sendo a execução da tarefa o seu foco principal”. Ainda segundo Ribeiro, Santos e Meira (2006, p. 111), adota uma conduta punitiva só interferindo junto aos liderados quando algo está errado.

Os principais problemas (pontos negativos) apresentados ou encontrados neste tipo de liderança são que liderados não opinam acerca de projetos ou tomadas de decisões, o líder é a autoridade máxima frente a equipe a não há abertura para que os liderados resolvam questões relevantes com o aval do líder, o trabalho deve ser executado de acordo com o método desenvolvido e aprovado pelo líder, devido a centralização das decisões dificilmente delegará tarefas relevantes para os seus subordinados e também este assume a responsabilidade completa pelos resultados, sejam eles bons ou ruins.

Segundo Duarte e Papa (2011, p. 7), “o líder autocrático planeja sem a participação do grupo e decide as técnicas para a execução do serviço. Além disso, determina qual a tarefa de cada subordinado e também quem será o parceiro de trabalho de cada liderado. Por adotar uma postura dominadora, provoca tensão e frustração no grupo”.

Mas, também pode apresentar benefícios (pontos positivos) desde que este passe a ouvir mais as ideias de seus liderados, desta forma poderá vir a sentir-se menos esgotados pelo estresse do não controle de etapas de projetos que estão sendo realizados. Pelo fato de que as decisões são tomadas somente por ele pode-se trazer mais agilidade no processo.

A redução da burocracia e da quantidade de etapas necessárias para concluir projetos. Desde que este não seja uma pessoa autoritária é possível alcançar uma maior produtividade por parte de seus subordinados somente a presença deste e transparecer a imagem de um indivíduo que realiza grandes feitos por conta própria, é natural que os demais membros da equipe desejem impressioná-lo.

A liderança liberal ou *laissez faire*, é uma das variabilidades que podem ser apresentadas dentro do contexto de liderança, assim como todos os tipos já existentes e aqueles que poderão vir a serem classificados também apresenta benefícios (pontos positivos) e também possui malefícios (pontos negativos) que serão tratados na sequência.

Segundo Duarte e Papa (2011, p. 7, 8), “O líder liberal ou *laissez faire* não impõe regras ao grupo, e este, por sua vez, não o respeita. Neste estilo de liderança, as decisões, divisão de tarefas e/ou planejamento são feitos pelos liderados, já que o líder participa de forma mínima”.

Podemos ainda dizer que se trata de um estilo de liderança em que os liderados possuem mais liberdade no desenvolvimento de suas tarefas, apresentação de ideias, pois, “Este estilo de comportamento permite que os membros do grupo façam o que desejam fazer. Não se estabelecem programas ou processos” (HERSEY; BLANCHARD, *apud*. DUARTE; PAPA, p. 8, 2011).

Já na liderança democrática trata-se de um estilo onde líder e liderados interagem nas tomadas decisões, tarefas, visa sempre à divisão de responsabilidades entre todos e os méritos são de todos. Funciona de maneira em que todos decidem e a liderança se posta frente aos superiores como representante desses liderados. Ao contrário da liderança autocrática, onde o poder de decisão é somente do líder e os colaboradores têm pouca ou nenhuma participação.

A equipe sempre será prioridade, todos tomarão decisões juntos, focando sempre num bom relacionamento. De forma que as ações colaborativas serão sempre incentivadas por aquele líder. Ao contrário da liderança autocrática, todos os colaboradores se sentem valorizados e importantes para a equipe ou para o funcionamento da empresa, pois, realmente são.

O líder democrático não é visto como um superior inacessível intocável, o foco pelo relacionamento, faz com que todos os colaboradores sintam-se à vontade para dirigir-se a este líder para apresentar suas ideias ou sugestões. Por saberem que estes líderes são excelentes ouvintes e irão prezar por aquilo que considerar como melhor à equipe. Mas, como nos outros estilos lideranças, ela não existe só de prós (pontos positivos). Vejamos algumas desvantagens (pontos negativos) desse tipo de liderança.

Nem sempre a decisão da equipe é considerada a mais acertada para a empresa. Talvez a preocupação com o que o resto da equipe vai dizer sobre determinada decisão e

acaba não tendo um pulso firme que a decisão demanda. É necessário porte deste líder que seja cauteloso. Mas, em alguns casos, evitar riscos pode te paralisar e te deixar sem reação. E isso pode se tornar uma desvantagem.

Para um bom Líder Coaching, é preciso um trabalho de autoconhecimento e a busca por criar um ambiente de confiança por parte daqueles que são liderados com um ambiente favorável à melhoria do desempenho, identificação das qualidades, suporte para possa dar o melhor de si, orientação nas tomadas de decisões, compartilhar experiências e conhecimento.

De acordo com (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011, p. 732), este tipo de liderança deve ter a capacidade de adaptar-se seu estilo de liderança em nível de prontidão perante a seus liderados para que estes venham a executar determinada tarefa com o comprometimento necessário no desenvolvimento das atividades com a competência necessária para que se alcancem as metas.

“O *coaching* tem o poder de permitir que a estratégia ganhe vida e, portanto, funcione na prática”. (LYONS; GOLDSMITH; FREAS, 2003, p. 49)

Uma das principais qualidades deste é a sensibilidade ao ambiente e a facilidade de identificar as peculiaridades da personalidade de cada integrante de sua equipe. Assim saberá o tempo de cada um, suas necessidades específicas individuais e a forma com que cada um pode se encaixar no grupo e contribuir ao máximo para o desenvolvimento de todos.

Ainda segundo (LYONS; GOLDSMITH; FREAS, 2003, p. 49), o líder *coaching* pode facilitar o sucesso e vir a incorporar a maneira com que os liderados querem trabalhar com a maneira com que eles devem trabalhar tornando o ambiente ao qual fazem parte adaptativo as suas necessidades respeitando-os como indivíduos e não somente como engrenagens de uma máquina de negócios que é a organização.

Liderança situacional trata-se de um modelo que se molda a de acordo com o nível de maturidade da equipe e as situações do dia a dia do negócio, ou seja, não se trata da adaptação dos liderados ao estilo de liderança e, sim o líder que modifica a sua maneira de conduzir a equipe.

Neste tipo de liderança “O nível de prontidão dos membros do grupo dão o caminho pelo qual o líder deve seguir liderando. A prontidão supõe que os membros do grupo terão

mais ou menos disposição ou confiança para a realização de uma tarefa específica dependendo da interação e relacionamento com o líder.” (FRANCO, p. 60, 2016).

O modelo é voltado na adaptação do comportamento do líder de acordo com as diferentes situações e demandadas no negócio, voltada a conduzir os liderados de acordo o nível de conhecimento e competência que apresentam, é relevante em contextos de crises e conflitos, pois ela permite lidar com adversidades de forma flexível.

Portanto, pode-se dizer que “o líder deve ter o correto discernimento de saber quanto de suporte ao relacionamento deve ser dado ao liderado, pois o foco no que deve ser feito, a tarefa a ser realizada sempre irá existir.” (GONÇALVES; MIRANDA MOTA, p. 5, 2011).

A maturidade é compreendida pelo nível de conhecimento e competência de cada indivíduo da equipe. Assim, para se adotar a liderança situacional na empresa, você precisa avaliar competências de cada colaborador e a capacidade de assumirem responsabilidades.

Desta forma podemos dizer que “A cada degrau alcançado nessa jornada, o modelo reconhece e sinaliza o amadurecimento progressivo da organização. Organizações mais maduras deveriam, teoricamente, proporcionar resultados melhores e de modo mais eficiente.” (SOLER, p. 1,2, 2002).

Alguns dos principais problemas de saúde ou problemas pessoais que podem surgir devido aos conflitos com o estilo de liderança desenvolvido naquele determinado ambiente corporativo podem ser a ansiedade, irritabilidade e insatisfação.

À medida que estes problemas vão aumentando podem prejudicar a saúde física e emocional de quem as sente. Pode aparentar o não acontecimento com certa frequência, mas, ocasionalmente, o estresse pode trazer consequências sérias para a vida das pessoas com ocupações laborais.

Muitas vezes o colaborador pode deixar de falar uma coisa que te incomoda em um colega ou em seu líder/chefe só porque trabalha com ele. Isso é considerado errado, pois, não que o colaborador deva sair brigando, mas sim para descobrir uma maneira de



posicionar à aquela determinada pessoa visando a manutenção de um ambiente saudável a todos aos que ali interagem.

Para a organização é papel fundamental avaliar qual é a importância deste líder para ela se vale a pena a manutenção deste junto a seu quadro de funcionários avaliando constantemente seu desempenho e aplicando-o a treinamentos que auxiliem em sua mudança pessoal e profissional ou avaliar a possibilidade de seu desligamento imediato devido a prejuízos que este poderá vir a causar para a organização tanto financeira e social.

Os prejuízos que por conta deste poderão vir a apresentar vão desde a queda de produtividade apresentada por seus liderados até afastamentos e pedidos de desligamento por parte de outros colaboradores que avaliem como não sendo positiva a sua permanência naquela empresa tanto no âmbito profissional quanto no âmbito pessoal.

Pedidos de desligamento ou de afastamento de colaboradores podem causar diversos prejuízos para a organização ou até mesmo acarretar problemas ainda maiores, pois, em casos de desligamento ou afastamento de um ou mais colaboradores as funções que por aquele eram executadas serão agregadas a outro ou a outros de maneira que poderão ficar ainda mais sobrecarregados na execução de suas tarefas diárias.

Este tipo de mudança em um indivíduo pode levar tempo o que por muitas vezes para a organização pode acabar não sendo vantajoso, pois, o indivíduo em si deve perceber que ele é quem está fazendo mal para a equipe que ele coordena. Quando este identifica que o problema está nele e não na equipe, poderá aceitar ou não vir a aceitar o processo de *coaching* que lhe será proposto pela organização.

Para a organização caberá avaliar os resultados que foram e que serão apresentados por esse líder após o período em que este passar por todo o processo de *coaching*, pois, posteriormente a este processo os resultados apresentados pela equipe liderada por este indivíduo sendo positivos terá sido válido o investimento e a equipe estará cada vez mais motivada na obtenção dos resultados e metas a eles estipulados.

Para Freud, (1921/1981 *apud* COURY, 2016) o indivíduo procura moldar o próprio ego de acordo com aspectos daquele que é escolhido como modelo, como ideal do eu. Esse autor afirmou que as relações que existem entre os membros de um grupo baseiam-se na natureza de seu vínculo com o líder que é de cunho emocional.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Todo trabalho científico necessita de métodos para sua validação, pois a “Metodologia quer dizer o estudo do caminho, e método científico designa a estrutura da parte do processo de conhecimento em que são elaboradas e testadas hipóteses que dizem respeito à ciência”. (MAGALHÃES, 2005).

Para a solução do problema levantando e para atingir o objetivo geral e os específicos propostos foram utilizadas como metodologia a pesquisa exploratória, bibliográfica e qualitativa.

A pesquisa exploratória foi utilizada para que o pesquisador possa familiarizar-se com aquele que será o objeto de estudo que será investigado pela pesquisa, fazendo com que o pesquisador possua uma maior proximidade com o tema com o universo a que pertence o objeto de estudo da pesquisa e permitindo-lhe a escolha das melhores técnicas a serem aplicadas em sua pesquisa.

A pesquisa bibliográfica para (LAKATOS; MARCONI, 2009 apud ROSA, 2016) “é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados relevantes relacionados com o tema”.

A bibliografia é fonte indispensável para a pesquisa por se tratar de um dos primeiros passos o “pontapé” inicial para que seja iniciada a pesquisa. Pois é o momento em que se faz um apanhado de informações já existentes sobre o tema a ser pesquisado por meio de textos, livros, artigos, etc.

A partir deste referencial teórico reunido pelo pesquisador é que ele dá início a sua pesquisa de maneira mais aprofundada, apresentando suas ideias já com toda a base teórica necessária para que todo o seu trabalho esteja completamente fundamentado para a sustentação do tema escolhido pelo autor. (PINTO; PINTO JÚNIOR apud ROCHA; LEAL; BOAVENTURA, 2008).

Por fim para as conclusões foi utilizada a pesquisa qualitativa, pois, esta buscou compreender o comportamento do líder que será o objeto de estudo da pesquisa, suas particularidades, experiências individuais, dentre outros aspectos do líder que venham a apresentar uma importância relevante para este estudo.

Tratou-se de uma análise de conteúdo onde foram necessárias análises mais profundas sobre o tema. Para análise dos dados foi utilizado a abordagem qualitativa, onde Richardson (1999, p. 80) menciona que:

[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexibilidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos e possibilitar, em maior profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Quanto aos objetivos, este estudo caracterizou-se como descritivo e exploratório, pois esta pesquisa buscou identificar os malefícios que uma liderança tóxica pode causar aos colaboradores.

Atualmente colaboradores buscam cada vez mais por ambientes corporativos em que possam colocar seu conhecimento em prática através de ideias e inovações, contribuindo assim de alguma maneira para o sucesso da organização a qual faz parte, na lucratividade e também na produtividade, havendo assim uma constante atualização de todos os membros da empresa, alcançando a motivação em suas respectivas funções.

Considerando que no atual cenário organizacional os colaboradores não tem como foco principal o dinheiro, mas, o reconhecimento profissional e as recompensas que passará a receber como fruto do seu árduo trabalho e desempenho ímpar.

Buscando sempre promoções que servirão para satisfazer necessidades intrínsecas do crescimento pessoal e realização profissional a cada um dos colaboradores que pertençam aquela equipe.

Segundo Carvalho e Serafim (1995), os trabalhadores tem a necessidade de sentir que fez parte do processo do produto acabado, no qual o trabalhador se sente motivado e aumentando assim a sua produtividade.

O processo de motivação aos colaboradores deve estar de acordo com os objetivos e valores internos e externos da empresa, para que desta maneira haja um equilíbrio em relação ao modo de produção e a lucratividade da empresa buscando sempre uma harmonização da satisfação em relação ao nível operacional e o nível pessoal de cada um dos colaboradores que fazem parte da equipe.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Desta forma, acredita-se que com paciência, firmeza e confiança por parte da diretoria ou dos superiores do líder considerado tóxico pode-se fazer uso de um processo de *coaching* para que este líder tóxico.

Com as devidas mudanças em seu comportamento é possível que este com devida orientação torne-se um indivíduo com uma liderança mais assertiva, focado sempre nos resultados, porém sem perder o foco nas pessoas e na qualidade de vida de sua equipe.

Evitando assim, prejuízos para a organização em relação a queda de produtividade, afastamentos e pedidos de desligamento de colaboradores ocasionados por seus comportamentos como comandante daquela determinada equipe.

Pois, mesmo que este apresente algumas características de liderança que não são consideradas como as ideais para aquela equipe ou para aquela organização pode ser feito um trabalho com este, para que assim possa tornar-se mais assertivo em suas decisões e orientações a sua equipe melhorando o desempenho de todos e motivando-os ainda mais a buscarem pelo seu crescimento pessoal e profissional.

Com uma possível mudança de comportamento por parte do “líder tóxico” os colaboradores estes podem sentir-se mais confiantes em apresentar possíveis sugestões a solução de problemas cotidianos evitando assim problemas a saúde física e emocional destes colaboradores.

Muitas vezes o colaborador sentindo uma maior confiança em falar algo que te incomoda ou o simples fato de que o colaborador sinta-se confiante em poder apresentar uma sugestão pode ser uma porta para que um possível talento venha a se desenvolver dentro da equipe ou da organização, visando a manutenção de um ambiente saudável a todos aos que ali interagem.

Um diferencial para o sucesso de qualquer liderança é reconhecer os diversos tipos de contextos em meio a sua atuação na organização. O líder mais do que nenhuma outra pessoa dentro da organização precisa acreditar e ter confiança na sua equipe, ele deve proporcionar um ambiente de confiança.

Liderar tornou-se uma competência gerencial e altamente necessário uma vez que os mais diversos mercados que existem venham se tornando cada vez mais competitivos, o líder atuará de maneira a estimular a equipe para atingir bons resultados com flexibilidade, inovação e motivação para que o trabalho venha a ser desenvolvido. Tem papel fundamental no sucesso dos resultados da empresa, pois, precisa inspirar os membros de sua equipe e engajá-los buscando atingir metas e objetivos da organização.

Com o comprometimento do líder, passará a tomar as decisões com a equipe e também com os interesses da equipe, e com essa atitude, resultados se tornam os objetivos em comum de toda a força de trabalho e não apenas mais uma tarefa ou obrigação para responder às necessidades da organização. Cada colaborador passa a sentir-se mais importante dentro da organização, torna-se parte das metas alcançadas e o líder é capaz de extrair seu potencial máximo, onde nem mesmo os próprios membros da equipe sabiam que seriam capazes de oferecer.

Deve-se considerar uma abordagem um tanto quanto fria, pois, são os resultados que sustentam a carreira de qualquer profissional, principalmente daqueles que assumem cargos de liderança.

O líder deve não só delegar funções, mas também ensinar o seu trabalho a seus liderados para que estes consigam fazê-lo quando sua ausência se faça necessária, desta forma, é possível admitir que as características de um líder sejam aprendidas e um novo líder possa vir a ser formado dentro da própria equipe.

A liderança é a atitude de um determinado indivíduo que de alguma maneira venha a incentivar os demais a alcançarem metas estipuladas, transmitir poder aos liderados, criar condições para que todos entreguem seu potencial máximo no cumprimento de suas funções e também proporcionar-lhes autoconfiança para que busquem um ideal.

Ser líder está mais ligado a algo como fruto da persistência e continuidade do aprendizado de habilidades interpessoais, compreensão do contexto ao qual faz parte e também de assumir consigo mesmo o papel de passar a ser um formador de líderes para desempenhar seu papel futuramente.

Segundo Bergamini (1997, p. 93):

“Se no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.”

Devem motivar as equipes as quais estão a frente buscando sempre compreender suas necessidades e entender suas expectativas em relação ao trabalho e o que esperar de seu futuro na organização.

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O líder deve ter como objetivo principal motivar com entusiasmo para que seus colaboradores retribuam com os resultados desejados na obtenção do sucesso profissional e pessoal. A essência da liderança faz com que os colaboradores gerem resultados com satisfação, liderança e o ato de liderar, influenciar a equipe e estimular o comprometimento de cada um na geração de resultados.

Um líder não possui apenas seguidores, exibe também uma série de características que as pessoas procuram, admiram e procuram imitar.

Desta forma, é que surge a preocupação em formarmos líderes capazes de liderar suas instituições perdeu-se ao longo do tempo e muito se questiona se estamos perdendo grandes líderes como o Papa João Paulo II, porém, na verdade não estamos o que acontece é que podemos estar caminhando para um novo formato onde poderá não haver um grande líder, mas, sim vários líderes nas mais diversas áreas de atuação.

Como resultado pode-se dizer que a liderança é fundamental em qualquer empresa, líderes devem vivenciar a cultura e sejam um modelo positivo de comportamento para seus liderados, quando não acontece, tal resultado pode ser tóxico ou até destrutivo.

A falta de capacidade daqueles que estão a frente das equipes em ouvir seus colaboradores podem deixar de receber informações fundamentais podendo impactar na produtividade da empresa.

Aspectos que também podem ser considerados como decorrentes da liderança tóxica são a falta de *feedback*, pois, quando líderes não dão *feedback* ou fazem isso de forma inadequada, colaboradores tendem a deduzir que seu comportamento está adequado.

A falta de bons modelos de comportamento por parte daquele que está a frente da equipe pode não ser uma atitude das mais eficazes em meio ao ambiente de trabalho, pois, líderes não devem esperar que seus liderados adotem a cultura da organização ou tenham um determinado comportamento se eles mesmos não forem modelos desses comportamentos.

Para pesquisas futuras e também visando o aprofundamento em relação ao tema abordado sugere-se a realização de uma pesquisa envolvendo os liderados de forma a comprovar os malefícios que os líderes tóxicos trazem para os seus liderados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- \_\_\_\_\_. Construção de Talentos. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- Adair, J. (2000). *Como tornar-se um líder–Você SA*. NBL Editora. p. 11, 12.
- Cardoso, M. L. A. P., Ramos, L. H., & D’Innocenzo, M. (2011). Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45(3), 730-737. p. 732.
- CARVALHO, A. V., SERAFIM, O. C. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- COURY, Cibele; PECANHA, Dóris Lieth. Leadership and organizational culture in family businesses: systemic and psychodynamic case study. *Bol. - Acad. Paul. Psicol.*, São Paulo, v. 36, n. 91, p. 465-488, July 2016. Available from <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-711X2016000200014&lng=en&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2016000200014&lng=en&nrm=iso)>. Access on 14 Sept. 2019.
- CRESWELL, J. W. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Duarte, G. A., & Papa, A. C. (2011). A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(3), 364-377. p. 7.
- Fleury, M.; Fleury, A. *Construindo o Conceito de Competência*. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2001.
- Franco, J. D. O. (2016). *Recursos Humanos: fundamentos e processos*. IESDE BRASIL SA. p. 60.
- GAUDENCIO, P., & POLITO, R. (2017). *Superdicas para se tornar um verdadeiro líder*. Editora Saraiva. p. 11, 12.
- Gonçalves, H. S., & de Miranda Mota, C. M. (2011). Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. *Production*, 21(3), 404-416. p. 5.
- HERSEY, P; BLANCHARD, KH. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- Lyons, L., Goldsmith, M., & Freas, A. (2003). *Coaching-o exercício da liderança*. Elsevier Brasil.
- MAGALHÃES, G. *Introdução à metodologia científica: caminhos da ciência e tecnologia*. São Paulo: Ática, 2005.
- PENA, F. G.; FERREIRA, A. R. L.; BRAGA, J. O.; CASTANHEIRA, M. E. M. “Hoje, líder de turma. Amanhã, líder organizacional”: um estudo sobre a oportunidade de desenvolvimento de competências aos graduandos em Administração. *Teoria e Prática em Administração*, v.5, n. 1, 2015, p. 206.

PENA, F. G.; FERREIRA, A. R. L.; BRAGA, J. O.; CASTANHEIRA, M. E. M. “Hoje, líder de turma. Amanhã, líder organizacional”: um estudo sobre a oportunidade de desenvolvimento de competências aos graduandos em Administração. *Teoria e Prática em Administração*, v.5, n. 1, 2015, p. 207.

POSSI, Marcus. Gerenciamento de projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais. Volume 2. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

Ribeiro, M., Santos, S. L., & Meira, T. G. B. M. (2006). Refletindo sobre liderança em enfermagem. *Esc Anna Nery Rev Enferm*, 10(1), 109-15. p. 111.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, N. M. F.; LEAL, R. S.; BOAVENTURA, E. M. (Org.). Metodologias Qualitativas de Pesquisa. Salvador: Fast Design, 2008.

ROSA, R. H. R. A Importância da Liderança e motivação nas organizações, São Paulo: Ática, 2016

Soler, A. M. (2002). Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação PMIOPM3. *Ed. Rio de Janeiro: Campus*. p. 1, 2.



**PERDA DE CARNE BOVINA DURANTE O TRANSPORTE: UMA ANÁLISE DA  
COORDENAÇÃO DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO****LOSS OF BOVINE MEAT DURING TRANSPORT: AN ANALYSIS OF DISTRIBUTION  
CHAIN COORDINATION**

Paulo Vinicius Batista Agra  
Roger Dos Santos Lima  
Lechan Colares-Santos  
Wilson Leonor Kunze

**RESUMO**

Após a operação Carne Fraca, a demanda por carne bovina de qualidade ganhou força, ampliando o interesse de pesquisadores sobre a criação do gado abatido e a produção frigorífica, a fim de aperfeiçoar os processos que permeiam a cadeia produtiva, porém pouco estudou-se sobre o transporte da carne embalada e pendurada, e os fatores que afetam sua qualidade. Este artigo teve como objetivo apontar as principais causas da perda de qualidade da carne bovina tanto embalada quanto *in-natura* durante o transporte do frigorífico até o cliente. Para atingir os objetivos propostos, foram utilizados métodos qualitativos, sustentados por entrevistas com os agentes que interagem com o fenômeno diretamente, além de análise documental, observação *in-loco* e o estudo de caso de um frigorífico. Para análise dos dados foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos apontaram principalmente que a frota utilizada para realizar o transporte da carne tem um impacto significativo na qualidade da mesma e verificou-se que caminhões com um aparelho refrigerador fraco não conseguem manter a qualidade do produto por um longo período, acarretando devoluções por parte do varejo. O presente artigo traz contribuições para a academia com estudos sobre a logística de transporte da carne bovina e processos gerenciais relacionados ao setor, possibilitando aos gestores a tomada de decisões mais precisas no que tange ao transporte de carne bovina.

**Palavras-chave** (máximo 5): Carne; Transporte; Qualidade; Logística; Frota.

**ABSTRACT**

After the Weak Meat operation, the demand for quality beef gained momentum, so that many studies on the slaughtering of cattle slaughtered and the production of cold meat appeared, in order to improve the processes that permeate the production chain, but little has been studied. about the transportation of packaged and hung meat, and the factors that affect its quality. This article aims to point out the main causes of the quality loss of both packaged and fresh beef during transportation from the refrigerator to the customer. To achieve the objectives proposed by the article were used qualitative methods, supported by interviews with agents who interact with the phenomenon directly, document analysis, in-situ observation and the case study of a refrigerator. The results obtained mainly pointed out that the fleet used to carry the cargo has a significant impact on it and it was found that trucks with a weak refrigeration appliance cannot maintain the product quality for a long period, causing retail returns. This article brings contributions to the academy with studies on beef transportation logistics and management processes related to the sector, enabling managers to make more precise decisions regarding beef transportation.

**Keywords** (maximum 5): Meat; Transport; Quality; Logistics; Fleet.

## 1) INTRODUÇÃO

A agropecuária é o ponto forte da economia nacional e nela está inserida a carne bovina, um alimento que já se concretizou há muito tempo não só na cultura brasileira como também na de diversos países.

Ela é a matéria prima de diversos pratos que atendem a todos os paladares e por se tratar de um produto alimentício, para possibilitar a sua comercialização e consumo, sua qualidade é algo extremamente valorizado pelo mercado. Para o consumidor o ato de comer é uma de suas principais prioridades, por ser sua fonte de energia, nutrição e sensação de prazer (STEENKAMP, 1993).

Para assegurar a qualidade dos cortes, os frigoríficos devem adotar medidas higiênicas desde o abate do gado até a entrega das peças embaladas dentro das caixas. Existem diversos fatores que influenciam diretamente na qualidade do produto, tornando-se de significativa importância atentar-se a esses fenômenos para evitar a contaminação da carne desde o processo de abate até a disponibilização ao mercado consumidor.

O Brasil é um dos maiores e mais importantes produtores de carne bovina, resultado esse que está atrelado principalmente a uma demanda muito exigente, traumatizada pela operação da carne fraca e anos de investimento em tecnologia que possibilitou não só produzir mais, como também ter uma ótima qualidade. Segundo a Embrapa, em 2015, o rebanho abatido atingiu a marca de 209 milhões de cabeças, e como segundo maior consumidor por habitante ao ano na faixa de 37 quilos consumidos.

As regiões que mais predominam no quesito produção estão localizadas na região Centro-Oeste responsável por 36% da produção, seguida pela região norte com 22%. Dentre os estados que mais abatem estão Mato Grosso e seus 14,5%, tornando-o maior produtor do país, seguido por Mato Grosso do Sul com 11,2%.

Metade dos frigoríficos do Brasil possuem SIM (Serviço de Inspeção Municipal, 33,5% SIE (Serviço de Inspeção Estadual e apenas 16,6 possuem SIF (Serviço de Inspeção Federal) que possibilita a exportação da carne para diversos países. O setor de exportação de carne é um dos segmentos mais afetados por taxas, tarifas e barreiras sanitárias em todo o mercado internacional (WILKINSON; ROCHA, 2015)

O mercado de exportações no Brasil apesar de ter apresentado uma queda no início do ano de 2019 ainda é extremamente gigante, movimentando milhões de toneladas por ano, principalmente para países da região asiática. De acordo com a ABIEC (2017) no ano de 2017 Hong Kong foi o principal importador de carne bovina brasileira, movimentando 330.509,84 toneladas, seguido pela China com 165.754,67 toneladas e União Europeia com 117.767,70.

Em 2016 a exportação de carne bovina brasileira *in natura* liderou as vendas do país, totalizando uma receita de aproximadamente R\$ 15.003.416.666,67 com 1,1 milhão de toneladas que foram exportadas de janeiro e dezembro do ano em questão.

Como o mercado internacional é significativamente rigoroso com quesitos higiênicos, os alimentos frios e congelados, principalmente as carnes, sempre receberam um manejo e atenção redobrados em sua qualidade devido a maior facilidade de contaminação e conseqüentemente perda do produto.

Segundo Potter (1995) e Silva (2000), certas precauções devem ser tomadas em relação a alimentos que tem sua conservação feita pelo frio: a aplicação da refrigeração deve ser feita o mais rápido possível desde o começo de todo processo produtivo até a sua conservação, o alimento deve ser sadio, afinal o frio não recupera qualidade perdida e a aplicação da refrigeração não pode ser interrompida.

O mercado em um curto período de tempo passou a exigir uma maior segurança em seus alimentos bovinos motivados principalmente pela Operação Carne Fraca, vaca louca e febre aftosa. Para Casotti (2001), o consumo não se trata de uma relação de custo-benefício, mas sim de uma experiência adquirida por consumo passado e presente.

Felizmente o Brasil teve avanços significativos nos quesitos de produção e processamento de carne bovina, assim aumentando significativamente a segurança das peças bovinas e recuperando a confiança dos consumidores tanto internos quanto externos. Mas ainda assim sua comercialização é dificultosa em países mais rigorosos como os Estados Unidos, Canadá, etc.

Porém o mesmo não se pode dizer sobre a questão da distribuição da carne, o que a torna uma área ignorada, sendo prejudicial para os dois lados, tanto para o fornecedor quanto para o cliente final, causando perdas altíssimas, tanto financeiras quanto produtivas.

O transporte rodoviário em condições desfavoráveis pode provocar a morte dos animais ou conduzir a contusões, perda de peso e estresse dos animais (KNOWLES, 1999). Não só apenas nos processos *ante mortem* o transporte pode influenciar na carne como também no *post mortem* onde caminhões irregulares, trepidações e diversos outros fatores podem acarretar perdas significativas de mercadoria.

Na presente pesquisa, foram identificadas as atitudes que estão sendo praticadas na distribuição de carne por um frigorífico localizado no interior do Estado de São Paulo, comparando-as com as recomendadas pela literatura.

Esta pesquisa contribui com a inserção de estudos dedicados a área de logística de distribuição de carne. Levantando os principais motivos que ocasionam a perda da qualidade ou até mesmo da carga inteira de peças de carne bovina, buscando esclarecer as dúvidas de como surgem, se desenvolvem e finalizam os fenômenos, através de uma pesquisa qualitativa sustentada por dados que foram levantados através de entrevistas e questionários com os agentes que estão em contato direto com os fenômenos, elaborados através de roteiros, observações *in loco* e análise documental.

Gerencialmente ela contribui para a diminuição, extinção ou prevenção dos problemas levantados. Possibilitando assim aos gestores tomarem decisões assertivas para tornar toda essa área da logística mais eficiente, evitando desperdícios de capital financeiro e humano. E principalmente buscando a atração, fidelização ou a superação de expectativas de novos e futuros clientes.

Atualmente há uma enorme escassez de materiais acadêmicos dedicados as perdas no transporte da carne bovina. Como dito anteriormente muito se pesquisou e avançou no processamento e produção do gado, porém a gestão do transporte de carne acabou sendo ignorada, assim dificultando o desenvolvimento de soluções para os problemas recorrentes na mesma.

A presente pesquisa está estruturada em cinco partes. Na primeira, essa introdução que faz uma sucinta apresentação do trabalho sobre o panorama da carne bovina e sua distribuição. Na segunda parte é feita uma breve revisão da literatura consonante ao objeto de pesquisa.

Na terceira parte são apresentados os métodos e procedimentos adotados para o desenvolvimento deste estudo compostos por pesquisa qualitativa, observação *in loco*, análise documental, entrevistas e questionários estruturados com roteiros. Na quarta parte é apresentada a análise dos dados. Por fim, na quinta parte são demonstradas as considerações finais deste estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A influência do transporte nas cadeias agroalimentares

Segundo Coyle, Novack e Gibson (2015), o transporte é uma das principais ferramentas que os países e sociedades em desenvolvimento utilizam para avançar tanto economicamente, socialmente e politicamente, sendo provavelmente uma das mais importantes indústrias em qualquer país ou economia. De acordo com Colla (2006), o transporte tem um papel significativo na quebra de grandes monopólios, uma vez que permite a integração entre fornecedores e uma rede de consumidores que por motivos geográficos, produtivos e comerciais não poderiam ter acesso a esses bens.

Para que seja benéfica essa integração os fornecedores devem saber usar o transporte mais adequado para determinado produto, a fim de promover vantagem competitiva através de uma decisão eficaz, principalmente no que tange a produtos alimentícios. A seleção correta do modal é necessária para promover vantagem competitiva (BALLOU, 2001).

Segundo Alvarenga e Novaes (2000), para organizar um sistema de transporte eficaz se faz necessário conhecer o nível de serviço atual, nível de serviço desejado pelo cliente, os diversos fluxos de ligação da rede, as características da carga, os equipamentos disponíveis, suas características.

O transporte terrestre, principalmente o modal rodoviário, é utilizado para a movimentação de alimentos, por ser referência como excelência (HIJJAR, 2004). Porém, ainda há muito o que melhorar em sua infraestrutura, visto que os produtores ainda sofrem

perdas em sua rentabilidade de produção (TAVARES, 2004). Segundo a Embrapa (2017), a quantidade de alimentos que são desperdiçados e danificados em países industrializados é proporcional a produção agrícola da África subsaariana, e a maior parte desse desperdício está atrelada ao manuseio incorreto e dificuldade em manter as temperaturas adequadas no transporte.

No que tange ao transporte de alimentos congelados e resfriados, faz parte do senso comum pensar que, quanto mais longa for a distância a ser percorrida, mais cuidado e atenção deverá ter no transporte afim de evitar que haja uma variação de temperatura forte o suficiente para comprometer o produto (HEAP, 2006). No entanto, o inverso muitas vezes é adotado como verdadeiro, ou seja, quanto mais curta a distância menos preocupação é necessária. Este tipo de pensamento é o que torna os transportes de curta distâncias os mais críticos para a regulação do resfriamento (HEAP, 2006).

## 2.2 Perda de qualidade associada a produtos alimentares

Além do incorreto manuseio dos alimentos, das práticas erradas na expedição e descarga dos produtos, existem diversos outros fatores que implicam na perda de qualidade dos alimentos como por exemplo o custo da perda do solo, biodiversidade, água, mudanças climáticas e afins (PEIXOTO; PINTO, 2016). O estado de má conservação das estradas brasileiras e o clima quente aceleram a deterioração, fazendo com que as hortaliças cheguem a ter um índice de 30% de perda (CAIXETA FILHO, 1999). Segundo Ruiz-Garcia e Loredai (2010) a qualidade do produto é afetada quando o ambiente em que ele se encontra não está apropriado para sua permanência.

Segundo a FAO (Organização das Nações Unidas Para Agricultura e Alimentação) (2017), o Brasil é um dos países que mais desperdiçam alimento no mundo todo. Em torno de 40% da produção agrícola não consegue chegar ao seu destino. Existem alguns agentes que contribuem com esse índice sendo eles de origens físicas como o clima, a luz, umidade e manuseio incorreto; origens químicas como o oxigênio, gás carbônico e contaminantes; e origem biológicas (NEVES FILHO, 1997).

De acordo com o Regulamento (CE) nº37/2005 emanado pela União europeia, para os alimentos que necessitam de resfriamento, manter a temperatura correta é crucial para não interferir, ou minimizar os danos na qualidade dele, e o transporte deve ser feito a uma

temperatura adequada bem como seu armazenamento. O nome dessa cadeia de alimentos é cadeia de frio que para Heap (2006), IIR (2004) e Likar e Jevsnik (2006), é uma cadeia na qual exige um ambiente com temperatura controlada desde a produção até o consumidor final, a fim de conservar a integridade do produto.

Sabe-se que além disso, outros fatores também interferem nessa cadeia como a qualidade inicial do alimento, a umidade do ambiente em que ele é produzido, tratamento térmico para deterioração, uso de produtos químicos para controle de microrganismos entre outros (HARVEY, 1978).

A falta de controle da temperatura em que o produto está sendo trabalhado, transportado e entregue acarreta diversas reações microbiológicas, que causará perdas irreversíveis na qualidade do produto (HEAP; KIERSTAN; FORD, 1998). Conhecer e respeitar as temperaturas mínimas e máximas, específicas da carga é significativamente necessário, pois tanto baixas temperaturas como altas podem fazer com que a integridade do produto seja afetada (PEREIRA et. al. 2010; IIR, 2004).

Algo em torno de 300 milhões de toneladas de produtos da cadeia do frio são perdidos devido a um processo precário de refrigeração ao longo de toda cadeia (IRR/UNEP, 2002). Segundo Hoffman (2006) muitas dessas perdas estão associadas a oscilação da temperatura, mas estes mesmos autores admitem que essa oscilação ocorre principalmente no processo de transporte das cargas.

Para Giannakourou et. al. (2005) as questões de falhas no processo de transporte, tanto por oscilações de temperatura quanto manuseio incorreto a cargas que possuem um nível de sensibilidade elevada em relação a variação da temperatura, faz-se necessário a realização de um monitoramento contínuo em todo o processo de transporte. Este tipo de monitoramento específico pode vir a contribuir com a identificação dos tipos e níveis de perturbações que ocasionam essas variações.

### 2.3 Transporte rodoviário de produtos alimentares

O transporte na cadeia de produtos perecíveis agroalimentares se vê tratando de um gerenciamento de controle de qualidade e segurança, dos produtos desde seu período de abate ou colheita até a sua chegada ao consumidor final (GCCA, 2016). Segundo Yahia, Elhadi, Smolak e Jennifer (2015) a cadeia de frios faz uso da utilização de elos essenciais

de um conjunto de engenharia de pré-resfriamento e logística de transporte e armazenamento para a garantia de que o produto chegue nas condições necessárias ao consumidor final.

De acordo com Silva (2010) as interfaces que apresentam maiores riscos na distribuição para o varejo, se encontra no processo de carregamento e descarga dos produtos perecíveis, que apresenta riscos de quebra de cadeia, devido a sua variação de temperatura por permanência no tempo de abertura das portas. Conforme Novaes (2004, apud Silva, 2010, p.35), isso se dá devido a troca de temperatura do ambiente interno com o externo, os sistemas de veículos utilizados por frigoríficos para abastecimento de centros, são utilizados para manter a temperatura ambiente do produto e não para a redução de temperatura.

A perda de produtos agroalimentares se dá aquela parte que é produzida, porém não se destina ao consumo humano (FEHR; ROMÃO, 2001). As perdas de alimentos se dão devido a duas etapas, a qualitativa que ocorre pela redução de qualidade do alimento, e a quantitativa que se dá devido à perda de produto durante o transporte. Segundo Soares, 2000, pesquisador da Embrapa que afirma que o total de perda de frutos e hortaliças se dá a 10% no período de colheita e 50% no manuseio e transporte.

As baixas que ocorrem em mercadorias como frutos e vegetais no âmbito da locomoção podem ocorrer devido à oscilação de temperaturas, que afetam o tempo de vida de produtos alimentares apresentando riscos irreversíveis ao tecido do produto, os danos causados por baixa temperatura apresentam uma resistência no metabolismo do produto não conseguindo se desenvolver (ASHRAE, 2010).

Segundo a NBR 14701 (ABNT, 2001) a faixa de temperatura para alimentos resfriados é de 0c a 5c, já para alimentos congelados é considerado -18c, podendo admitir aproximadamente -15c para períodos de entregas curtas. A norma também salienta que o meio de transporte deve passar por um tempo de resfriamento obrigatoriamente de 15 minutos antes do processo de carregamento da mercadoria, exigindo também registro por aparelho de temperatura.

É de conhecimento dos produtores e indústrias de produtos agroalimentares, que o mercado brasileiro tem se desenvolvido cada vez mais rápido e em um mercado onde os



consumidores estão cada vez mais exigentes em relação a questão de qualidade. Percebesse que o serviço de inspeção de produtos alimentares como a agência nacional de vigilância sanitária Anvisa que atua para fiscalização de alimentos sendo também responsável pela normativas na qual direciona os setores estão cada vez mais atentos as questões sanitárias dos produtos alimentícios. Segundo Cisa (1984) a resolução de número 10 ressalta que alimentos perecíveis devem indicar na rotulagem as condições necessárias para o transporte, varejo e consumidor final.

#### 2.4 Práticas recomendadas no transporte e manuseio de produtos alimentares

O transporte rodoviário é um dos elementos mais importantes, pois é o que faz a ligação das cadeias de distribuição, e para isso existem práticas que são recomendadas para o transporte desde a saída dos campos até a chegada do animal no abatedouro (TARRANT 1998).

Durante o transporte dos animais existem fatores que influenciam no comportamento do animal, assim estressando-os até o momento do abate, tais como a remoção do seu ambiente familiar, barulhos, vibrações do ambiente, alteração de temperatura, além da aglomeração, ocasionando o desconforto do animal. Segundo Grandin (1997) esses fatores levam ao estresse do animal podendo haver uma redução nos rendimentos de carcaça e da carne, aumento das chances de que ocorra a formação de carne DFD e contusões.

Carne escura e seca se deve a alteração por (DFD) onde afeta mais frangos, suínos e a carne bovina (GUÀRDIA et al., 2005; LANGER et al., 2010). O desenvolvimento DFD se dá devido a rápida redução do PH da carne, e o principal fator que leva a isso é a depleção das reservas glicogenias musculares no que se dá resultado devido ao estresse sofrido, conseqüentemente a glicose após sua morte, no que se deriva na redução no grau de firmeza da carne ocorrendo uma redução de enzimas calpaina e calpastina que ocasiona a redução do PH da carne, não conseguindo atingir um ponto que seja ideal para que suas enzimas sejam liberadas, não conseguindo liberar a tensão muscular. Isso ocorre, pois, uma vez com as tensões musculares agindo as enzimas tem uma redução dos pigmentos vermelhos dando aquela coloração escura para a carne (MAGANHINI et al., 2007).

Segundo Faustman e Cassens (1990) as temperaturas elevadas contribuem para o aumento do consumo de oxigênio no que resulta no crescimento do microbiano, no que causa a aceleração lipídica, que é uma das causas da descoloração do produto. Em baixas

temperaturas ocorre a absorção do  $CO_2$  pela carne acondicionada assim modificando e inibindo o seu desenvolvimento dos microrganismos, tanto o aeróbico que controla o crescimento, como no anaeróbicos facultativos. As temperaturas corretas dos cortes de estocagem de mercadorias para embalagem devem ser resfriadas a  $-1,5^{\circ}C$  a  $0,5^{\circ}C$  para que não ocorra o congelamento da mercadoria.

Além dos fatores que contribuem para a perda da qualidade, a preservação de um ambiente escuro é um dos principais fatores para que a carne permaneça fresca. Uma câmara bem iluminada com lâmpadas fluorescentes pode gerar algumas degradações para o produto devido a sua exposição a luz, fazendo com que a carne perca coloração fazendo com que ela obtenha uma coloração marrom (GIDDINGS, 1997).

Segundo Faustman e Cassens (1990), a descoloração das mercadorias se dá devido a redução do número de bactérias, que são responsáveis pela redução de oxigênio sobre a carne. Com o rápido crescimento das bactérias devido a concentração de  $O_2$  (oxigênio) faz com que as bactérias tenham um rápido desenvolvimento da espécie psicotrópicas e as pseudomonas, assim dominando a carne armazenada em ar, fazendo com que os produtos percam qualidade e começam a apresentar fortes odores. O recomendado é manter o controle da temperatura da cabine para que se possa prevenir contra o crescimento das bactérias anaeróbicas afim de conservar a qualidade dos produtos (HOOD; MEAD 1993).

### 3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa fez uso de métodos qualitativos. Estudos que envolvem métodos qualitativos buscam explicar a complexidade de determinado problema, suas interações com diversas variáveis e como classificar e compreender os processos vivenciados pelos grupos sociais (RICHARDSON, 1999).

Um frigorífico localizado no interior do Estado de São Paulo foi utilizado como base (estudo de caso) para obtenção de dados sobre a perda de carne bovina durante o transporte. O estudo de caso é uma investigação sobre um fenômeno que ocorre dentro de um contexto social, onde os limites do fenômeno e o contexto não estão bem definidos (YIN 2001).

Segundo Yin (2001), esse método é o mais apropriado quando a pesquisa tem como objetivo explicar o “como” e “por quê” da ocorrência do fenômeno. A técnica de análise documental foi utilizada para desenvolver o levantamento de dados.

Ela apresenta uma série de análises que são baseadas em pesquisas de textos primordiais no qual é interpretado, um segundo objetivo após a investigação dos estudos realizados no que foram desenvolvendo outras teses e pensamentos sobre determinado assunto, pois a metodologia apresenta uma serie de montagens de documentos como um quebra cabeça juntando peça por peça.

Segundo Ludke e André (1996) a análise documental faz-se importante na pesquisa qualitativa, pois ela pode tanto complementar informações de outras pesquisas semelhantes ou abranger novos aspectos acerca daquilo que está sendo estudado. Outro recurso que foi utilizado para obtenção mais precisa dos dados é a observação in loco, onde o fenômeno estava sendo periodicamente observado e analisado. Foram realizadas entrevistas com os agentes que vivenciam a ocorrência do mesmo.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

##### 4.1 Frota Utilizada Para o Transporte

De acordo com as entrevistas realizadas a frota utilizada pelo frigorífico para fazer as entregas de carne tanto *in-natura*, quanto embaladas, são compostas por veículos próprios da empresa, como também veículos terceirizados. Onde sua utilização apenas se faz necessária caso os veículos próprios não supram a demanda de entregas.

Veículos esses com idades entre quatro a nove anos, todos específicos para o transporte de carne, como por exemplo, os caminhões de carne *in-natura* são equipados com gancheiras onde as peças são penduradas, diferente dos caminhões que levam cargas embaladas que podem ser *palletizadas*, ou empilhadas umas nas outras e que exigem um aparelho de refrigeração mais potente. Notou-se que a idade do caminhão e a potência de seu aparelho refrigerador influenciam de maneira significativa a qualidade do produto.

Segundo o entrevistado, os caminhões de 2007 quando eram utilizados para fazer entregas que demoravam três dias para serem concluídas com todos os clientes

apresentavam índices altíssimos de problemas de refrigeração e conservação da qualidade da peça, o que acarretava diversas devoluções. Porém, de acordo com o entrevistado isso não ocorre mais, pois foram designados caminhões novos e com aparelhos de refrigeração mais potentes.

#### 4.2 Mão de Obra

Nas entrevistas aplicadas foram confirmados que tanto os motoristas, quanto seus ajudantes recebem a orientação e o treinamento necessário para o transporte e a distribuição da mercadoria para que não ocorra a perda da qualidade.

O entrevistado também confirma que tanto os motoristas da casa quanto terceiros recebem o treinamento, além de auxílios, caso ocorra alguma eventualidade durante o percurso. Caso ocorra devolução de mercadoria os mesmos não possuem a autorização de retirar a carga sem que haja a comunicação e autorização dos responsáveis pela devolução, para isso ele aplica seu treinamento na conferência do produto, além de mandarem fotos das mercadorias na qual os clientes apontam que possuem a baixa qualidade.

#### 4.3 Tráfego

Segundo as informações passadas pelos entrevistados as entregas para Presidente Prudente e região giram em torno de 150 a 200 km. No estado de São Paulo as entregas podem chegar a 1.100 km em que os motoristas fazem várias entregas em clientes diversos como em supermercados, atacados e lojas de carnes. No Estado do Rio de Janeiro pode chegar a 1.200 km, e as entregas mais longas ocorrem no Rio Grande do Sul, em que a mercadoria sai de Mato Grosso, especificamente Barra do Bugres, percorre em média 1.500 km. A distância percorrida pode afetar diretamente a qualidade do produto. Segundo Fehr e Romão (2001) as perdas de qualidade se dá devido a redução da qualidade durante o transporte e a perda de matéria-prima.

Isso ocorre devido ao transporte, principalmente pelo tempo da permanência da mercadoria no baú. Caso não haja o devido cuidado com resfriamento ocorrerá o aceleramento da baixa qualidade, cuidado esse que está atrelado principalmente a permanência do baú aberto por um longo período. O que foi dito por Alvarenga e Novaes (2000) que para organizar um sistema de transporte eficaz é necessário conhecer o nível

do seu serviço atual, como o nível exigido pelo cliente, e os diversos fluxos de ligações da rede.

#### 4.4 Práticas adotadas

Os entrevistados apontaram algumas práticas que são adotadas tanto no manuseio das caixas de peças, quanto no carregamento delas nos caminhões. Um dos entrevistados relatou que um dos principais erros que ele vê, está atrelado ao peso das caixas, onde o mesmo diz que caixas que deveriam carregar no máximo 25 quilos, as vezes carregam 28 a 30 quilos, tornando-a uma embalagem secundária irregular, facilitando e muito fatores que podem influenciar diretamente na qualidade das peças de carne.

Em questão de erros operacionais relacionados ao manuseio, segundo o entrevistado quando há a queda de uma peça, uma caixa, é notificado no exato momento para ser feito a substituição da embalagem e o reprocesso necessário para aplicação do vácuo novamente na mesma, afim de evitar futuros contratempos com os clientes que possam ocasionar em devolução.

De acordo com o outro entrevistado, outra prática que ele aponta como uma causadora de problemas com temperatura das caixas são as cargas que não usam paletes, ou como são chamadas “carga batida” onde as caixas são enfileiradas umas em cima das outras, assim dificultando a passagem do ar frio do baú, facilitando o calor entre as embalagens.

Ele também diz que o maior índice de devoluções e reprocesso das peças são gerados em outras unidades e que os erros operacionais e más práticas são semelhantes aos encontrados no frigorífico local, manuseio incorreto, caixas acima dos limites, caixas que sofrem impactos, etc.

#### 4.5 Perda de Qualidade

Os maiores índices de devolução de carnes segundo um dos entrevistados estão atrelados as carnes embaladas resfriadas e congeladas. Foi utilizado um levantamento de devoluções do mês de agosto de 2019, como exemplo, que apontou em torno de 175 caminhões de devoluções de carnes embaladas resfriadas e congeladas e 14 caminhões de peças *in-natura*. Percebe-se que o maior número de devoluções pertence a carne

embalada, devido ao seu número de saída que é bem elevado quando comparado ao de peças penduradas.

O entrevistado alega também que o manuseio incorreto das caixas na linha de produção afetam diretamente nesse índice, segundo ele caso os agentes do controle de qualidade não estiverem atentos com as operações que ocorrem no setor, é muito fácil passar peças batidas, danificadas, com diversos problemas que acarretam no principal motivo de devoluções das peças, a insuficiência de vácuo na embalagem. Já o baixo índice de devoluções de peças penduradas está ligado apenas a cobertura de gordura e peso, visto que o cliente exige como deseja a carga, então a ocorrência de devoluções associadas a qualidade é menor.

Nas cargas embaladas, tanto resfriadas, quanto congeladas, a insuficiência de vácuo foi apontada por um dos entrevistados como o principal motivo alegado pelos clientes para realizar as devoluções das peças. Este problema é gerado devido ao rompimento do vácuo na embalagem. O principal fator que causa esse rompimento é o manuseio incorreto das caixas, como choques entre as cargas, batidas, quedas e afins. Ela também pode ser causada por um aumento da temperatura, como dito pelo entrevistado o grau máximo suportado pelas peças são 7°C, uma vez que acima disso a carne começa a liberar sangue.

A insuficiência de vácuo provoca a exsudação na carne, trazendo o sangue interno para fora da peça, demonstrando que dentro da embalagem há oxigênio, o que pode gerar microrganismos que contaminem a peça.

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste artigo foi levantar as boas práticas recomendadas para o transporte da carne bovina, visto que durante o percurso existe uma grande deficiência de conseguir manter a boa qualidade da mercadoria desde sua saída das cadeias frigoríficas até a sua chegada ao destino. Para este artigo foi utilizado um frigorífico como objeto de pesquisa para estudo de caso, que constatou que grande parte da perda de qualidade se dá no decorrer das entregas.

Foi notada uma grande influência na perda de qualidade e conservação das peças em relação ao despreparo dos funcionários no manuseio da movimentação das caixas, onde

com o impacto ao carregar o caminhão ocorre o choque de uma caixa contra a outra podendo ocorrer o rompimento do vácuo da peça, visto que já é um erro que influencia a peça a adquirir uma temperatura indesejada que pode se desenvolver no decorrer do percurso.

No que tange as contribuições acadêmicas, este artigo traz achados empíricos que permitem aprofundamentos teóricos para futuras pesquisas no campo de logística de distribuição, que tem como objetivo a melhoria do transportes de carnes bovinas, além de esclarecer os erros que podem ser evitados pelos agentes que atuam com o manuseio, carregamento e descarga das mercadorias. Gerencialmente este artigo tem como objetivo contribuir para facilitar futuras tomadas de decisões mais eficazes no que tange ao transporte de carne.

Quanto as limitações sofridas no decorrer da pesquisa, uma das maiores dificuldades foi encontrar artigos que apresentassem o conhecimento necessário sobre o tema. Tem-se muitas pesquisas relacionadas ao transporte do animal vivo, porém no transporte da carga de carne para o cliente percebe-se escassez de material. Como estudos focados na área da logística de distribuição em relação a carne bovina, propõem-se pesquisas para elaborar novas maneiras de minimizar a perda de qualidade, visando a redução do tempo de deterioração das peças.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, A. C., NOVAES, A. G. N. **Logística Aplicada – Suprimento e Distribuição Física**. 3a edição. São Paulo: Edgar Blücher, 2000.

ASHRAE. **American Society of Heating, Refrigerating and Air-Conditioning Engineers**, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR 14701. **Transporte de produtos alimentícios refrigerados: procedimentos e critérios de temperatura**. Rio de Janeiro, 2001. 7 p

BALLOU, R. H. **Gerenciando a Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CAIXETA FILHO, J.V. **Losses in the transportation of fruits and vegetables: A Brazilian case study.** *International Journal of logistics: Research and applications*, v. 2, n. 3, 1999.

CASOTTI, L. **Comportamento do consumidor de alimentos: adoção de novos produtos e riscos associados.** Campinas: Anais do 25º Enanpad, 2001.

CISA. COMISSÃO INTERMINISTERIAL DE SAÚDE E AGRICULTURA - CISA. Resolução CISA/MA/MS no 10, de 31 de julho de 1984. **Dispõe sobre instruções para conservação nas fases de transporte, comercialização e consumo dos alimentos perecíveis, industrializados ou beneficiados, acondicionados em embalagens.** Diário Oficial da União, 1984.

COLLA, J. E. **Breve relato sobre o estudo da logística.** Administradores, São Paulo, 3 nov. 2006.

COYLE, J.; NOVACK, R. A.; GIBSON, B.; BARDI, E. J. **Transportation: A Global Supply Chain Perspective.** 8. ed. [S. l.: s. n.], 2015.

**FAO: 30% DE TODA A COMIDA PRODUZIDA NO MUNDO VAI PARAR NO LIXO.** Nações Unidas Brasil, 2017. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/fao-30-de-toda-a-comida-produzida-no-mundo-vai-parar-no-lixo/>>

FAUSTMAN, C.; CASSENS, R.G. **Basis for Fresh Meat Discoloration,** Journal of Muscle Foods, v.1, p.217-243, 1990.

FEHR, M; ROMÃO, D. **Environment, Development and Sustainability.** 2001.GCCA. Global Cold Chain Alliance. Disponível em: <<http://www.gcca.org/about-us/the-cold-chain/>>.

GIANNAKOUROU, M.C., KOUTSOUMANIS, K., NYCHAS, G.J.E. and P.S. TAOUKIS (2005) **Field evaluation of the application of time temperature integrators for monitoring fish quality in the chill chain.** *International Journal of Food Microbiology*, 102, 323-336.

GIDDINGS, G.G. **The basis of color in muscle foods.** Journal of Food Science, V.42, n.2, p.288-294, 1997.

GRANDIN, T. **Assessment of stress during handling and transport.** Journal of Animal Science, v.75, p.249-257, 1997.

GUÀRDIA, M.D. et al. **Risk assessment of DFD meat due to pre-slaughter conditions in pigs.** Meat Science, v.70, p.709-716, 2005.

HARVEY, J. M. (1978). **Reduction of losses in fresh market fruits and vegetables.** Ann. Rev. Phytopathol., n. 16, p. 321 v. 41.

HEAP, R. D. **Cold chain performance issues now and in the future.** Bulletin of the IIR, n. 4, p. 1-11, 2006.



HEAP, R.; Kierstan, M.; FORD, G. (1998), **Food transportation**. Londres: Blackie Academic & Professional. Hoffman, W. (2006). Hot Market, Cool Freight. Journal of Commerce.

HIJJAR, M. F. **Logística, soja e comércio internacional**. *Centro de Estudo em Logística*. COPPEAD, UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.

HOFFMAN, W. **Hot Market, Cool Freight**. Journal of Commerce.

**HONG KONG FOI O PAÍS QUE MAIS COMPROU CARNE DO BRASIL EM 2016**. Globo Rural, 11 de janeiro de 2017. Disponível em: <  
[http://revistagloborural.globo.com/Noticias/Criacao/Boi noticia/2017/01/hong-kong-foi-o-pais-que-mais-comprou-carne-do-brasil-em-2016.html](http://revistagloborural.globo.com/Noticias/Criacao/Boi%20noticia/2017/01/hong-kong-foi-o-pais-que-mais-comprou-carne-do-brasil-em-2016.html)>

HOOD, D.E.; MEAD, G.C. **Modified atmosphere storage of fresh meat and poultry**. In: PARRY, R.T.(Ed.) **Principles and applications of modified atmosphere packaging of foods**. New York: Blackie Academic & Professional, 1993, cap.11, p. 269-294.

IIR. International Institute Of Refrigeration – IIR (2004). **Temperature indicators and time-temperature integrators**: 3rd inforamatory note on refrigeration and food. Paris.

KNOWLES, T.G. **A review of the road transport of cattle**. Veterinary Record, London, v.144, n.8, p.197-201, 1999.

LANGER, R.O.S. et al. **Broiler transportation conditions in a Brazilian commercial line and the occurrence of breast PSE (Pale, Soft, Exudative) meat and DFD-like (Dark, Firm, Dry) meat**. Brazilian Archives of Biology and Technology, v.53, n.5, p.1161-1167, 2010.

LIKAR, K.; JEVSNIK, M. (2006) **“Cold Chain Maintaining in Food Trade”**. Food Control, v. 17, pp. 108 – 113.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAGANHINI, M.B. et al. **Carne PSE (Pale, Soft, Exudative) e DFD (Dark, Firm, Dry) em lombo suíno numa linha de abate industrial**. Ciência e Tecnologia de Alimentos, v.27, p.69-72, 2007.

NEVES FILHO, L. C. (1997). **Refrigeração e Alimentos – Apostila do Curso Engenharia de Alimentos**. Universidade Estadual de Campinas. Campinas; SP.

PEIXOTO, M.; PINTO, H. S. **Desperdício de Alimentos: questões socioambientais, econômicas e regulatórias**. 2016.

EMBRAPA. **PERDAS E DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS**. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, Brasília, 04 de julho de 2017. Disponível em: <  
<https://www.embrapa.br/tema-perdas-e-desperdicio-de-alimentos/sobre-o-tema>>

PEREIRA, V. F.; Doria, E. C. B.; Carvalho Júnior, B. C.; Neves Filho, L. C.; Silveira Júnior, V. (2010) **Avaliação de temperaturas em câmaras frigoríficas de transporte urbano de alimentos resfriados e congelados**. Ciência e Tecnologia de Alimentos, Campinas-SP, v. 30, n. 1, p 158-165.

POTTER, N. N.; HOTCHKISS, J. H. **Ciência de los alimentos**. Zaragoza, Acribia, 1995.

Regulamento nº 37/2005 de 12 de janeiro, da Comissão Europeia.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ-GARCIA, L.; LUNADEI, L. (2010) **Monitoring cold chain logistics by means of RFID**. In: **Sustainable Radio Frequency Identification Solutions**; Turcu, C., Ed.; INTECH: Vienna, Austria; pp. 37–50.

SILVA, G. B. D. **"A Gestão da Cadeia do frio: uma análise de fatores logísticos"**. CEFET. RIO DE JANEIRO. 2010.

SILVA, J. A. **Tópicos da tecnologia de alimentos**. São Paulo: Varela, 2000.

SOARES, A. G. **"Desperdício de Alimentos no Brasil: um desafio político e social a ser vencido"**. Embrapa. Rio de Janeiro. 2010.

STEENKAMP, J.B. **Food Consumption Behavior**. European Advances in Consumer Research. vol 1, 1993.

TARRANT, P.V. et al. **The effect of stocking density during 4 hours transport to slaughter on behaviour, blood constituents and carcass bruising in Friesian steers**. Meat Science, v.24, n.3, p.209- 222, 1988.

TAVARES, C. E. C. **Fatores críticos à competitividade da soja no Paraná e no Mato Grosso**. CONAB. 2004.

WILKINSON, J. e ROCHA, R. **Uma análise dos setores de carne bovina, suína e de frango**. SENAI/UFRJ, 2005.

YAHIA, E. SMOLAK, J. **Developing the Cold Chain for Agriculture in the Near East and North Africa (NENA)**. Policy Brief. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**PLANO DE NEGÓCIO PARA STARTUPS: A VISÃO DE ESPECIALISTAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS EM AMBIENTES DE INCUBAÇÃO.****STARTUPS BUSINESS PLAN: THE EXPERT VIEW ON BUSINESS DEVELOPMENT IN INCUBATION ENVIRONMENTS.**

Werica Dos Santos Silva Otavio  
Jéssica Aparecida De Souza Biato  
Alvaro Costa Jardim Neto

**RESUMO**

Muito se ouve falar sobre o termo startup, startups são organizações temporárias que buscam por um modelo de negócio repetível e escalável dentro de um cenário mercadológico de extrema incerteza, ademais lidam com constantes mudanças e adaptações em um curto espaço de tempo. No campo da literatura poucos são os estudos sobre métodos e ferramentas tradicionais aplicáveis a startup. Para tanto o objetivo do presente artigo é examinar a aplicabilidade do plano de negócio para startup na visão de especialistas em ambientes de incubação. A pesquisa contou com um caráter qualitativo, utilizou-se o método de revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com dois especialistas no tema de Presidente Prudente/SP e região como instrumento de coleta de dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos denotam de forma objetiva que fragmentos do plano de negócio são aplicáveis a startup na medida em que ela evolui, enquanto o plano de negócio completo só tem eficácia quando ela está prestes a se tornar empresa, com processos definidos.

**Palavras-chave:** Plano de negócio; Startup; Inovação; Flexibilidade; Estratégia.

**ABSTRACT**

Much is heard about the term startup, startups are temporary organizations that look for a repeatable and scalable business model within a market scenario of extreme uncertainty, and deal with constant changes and adaptations in a short time. In the field of literature there are few studies on traditional methods and tools applicable to startup. To this end, the aim of this paper is to examine the applicability of the business plan for startup in the view of experts in incubation environments. The research had a qualitative character, we used the method of literature review and semi-structured interviews with two specialists on the subject of Presidente Prudente/SP and region as a data collection instrument was used the content analysis technique. The results obtained objectively denote that fragments of the business plan are applicable to startup as it evolves, while the complete business plan is effective only when it is about to become a company with defined processes.

**Keywords:** Business plan; Startup; Innovation; Flexibility; Strategy.

## 1) INTRODUÇÃO

De acordo com Blank e Dorf (2014) uma startup é uma organização iniciante em busca de um modelo de negócio que seja escalável de modo que seu crescimento independa de sua estrutura, possibilitando o acesso a todos de forma igual e lucrativa. Utilizam a tecnologia a seu favor, não que seja uma regra e sim um atributo que permite um crescimento muito grande em um curto espaço de tempo.

O número de startups vem crescendo nos últimos anos, segundo dados estatísticos da ABSTARTUPS<sup>2</sup> (Associação Brasileira de Startups) atualmente no Brasil existem 12.106 Startups, incluindo as que estão na fase da Ideação, o maior percentual, cerca de 30% se concentra no Estado de São Paulo. Ainda segundo os dados estatísticos disponíveis no site, 39,8% das startups do país possuem como modelo de negócios o SAAS, sigla em inglês para *Software as a Service*, traduzido, Software como Serviço.

O Facebook, aplicativo de rede social; Uber, aplicativo de prestação de serviços de transporte privado; e o Spotify, serviço de streaming de música são startups com um valor de mercado acima de 1 bilhão de reais o que denota o dinamismo e a capacidade de desenvolvimento dessas organizações. (EXAME<sup>3</sup>, 2018)

Desse modo, é possível perceber que a tecnologia é um fator de grande relevância na era atual. Para Ribeiro (2011) a maioria das empresas tradicionais não aderiram ao uso de tecnologia a princípio por “falta de fé”, quando na verdade o que lhes faltou foi visão de um mercado que conquista cada dia mais o mundo. Em compensação este mercado vem ganhando vida com o dinamismo das startups.

No entanto as startups procedem em um ambiente de extrema incerteza sobre o seu futuro, isso porque elas trabalham com o “desconhecido” e lidam com um desenvolvimento muito ágil. (BLANK; DORF, 2014).

Tendo em vista o cenário crescente das Startups no Brasil e sua relação com as práticas organizacionais, neste ponto será ressaltado a importância do Plano de Negócio e sua influência para o desenvolvimento das organizações.

---

<sup>2</sup>Disponível em: <<https://startupbase.com.br/home>> Acesso em: 10 mai 2019.

<sup>3</sup>Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/startups-unicornio-os-exemplos-do-sucesso-no-mundo-do-empreendedorismo/>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

Para Biagio e Batocchio (2012) o plano de negócio é um caminho de atuação para a empresa, ele é capaz de prever riscos para a empresa permitindo que ela tenha uma postura estratégica diante do mercado e seus concorrentes, auxiliando em suas decisões futuras.

O plano de negócio também busca analisar e estudar o mercado como um todo, “É nesse momento que procuramos conhecer quem são e como agem os nossos clientes, fornecedores e concorrentes, [...]” (ZAVADIL, 2012 p. 49). Isso permitirá ao gestor ter informações importantes em relação ao seu produto ou serviço, se ele é relevante para o público alvo, se terá um lucro positivo, como está o cenário atual desse mercado, se terá um retorno sobre o investimento entre outras coisas que pode promover o negócio e torná-lo viável ou ainda prescrever riscos futuros no qual a melhor opção seria não continuar empreendendo.

Segundo dados coletados pelo Sebrae Fipe, em média 53% de novos empreendimentos não sobrevivem durante os três primeiros anos no mercado,

[...] conclui-se que das empresas abertas no Estado de São Paulo 43% deixaram de existir ou trocam de atividade durante o primeiro ano, com esse percentual aumentando para 54% no segundo ano e 63% no terceiro ano. Dentro das incubadoras de empresa no projeto, onde os empresários são obrigados a implementar um plano de negócios como requisito básico para a instalação da empresa no projeto, a mortalidade infantil das empresas gira em torno de 15%. (SEBRAE/FIPE, *apud* BIAGIO; BATOCCHIO, 2012 p. 5)

Desta forma percebe-se que um planejamento adequado tem relação com o sucesso de um negócio, pois ele norteará os rumos da empresa.

Tendo como base o tema proposto, surge o seguinte questionamento: o plano de negócio pode ser considerado um aliado estratégico para startups de acordo com especialistas de ambientes de incubação?

Segundo o Sebrae<sup>4</sup> os empreendedores que estão entrando no mercado passam por dificuldades por não terem um planejamento bem definido, só a ideia não é suficiente, para isso o plano de negócio traça informações sobre o ramo, produto ou serviço, concorrentes, fornecedores e os pontos fortes e fracos do negócio. É possível mensurar alguns riscos, provar a viabilidade do negócio, tomar decisões antecipadas e atrair investimentos para o negócio.

---

<sup>4</sup>Disponível em: <http://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 9 nov. 2019.

Diante do exposto, a problemática que o presente estudo procurou responder foi a aplicabilidade do plano de negócio para a startup como aliado estratégico. Tendo como objetivo geral analisar a viabilidade do plano de negócio para startup e objetivos específicos, conceituar startup e plano de negócio, identificar os elementos presentes no plano de negócio e a realização de entrevistas com especialistas para entender a sua visão quanto à relevância do plano de negócio para startups.

Quanto à justificativa e importância do tema poucos são os estudos sobre a aplicabilidade de ferramentas e métodos de gestão tradicionais para a startup, visto que o número de startups tem crescido nos últimos anos e contribuído de forma significativa com o avanço tecnológico e a inovação.

## 2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Startups

São várias as definições sobre o que é uma Startup segundo ABSTARTUPS<sup>5</sup> (Associação Brasileira de Startups), “startups são empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido de crescimento”, é possível notar a relação das mesmas com a criatividade e a inovação, através da tradução de ideias em serviços ou produtos específicos a necessidade de um determinado grupo, que outrora não fora atingido, ou até mesmo não percebido. Diullius e Schaeffer (2015) ressaltam a relação das startups com a tecnologia e a inovação, sendo a inovação o fator resolutivo inicial para o seu surgimento. As Startups são empresas que possuem certa facilidade para a Inovação, além disso são muito ligadas a tecnologia e utilizam isso ao seu favor (ROCHA; OLAVE; ORDONEZ, 2019). Usualmente surgem a partir da percepção de um produto ou serviço que será recebido por um determinado grupo, visto que soluciona um transtorno ou uma dificuldade imediata. (CARVALHO *et al.*, 2018). Neste ponto é possível notar que elas criam o seu produto ou serviço a partir da necessidade de um grupo específico da sociedade que acabara sendo deixado de lado.

“O objetivo de uma startup é descobrir a coisa certa a criar – a coisa que os clientes querem e pela qual pagarão – o mais rápido possível”. (RIES, 2012, p. 17.). Assim sendo,

---

<sup>5</sup>Disponível em: <<https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em: 6 set 2019

as startups criam soluções não antes percebidas para problemas que impactam a sociedade no geral, de forma que seu valor seja percebido pelo cliente final.

Sua procura é por um produto ou serviço que seja rapidamente aceito, e consumido de forma exponencial, propiciando o rápido aumento da receita, sem que os seus custos se alterem de forma proporcional. Nesse ponto a empresa atinge o seu propósito de se tornar escalável, ou seja, custo pouco se altera com o aumento da demanda indiferente se 1.000 ou 10.000 pessoas fazer o uso do aplicativo. (BLANK; DORF 2014).

De acordo com Ries (2012, p. 25)

As startups utilizam muitos tipos de inovação: descobertas científicas originais, um novo uso para uma tecnologia existente, criação de um novo modelo de negócios que libera um valor que estava oculto, ou a simples disponibilização de um produto ou serviços num novo local ou para um conjunto de clientes anteriormente mal atendidos. Em todos esses casos a Inovação é o cerne do sucesso da empresa.

Em um contexto de constantes incertezas e modificações repentinas a criatividade tem sido uma ferramenta estratégica no campo da competitividade. Para se manter fortes em um mercado tão competitivo inovar é imprescindível.

## 2.2 Cenário atual das empresas

As empresas sofrem com súbitas transformações no mercado atual, o comportamento dos consumidores muda constantemente, principalmente frente a um cenário de tecnologias e inovações tão recorrentes. “A concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam.” (DORNELAS, 2016, p. 93). As pessoas buscam por coisas novas o tempo todo, por isso é um desafio contínuo para as empresas se adequarem ao meio. “Mesmo considerando que até hoje muitas mudanças já ocorreram, podemos afirmar que há um longo caminho de novos acontecimentos que ainda nos esperam, em uma velocidade incalculável.” (LENZI, 2009, p. 18). Em meio a essas transformações as empresas precisam buscar seu espaço e inovar, pois caso contrário ela irá fracassar.

Nesse contexto supõe-se que o plano de negócio se apresenta como um aliado, uma vez que ele estuda as perspectivas do ambiente empresarial, tais como “[...] pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retorno.” (DORNELAS, 2016 p. 93), a partir daí é possível dar um direcionamento às empresas, para que possam encontrar seu espaço e adaptação no mercado. Outra proposta para preparação de uma empresa/negócio é o modelo de negócio *Canvas*.

## 2.3 Canvas x Plano de negócio

O conceito *Canvas* traduzido para o português significa “tela de pintura”, quando aplicado a um modelo de negócio de uma empresa ele busca descrever suas características básicas e sua proposta de valor. Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam essa ferramenta com nove princípios básicos: Parcerias principais, atividades-chave, recursos principais, proposta de valor, relacionamento com clientes, canais, segmento de clientes, estrutura de custo e fontes de receita. Esse modelo funciona como um rascunho em um quadro onde são apresentados desenhos em formato visual do que é a empresa e o que ela pretende trazer de inovador à sociedade.

De acordo com Silva e Marciano (2017), a empresa precisa entender qual é o seu negócio, para isso uma boa opção é o modelo de negócio, ferramenta que traça o raciocínio da empresa e engloba as partes interessadas.

Para Dornelas *et al.* (2015) o modelo de negócio apresenta resumidamente a imagem da empresa, como ela funciona e como gera valor aos consumidores, esse modelo tem o propósito de ser mais prático e fácil de ser visualizado, mas se complementado com uma análise mais profunda no mercado como é o caso do plano de negócio, as chances de sucesso serão ainda maiores.

Segundo Nakagawa (2011) os componentes apresentados em um modelo formal de um plano de negócio incluem: Sumário executivo (oportunidade); Empresa; Produtos e serviços; Mercado consumidor; Indústria e concorrência; Produção e operações; Marketing e vendas; Recursos humanos; e Finanças. Todos esses elementos agem em conjunto como se formassem uma pirâmide onde na base se concentram as oportunidades do negócio, em seu meio estão as estratégias de curto e longo prazo e no topo os recursos financeiros para atingir os objetivos da empresa. Dessa forma é possível notar que o plano de negócio é dinâmico e percorre um caminho, ele não está focado apenas nos resultados finais.

### 2.3.1 Benefícios do plano de negócio

Para Lenzi (2009) o plano de negócio é um suporte que auxiliará durante a trajetória da empresa, ele dará as diretrizes das tomadas de decisões, além de apontar os riscos que se estará correndo.



Apesar de seus benefícios, o plano de negócio pode não ser muito atrativo para novos empreendedores, é o caso dos criadores de startups, “Os empreendedores são justificadamente cautelosos em relação à implementação de práticas gerenciais tradicionais no início de uma startup, receosos de que estas atrairão a burocracia ou reprimirão a criatividade” (RIES, 2012 p. 13). Esse é um conceito presente no pensamento de alguns idealizadores de startups.

No entanto a eficácia é notável os benefícios que o plano de negócio pode trazer para um empreendimento. “O primeiro grande benefício do PN para uma empresa emergente é que ao elaborá-lo, a equipe passa a conhecer melhor o negócio no qual está envolvida.” (BIZZOTTO, 2008 p. 25), conhecer o mercado que irá atuar, o público alvo e os concorrentes, auxiliará durante o desenvolvimento do negócio e também facilitará em sua tomada de decisão.

Outro benefício que o plano de negócio pode trazer a quem pretende iniciar um empreendimento é apresentar diferentes perspectivas do negócio, os resultados podem não ser o que se espera, porém conforme apontam Hashimoto e Borges (2014, p. 21):

Errar no papel no processo de pesquisa e aprendizado é muito mais barato do que errar com protótipos reais. Assim, o plano de negócio é para o empreendedor uma forma de testar uma ideia de negócio no papel, um guia para garantir que ele não tenha se esquecido de questões importantes e estratégicas que farão a diferença no seu negócio.

Dessa forma o planejamento se promove de uma forma muito mais abrangente, pois existe a possibilidade de se adequar e se alocar de acordo com o momento afim de minimizar os erros, um bom planejamento faz toda a diferença no mundo dos negócios.

Além dos fatos já citados é possível perceber a relevância do plano de negócio frente aos investidores de capital, qualquer startup/empresa necessariamente precisa de recursos financeiros para começar e caso não os tenha precisa adquiri-los com terceiros.

Como nem todo empreendedor ou empresário têm, usualmente, a totalidade dos recursos necessários aos investimentos decorrentes do plano e dos objetivos, a existência do plano de negócios, desenvolvido de forma profissional e competente, é requisito fundamental e facilitador na procura de investidores, interessados e instituições de financiamento. (BERNARDI, 2014 p. 11)

Os investidores de capital e também órgãos financiadores sentem maior segurança em aplicar seus recursos em um modelo de negócio aplicável no qual seus fundadores dedicaram tempo com pesquisas de mercado, projeções e estratégias em longo prazo,

prevenindo-se de riscos futuros. "Independentemente do tipo de investimento, a existência de um PN consistente facilita a atração de capitais." (BIZZOTO, 2008 p. 28).

Portanto é possível notar que o plano de negócio apresenta diversos benefícios que geram valor e atratividade a qualquer empreendimento, sendo possível ao criador gerir e se direcionar durante o desenvolvimento de seu negócio.

### 3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de tornar esse estudo eficiente de forma que seja possível dimensionar seus objetivos e extrair informações relevantes optou-se por uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.;" (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51). Por esse meio, buscou-se analisar os mais variados assuntos sobre o tema, com o propósito de alcançar novos conhecimentos, tendo como base as publicações já existentes sobre startups e plano de negócio.

Para a sua realização foi proposto uma abordagem qualitativa, "A investigação qualitativa emprega diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados." (CRESWELL, 2007, p. 185). Enquanto a abordagem quantitativa "é aquela cujos dados coletados podem ser matematizados, ou seja, a análise é feita mediante tratamento estatístico." (MARQUES, *et al.* 2014, p. 39). Tendo como base a definição citada acima, optou-se por esta abordagem, pois através dela é possível ter uma visão dinamizada sobre o tema permitindo um estudo observado e compreensível, não necessariamente com dados e resultados objetivos, visto que esta pesquisa buscou analisar a relevância do plano de negócio dentro das startups.

O instrumento para a coleta de dados ocorreu por meio de duas entrevistas semiestruturadas com especialistas em ambientes de incubação na cidade de Presidente Prudente-SP, as entrevistas foram realizadas no prédio de cada incubadora, com o apoio de gravador e em seguida foram transcritas para análise dos dados. O objetivo foi traçar perguntas que buscassem responder o principal questionamento da pesquisa, para tanto a melhor forma de obter resultados foi conversando com quem tem maior conhecimento do assunto.

Segundo as ideias de Marconi e Lakatos (2003) a entrevista é um método de pesquisa que busca promover informações a partir do encontro de duas pessoas, no tipo

de entrevista semiestruturada há uma liberdade muito maior por parte do entrevistador em relação ao que perguntar dependendo do rumo que as respostas tomem, desse modo ele pode levar a entrevista na direção que melhor lhe convém.

Para analisar as entrevistas utilizou -se a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2011) descreve essa técnica como uma ferramenta que busca a superação da incerteza uma forma de verificar se de fato as informações são reais independente da visão do leitor e o enriquecimento da leitura uma forma de compreender o que ainda não se tinha compreendido a princípio. Dessa forma, o objetivo que se busca é esclarecer as ideias apresentadas na pesquisa e ir além das informações para uma leitura agradável e compreensível.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a realização dos resultados e discussões deste artigo foi realizado uma análise metódica das entrevistas transcritas na qual subdividem-se em categorias e subcategorias que buscam responder ao tema central do estudo, a princípio buscou-se contextualizar startups e empresas tradicionais, suas diferenças e similaridades, logo em seguida foi proposto a aplicabilidade do plano de negócio para startups e por fim foi apresentado critérios para investimento em startups. A seguir serão apresentados os resultados.

##### 4.1 Empresas tradicionais x startup

Essa categoria surgiu da indagação dos diferentes aspectos entre as empresas tradicionais e as startups. Ambos os entrevistados ressaltam com riqueza de detalhes o ambiente de extrema incerteza em que as startups atuam diferente das empresas tradicionais que adentram em segmentos de mercado já explorados.

O entrevistado 01 afirma:

[...] as empresas tradicionais elas já tem o mercado, ela já tem o segmento de cliente, ela já tem produto, ela tá é vendendo, né. Ela tá em operação e tem todos os processos bem definidos. Uma startup, é ela não tem isso, ela não tem nada disso que uma empresa tradicional tem ela não tem mercado, ela não tem cliente ela não tem persona de cliente, ela não tem nada, né. É, ela supõe o problema e vai desenvolver uma solução.

O entrevistado 02 ressalta:

[...] uma empresa [...] todo mundo já sabe o que é [...] e já sabe mais ou menos quanto custa então você já sabe quanto vai cobrar e pra quem vai vender, uma startup não aqui a gente tem empresas que quando tem a ideia não sabe quanto vai cobrar, não sabe [...] pra quem vai vender porque as vezes você imagina uma coisa e é outra, você não sabe como é que vai ficar seu produto, conforme você vai desenvolvendo é que você vai respondendo essas coisas.

A empresa tradicional consegue obter dados sobre o mercado em que atua ou pretende atuar, pois seus processos já são definidos, já a startup a princípio trabalha com a ideia, não é possível prever sequer como exatamente irá ficar o produto ou se terá clientes para ele. Confirmando as ideias de Blank e Dorf (2014).

O entrevistado 01 faz a seguinte comparação referente ao dinamismo da startup “[...] uma startup faz um avião ele voando, né”.

Nota-se nesse ponto o quão complexo é o sistema de operação de uma startup e o quão rápido precisam ser as suas tomadas de decisão conforme progride a construção do seu produto/serviço, apontado anteriormente nas ideias de Ries (2012).

#### 4.2 Plano de negócio para startup

Nesse momento analisou-se o plano de negócio aplicado a startup, para essa categoria foi constituída três subcategorias denominadas de Plano de negócio x startup; Motivos pelos quais a princípio o plano de negócio não se aplica a startup; Momento em que o plano se aplica.

##### 4.2.1 Plano de negócio x startup

O entrevistado 01 afirma, “a gente tem percebido que o plano de negócio mesmo igual as empresas tradicionais fazem pra startup, elas não, não ‘performa’ legal dentro duma startup” e ressalta “vai ser fragmentos do plano, mas não é um documento formal só fragmentos”.

O entrevistado 02 afirma “O plano de negócio tradicional aquele calhamaço grosso com planejamento financeiro, fluxo de caixa, esse daí ele acontece ele, ele é oficializado, ele é feito lá na frente depois do MVP tá rodando”.

Nota-se então que a princípio o plano de negócio não é aplicável em startups na visão dos especialistas, são utilizados apenas fragmentos do plano conforme a mesma evolui. O entrevistado 01 nesse ponto afirma que “É, a gente basicamente tem, tem planejamento, não tem um plano de negócio numa startup. Uma startup ela trabalha mais

com modelo de negócio do que o plano propriamente dito” e em seguida complementa “[...] esse modelo de negócio que a gente usa o canvas é ele, ele dá mais flexibilidade, mais agilidade do que o plano de negócio tradicional”. Portanto observa-se que o canvas se enquadra melhor a realidade de startups, conforme apresentam Dornelas *et al.* (2015) e Osterwalder e Pigneur (2011).

#### 4.2.2 Motivos pelos quais a princípio o plano de negócio não se aplica a startup

O entrevistado 01 afirma, “a startup [...] ela não tem tempo, ela não tem dinheiro, ela não tem pessoas, então ela joga o plano de negócio um pouco de lado e vai pro modelo” e acrescenta a seguir,

É porque assim é a startup não tem muito processo a startup tem, né, mão na massa, e os processos as vezes prejudicam o andamento duma, duma empresa, quantidade de pessoas né a hierarquia a startup não são metodologia ágeis é são tecnologia de ponta né que conseguem fazer com que ela ande mais rápido.

O entrevistado 01 se atenta para circunstância da startup ser uma empresa iniciante, que ainda não gera receita, ou que acaba de começar a ter seus primeiros ganhos e está focada muito no produto/ serviço.

Enquanto o entrevistado 02 faz a seguinte observação: “no começo a gente não cobra, a gente é, cobra Canvas, Canvas e uma apresentação porque se forçar demais, a gente acaba, o filtro fica muito alto e a pessoa desestimula”. No ponto de vista do entrevistado 02 os empreendedores iniciantes ainda não têm preparo para encarar a complexibilidade de elaborar uma análise tão e minuciosa. Nota-se, portanto, que o entrevistado 01 dá mais peso as questões financeiras, tempo e dinamismo das startup enquanto o entrevistado 02 acrescenta peso ao lado emocional, entretanto, ambos os entrevistados avaliam o plano de negócio como complexo ou burocrático, reafirmando as ideias de Ries (2012).

#### 4.2.3 Momento em que o plano de negócio se aplica

O entrevistado 01 afirma que “a gente usa o plano de negócio depois que a startup tá tracionada e tá quase pra virar uma empresa saindo do modelo startup pra virar empresa mesmo com processo mais definidos” e acrescenta,

É a hora que, é tem processos definidos, é a hora que começa a se ter que processuar né, é, departamento dentro da empresa, marketing, vendas, suporte, é nesse momento, se cria departamentos se cria processos, é nesse momento que

“você, eu consigo ver que ai sim o plano de negócio ele começa fazer mais sentido naquele momento.

Na visão do entrevistado 01 o plano de negócio se encaixa quando a startup se estabiliza como uma empresa tradicional.

Já o entrevistado 02 traz a seguinte contribuição “[...] ela tem uma, pelo menos uma receita entrando e ela tem alguma projeção de plano, um plano de marketing onde que ela vai investir a em mídia, o que que ela vai fazer pra conseguir dobrar, triplicar esse número de clientes, ai o plano de negócios ele faz mais sentido”. Para o entrevistado 02 o plano de negócio já pode ser implementado quando a startup começa a gerar receita e estabelecer novos objetivos. E ainda faz a seguinte afirmação sobre a importância da contribuição do plano de negócio:

E porque a pessoa precisa, precisa ter um norte ali da onde ela pode chegar psicologicamente falando, da um incentivo pra ela, então ela vê, ela se, ela enxergar planilhas de metas e finanças ela consegue pelo menos visualizar um futuro ali mais palpável, porque se ela ficar sempre nessa, é, é questão mais amadora mais a cada dia de uma vez a tendência é, é ela se desanimar com alguns percalços que aparece.

Ou seja, o plano de negócio segundo o entrevistado 02 tem papel fundamental em proporcionar visão de um provável futuro, capaz de fazer os seus membros permanecer motivados. Fatores avaliados anteriormente por Lenzi (2009) e Bizzotto (2008).

#### 4.3 Critérios para investir em uma startup

Esta categoria buscou os critérios utilizados pelos especialistas em ambientes de incubação para investir em uma startup. O entrevistado 01 afirma que avalia “o produto se a pessoa tem o produto pronto e tá já no mercado” e completa “[...] pra investir numa startup se tem que ser muito razão então eu tiro a emoção de lado trabalho com a razão o outro que é o sentimento é você olhar e vê que aquela pessoa vai ter uma forma de te entregar o que você ta buscando [...]”. Nota-se que o entrevistado 01 busca por resultados palpáveis.

O entrevistado 02 também dá importância a equipe focada, segundo ele: “Pra mim, é essencial assim, o time, tem que te um time bom, um time comprometido, um time que tá se dedicando a ideia [...]” em seguida o mesmo conclui “depois é a propriamente a ideia é o quão rentável e escalável a ideia é, então assim a gente já consegue da uma projetada em questões de mercado né, você vê o tamanho do mercado se é um mercado grande [...]”.

Conclui-se, portanto, que os critérios para se investir em uma startupna visão de ambos os entrevistados levam em conta a quão comprometida a equipe é, as chances de êxito da ideia em razão da repetibilidade e escalabilidade mencionadas anteriormente por Blank e Dorf (2014).

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a viabilidade e a contribuição do plano de negócio para startup através da visão de especialistas em ambiente de incubação, visto que o número de startups vem crescendo nos últimos anos e procurando adaptar-se a era atual. O objetivo do estudo pode ser considerado alcançado, já que apresenta a interpretação e análise de entrevistas semiestruturadas com informações que permitiram chegar à conclusão final.

Foi possível perceber que o plano de negócio na visão dos especialistas em ambiente de incubação só é eficaz quando a startup atinge a maturidade, se torna uma empresa tradicional, com processos, departamentos e hierarquia. No entanto partes do plano de negócio como análise de SWOT, pesquisa de marketing, são utilizadas na medida em que a startups evolui. Isso por conta da diferença entre a empresa tradicional e a startup, que explora um segmento novo, com poucas ou nenhuma referência.

Os especialistas não despertam o interesse pelo plano de negócio nem para avaliar se investir ou não em um startup, o foco é muito mais ligado a ideia inovadora e o empenho da equipe em entregar o que está sendo prometido.

Assim, podemos realçar a contribuição do presente estudo ao campo teórico de forma que possa ser referência a futuros artigos relacionados ao tema Startup x Plano de Negócio, do qual há grandes lacunas a serem preenchidas e contribuições a serem feitas.

Quanto as limitações do estudo, podem-se destacar o número de entrevistas realizadas, e a dificuldade para conseguir entrevistados, já que o número de incubadoras na região é pequeno e os especialistas passam a maior parte do tempo fora com outras atribuições. Outro ponto a ser destacado é a falta de artigos no campo bibliográfico abordando tal tema.

Como estudos futuros, podemos propor pesquisas quali-quantitativas a serem realizadas envolvendo startups e o plano de negócio, seus êxitos e empecilhos tabulados e quantificados quando aplicado e quando não aplicado o plano.

Assim sendo, agradece-se aos pais, amigos, familiares, pelo apoio, bem como a duas pessoas especiais, sendo uma delas nosso orientador, a todos que de forma direta e indireta contribuíram com a construção do estudo.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Startups pelo Brasil**. Disponível em:<https://startupbase.com.br/home>. Acesso em: 10 mai. 2019
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Tudo que você precisa saber sobre startups**. Disponível em:<https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 06 set. 2019
- BERNARDI, L. **Manual de Plano de Negócios: Fundamentos, Processos e Estruturação**. 2. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2014.
- BIAGIO, L.; BATOCCHIO A. **Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. 2. ed. Barueri: Manole, 2012.
- BIZZOTO, C. **Plano de Negócios para Empreendimentos Inovadores**. São Paulo: Atlas S. A., 2008.
- BLANK, S.; DORF, B. **Startup: Manual do Empreendedor: O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- CARVALHO, A. *et al.* Perfil dos Empreendedores de 'Startup' de um Programa de Aceleração do Estado de Minas Gerais. **Desafio Online**, Campo grande, v. 6, n. 3, p. 410-430, dez. 2018.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artimed, 2007.
- DULLIUS, A.; SCHAEFFER, P. As Capacidades de Inovação em Startups: Contribuições para uma Trajetória de Crescimento. **Revista Alcance**, Vale do Itajaí v. 23, n. 1, p. 34-50, jan./mar. 2016.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: empreende/atlas, 2016.
- DORNELAS, J. *et al.* **Plano de Negócios com o Modelo Canvas: Guia Prático de Avaliação de Ideias de Negócio a Partir de Exemplos**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.



EXAME. **Startups unicórnio: os exemplos do sucesso no mundo do empreendedorismo.** Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/startups-unicornio-os-exemplos-do-sucesso-no-mundo-do-empreendedorismo/>. Acesso em: 09 nov. 2019.

GIL, C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HASHIMOTO, M.; BORGES, C. **Empreendedorismo: Plano de negócio em 40 lições.** São Paulo: Saraiva, 2018.

KÖCHE, C. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** Petrópolis: Vozes, 2011.

LENZI, F. **A Nova Geração de Empreendedores: Guia para Elaboração de um Plano de Negócios.** São Paulo: Atlas, 2009.

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

MARQUES, H. *et al.* **Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico.** 4 ed. Campo Grande: UCDB, 2014.

MELLER-DA-SILVA, F.; MARCIANO, P. Modelo de negócio inovador: a empresa Netflix. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 4, n. 1, p. 1-19, 2017.

NAKAGAWA, M. **Plano de Negócio: Teoria Geral.** Barueri: Manole, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation Inovação em Modelos de Negócios: Um manual para visionários, Inovadores e Revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PRODANOV, C; FREITAS, E. **Metodologia do Trabalho Científico. Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2 ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

RESSEL, L. B. *et al.* O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. **Revista Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 779-786, out./dez. 2008.

RIES, E. **A Startup Enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas.** Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2012.

RIBERO, N. **Gerir na Era Digital.** Lisboa: Lulu, 2011.

ROCHA, R; OLAVE, M; ORDONEZ, E. Estratégias de Inovação para Startups. **Revista Pretexto**, Belo horizonte, v. 20, n. 2, p. 87-99, abr./jun. 2019.

SEBRAE, **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio.** Disponível em: <http://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 9 nov. 2019.

YIN, R. **Estudo de Caso:Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZAVADIL, P.**Plano de Negócios: Uma ferramenta de gestão**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

## REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA PARA O ALCANCE DE RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS

### STRATEGIC REMUNERATION AS A TOOL FOR REACHING EXTRAORDINARY RESULTS

MAYARA THAOANE PEREIRA TELLES  
LILIANE AMARAL PEDROSO  
VALDECIR CAHONI RODRIGUES

#### RESUMO

Observa-se que no cenário atual as mudanças vêm ocorrendo cada vez mais frequentemente, exigem que as empresas se mantenham atualizadas referentes à sua maneira de trabalhar e lidar com seus colaboradores. Então para sobreviverem, elas tendem buscar o melhor caminho a seguir para alcançar seus resultados e um dos meios mais apropriados para a empresa obter sucesso, é a remuneração estratégica, como alcançar resultados extraordinários. Assim, o objetivo deste estudo foi identificar quais as vantagens que as organizações poderão ter ao adotar a remuneração estratégica. A justificativa dessa pesquisa visa discutir que a remuneração estratégica é o modelo adequado para que se alcance os resultados extraordinários, beneficiando essa informação a todos os empresários brasileiros. E para tanto, contamos com a abordagem qualitativa, que buscou mostrar a realidade com objeto de estudo, utilizando materiais bibliográficos, coletados dados de pesquisas existentes que outros autores já desenvolveram, além de torná-los mais explícitos. Os resultados demonstram a forma como as empresas devem remunerar seus colaboradores, deixando evidente que a aplicação da remuneração estratégica trás grande impacto na atração e retenção de colaboradores, obtendo aumento na produtividade, queda na rotatividade de colaboradores, entre outros benefícios. Sendo assim, é possível concluir que a aplicação da remuneração estratégica é fundamental para o crescimento saudável das organizações, de forma social e econômica, visto que é uma maneira de remunerar onde ambas as partes são recompensadas. Contudo, o presente estudo colaborou com conteúdo específico a respeito do tema, aprofundando sobre o assunto de uma forma mais simplificada, utilizando de livros renomados sobre o assunto, onde os dados foram coletados em literaturas.

**Palavras-chave:** Colaborador. Mudanças. Remuneração estratégica. Resultados extraordinários.

#### ABSTRACT

It is observed that in the current scenario the changes occur more frequently. They demand enterprises to keep up to date based on the manner they work and cope their employees. To withstand, they tend to seek for the best way to follow in order to achieve their results. In addition, one of the most appropriate means for a company get well succeed is a strategic compensation, through this method it will please both parts, due to the interests that are efficiently elaborated. Justifying the accomplishment of this study, which tends to argue this quest, arranging valuable information to the entrepreneurs who intend to know how to achieve extraordinary results. Therefore, the goal of this research was identifying what are the advantages that organizations could have adopting strategic compensation. The reason for this study was to show how strategic compensation benefits both the organization and the employee. Therefore, it had a qualitative approach, which sought showing reality with the object of study, deploying the indirect documentation technique, by using bibliographic materials and document, it will be collected researches' data already existing that others authors have developed, beyond becoming them more explicit. The results exhibit the way and how companies should compensate their collaborators. Concluding that it should be equalized the line of business with interests that it seeks, in order to know how to adjust each type of benefits.

**Keywords:** Collaborator. Changes. Strategic compensation. Extraordinary results.

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas são tão presentes na vida dos seres humanos, tanto quanto se imagina, a necessidade delas surge antes mesmo da própria existência, seja para uma consulta médica, alimentação, passeio entre outros. E durante toda vida, precisarão delas para sobreviver, são responsáveis por produzir produtos ou vender serviços que saiem desde necessidades básicas, as de sobrevivência, para tanto as mais complexas. As pessoas estão sempre em busca de satisfações, tanto pessoais quanto profissionais, por isso há existências de diversos tipos de empresas, para atender, ou pelo menos parte, do que alguém deseja ou necessita, sendo isso fonte motivadora para o indivíduo. A maneira como a pessoa se avalia e se imagina, são as necessidades de estima. O indivíduo busca a aceitação social e ser reconhecido, quando essas necessidades são atingidas trás um sentimento de autoconfiança. (FERREIRA, 2014).

Com a chegada da vida adulta é normal que acabe por passar mais horas na empresa em que trabalha do que na própria casa, passam mais tempo com colegas de trabalho do que a família. O que acaba por acarretar aos colaboradores exaustão, e desmotivação na realização de suas atividades.

As mudanças são imprevisíveis e incontroláveis, e iram refletir no trabalho, por isso cabe às empresas ficarem atentas, assim automaticamente estarão preparadas aos novos desafios que surgirão no decorrer do tempo, tornando mais flexível para se adaptarem.

(WOORD JR E PICARELLI, 1999), afirma que nos últimos anos é perceptível como nossas vidas estão mudando rapidamente por diversos fatores e situações, sendo que estes acabam escapando do nosso controle. É impressionante como obtemos informações com tanta agilidade, que acaba nos acarretando sem saber como lidar.

Com as mudanças decorrentes dos anos as empresas devem acompanhar as modificações existentes no mercado de trabalho para atrair e reter seus colaboradores que possuem talentos necessários a execução das atividades que deveram executar, pois é através deles que as organizações irão alcançar resultados extraordinários.

Remuneração é um dos fatores essenciais retenção e atração de novos talentos para as empresas quando bem ajustado ao cargo e as atividades que o funcionário desenvolve, transformando então um meio de melhorar a qualidade de produções e serviços desenvolvidos pelos profissionais.

Pode-se definir a remuneração estratégica a junção de diversas ferramentas de remuneração, utilizadas para aumentar a produtividade e o desenvolvimento de seus colaboradores, outro benefício que vem como consequência da adoção dessa estratégia de remuneração são a retenção e atração de colaboradores ao perceber a valorização que a organização tem para com seus colaboradores. Uma das maiores razões que as pessoas buscam o emprego é evidente que seja a compensação, é uma necessidade imprescindível, é a maneira de suprir os gastos individuais e da família, para pessoas que buscam apenas a satisfação monetária, essa é maior razão para trabalhar. (CHIAVENATO, 2015).

Os principais tipos de remuneração estratégica são remuneração funcional, remuneração por habilidade, remuneração variável, remuneração acionária, remuneração de salário indireto, remuneração por comissões e premiações remuneração por competências, remuneração alternativas criativas.

Diferente da remuneração estratégica, a remuneração tradicional que é um modelo que considera cargos e salários, tendo em base sua formação acadêmica e tempo de serviço, desconsiderando a produtividade individual do colaborador. A vista disso a remuneração tradicional deixou de ser um modelo suficiente para manter seus colaboradores, sendo necessário implantar um novo modelo de remuneração estratégica como complemento essencial ao modelo tradicional. Deve buscar a melhor forma de se aplicar novos tipos de remuneração, a fim de mesclar os tipos de remuneração e os benefícios e vantagens oferecidos pela organização. (MARRAS; MARRAS NETO, 2012).

Existem diversas ferramentas de remuneração estratégica por isso cabe aos gestores da empresa junto ao RH (recursos humanos) identificar as necessidades e onde aplicar essas estratégias de remuneração. Sendo ele o setor adequado que deve verificar a metodologia de aplicação, analisar se são condizentes as expectativas dos colaboradores e da própria organização, antes disso é preciso realizar um diagnóstico de onde a mesma a empresa está, até a aonde ela quer chegar. Evitando falha na comunicação e divergências de interesses de ambas as partes.

A remuneração estratégica quando alinhada a estratégia da empresa, gera uma aprovação e harmonizam os interesses, alavancado os resultados. (WOORD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

A empresa possui uma vantagem competitiva ao produzir e vender mais seus produtos/serviços ou possuir uma boa imagem perante o mercado. Deve estar atenta nas mudanças que vem ocorrendo constantemente; ao definir sua missão, visão e valores, é de extrema importância decidir qual caminho seguir para atingir seus objetivos e se destacar dos concorrentes.

Vantagem competitiva é quando a organização tem maior capacidade para gerar valor econômico do que as concorrentes. Valor econômico é a assimetria entre os benefícios entendidos pelo cliente durante a compra e o custo econômico integral dessa compra. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

As empresas estão cada vez mais focadas na busca por resultados, sendo assim, querem os profissionais mais qualificados no mercado, juntamente com a equipe de RH, procuram colaboradores para somar na organização, e como a qualidade na mão de obra é o essencial, utilizam de meios para atrair essas pessoas para a empresa, apesar de estarem cada vez mais em busca de qualidade no ambiente de trabalho, o salário e benefícios fornecidos pela empresa, continua essencial quando estão na busca por emprego, ou seja, a remuneração é uma grande vantagem competitiva entre as empresas para atrair e reter colaboradores.

Cada colaborador reage de uma forma, deve ser estudada a melhor forma de aplicar esse novo método de remuneração, para se adequar ao perfil do colaborador não afetando o seu desenvolvimento profissional e pessoal, buscando a maneira mais eficiente de incentivá-lo a aumentar a produtividade, com foco na produção que necessita trabalho individual.

(Marras e Marras Neto 2012), diz que o indivíduo desempenha uma determinada atividade, por obedecer a uma ordem, em espera de um retorno pelo realizado. Apesar disso, há duas diferenças importantes que altera os resultados das tarefas, uma é quando a tarefa é feita obrigatoriamente ou porquanto queira realmente fazê-la. Quando realiza por vontade própria, se resulta em dados quantitativos e qualitativos melhores.

As empresas que ainda não adaptaram a este modelo precisam entender que a remuneração estratégica é um fator de benefícios e melhorias para a organização e não um elemento de desembolso. Caso aplicado essa remuneração não será um custo adicional para a organização, já que o colaborador receberá pelo que produziu quanto mais produzir maiores serão os lucros para uma empresa.

O que resulta a uma produtividade agradável que o indivíduo realiza em determinada tarefa depende da maneira que ele executa o próprio se este motivado, estimado e comprometido. Bastantes empresas recompensa a produtividade através de acréscimos salariais e gratificações, tornando então o dinheiro parte motivadora. (SALICIO, 2015).

Diante disso, justificando a existência deste estudo que visa discutir que a remuneração estratégica é o modelo adequado para que se alcance os resultados extraordinários, beneficiando essa informação a todos empresários brasileiros, tendo em vista responder a seguinte pergunta: quais as vantagens que as organizações poderão obter ao adotar a remuneração estratégica.

Consolidando a existência deste artigo, que visa despertar a necessidade das empresas em mudar o seu tipo de remuneração, mostrando a quem tem interesse nesta área, seja um pesquisador inicial ou até mesmo um amador do assunto, junto a dados científicos que auxiliam quais tipos de remuneração estratégica adota nas organizações.

Dispondo que a pesquisa visa responder a questão: porque as organizações devem remunerar seus colaboradores de forma estratégica para que tenham o alcance dos resultados extraordinários?

Assim, o objetivo geral da pesquisa focou-se em identificar as vantagens que as organizações podem obter com a remuneração estratégica, assim como os objetivos específicos despertar as empresas a perceber sua necessidade em mudar seu tipo de remuneração, indicando através de dados científicos os resultados extraordinários com a remuneração estratégica.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Remuneração

O sistema de remuneração é o fator básico para incentivar o indivíduo a alcançar as metas estipuladas pela organização, é a junção do salário direto e o indireto, é uma ferramenta eficaz no sentido de motivar os colaboradores. Moreno (2014, p.29) confirma que “A soma das recompensas financeiras diretas e indiretas constituem a remuneração, que, por sua vez, abrange todas as parcelas do salário direto e do salário indireto”.

São elementos que a organização oferece ao trabalhador, constituindo todos os ganhos recebidos.

Já remuneração variável paga-se ao colaborador por seu desempenho, sendo realizado de maneira flexível, que varia ao longo do tempo.

Em organizações que são necessárias estabelecer metas, independentes se for, diária, mensal, anual, quinzenal ente outras. Esse tipo de remuneração incentiva os funcionários a alcançar as metas, buscando atingir o mínimo para receber prêmios e comissões estabelecidas pelo gestor responsável, é o modelo mais indicado para esse tipo área. (BES; OLIVEIRA, 2018).

A remuneração indireta compõe o salário de forma indireta, não tendo o vínculo com a remuneração fixa ou variável. Esse tipo de remuneração repassa ao colaborador a ideia de que ele realmente faz parte da organização, devido aos resultados obtidos ao longo prazo, ou seja, a empresa atribui ao colaborador uma parcela gratificante aos seus colaboradores pelos esforços alcançados.

Muitos confundem salário e remuneração, mas o salário apenas faz parte desse conjunto e a remuneração é a fusão dos elementos fáceis de mensurar proporcionados pela empresa como: salário, horas extras, comissões, bônus, adicional noturno, periculosidade, insalubridade, dentre outros princípios que uma organização pode oferecer.

## 2.2 Salário

O salário é classificando como um pagamento do empregador ao empregado por prestar seus serviços por um acordado período.

O pagamento do salário é o que centraliza o relacionamento dos trabalhadores e a organização, é uma ponte que liga os direitos e as responsabilidades das partes, os colaboradores dedicam tempo e mão de obra e recebem valores monetários pelo serviço prestado. (SALICIO, 2015)

### 2.2.1 Salário indireto

O salário indireto pode ser dizer que é reestruturado por planos benéficos que a empresa tem a oferecer aos seus colaboradores, ao final isso gera um impacto significativo na sua renda mensal. Sua estrutura é contabilizada por adicionais de periculosidade, horas extras, insalubridade, gratificações, adicional noturno, comissões, dentre outros, que varia de acordo com a utilização (MORENO, 2014).



Representa para as empresas o bem oferecido ao seu colaborador de forma gratificante pelos seus serviços prestados ou pela ocupação de algum cargo (artigo 458 CLT). Isso é um meio de atrair candidatos fornecedores de competências e conhecimento, pois é adequado que inclua todos os benefícios de direito e que atenda as obrigações básicas do colaborador.

### 2.2.2 Salário direto

O salário direto é o dinheiro pago pelo serviço que o colaborador prestou, estabelecido no contrato de trabalho, é muito utilizado onde a remuneração é estabelecida. De acordo com o cargo que é ocupado, faz o colaborador almejar um plano de carreira na organização.

Para Moreno (2014, p.29):

Salários diretos, prêmios e comissões são formas de recompensas financeiras diretas. O valor pago pelo empregador reflete a contraprestação de serviços do empregado, e este pode ser realizado por hora, por quinzena ou por mês.

Contudo, as organizações precisam saber manter seus colaboradores estimulados para que não desmotive ao realizar as tarefas da organização.

Cada vez mais as pessoas estão prezando pelo um ambiente de trabalho que proporciona a eles oportunidades de crescimento.

O trabalho é uma tarefa extremamente social sendo de muita importância o departamento de recursos humanos, responsável de cuidar de pessoas, equipara-se entre as partes interessadas, empregador e empregado, a propósito de junção dos interesses dos colaboradores às estratégias da empresa para alcance de resultados.

Portanto, salário e benefícios devem trabalhados de forma estratégica para que os colaboradores das organizações devam alcançar seus os resultados extraordinários da empresa. Mas para isto é necessário antes de tudo às organizações conhecer a diferença entre eles antes de adquirir os tipos adotados.

Contudo, a remuneração não é só a troca de recompensa salarial que a organização repassa ao colaborador que presta algum serviço, e correto dizer que é um conjunto de recompensas, tanto financeira como não financeira, ou seja, são recompensas benéficas de forma direta e indiretamente.

## 2.3 Benefícios

Benefícios é a formação de um pacote de regalias apropriado com o perfil dos colaboradores e de suas tarefas que uma determinada empresa implanta.

É de fundamental importância ter um bom relacionamento com todos os setores da empresa antes de aplicar qualquer programa de benefícios, para assim colocar em prática um programa de benefícios de funcione perfeitamente. Ribeiro (2015, p.14)

Há fatores que devem ser estudados para melhor abranger a necessidade da empresa, dentre deles temos a necessidade de estudar a política de pagamento da empresa, equiparando com o que o mercado, oferecendo o valor que custa a empresa mensalmente e anualmente, a localidade que a empresa se encontra, a estruturação familiar de seus colaboradores, quantidade de empregados, qual benefício eles valorizaram mais, o mais propício por faixa etária, argumentação fiscal, responsabilidades, e por fim qual será a revida prevista, precavendo os riscos ao serem implantados (RIBEIRO, 2015).

Benefícios legais: são benefícios obrigatórios por lei, que são: vale-transporte, salário maternidade, férias, descanso semanal remunerado, aposentadorias, horas extras entre outros.

Benefícios espontâneos: São entregues ao colaborador por livre e espontânea vontade da organização, é um diferencial na hora da procura por emprego os benefícios concedidos são de escolha da organização e determinado pela mesma, de acordo com a estratégia e metas que desejam alcançar. Também conhecido como salário indireto (MARRAS, 2012)

Benefícios não monetários: esses são benefícios que podem vir em forma de assistência médica hospitalar, assistência odontológica, cursos de aperfeiçoamento, pois trata-se um investimento no colaborador. Existem vários benefícios que a empresa possa oferecer, dentre eles: assistência médica, seguros diversos e entre outros. (BES; OLIVEIRA, 2018).

Objetiva satisfazer e atender as necessidades pessoais do indivíduo, proporcionado a ele melhor qualidade de vida social e econômica é um elemento de atração retenção de colaboradores, além de garantir a competitividade da empresa, satisfazer o colaborador em seu ambiente de trabalho, dentro outros meios do engajamento dos colaboradores. Agregam-se bons resultados no balanço social da empresa, fortificando seu nome perante a população, certificando a honra do local onde seus colaboradores trabalham.

As organizações estão gradativamente mais expostas ao olhar da sociedade, e o balanço social é um documento que a corporação pode publicar uma vez por ano, relacionando todas as suas ações, sejam elas internas ou externas, no sentido de esclarecer suas preocupações não sendo apenas em relação aos resultados financeiros, mas também com seus colaboradores e com a comunidade (RIBEIRO, 2014).

#### 2.4 Remuneração estratégica

No cenário atual, os colaboradores não só procuram a recompensa salarial, buscam também a satisfação pessoal ao realizar suas atividades dentro da empresa, tornando-as, pertencentes ao grupo social.

A remuneração estratégica é a ligação da organização com o indivíduo que nela trabalha. Passando a visão futura que a empresa almeja chegar com o trabalho do colaborador, sendo necessário que possuam conhecimentos, habilidades, desempenho de competências para que cheguem aos resultados esperados.

Temos diversas formas de remunerar os colaboradores, buscando meios criativos de elevar a produtividade e compromisso do trabalhador com a organização, é preciso buscar o equilíbrio entre ambos para ter melhores resultados, estabelecendo um vínculo entre indivíduo e empresa. (STADLER; PAMPOLINI, 2015).

É importante a integração de desejos do empregado junto aos objetivos que a organização deseja alcançar, elas precisam se correlacionar para que ambas as partes alcancem os mesmos resultados, mesmo com desejos diferentes, concedendo ao trabalhador benefícios justos para que vivam com sua família dignamente.

De acordo com Anderson (2006, p.45), “A multiplicidade de forma de remuneração crescido devido à necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários [...]”.

Cabe à empresa identificar qual programa de remuneração se adequa a sua organização.

#### 2.5 Gratificação por habilidades

A remuneração por habilidades é centralizada pelo indivíduo em si, que tem por base sua formação e capacidade, conforme seu nível de conhecimento em alguma tarefa, ou até mesmo a diversidade que o colaborador consegue desempenhar.

De acordo com Woord Jr e Picarelli Filho (1999) há pessoas que nascem com habilidades e já outras é desenvolvida com o tempo.

## 2.6 Remuneração por competências

O que a diferencia da remuneração por habilidades é que se aplica ao nível gerencial, aqueles que assumem papéis de liderança, com responsabilidades sobre o alcance de resultados e planejamento. Definindo por um conjunto de habilidades, percebido também por elementos terciários, como clientes, fornecedores e concorrentes. Sendo o elemento diferenciador, tornando destaque.

Essa remuneração está mais ligada a executivos em cargos gerenciais, aqueles que demonstram admirável postura comportamental no papel assertivo.

O fato de tal remuneração ser entendida como sendo flexível é um ponto positivo, visto que, estabelece premiações em relação ao grau de informação e também o grau de capacidade contínua de cada colaborador, podendo ela gerar uma diminuição de pessoal, ao passo que a organização passa a contar com poucas pessoas com considerável nível de competência (STADLER; PAMPOLINI, 2015).

É um grande desafio para as organizações ter pessoas certas, no local certo e remunerando-a de forma correta.

## 2.7 Gratificação funcional

Gratificação funcional é a mais utilizada pelas organizações, sendo ela uma ferramenta comum, pois toda organização tem um plano de cargos e salários, ainda mais empresas de grande porte.

Esta remuneração é muito utilizada em empresas que tendem abranger plano de carreira para os integrantes da organização tem concentração total no cargo, e não no indivíduo.

É uma das formas de pensar do departamento de recursos humanos dentro das organizações, é adequado para determinados tipos empresa, dentro do contexto para estrutura organizacional. (WOORD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

No geral existem outros meios que trazem maiores benefícios para a organização e para o funcionário, empresas que ainda utilizam essa remuneração devem avaliar melhor suas estratégias para garantir o aumento da produtividade dos funcionários. (WOORD JR E PICARELLI FILHO, 1999).

As organizações que decorreram grandes mudanças, é preciso que deixe parte desse modelo, e utilize apenas alguns itens do mesmo.

## 2.8 Participação acionária

Participação acionária é afiliação dos lucros da empresa aos resultados dos colaboradores por um longo prazo, ou seja, integrando os colaboradores a participação dos lucros. Geralmente aplicado na cúpula das empresas como cita, Marras; Marras Neto (2012).

Seu intuito de remunerar com ações é uma forma de incentivar o comprometimento com o trabalho, ao receber esse prêmio o colaborador fica motivado, se sentido, parte da organização, sabendo que quanto maior a quantidade de ações que obtiver mais perto ele chega de ser um proprietário.

É uma e várias formas de incentivar o colaborador, por meio de premiações e de acordo com seu desempenho, é praticada em muitas empresas no mundo todo (MARRAS; MARRAS NETO, 2012).

Existem dois diferentes meios de remuneração acionária, distribuindo ações e a venda delas:

A distribuição de ações trata-se de separar uma quantidade de ações que será dividida entre os colaboradores ao finalizar um ano corrido, é uma forma de premiar os colaboradores, para que se sintam parte da organização.

Sobe o assunto, Marras et al., (2012) afirmam que, partilhando ações, quando a companhia separa um percentual delas que oferecerá todo ano aos seus colaboradores, seja eles executivos ou não, tendo em vista os resultados conquistados.

Venda de ações, fica à disposição dos funcionários, determinada quantidade de ações, para que os mesmos possam compra-las, é uma forma de investimento da empresa, o período que ficará a venda essas ações é estipulado pela empresa.

Marras e Marras Neto (2012), fala que algumas organizações até disponibilizam aos empregados operacionais, ações para aqueles que demonstrarem interesse a fim de utilizarem como investimento.

## 2.9 Remuneração variável

Diversifica de acordo com o que o colaborador resulta, é um complemento a mais de seu salário fixo, podendo ser ele resultado de trabalho em equipe, da empresa em si, aquelas que possuem filiais, ou individuais por trabalhador.

Para identificar a merecida remuneração variável, a empresa possui algum indicador, isso depende de acordo com o objetivo da empresa.

Segundo Portes (1995) é uma forma de compensar esse trabalhador, estabelecendo um salário fixo, e uma parte variável, ou seja, quanto maior sua produtividade, maior será os ganhos dele. A parte variável pode depender tanto do indivíduo, quanto da equipe, levando a elevação do desempenho e produtividade da empresa.

É um fator motivacional para o funcionário, visa o aumento da produtividade, ao aumentar sua produtividade, irá ter aumento em seu salário. Quanto maior for sua produtividade, maiores serão os ganhos para ele próprio. É um dos tipos de remuneração mais utilizados na atualidade, pois traz ótimos resultados.

Por fim, a remuneração variável satisfaz a sua função na composição da remuneração, a organização obtém resultados satisfatórios, as parcelas de incentivo a curto (bônus) e longo prazo (ações) sendo mais consideráveis e expressivos, fazendo com que a renda se torne absolutamente variável dependente do resultado da companhia (PONTES, 2013).

## 2.10 Premiações e comissões

O plano de remuneração por premiações e comissões pode ser financeiro e não financeiro, o financeiro tem como objetivo fortalecer a responsabilidade, seu pagamento é em dinheiro, já o não financeiro reforça o comprometimento com a organização, prometendo cargos mais relevantes e estabilidade na organização.

Os prêmios e comissões são um quesito motivador, quando ligado à sua capacidade de produção, ou seja, caso o colaborador aumente sua produção e ganhe um aumento significativo no salário recebido, aumentará sua produtividade, mantendo sua equipe

determinada a atingir os objetivos da organização é um benefício para ambas as partes, retendo seus talentos, além de atrair novos para a empresa.

Segundo Chiavenato (2015) o dinheiro pode ser um efetivo motivador para estimular para que haja maior produtividade desde que o colaborador note que o aumento da sua dedicação levará a um conseqüente aumento da recompensa monetária.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia do estudo envolveu a pesquisa bibliográfica, realizando um levantamento sobre algumas publicações sobre o assunto levando como a base a problemática do estudo “Quais as vantagens que as organizações poderão obter ao adotar a remuneração estratégica?”. Desse modo foram abordadas as formas que a organização pode utilizar a remuneração estratégica a fim de identificar, quais os benefícios para as organizações e colaboradores ao aplicar a remuneração estratégica.

Foram coletadas informações científicas, baseando-se na ideia dos autores mais renomados da área, os mesmos indicam os resultados extraordinários com a remuneração estratégica. Esse artigo é de total relevância para empreendedores, gestores, departamento de recursos e todo o público que visam o aumento da produtividade da organização, foram abordados diversos tipos de remuneração estratégica, facilitando na escolha para aplicar aos diferentes tipos de setores.

Sendo feito também uma pesquisa de forma exploratória, uma vez que se busca adquirir conhecimento aprofundado do tema em questão, que segundo (GIL 2002, p.41), “a etapa de pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, ao envolver um levantamento bibliográfico a respeito do tema pesquisado”.

Foi realizado um estudo qualitativo, com o intuito de pesquisar os mais diversos tipos de livros, revistas, artigo entre outros, para maior relevância do tema tratado, para que assim pudéssemos comparar as ideias dos autores, visando atender o objetivo principal que é colaborar para que as informações aqui apresentadas sejam de caráter significativo para os interessados sobre o tema.

A pesquisa foi realizada com o objetivo de demonstrar como são levados em consideração os fatores de remuneração: atração e retenção de talentos, aumento da produtividade em equipe e individual e motivação do colaborador. Dispondo informações

relevantes à interrogação dos empresários que pretendem conhecer o caminho para alcançar os resultados extraordinários.

A pesquisa é descritiva, o que exigiu um grande número de informações sobre o que deseja pesquisar, descrevendo os fatos e fenômenos da convicta realidade sobre o assunto.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A remuneração é um elemento básico para incentivar os colaboradores a exercerem suas atividades, cabe à empresa saber os tipos que se adequam a ela, para que alcance os resultados extraordinários almejados. A problemática “Quais as vantagens que as organizações poderão obter ao adotar a remuneração estratégica?”, fora respondida, os benefícios de se aplicar a remuneração estratégica são diversos, desde que seja aplicado de forma adequada para cada tipo de situação, sendo assim, é necessário analisar qual a necessidade que a empresa está em busca de suprir. (RIBEIRO, 2015).

Observou-se na pesquisa que o caminho para as organizações alcançarem os melhores resultados é por meio de motivação de seus colaboradores, ou seja, que maneira deve-se remunerá-los, pois é através das pessoas que são realizadas as tarefas imposta pela empresa, e cabe a empresa a qualidade do resultado, mantendo equilíbrio entre empresa e colaborador para alcançar maiores resultados. (STADLER; PAMPOLINI, 2015).

As vantagens de aplica- lá nas organizações foram discorridas pelos autores mais respeitados, no que se refere ao tema de objeto de pesquisa, servindo como base para justificar a problemática abordada, e assim atendendo os objetivos gerais e específicos. O objetivo geral era identificar quais as vantagens que as organizações poderão ter ao adotar a remuneração estratégica, os benefícios são inúmeros, entre eles temos: atração e retenção de colaboradores, aumento da produtividade, queda na rotatividade de colaboradores, entre outros.

Ambos as partes são recompensadas, e variam de acordo com a escolha da remuneração estratégica que será aplicada. Tomamos como exemplo a remuneração variável: Quanto maior a produtividade do trabalhador, maior será a parte varável da sua remuneração, e caso sua produção sofra declínio ele recebera uma parte menor, proporcional a sua contribuição para atingir os objetivos da organização (PORTES, 1995). Com isso as empresas matem os indivíduos empenhados a atingir as metas estipuladas,



deixando evidente que o colaborador será recompensado, mantendo o engajado em suas atividades.

No quadro a seguir, segue alguns dos principais tipos de remunerações pesquisados e os referentes autores citados. O quadro foi anexado com o intuito de abranger os resultados obtidos e esclarecer as informações apresentadas, evidenciando como os autores contribuíram para a legitimação das informações. Com dados científicos indicando os resultados extraordinários com a remuneração estratégica, assim como citado nos objetivos específicos, almejando despertar a necessidade das empresas em mudar o seu tipo de remuneração que aplicam, para remuneração estratégica.

QUADRO 01: Principais tipos de remuneração

Autor	Resultados obtidos
Moreno, 2014	Salário indireto são os planos e benefícios oferecidos pela empresa.
Salício, 2015	Salário direto é o valor monetário pago pelo serviço prestado.
Ribeiro, 2015	Benefícios, são pacotes de regalias apropriado para o perfil dos colaboradores.
Marras, 2012	Benefícios fornecidos por livre e espontânea vontade são conhecidos como salário indireto.
Bes; Oliveira, 2018	Os benefícios não monetários são: assistência médica, odontológica, seguros diversos entre outros.
Stadler; Pampolini, 2015	A remuneração deve buscar um equilíbrio entre indivíduo e empresa para obter melhores resultados
	A remuneração por competências é entendida como flexível, estabelece premiações de acordo com o grau de informação e capacidade, podendo gerar diminuição do pessoal, ao passo que a organização passa a contar com nível considerável de competência.
Wood Jr; Picarelli Filho, 1999	A habilidade é centralizada pelo indivíduo, tem como base sua capacidade e formação, há pessoas que nascem com habilidades e outras desenvolvem com o tempo.
	A respeito da gratificação funcional, existem outros meios que trazem maiores benefícios para a organização e para o funcionário, empresas que ainda utilizam essa remuneração deve avaliar melhor suas estratégias de produtividade.
Marras; Marras Neto, 2012	A participação acionária é uma das várias formas de incentivar o colaborador, por meio de premiações e de acordo com seu desempenho, é praticada em muitas empresas no mundo todo.
Pontes, 2013	Remuneração variável satisfaz a sua função na composição da remuneração, a organização obtém resultados satisfatórios, as parcelas de incentivo a curto (bônus) e longo prazo (ações) sendo mais consideráveis e expressivos, fazendo com que a renda se torne absolutamente variável dependente do resultado da companhia.
Chiavenato, 2015	O dinheiro pode ser um efetivo motivador para estimular a produtividade desde que o colaborador note que o aumento da sua dedicação levará a um conseqüente aumento da recompensa monetária.

FONTE: Produzido pelos próprios autores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi apresentar os diferentes tipos de remuneração estratégica que existem e suas vantagens ao adotá-las, tendo o intuito de mostrar uma visão mais ampla aos interessados sobre o tema.

A pesquisa abordou de forma analítica o estudo sobre a remuneração estratégica como ferramenta para o alcance dos resultados extraordinários. Para este propósito, verificou-se dados que foram coletados em literaturas, utilizando os livros indicados para pesquisas. Obtendo-se resultados a partir da pesquisa bibliográfica. Foram avaliados vários livros, para assim selecionar os que abordam o assunto com maior clareza, para maior autenticidade das informações, e assim selecionando alguns autores que mais contribuíram para a pesquisa.

Visto que é um assunto muito abordado na área de gestão de pessoas, foi enriquecedor a quantidade de autores encontrados que falam sobre o tema. Porém pouco foram abordados a ligação da remuneração como alcance dos resultados extraordinários.

Pode-se compreender a importância da remuneração estratégica na busca por resultados extraordinários, no entanto ainda falta muito para que o mercado consiga aplicar de uma forma homogênea nos setores da organização, muitas empresas ainda continuam com a remuneração tradicional.

Concluimos ainda que para que as organizações alcancem os resultados extraordinários deve-se reconhecer e valorizar seu colaborador, se bem entender os meios de remuneração estratégica para saber qual se encaixa na sua empresa.

Sendo assim, frisamos que o presente artigo trás contribuições para que empreendedores, coordenadores, gestores de empresas e principalmente aos gerentes de RH, saibam o caminho para não só manter talentos como até mesmo atrair novos, ou seja, traz informações para quem almeja o aumento da produtividade de seus colaboradores de forma saudável, onde ambas as partes são recompensadas.

As limitações de estudos encontradas foram que, apesar de existirem vários autores que falam sobre o assunto, não especificaram a remuneração para melhores resultados, percebeu-se ainda que a linha de pensamento deles é bem similar, sendo assim houve dificuldades em escolher os autores para fazer as citações. Outra limitação encontrada foi de, não terem sido recolhidos dados para a pesquisa em artigos científicos, apenas em literaturas, devido à dificuldade de encontra-los falando sobre o assunto.

Propõe-se como estudos futuros a serem elaborados, a pesquisa de campo em organizações, avaliando a porcentagem de empresas que aplicam remuneração estratégica e a tradicional, comparando qual delas trazem maiores resultados. Dessa forma seriam encontrados resultados mais proeminentes, onde por restrições, este não pode alcançar.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Casagraf- Artes Gráficas Unipcssoal. Ltda.Edições 70, Lda, 2002.

BARNEY, J. B.; Hesterly, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

BES, P.; OLIVEIRA, L.Y.M. **Administração de cargos, salários e benefícios**. Sagah educação s.a., 2018.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 7. ed. Barueri: Manole, 2015.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

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

GRESSLER, Lori A. **Introdução a Pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2004.

HAIR, Jr, J.F. **Análise Multivariada**. R.E. Anderson, RL. Tatham e WC, Black; Trad. Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo. Chaves Neto – 5 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

MARRAS, J. P.; MARRAS NETO P. **Remuneração estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2012.

MASCARENHAS, S.A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

MORENO, A. I. **Administração de cargos e salários**. 1. ed. Intersaberes, 2014.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**, 16. ed. LTR, 2013.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de benefícios**, 2015.

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

SALICIO, C.F. **Sistema de informação, incentivos de carreiras**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**, 2015.

WOOD JÚNIOR; PICARELLI. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**REMUNERACAO ESTRATEGICA COMO FORMA DE IMPULSIONAMENTE DE  
MELHORES RESULTADOS NAS ORGANIZACOES****STRATEGIC COMPENSATION AS A WAY TO DRIVE BETTER RESULTS IN  
ORGANIZATIONS**

Heyder Rodrigues

**RESUMO**

O modelo empresarial atual que vivemos, é composto por um sistema muito dinâmico, propicio a transformações a todo momento. Quando se fala em competitividade, as organizações devem buscar meios de conservar e atrair novos colaboradores, desta forma, é necessário que haja planos estratégicos para fidelizar as pessoas. A motivação para a elaboração desta pesquisa foi adequar as empresas as necessidades funcionais, e aos novos preceitos de gestão de capital intelectual. Para este artigo foi determinada a abordagem qualitativa, e coletada informações através da análise de conteúdo exploratória, assim como a revisão bibliográfica. A presente pesquisa tem como objetivo verificar a viabilidade de implantação da remuneração estratégica como forma de otimização dos resultados, adequando a estruturação de remuneração. Após a análise dos artigos foi possível concluir que a remuneração estratégica impulsiona sim os resultados na empresa. O estudo aqui desenvolvido colaborou com a gestão estratégica e de recursos humanos em aprofundar mais no tema de mecanismos de incentivos que levem o colaborador a alcançar melhores resultados.

**Palavras-chave:** Remuneração. Empresa. Colaborador.

**ABSTRACT**

The current business model we live in is composed of a very dynamic system, conducive to change at all the times. When it comes to competitiveness, organizations should look for ways to conserve and attract new employees, so it is necessary to have strategic plans to retain people. The motivation for the elaboration of this research was to adapt the companies to the functional needs, and to the new precepts of intellectual capital management. For this article the qualitative approach was determined, and information was collected through exploratory content analysis, as well as the literature review. This research aims to verify the feasibility of implementing strategic compensation as a way to optimize results, adjusting the compensation structure. After the analysis of the articles it was possible to conclude that the strategic remuneration yes drives the results in the company. The study developed here collaborated with the strategic and human resources management to deepen the theme of incentive mechanisms that lead the employee to achieve better results.

**Keywords:** Remuneration, Company, Collaborators

## 1) INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, as empresas estão cada vez mais em busca de um padrão melhor dentro do mercado, e os seus colaboradores também estão cada vez mais preocupados com os planos de remuneração que as organizações oferecem.

É possível vermos que existem várias empresas inovando e criando tipos de recompensas para atrair e motivar os seus funcionários. Diante disto, consegue-se entender as mais diversas formas de remunerações existentes no mercado atual.

As empresas criam estratégias, de forma que as recompensas ao colaborador estejam diretamente ligadas aos objetivos da mesma. Ou seja, dificilmente a organização beneficiará um funcionário, sem que ele traga resultados positivos e consideráveis para a empresa.

Pensando neste contexto de buscar resultados, as organizações entendem que precisam motivar a sua equipe, para que ela venha se preocupar em obter altos índices de performance. Isso faz com que os funcionários evoluam o seu desempenho, e a empresa consiga alcançar as estratégias traçadas.

Uma das formas mais comuns de recompensa por resultado alcançado, é a remuneração estratégica. Que se coloca como uma melhoria da remuneração tradicional e pode ser adaptável a qualquer empresa. Pois cada organização possui o seus objetivos, os seus métodos e os seus processos (GHENO; BERLITZ, 2011)

Atualmente o que tem encantado os profissionais do mercado, são os benefícios que as empresas podem pagar, as formas de trabalho, entre outros. A remuneração tradicional, por meio do salário fixo, que é a mais convencional, não está diretamente ligada ao desempenho do funcionário. Ela apenas é a recompensa pelo trabalho que lhe foi proposto, sem esforços maiores do que o necessário. Nela não é possível saber quem dos funcionários obteve uma performance acima da média, quem conseguiu gerar mais negócios para a empresa. Na verdade, com em este tipo de remuneração, pode-se observar a o comprometimento dos colaboradores com as suas funções, e as suas características serão somente a de um bom funcionário (CHIAVENATO, 1999).

A remuneração estratégica possui como objetivo fazer com que ambos, funcionário e empresa, sejam recompensados pelo seu esforço. Tem aumentado o número de empresas que aderem esse tipo de recompensa e têm obtido resultados positivos. Para as empresas, a remuneração estratégica não é vista como uma despesa a mais, mas sim um

investimento que considera de forma honrosa o desempenho e esforço dos seus colaboradores.

Quando se fala em proposta de empresa logo se pergunta quais as vantagens que a empresa possui. Um tipo muito falado também no mercado atual, são as remunerações variáveis, que estão em alta principalmente no mercado de vendas. Para as empresas, trata-se de um investimento estratégico, para se manter dentro de um cenário competitivo, onde as pessoas são remuneradas pelo seu desempenho individual. Por este método de recompensa, as empresas conseguem identificar funcionários com dificuldades, funcionários acima da média e funcionário que são talentos e precisam ser reconhecidos (CHIAVENATO, 1999).

Mesmo que a remuneração variável tenha as suas proporções de recursos tanto para funcionário, quanto para empresa, existem muitos gestores que encaixam este método em seus planos de incentivos. Planos de incentivos estes que são compostos por uma serie de outros meios de recompensas, que podem ser, participação nos lucros, prêmios de reconhecimentos entre outros (GIL 2001).

No contexto de mercado atual, a eficácia da remuneração tradicional tem sido substituído pelo poder de produtividade da remuneração estratégica. Existem empresas que até mesmo utilizam a remuneração estratégica como um complemento da remuneração tradicional, e por este motivo, a remuneração convencional vem perdendo espaço no cenário atual, visto que, tem se mostrado um método ineficiente na motivação do trabalhador (MARRAS, 2009).

Enfim, diante de uma concepção através de livros e informações a remuneração estratégica tem feito parte do parâmetro de incentivo e produtividade das empresas, tem ganhado força no contexto de alcance de desempenho, mérito, honra, ou seja a empresa é vista como sendo mais humanizada. As empresas consegue direcionar os seus objetivos e alinhar com as demandas e necessidades que possuem, embora gere competição entre os colaboradores, a finalidade principal é trazer resultados para a empresa (WOOD JR PICARELLI FILHO, 1999).

Visando justamente que tanto as empresas quanto os seus colaboradores sejam beneficiados com a remuneração estratégica, existe um problema que este artigo visa resolver, que é como transformar a remuneração em tradicional na empresa e de que forma isto pode ser positivo para a sociedade.



Já que podemos definir a remuneração estratégica como uma remuneração que tem como objetivo estimular a produtividade do funcionário, aumentar a sua motivação e consequentemente trazer resultados positivos para a empresa, é possível observar que os pontos fortes destacado até agora, fazem toda a diferença no mercado de trabalho. Por meio da remuneração a empresa pode obter uma vantagem competitiva e aumentar seus lucros.

Desta forma, para transformar o modelo de remuneração tradicional em estratégico, é necessário uma mudança na cultura da empresa, para que todos possam entender a vantagem da mudança.

Remunerar de forma estratégica pode ser entendida como uma importante ferramenta de incentivo nos dias de hoje, devido a uma grande necessidade de motivar os colaboradores que estão cada vez mais atentos aos benefícios que as empresas lhe oferecem.

Uma estratégia interessante para a adoção deste modelo de remuneração, é a oportunidade de ligar a remuneração ao resultado obtido por cada colaborador. Cada um recebe pelo que produzir, pelo que vender, enfim, a empresa estrategicamente conseguira unir interesses da organização a índices de resultados.

Esta estratégia, de recompensar por resultado, faz com que o profissional saia da zona de conforto, se qualifique, seja competitivo, aumente as suas capacidades e nível de conhecimento, pois quanto mais produzir, mais será recompensado, e para produzir precisara se esforçar para alcançar uma performance maior do que a convencional.

Diante disto, um dos objetivos da pesquisa é citar os tipos de remuneração estratégica que estão fazendo parte do planejamento estratégico das empresas hoje e cada vez mais ganhando espaço no mercado, mostrar que é possível obter resultados melhores com a remuneração atrelada a estratégica da empresa, visto que, as empresas visam sempre produzir mais com menos e as pessoas estão cada vez mais infieis as empresas, ou seja, se uma outra empresa paga melhor, tem mais benefícios, ela é mais interessante, como é possível fazer com que os colaboradores se sintam impulsionados com a remuneração.

Sabemos que quando tratamos de planejamento estratégico, a diretoria da empresa precisa controlar e avaliar tudo que é viável ou não para a empresa, como por exemplo a adoção de novas práticas de recompensar os funcionários se a mesma não possuía este

método antes, precisa ser bem estruturado e elaborado, para que venha ter a eficácia que se espera.

Diante deste cuidado que a empresa deve ter, muitas não sabem como implantar esta estratégia dentro da empresa, e possuem receio do impacto que pode ser causado, de trazer novas práticas para a cultura organizacional, este artigo visa solucionar a problemática citada acima, e o objetivo deste artigo é sugerir maneiras de implantação da remuneração estratégica, de forma que aumente os resultados financeiros e mantenha os funcionários motivados.

## 2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente na maioria das grandes empresas a gestão é composta por uma equipe de RH que visa cuidar dos direitos e deveres do funcionário na organização, conservar as relações trabalhistas e o desenvolvimento das equipes e definir alguns parâmetros de incentivos (BOUDREAU E MIKOVICH, 2000).

Um dos setores mais flexíveis em termos de normativos e leis é o RH, devido a ser contingencial ou seja, o dinamismo, a cultura, as regras variam de empresa para empresa. Fatores determinantes no direcionamento da empresa, conduzem a estratégia e o RH trabalha de forma paralela aos objetivos e necessidades das empresas (BOHLANDER E SNELL, 2009).

Para entendermos sobre remuneração, precisamos passar pelo setor de onde o foco está nas pessoas e nos processos que as envolve, que é a gestão de recursos humanos. Sabemos que a inclusão de qualquer fator inovador na empresa, pode causar um impacto muito grande, seja ele positivo ou negativo, tanto nos fatores externos e nos internos, e por este motivo, é necessário um estudo das reais necessidades da organização para se levar até a aprovação de algo novo na empresa.

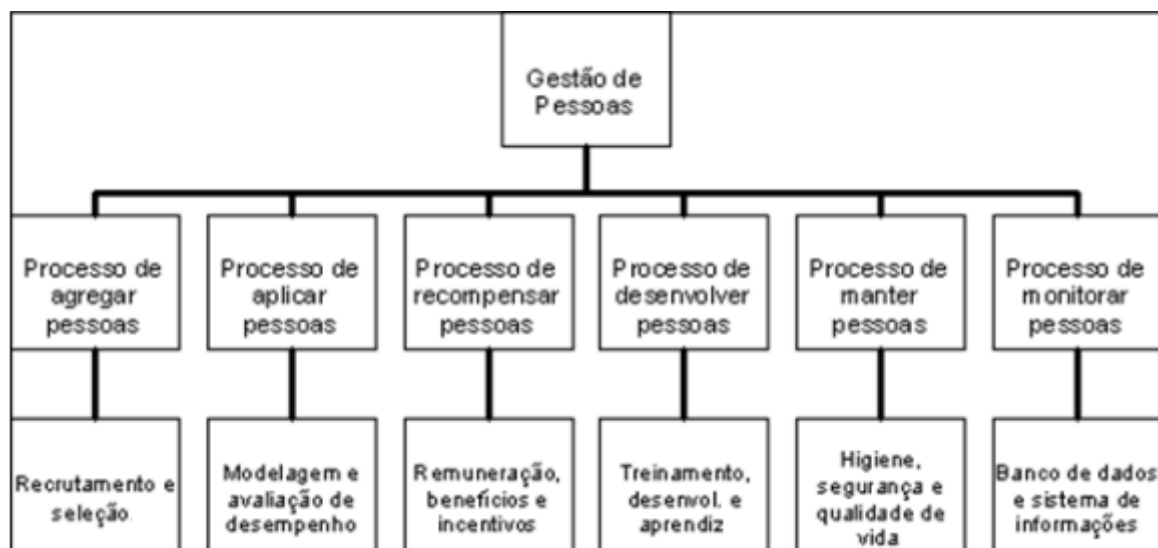
De acordo com Chiavenato (2008) os fatores externos são considerados importantes quando se vai implantar algo de diferente na organização, e são eles: pesquisa de mercado, recrutamento e seleção, conhecer salários e benefícios, sindicatos, entre muitas outras coisas. Os fatores internos, que compõem esse leque de pesquisa para trazer algo de diferente, também é muito importante e pode ser exemplificado como relacionamento e identificação das necessidades da equipe, à análise dos cargos e suas atribuições, treinamentos e muitos outros fatores.

A gestão de pessoas hoje, não é pautada somente para a contratação de funcionários, mas sim o desafio de motivar esses funcionários, conduzirem a terem bons resultados na empresa, serem proativos. Isto porque no passado, recursos humanos era associado demissão e contratação de colaboradores, mas o seu papel dentro da empresa vai muito além disso, precisa fazer com que o capital humano gere lucro (BOOG E CASTRO, 2002).

Na década de 80, houve uma queda na economia, algumas empresas foram impactadas pela inflação, aumento o número de desempregados, e as organizações começaram a reduzir os custos, enxugar ao máximo as despesas, tanto de pessoal quanto gerencial. Segundo Gil (2001), o recursos humanos é o segredo para uma empresa obter sucesso.

Existem seis tipos de gestão de pessoas e cada um deles tem um papel muito importante dentro das empresas, com o objetivo de melhorar a qualidade e o relacionamento com os colaboradores (CHIAVENATO, 2008).

Figura 1: Os seis processos de gestão de pessoas



Fonte Chiavenato (2004, p.14)

Diante desta figura, é possível mensurar as etapas de gestão abrindo o leque para o tema deste artigo que é a remuneração como forma de incentivo.

Quando falamos em remuneração, precisamos entender que existem mais de um tipo, e que o método de remuneração tradicional ou salário fixo surgiu por volta do século

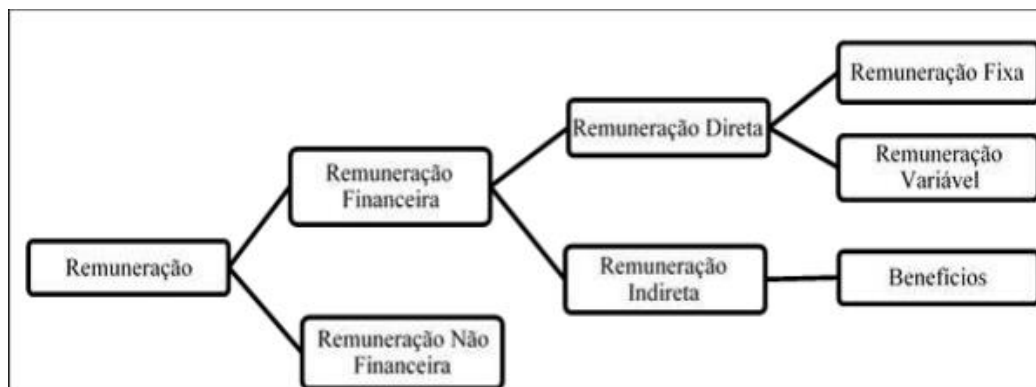
XIX, juntamente com toda as normas da jornada de trabalho, benefícios, cargos e etc. (RIBEIRO, 2003).

No modelo tradicional de remuneração existem quesitos que são determinantes para que sejam mantidos a ordem e decência e valor do salário, levando em consideração cargos, honorários, atividades dentre outros fatores. De acordo com Dessler (2003) os principais quesitos são:

- Legais: que é mantida de acordo o teto salarial de cada cargo;
- Sindicais: que são as leis trabalhistas;
- Políticos: Aumento de salários;
- Equitativos: Refere-se ao salário ser equivalente a mesma função em outra empresa.

Nos últimos tempos, é possível ver que muito se fala sobre remuneração e motivação nas empresas. As pessoas estão cada vez mais preocupadas com o salário e o que a empresa tem a oferecer. Por outro lado a empresa tem o desafio de motivar os seus, para que eles venham produzir além daquilo que se espera. Porém aspectos sociais, econômicos, éticos etc., também são importantes para que o funcionário se sinta motivado Franca (2009). Segundo Krauter (2013), a remuneração é um dos temas mais complexos das equipes de recursos humanos, e, também, um dos mais importantes, pois tem como objetivo recompensar por uma atividade que mantem a organização em vida, ligar os objetivos da cúpula estratégica com as necessidades dos funcionários a performance dos colaboradores.

Figura 2: Formas de remuneração:



Fonte adaptado de Krauter (2009)

De acordo com a figura acima remuneração, Krauter (2009), afirma que a remuneração é uma recompensa financeira por um trabalho executado, e pode ser dividida em direta e indireta.

A remuneração direta pode ser dividida em fixa ou variável, e está diretamente ligada ao dinheiro que é pago pela empresa aos funcionários. A fixa é a remuneração é paga de acordo com o contrato de trabalho, o salário base da função. A remuneração variável, é o prêmio pelo atingimento de certo nível de produtividade, ou seja, quando se produz acima do que é esperado (KRAUTER 2013).

A remuneração não financeira está atrelado a pontos que vão de encontro com o desenvolvimento de cada trabalhador. Treinamentos, oportunidades, bônus, troféus etc., são aspectos que valorizam os indivíduos que compõe o quando de funcionário da organização, promovendo desenvolvimento profissional e pessoal para eles (KRAUTER, 2013).

Uma forma de remunerar indiretamente é por meio de benefícios. A empresa estrategicamente procura identificar e satisfazer as necessidades dos seus trabalhadores. Isto é uma forma de fidelizar e agradar os colaboradores e segundo Chiavenato (2002), diminui os índices de rotatividades na empresas, que geram um alto custo.

De acordo com Chiavenato (2002), os benefícios podem ser classificados em legais ou espontâneos, monetários ou não monetários, assistenciais, recreativos e supletivos.

O benefícios legais são regidos pela legislação trabalhista, e os espontâneos não são regidos pela legislação. Ficam a critério da empresa se aderem ou não este tipo de remuneração (MARRAS, 2005).

Os benefícios monetários são os créditos em espécie que cada funcionário recebe, por meio da folha de pagamento. Os benefícios não monetários são recompensas por meio de serviços em prol do colaborador (WOOD JR.E PICARELLI FILHO, 2004).

Os benefícios assistenciais procuram suprir as necessidades na área da saúde do funcionário e das pessoas diretamente ligadas a sua patela familiar. O benefício de recreação está voltado ao lazer. O benefício supletivo visa proporcionar comodidade, segurança, fácil acesso aos funcionários (CHIAVENATO, 2004).

Sabemos que existe um grande desafio das empresas em manter os seus funcionários motivados constantemente. Por isso as empresas adotam estratégias de incentivos para influenciar os seus funcionários a atingirem altos níveis de produtividade.

Os incentivos podem ser por meio de finança, podem ser psicológicos, ou até mesmo mistos (RESENDE ,1997). O autor ainda afirma que, se as recompensas de incentivos forem bem colocadas é a forma mais eficiente de fazer com que o funcionário consiga alcançar um bom desempenho.

Neste cenário altamente competitivo entre as empresas, o setor de recursos humanos tem procurado desenvolver estratégias de remunerações com o objetivo de levar o colaborador a alcançar resultados acima do convencional, de forma mais eficiente e eficaz (BRANDAO *et al*, 2012).

O ponto chave da remuneração estratégica 'e potencializar os níveis de desempenho do funcionários, que podem contribuir de alguma forma com os lucros da empresa, enquanto a remuneração tradicional remunera pela função de cada indivíduo, a estratégica está atrelada a conhecimento, habilidades e atitudes (GHENO, & BERLITZ, 2011).

Grande parte das empresas têm encontrado na remuneração estratégica, uma forma de impulsionar os seus funcionários a alavancarem os seus resultados, elevar as suas capacidades e aumentar a competitividade. O dinheiro hoje é importante na vida dos trabalhadores, e se eles estiverem satisfeitos, com certeza irão produzir cada vez mais.

A remuneração estratégica 'e dividida em dois eixos, o eixo fixo e eixo variável. No eixo físico, existe a remuneração funcional que pode ser definida de acordo com a função e cada trabalhador. Existe também a remuneração por habilidades, que envolve a atividade que o indivíduo tem o talento de fazer melhor que os outros. E também como este eixo o salário indireto que pode ser definido como sendo os benefícios que compõem o cargo (NASCIMENTO, 2001).

Ainda de acordo com Nascimento (2001), o eixo variável está diretamente ligado a performance de cada colaborador, aos objetivos da organização e as normas de mérito e conhecimento.

Além disso, a remuneração estratégica é composta por: remuneração acionária, remuneração por habilidades, remuneração por competências, participação nos lucros, remuneração por resultados, distribuição de ganhos, planos de bonificação e benefícios sociais (GHENO & BERLITZ, 2011).

Conceito das formas de remuneração:

Remuneração Acionaria	Um das formas mais complexas de remuneração, que se for bem elaborada, pode gerar para a organização e seus funcionários, consideráveis benefícios a médio a longo prazo. Trata-se da distribuição ou venda de ações para um parte restrita dos funcionários, tradicionalmente com cargos de gestão, estratégicos, por meio desta, usufruir de vantagens monetárias, dividendos e outras valorizações.
Remuneração por habilidades	O foco desta remuneração está no indivíduo e não no cargo, de forma que justifique as diferenças salariais, permitindo o desenvolvimento profissional, uma vez que o objetivo desta remuneração é reconhecer a capacitação e habilidades do colaborador.
Remuneração por competências	Esta remuneração avalia o desenvolvimento e reconhecimentos de habilidades e conhecimentos que os colaboradores precisam para desenvolver as suas atividades dentro da organização. A remuneração por competência é diferente da remuneração por habilidades pois está voltada para os colaboradores que desenvolvem e ocupam cargos de diretoria, liderança, controle, planejamento, alcance de resultados, entre outros.
Participação nos lucros	Está ligada diretamente ligada aos resultados alcançados pela organização. É muito eficiente em empresas cuja remuneração fixa está abaixo do mercado.
Remuneração por resultados	Tem o objetivo de ligar o desempenho do colaborador a sua produtividade e qualidade dos resultados que o mesmo tem, incentivando os colaboradores a sempre buscarem mais além das metas estabelecidas. Esta remuneração tem a consequência de impulsionar metas financeiras, além da possibilidade de alavancar resultados e trazer mais lucros a empresa.
Distribuição de ganhos	Pode se relacionar a metas específicas da produtividade, com melhorias na qualidade e redução de custos. É mais comum nos escalões mais inferiores e intermediários da empresa, e tem o objetivo de remunerar a criatividade e capacidade

	dos funcionários a sugerirem ações inovadoras, e serem mais eficientes na resolução de problemas.
Plano de bonificação	Valores pagos por períodos e em períodos aos funcionários, em favor ao desempenho de suas atividades, além de lucro e aumento da participação de mercado. Esta remuneração não compõem o salário.
Plano de benefícios sociais	Benefícios oferecidos aos colaboradores com base na satisfação das suas necessidades pessoais, sendo considerados fundamentais para a satisfação dos mesmos.

Fonte: adaptado de GHENO e BERLITZ (2011)

Muito se fala sobre remunerar para incentivar, para aumentar o desempenho dos funcionários e buscar resultados para as empresas, e existe todo um preparo da empresa para com esse planejamento. Mas, existe também um fator determinante para que cada indivíduo venha produzir como se espera, que é a sua motivação. Para Montana e Charnov (2003), “a motivação ‘é um processo de estimular um indivíduo para empreender uma ação que conduza a satisfação de uma necessidade ou a realização de uma meta desejada”.

Segundo Abraham Maslow (1943), a motivação pode ser observada de acordo com a hierarquia das necessidades de cada indivíduo, constituindo-se em necessidade primária ou necessidade secundária. De acordo com o autor, as necessidades primárias são definidas como sendo necessidades fisiológicas, e as secundárias estão diretamente ligadas a fatores sociais como satisfação, auto realização etc.

Já Herzberg (1959), afirma que a motivação ‘é composta por dois fatores e são eles os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. O fator higiene está ligado a ao índice de satisfação do indivíduo, ou seja, com este fator presente, a satisfação do trabalhador será consequência, caso não esteja presente este fator, poderá causar a consequência de insatisfação. E o fator motivacional segue o mesmo preceito, se estiver presente, gera satisfação, caso não esteja presente, gera insatisfação.

Para concluir este tópico introdutório, ‘é possível entender, depois de todo conteúdo estudado por autores que se dedicaram a se aprofundar no tema, que a remuneração se tornou um importante ferramenta motivacional e de reconhecimento do esforço dedicado a atividade de cada colaborador, e que por meio dela o indivíduo tem o incentivo de maximizar seus resultados na organização (NASCIMENTO, FRANCO E CHEROBIM, 2012).

### 3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS



Este artigo baseia-se no método qualitativo de pesquisa pois aborda o que é remuneração, motivação, se aprofundando no ambiente de trabalho nas organizações e de que forma gera satisfação nos funcionários e se realmente influencia positivamente nos resultados deles.

Com a proposta de analisar o contexto específico do tema, a pesquisa qualitativa é a ideal pois tem a finalidade de compreender, descrever fenômenos sociais de diversas maneiras (BANKS, 2009).

O perfil desta artigo está dentro da pesquisa exploratório pois é consistida com base nas hipóteses da pesquisa e no levantamento bibliográfico. De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica se baseia em um dados já existentes, livros, artigos científicos entre outros.

Sobre a coleta de dados deste artigo, são dados secundários vindos de artigos científicos por meio da revisão bibliográfica.

Análise de dados presente neste artigo foi realizada por meio da análise de conteúdo, que caracteriza-se no conhecimento mais profundo sobre o tema e segundo Bardin (2009), seriam técnicas de análise que conduzem a descrição do tema dentro do método qualitativo, interpretando os textos dos autores.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante dos estudos traçados para aprofundamento no tema, de acordo com os preceitos da análise bibliográfica, foi possível chegar à conclusão de que os autores conseguem se dividir sobre a afirmação de recompensar estrategicamente pode motivar o colaborador.

Quadro 1: Recompensar pessoas é um processo motivacional

Autor, data	Recompensar é motivacional
Franca (2009)	A remuneração aparece de várias maneiras, como por exemplo em aspectos sociais, econômicos, organizacionais, éticos, entre outros, e requer sobre tudo, gerar um bom relacionamento entre a organização e o funcionário, para que o indivíduo se sinta motivado.
Chiavenato (2004)	Existem recompensas não financeiras, consideradas motivacionais, como por exemplo, auto estima, reconhecimento, satisfação.

Lenzi, Kiesel e Zucco (2010)	Os incentivos trazem motivação aos colaboradores, pois eles acabam executando suas atividades com mais zelo, afim de alcançar as metas propostas.
Sptizer (1997)	“Quando bem implementadas, as bonificações de desempenho são a forma mais eficaz, em termos de custos, de recompensar financeiramente a realização individual.

Fonte: Chiavenato (2004); Franca (2009); Lenzi, Kiesel e Zucco (2010); Sptizer (1997).

Com o pensamento contrário, de que a recompensa não é motivacional existem outros autores, conforme figura em seguida.

Quadro 2: Recompensar pessoas não é um processo motivacional.

Autor, data	Recompensar pessoas não é motivacional
Bergamini (1997)	Quando se fala em necessidades fisiológicas, ‘e possível observar que os elementos se refletem no quesito sobrevivência dos indivíduos, por exemplo: comida, agua, roupa, lazer, etc.
Gil (2001)	Afirma que uma boa administração de recursos humanos, é o segredo para a empresa obter sucesso.

Fonte: Berdamini (1997), Franca (2009), Gil (2001).

Diante de algumas pesquisas também e possível perceber que alguns autores acreditam que, sendo bem elaborada, a remuneração estratégica além de ser motivacional, pode trazer interessantes resultados para a organização.

Marquart <i>et al</i> (2012)	Ligar a remuneração aos objetivos da empresa é uma forma de gerar melhores resultados, pois provoca nos funcionários maior comprometimento com as estratégias da empresa.
Beuren, Silva, & Mazzioni (2014)	O alinhamento de interesses entre funcionários e gestores deve estar pautada em um sistema de monitoramento e compensação, que através disso, é possível observar uma relação favorável entre a remuneração dos colaboradores e os resultados da organizações.
Krauter (2013)	Se a organização souber monitorar os mecanismos de carreira, crescimento profissional e desenvolvimento, a remuneração estratégica pode ser uma peça chave para que isto acontece os funcionários tenham o desejo de crescer.

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo é mostrar que a remuneração estratégica pode impulsionar resultados dentro das organizações, ou seja, atrai o colaborador a sair da zona de conforto e buscar melhorar a renda.

Os incentivos monetários tomam mais importância na produtividade se comparado ao incentivo psicológico.

Desta forma é possível dizer que este estudo pode contribuir tanto para a área teórica, através de todas as ideias apresentadas, quanto para a área prática, mostrando para os gestores e colaboradores que a remuneração impulsiona o indivíduo a produzir mais.

No estudo existem muitas informações que mostram a importância de recompensar funcionários e principalmente com a remuneração de forma estratégica. Além disso, neste estudo é apresentado os impactos da implantação da remuneração estratégica para aqueles que ainda não aderiram.

No quesito limitações do artigo, podemos dizer que a fase de cruzar as ideias dos autores como sendo a mais difícil etapa. Isto porque existem diversos autores que abordam sobre o tema e também muitos trabalhos que apresentam ideias sobre a remuneração estratégica.

A ausência de conteúdos que relacionem carreira, avaliação de desempenho, treinamentos e outros, foram fatores que limitarem este artigo.

Sendo assim, o excesso de conteúdo e ideias com o intuito de chegar em um só resultado acabou sendo extenso e oferecendo uma grande quantidade de material sobre remuneração estratégica.

Para elaboração do estudo por meio da pesquisa bibliográfica, foram utilizados um total de oito artigos e uma revista que trata sobre remuneração estratégica.

Este artigo pode incentivar a outros temas que envolvam a remuneração estratégica e suas consequências. Partindo do princípio remuneração existe uma ampla variedade de informações que direcionam a um tema de pesquisa, que envolve tanto gestores quanto funcionários.

É importante que este artigo estimule novas pesquisas, podendo ser usado com base para novos temas relacionadas a remuneração estratégica, bem como a valorização do trabalhador, formas de incentivos e reconhecimento, dentre outros.

Em um cenário tão competitivo em que vivemos atualmente, o intuito deste artigo pretende estimular estudos futuros que tracem a eficácia da remuneração estratégica e a sua aplicação nas empresas.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANKS, M. **Dados Visuais para pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre. Artmed, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições, 2009.

BOUDREAU, J. W.; MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2000

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage

BOOG, Maria Cristina Faber; CASTRO, Alfredo Pires de. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002. v.1. 688 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. 342 p.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009. 288 p.

GHENO, Renata; BERLITZ, Jacqueline. **Strategic remuneration and benefits package: a case study aookued at the operational level of a multinational**. Revista de Administração da UFSM.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

HERZBERG, Frederick, et al. **The motivation to work**. New York: John Wiley, 1959. 180 p.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo. Saraiva, 2009

MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation**. Psychological Review. 1943.

NASCIMENTO, C., FRANCO, L. M. G., & CHEROBIM, A. P. M. S. (2012). **Associação entre remuneração variável e indicadores financeiros: evidências do setor elétrico**. Revista Universo Contábil, 8(1), pp. 22-36.

KRAUTER, E. (2009). **Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

KRAUTER, E. (2013). Remuneração de executivos e desempenho financeiro: um estudo com empresas brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v.7, n.3, art.3, p-259-273, jul./set. 2013

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003. 153 p.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: REFLEXÕES ACERCA DAS “TOP COMPANIES 2019”****SOCIAL RESPONSIBILITY: REFLECTIONS ABOUT “TOP COMPANIES” 2019**

Geovana De Oliveira Pereira  
Regina Gioconda De Andrade

**RESUMO**

Responsabilidade Social é um termo bastante atual, embora não seja tão novo. Também não faz pouco tempo que seu conceito foi inserido no contexto empresarial, entretanto muitos são os questionamentos que ainda permeiam este tema, além de não haver um consenso literário acerca de sua definição. Sendo assim, adotaremos neste trabalho um conceito sobre a Responsabilidade Social voltada para as práticas que vão além das exigências legais. Como objeto de análise, este trabalho trouxe as 25 empresas elencadas em 2019 pela maior rede profissional do mundo, o LinkedIn, como as empresas onde os brasileiros sonham em trabalhar. Através de análises bibliográficas e exploratórias, o objetivo deste trabalho foi analisar se as *Top Companies* 2019 possuem práticas de Responsabilidade Social e refletir se este pode ser um dos fatores que despertaram nos brasileiros este sonho. Como resultado, verificou-se que 76% das *Top Companies* 2019 divulgam em seus sites oficiais a adoção de práticas socialmente responsáveis e que este fator pode exercer influência sobre as ações que permitiram que estas empresas compusessem este ranking.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social, Empresas, LinkedIn, *Top Companies* 2019.

**ABSTRACT**

Social responsibility is a very current term, although not so new. It is not so long ago that his concept was inserted in the business context, however there are many questions that still permeate this theme, and there is no literary consensus about its definition. Therefore, we will adopt in this paper a concept about Social Responsibility focused on practices that go beyond legal requirements. As an object of analysis, this work brought the 25 companies listed in 2019 by the largest professional network in the world, LinkedIn, as the companies where Brazilians dream of working. Through bibliographical and exploratory analyzes, the objective of this work was to analyze if the *Top Companies* 2019 have Social Responsibility practices and to reflect if this may be one of the factors that aroused this dream in Brazilians. As a result, it was found that 76% of 2019 *Top Companies* disclose on their official websites the adoption of socially responsible practices and that this factor can influence the actions that allowed these companies to compose this ranking.

**Keywords:** Social Responsibility, Companies, LinkedIn, *Top Companies* 2019.

## INTRODUÇÃO

Não é novidade que no meio empresarial são as pessoas que determinam os rumos a serem trilhados. Por meio do poder de compra, que tornou-se ainda mais sólido devido à globalização e o desenvolvimento tecnológico, o público externo determina tendências de mercado, promove ou não a divulgação da marca e a forma como ela será realizada, cria e estimula novos nichos, novos produtos e serviços, determina o sucesso ou fracasso de uma ação empresarial. Já o público interno, por meio da sua força de trabalho, de seus níveis de satisfação e engajamento ajudam a direcionar planejamentos estratégicos e comportamentos organizacionais, mesmo que não os conheçam ou não os notem.

Percebe-se, portanto, a imprescindibilidade que acomete as empresas em conhecer o seu público de forma profunda e possuir a sensibilidade de perceber o que este mesmo público espera da empresa, para onde ele deseja que ela vá. Nota-se que há alguns anos grandes públicos têm mantido uma crescente cobrança pela conscientização empresarial acerca de suas capacidades sociais. Isso refere-se à saber que a obrigação de prover os recursos básicos e condições justas para que a sociedade em geral goze seus direitos, é do Estado, mas que na atual conjuntura “O Estado tem compartilhado cada vez mais o que eram consideradas suas responsabilidades com a iniciativa privada” (REIS E RUBENS, 2003, p. 10) pois não é capaz de fazê-lo, além de que, as instituições privadas detêm grande potencial e melhores meios de oportunizar isso. Em entrevista para o site da GIFE (Grupo de Instituições Fundações e Empresas que reúnem investidores socialmente responsáveis), Giuliana defende que “O papel do investimento social privado não é prover o serviço à população, mas apoiar o poder público e as políticas públicas para que elas sejam, de fato, garantidoras do direito de toda a população a educação”.

Esse cenário aliado aos prejuízos ambientais que algumas atividades empresariais causam, permite que a sociedade acredite em um dever humanitário das empresas para além da legislação. Taylor (1980), Miranda (2002), Félix (2003) são alguns autores defensores desta concepção. Acredita-se que não basta que as empresas cumpram o que rege a lei em relação ao meio ambiente e aos direitos humanos, é necessário que realizem mais, que proporcionem um mundo melhor para seus colaboradores, seus consumidores e para a comunidade em geral.

Segundo o site Comunitas, associação privada, sem fins lucrativos, que estimula a participação da iniciativa privada no desenvolvimento social e econômico do país e contribui

para o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos, uma pesquisa divulgada em 2017 e realizada pela Union + Webster International, especializada em diagnósticos sobre marcas e hábitos de consumo, afirma que os brasileiros são os consumidores mais conscientes do mundo. “87% dos brasileiros pesquisados informam que preferem comprar produtos ou serviços de empresas com responsabilidade social reconhecida, superando a média mundial de 77%”. Diante disso, torna-se importante analisar a influência destas práticas empresariais no comportamento humano perante a organização, quais os estímulos que despertam nelas reações positivas e como isso ocorre, quais os seus limites e relações com outros fatores.

Desta maneira, este trabalho vem instigar algumas reflexões acerca destes questionamentos. Pretende-se analisar se as empresas tidas pelo LinkedIn em 2019 como as que os brasileiros sonham em trabalhar divulgam em seus sites oficiais o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis e refletir sobre a possibilidade desta conduta ser relevante e influenciar as práticas dos usuários do LinkedIn que permitiram a elaboração deste ranking.

A justificativa deste trabalho encontra-se na necessidade de estimular-se o desenvolvimento de estudos em relação ao comportamento que as práticas empresariais de Responsabilidade Social despertam em seus colaboradores, consumidores e comunidade em geral. Buscou-se refletir se o sonho dos brasileiros em trabalhar em uma empresa pode ser estimulado pelas práticas de Responsabilidade Social que ela assume. Embora este não seja um estudo de caso ou pesquisa de campo, promover reflexões como a citada acima apresenta grande importância para que novos estudos sejam desenvolvidos buscando verificar outras nuances comportamentais frente às ações de Responsabilidade Social. Se os brasileiros foram apresentados na pesquisa acima mencionada como os consumidores mais conscientes do mundo, já se buscou investigar em qual posição estamos ao assumirmos outros papéis sociais? Quais os níveis de conscientização social do brasileiro quando este assume a posição de colaborador ou de comunidade em geral?

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **A Responsabilidade Social para além da Legislação**



Há muito fala-se em “Responsabilidade Social” e seu conceito, seus benefícios, suas motivações e seus resultados. Variados são os questionamentos que permeiam este assunto e apesar dos diversos estudos realizados, aparenta-se haver muito campo a ser explorado.

Também não é recente a incorporação do termo “Responsabilidade Social” ao vocabulário corporativo, que igualmente trouxe várias indagações ao mundo dos negócios. Com o passar dos anos, a vontade, atual necessidade, de tornar-se socialmente responsável disseminou-se por todo o meio empresarial tornando-se uma expressão popular e amplamente presente nas propagandas, em textos de missão e em valores. Todas as empresas queriam dizer aos seus clientes e consumidores que eram socialmente responsáveis, embora muitas vezes seu verdadeiro conceito não fosse claramente compreendido.

Esta ainda é uma realidade. Na literatura não se encontra uma definição precisa e consolidada para o termo nem para seu entendimento no meio empresarial. A definição de Responsabilidade Social que consideraremos neste trabalho refere-se ao seu entendimento para além da legislação e da filantropia. Acredita-se que ser socialmente responsável “é se preocupar com a qualidade do impacto das ações sobre as pessoas. É medir as consequências desse impacto e apenas efetivar ou prosseguir com as ações quando há certeza de que elas as influenciarão positivamente.” (GRAJEW, 2009, p. v).

Barbieri (2009) reforça essa concepção ao significar o termo “Responsabilidade” como a:

“[...] obrigação de responder pelas consequências previsíveis das suas ações em virtude de leis, contratos, normas de grupos sociais ou de sua convicção íntima. A capacidade de poder escolher livremente as alternativas de ação é uma condição básica para o surgimento da responsabilidade desse agente. [...] Outro exemplo é a responsabilidade civil objetiva decorrente de danos causados pela degradação ambiental, ficando o degradador obrigado a indenizar ou reparar os danos causados ao meio ambiente ou a terceiros independentemente da existência de culpa.” (p.2).

Essa compreensão também prevalece para Cheibub e Locke (2002, p. 2) que asseguram que o mínimo que se espera de uma empresa é que ela cumpra a legislação, sendo, portanto, inconcebível a reflexão sobre a Responsabilidade Social em um contexto empresarial de descumprimento da lei. “A questão que se apresenta é se as empresas e/ou os empresários/executivos assumem alguma responsabilidade além daquelas

exigidas por lei. Não faz sentido, portanto, denominar de responsabilidade social o cumprimento da lei”.

Da mesma forma, os autores reforçam a inviabilidade de acrescentar ao conceito de Responsabilidade Social as práticas assumidas pelas empresas motivadas pelo atendimento às negociações trabalhistas.

“Responsabilidade social, portanto, implica ações que vão além da “letra da lei” e que não resultam de um embate político com sindicatos ou organizações de trabalhadores. É, na verdade, apenas e necessariamente um conjunto de ações que vão além do que é requerido por lei, por obrigação ou por necessidade.” (CHEIBUB E LOCKE 2002, p. 2)

De acordo com o Guia sobre a ISO 26000 Norma Internacional de Responsabilidade Social elaborado pelo Instituto Observatório Social, esta ISO sugere o mesmo pensamento, mas vai além ao definir o termo como:

“a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente por meio de um comportamento ético e transparente que: • contribua para o desenvolvimento sustentável – inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade; • leve em consideração as expectativas das partes interessadas; • esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; • esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.”

No Brasil, temos exemplos de empresas que acreditam nessa concepção e a praticam. A empresa Reserva, por exemplo, atua no ramo de venda de roupas no varejo e, de acordo com informações disponibilizadas em seu site oficial, todas as campanhas de lançamento de suas marcas são baseadas em temas que abordam questões sociais, além de já terem doado todo o lucro líquido resultante da venda de uma de suas marcas para ONGs e projetos sociais. Para os colaboradores, a Reserva exerce sua responsabilidade social fornecendo licença paternidade de 30 dias (vale ressaltar que, salvo em acordos de Convenções Coletivas de Trabalho, a legislação assegura o direito há 5 dias corridos), possui um programa de contratação de pessoas com mais de 50 anos e possui um projeto que realiza os sonhos dos próprios colaboradores. Já para a sociedade, a Reserva ajuda, divulga e investe em empreendedores sociais e em projetos de reinserção social, além de desenvolverem o projeto chamado 1P=5P (Uma peça = Cinco pratos), aonde a cada peça vendida, em qualquer loja ou pelo site da empresa, a Reserva viabiliza, através da Associação Civil Banco de Alimentos, a doação de 5 pratos de comida para quem tem fome no Brasil.

A Natura, empresa brasileira do segmento de cosméticos e produtos de beleza, afirma em seu site oficial que não realiza experimentos em animais e que não trabalha com fornecedores que adotam esta prática, além de desenvolverem projetos de preservação e sustentabilidade na Amazônia. Já a Avon, multinacional do mesmo segmento, desenvolve e apoia campanhas, através das quais arrecada dinheiro para doações às causas de combate ao câncer de mama e à violência doméstica.

### **Percepção dos Consumidores**

Sabe-se que a intensa globalização e a evolução tecnológica trouxeram grandes desafios às empresas. Com as compras pela internet e o conceito de “concorrência” ampliado a níveis extremos, clientes e consumidores se tornam cada vez mais exigentes e criteriosos na tomada de decisão de compra.

Mohr, Webb e Harris (2001 *apud* OLIVEIRA *et al.* 2014, p. 63-75) realizaram um estudo baseado em 48 entrevistas pessoais visando compreender a forma pela qual os consumidores percebem a Responsabilidade Social Corporativa e se ela interfere em suas decisões de compra. O estudo obteve uma resposta positiva, mostrando que os consumidores demonstram comportamentos favoráveis às empresas que realizam práticas socialmente responsáveis e acreditam que as empresas possuem esse dever.

Cruz (2013) realizou um estudo experimental objetivando verificar se essa disposição em pagar mais pela Responsabilidade Social permanecia em um contexto de aumento de 10% no preço de um produto, através da simulação de dois cenários para dois grupos experimentais. Para ambos se partiu da premissa de que os consumidores buscavam uma calça jeans e encontraram em três lojas produtos equivalentes em qualidade e na satisfação gerada nos consumidores, entretanto, na loja A a calça custava R\$ 110,00 enquanto nas lojas B e C, o preço era R\$ 100,00. Para o primeiro grupo este foi o contexto descrito, para o segundo ressaltou-se ainda que a loja A possuía práticas socialmente responsáveis, diferente das lojas B e C. Como resultado, o experimento verificou que os consumidores permaneceram dispostos a pagar os 10% a mais no preço de um produto advindo de uma marca socialmente responsável. Nesse contexto, o aumento referiu-se ao acréscimo de R\$ 10,00 no valor do produto.

Não obstante, segundo o site da Comunitas, a pesquisa realizada pela Union + Webster International verificou ainda que os consumidores brasileiros também não se importam em pagar até 10% a mais pela mercadoria dessas organizações.

Neste cenário, torna-se perceptível a urgência na qual as empresas devem buscar melhorias e inovações, não apenas em seus produtos e serviços, mas, principalmente, em suas práticas, em suas políticas, em suas crenças e em seus processos de geração de valor. Os consumidores não querem mais apenas um produto que os satisfaça, eles querem uma empresa que possua os mesmos valores, que lute por causas que eles também acreditam, que se preocupe com o impacto de suas ações na sociedade e no meio ambiente, que valorize seus colaboradores, que seja ética e moral. E não apenas o seja, mas assegure que toda sua cadeia de valor também é.

“[...] o sucesso de uma marca dependerá dos valores que reafirmam sua identidade e que os diferenciam de outros grupos [...] ou da coerência dos seus valores pessoais com os valores sociais e ambientais de uma marca. Uma marca forte será aquela que consegue amarrar, de maneira eficiente, fortes emoções com os valores dos clientes”. (CRUZ 2013, p. 9)

Cruz (2013) pondera ainda que quando os valores pessoais e os valores empresariais divergem, as práticas de Responsabilidade Social da organização podem causar repúdio por parte do consumidor e a atratividade da marca perante o mesmo reduz significativamente, gerando retornos negativos para a corporação.

Torna-se importante ressaltar que a exigência por práticas empresarias de Responsabilidade Social é geralmente expressada por clientes e consumidores da marca/produto, entretanto, os casos de irresponsabilidade social geralmente são alvos de críticas e ações de revolta advindas da população em geral. Encontramos ao longo dos anos muitos exemplos de empresas que sofreram boicotes por praticarem ações lesivas à sociedade, aos colaboradores ou ao meio ambiente.

Goldstein (1970, p. 8) cita o caso da Shell que em 1995 resolveu descartar no Mar do Norte uma boia de armazenagem de petróleo cru. “(...) houve uma reação tão forte da opinião pública - com atentados a bomba e postos de gasolina metralhados, na Alemanha – que ela teve de voltar atrás e optar por uma solução mais cara de desativação da boia”.

A autora relembra ainda quando a Nike sofreu um boicote ao vazarem informações de que o trabalho nas fábricas da África era desenvolvido em condições precárias, aonde os trabalhadores eram submetidos a jornadas excessivas e salários baixíssimos. Neste caso, não apenas a opinião pública, mas também estados americanos e outros países

realizaram em 1997 um dia de protesto contra a empresa, além de iniciar a campanha “Boicote à Nike”. A partir deste ocorrido, a Nike decidiu investir em educação e passou a inspecionar seus fornecedores.

### **Top Companies 2019: Onde os brasileiros sonham em trabalhar**

O LinkedIn é uma rede social de negócios voltada para os processos de recrutamento e seleção, divulgação de vagas e de marcas e produção de conteúdo a respeito do mundo corporativo. Atualmente, é considerado a maior e mais popular rede profissional.

Anualmente o LinkedIn realiza uma pesquisa sobre as *Top Companies* em diversos países do mundo. No Brasil, essa pesquisa é denominada “*Top Companies: Onde os brasileiros sonham em trabalhar*”. Anonimamente, o LinkedIn analisa as ações e interações dos brasileiros e das empresas dentro do próprio LinkedIn, baseado em quatro pilares principais: (I) Interesse na Empresa, que é mensurado através da quantidade de seguidores do perfil da empresa, desconsiderando os próprios funcionários; (II) Interação com Funcionários, que consiste nas visitas aos perfis dos funcionários das empresas; (III) Demanda da Vaga, que compreende a taxa de visualizações e candidaturas nas vagas, sendo considerados anúncios pagos e não pagos; e (IV) Retenção de Funcionários; que se refere a mensuração dos funcionários que permanecem na empresa por mais de um ano.

Esta pesquisa considerou empresas com mais de 500 funcionários, sendo que o próprio LinkedIn e sua controladora, a Microsoft, foram excluídas da pesquisa, bem como agências de emprego e de seleção de pessoal, instituições de ensino, ONGs, entidades públicas e agências governamentais.

“As estatísticas sobre as empresas provêm do [LinkedIn Talent Insights](#) e incluem a empresa-mãe e as subsidiárias controladas. Os dados refletem informações públicas dos usuários ativos no país e incluem perfis no LinkedIn de funcionários em tempo integral associados à empresa-mãe e às subsidiárias com participação majoritária. Nós excluimos usuários cuja relação com as empresas seja de meio-período ou terceirizada. O número de funcionários é fornecido diretamente pelas empresas [...]. As estatísticas referem-se a um período de 12 meses encerrado em fevereiro de 2019.”

Diferente das pesquisas realizadas para nomear as melhores empresas em diferentes aspectos e dos selos e certificações que as empresas buscam para avaliarem fatores como satisfação e engajamento de colaboradores e da comunidade em geral com a marca, a pesquisa sobre as *Top Companies* utiliza a metodologia de análise explicada

acima, mas não vale-se de critérios, condições, padrões ou níveis que a companhia precise alcançar. O ranking das *Top Companies* refere-se àquilo que faz os olhos dos brasileiros brilharem e o coração acelerar quando se fala sobre o meio corporativo, àquilo que faz a pessoa pesquisar sobre, procurar informações e admirar, criar uma simpatia e despertar o desejo de fazer parte. Como resultado, o LinkedIn apresentou que, em 2019, as 25 empresas que os brasileiros sonham em trabalhar são:

- |                                                 |                                                            |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1. Itaú Unibanco - Bancos                       | 15. Suzano – Papel e Produtos Florestais                   |
| 2. Banco Santander - Bancos                     | 16. Totvs – Software                                       |
| 3. Movile – Tecnologia da Informação e Serviços | 17. Johnson & Johnson – Atendimento Médico e Hospitalar    |
| 4. Grupo XP - Serviços Financeiros              | 18. Grupo HEINEKEN – Alimentos e Bebidas                   |
| 5. Safra – Bancos                               | 19. Stone Pagamentos - Tecnologia da Informação e Serviços |
| 6. Bayer - Indústria Farmacêutica               | 20. GOL Linhas Aéreas Inteligentes – Linhas aéreas/Aviação |
| 7. Raízen - Petróleo e Energia                  | 21. brMalls – Varejo                                       |
| 8. IBM – Tecnologia da Informação e Serviços    | 22. Syngenta – Agricultura                                 |
| 9. Oracle - Tecnologia da Informação e Serviços | 23. Nestlé - Alimentos e Bebidas                           |
| 10. BTG Pactual - Serviços Financeiros          | 24. Nubank - Serviços Financeiros                          |
| 11. Resultados Digitais – Software              | 25. Cervejaria AmBev – Alimentos e Bebidas                 |
| 12. Bradesco – Bancos                           |                                                            |
| 13. Vivo - Telecomunicações                     |                                                            |
| 14. GPA – Varejo                                |                                                            |

Essas são as empresas nas quais foram analisadas as informações e os conteúdos disponibilizados nos respectivos sites oficiais, com o intuito de refletir, através do embasamento teórico apresentado, sobre a Responsabilidade Social ser ou não um fator de relevância no despertar do sonho dos brasileiros em trabalhar nestas empresas. Tornase importante ressaltar que nos sites de 6 delas não foi possível localizar estas informações, o que não nos permite afirmar que as mesmas não são ou não praticam a Responsabilidade Social, sendo que elas podem apenas não divulgar ou não elucidar estas informações em seus sites oficiais. Da mesma forma, não se pode limitar as ações socialmente responsáveis das demais empresas as práticas mencionadas neste trabalho.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada constou da técnica de estudos exploratórios e bibliográficos, visando abordar, conhecer, discutir e reforçar análises de pesquisas científicas bem como permitir novas discussões. Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 63) a pesquisa exploratória “realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes” e a pesquisa bibliográfica “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses” (p. 60).

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A ISO 26000 Norma Internacional de Responsabilidade Social, de acordo com o Guia do Instituto Observatório Social, condiciona as múltiplas questões relacionadas à Responsabilidade Social a sete grandes temas que devem ser entendidos como parte integrante da gestão da empresa. São eles:

A Governança Organizacional que se refere aos processos e estruturas de tomada de decisão, pois é isso que vai determinar a forma como a organização irá incorporar a Responsabilidade Social.

Direitos Humanos que tratam-se de assegurar e respeitar os direitos civis e políticos e os direitos econômicos, sociais e culturais das pessoas, bem como responsabilizar-se e prestar contas sobre possíveis violações destes.

Práticas de trabalho é o terceiro tema e aborda questões relativas à aplicação e proteção dos direitos trabalhistas, incluindo normas internacionais, não apenas de seus trabalhadores diretos, mas também por prestadores de serviços, terceirizados, subcontratados e autônomos, além de possuir responsabilidade sobre sua esfera de influência e cadeia de valor (clientes, fornecedores, compradores).

Meio Ambiente abrange questões relacionadas à responsabilidade ambiental, incluindo princípios de precaução e prevenção, gestão de riscos, conscientização e educação ambiental, restauração de habitats e responsabilidade sobre impactos causados por suas atividades.

Práticas Leais da Operação é o quinto tema e discorre sobre as práticas de combate à corrupção, concorrência leal, envolvimento político responsável, respeito aos direitos de propriedade e promoção da responsabilidade social.

Questões Relativas ao Consumidor traz em seu escopo questões como práticas justas de negócio, consumo sustentável, proteção à saúde e segurança do consumidor, marketing leal e responsável, privacidade e proteção de dados, serviços de resolução de reclamações, entre outras.

Por fim, o sétimo tema, Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade, refere-se às comunidades que são envolvidas ou impactadas pelas atividades de uma organização. Retrata assuntos como geração de riqueza e renda, investimento social, tecnológico e responsável, criação de empregos, promoção e apoio à saúde, cultura e educação.

Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade foi o tema utilizado como base para a análise das *Top Companies*, pois é referente às ações que, apesar de fornecerem amplos benefícios às empresas que as adotam, não se tratam de exigências e dependem do quanto a organização compreende, acredita e se compromete com a causa. Em contraponto, os demais temas não serão considerados nas análises, pois, considerando que o primeiro tema refere-se às questões internas e hierárquicas de cada organização e os demais temas são fundamentados em questões legais, demonstram divergirem do foco deste trabalho.

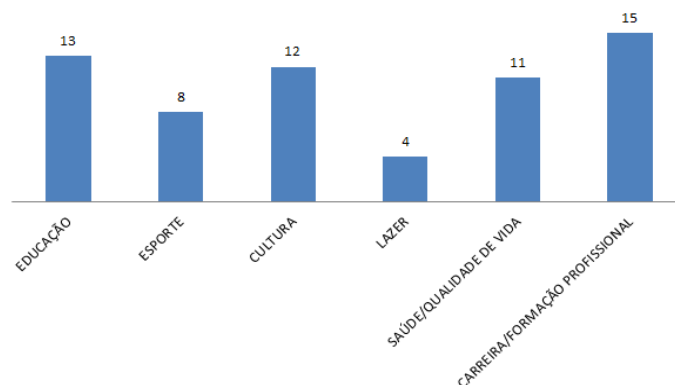
Diante disso e através das informações públicas disponibilizadas nos sites oficiais das empresas, verificou-se que das 25 *Top Companies* 2019, 6 não fornecem em seus sites oficiais informações sobre o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis. No entanto, as demais *Top Companies* 2019 possuem pelos menos uma prática de investimento em Envolvimento e Desenvolvimento Comunitário, em sua maioria, voltadas para comunidades que vivem em situações de vulnerabilidade social.

Dentro do tema de Envolvimento e Desenvolvimento Comunitário as ações foram classificadas por áreas, sendo: Educação, esporte, cultura, lazer, saúde/qualidade de vida e carreira/formação profissional.

Observou-se no **gráfico 1** que a área que as *Top Companies* 2019 mais investem é a Carreira/Formação Profissional sendo que das 19 empresas, 15 aplicam recursos nesta área, seguida pela Educação, 13 empresas, Cultura, 12, Saúde/Qualidade de Vida, 11, Esporte, 8 e por último, Lazer, com investimento de apenas 4 empresas.



## GRÁFICO 1

Áreas de investimento das  
*Top Companies* 2019

A análise obtida pode ser comparada à pesquisa realizada pelo Censo GIFE que também identificou, em 2016, os três primeiros temas citados acima como os que mais recebem investimentos, invertendo apenas a primeira e segunda posição.

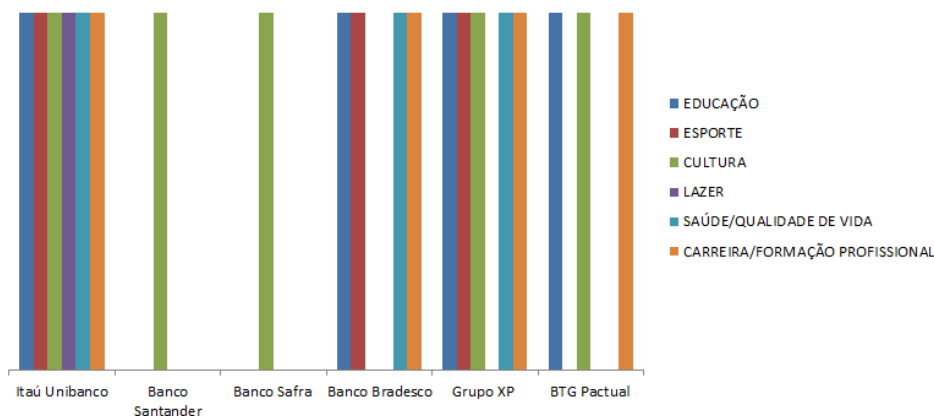
“[...] a educação tem sustentado posição de destaque no *Censo GIFE* desde sua primeira edição em 2001, inclusive em relação ao segundo e terceiro colocados no *ranking* de temas mais trabalhados pelos investidores sociais: formação de jovens para o trabalho e cidadania (média de 60%) e cultura e artes (média de 56%).”

Possibilitou-se ainda classificar as empresas do ranking de acordo com os segmentos de atuação, sendo eles Serviços Financeiros, Indústrias, Tecnologia da Informação e Comércio. Diante disso, verificou-se a presença de semelhanças nas áreas de investimento de cada grupo.

O primeiro, Serviços Financeiros, conforme **gráfico 2**, foi composto por 6 empresas, dentre as quais 5 investem em Cultura, sendo a área que mais recebeu recursos deste grupo, seguida pela Educação e Carreira/Formação Profissional empatadas, com um montante de 4 empresas investidoras, após as áreas de Esporte e Saúde/Qualidade de Vida também seguem igualadas recebendo o apoio de 3 empresas e por fim o Lazer que recebe investimentos de apenas uma *Top Company* deste segmento.

## GRÁFICO 2

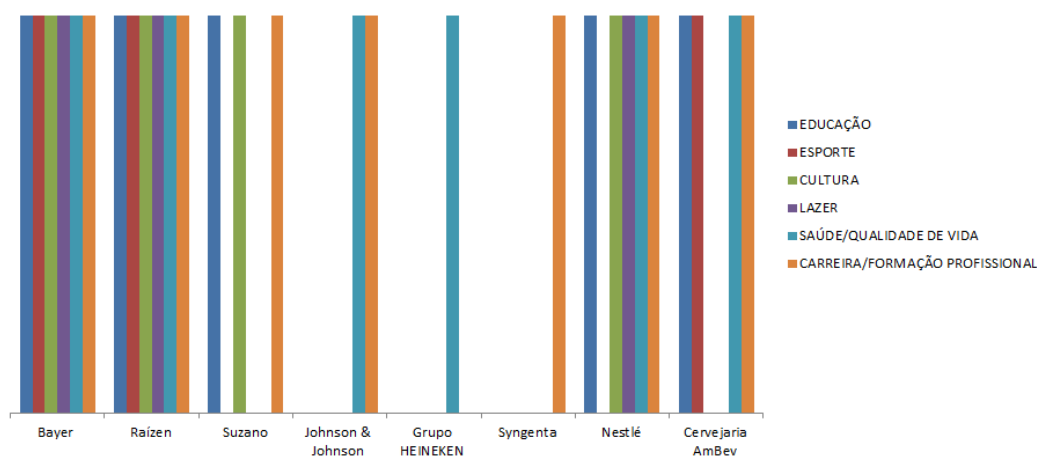
## Serviços Financeiros e áreas de investimento



O grupo de Indústrias, de acordo com o **gráfico 3** foi formado por 8 empresas, as quais 7 direcionam suas ações para a área de Carreira/Formação Profissional, seguida pela Saúde/Qualidade de Vida com os investimentos de 6 empresas, Educação com 5, Cultura com 4 e Esporte e Lazer iguais com 3.

## GRÁFICO 3

## Indústrias e áreas de investimento

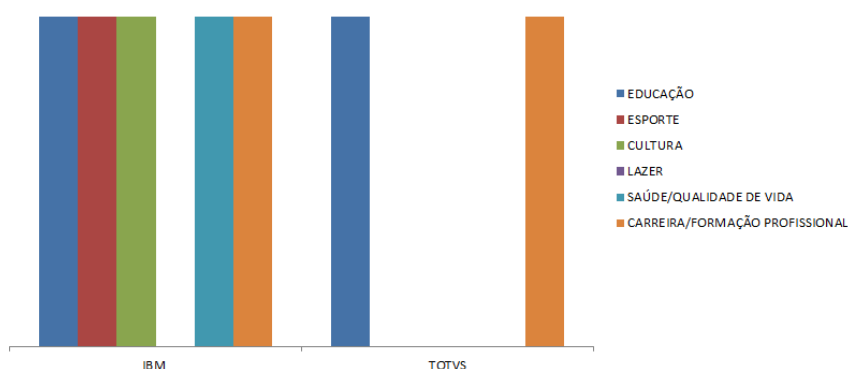


No grupo de Tecnologia da Informação foram classificadas apenas 2 empresas sendo que nenhuma investe em Lazer. Em contrapartida, ambas investem em Educação e

Carreira/Formação Profissional, e as áreas de Esporte, Cultura e Saúde/Qualidade de Vida recebem investimentos de pelo menos uma delas, conforme **gráfico 4**.

GRÁFICO 4

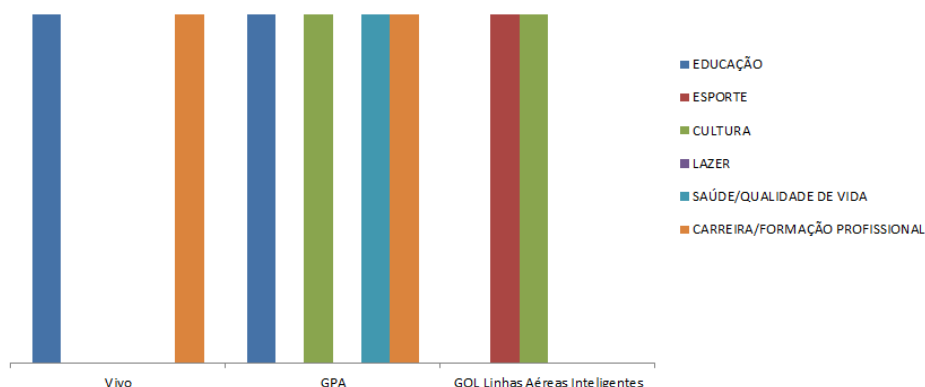
Tecnologia da Informação e áreas de investimento



O quarto grupo, do segmento de Comércio, também não investiu em Lazer. Das 3 empresas de integram o grupo, as áreas de Educação, Cultura e Carreira/Formação Profissional recebem o apoio de 2 empresas, enquanto as demais áreas, Esporte e Saúde/Qualidade de Vida recebem de apenas 1 empresa (**gráfico 5**).

GRÁFICO 5

Comércio e áreas de investimento



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o contexto apresentado, torna-se importante compreender que a concepção das *Top Companies* serem as empresas onde os brasileiros sonham em trabalhar não se trata de propostas de empregos, de benefícios ou de condições de trabalho, não determina que o brasileiro vá enviar currículo para as 25 empresas, mas possui um caráter empírico, referindo-se àquilo que desperta o desejo nos brasileiros, daquilo que causa admiração e o faz pensar sobre.

Embora não seja possível elucidar quais são os fatores que despertam esse sonho nos brasileiros, instiga-se a reflexão sobre sua relação com as práticas de Responsabilidade Social, visto que no decorrer deste trabalho torna-se claro o esforço das empresas em investirem nesta temática, concomitantemente com o esforço da comunidade em geral de reconhecer e recompensar estas ações.

Admite-se que outros fatores exercem influência no despertar dos sonhos profissionais das pessoas, mas o atual engajamento mundial em Responsabilidade Social pode nos permitir pensar que estas práticas despertam sentimentos de simpatia, admiração e gratidão nos brasileiros.

O sentimento de simpatia pode ocorrer, por exemplo, em pessoas que encontram empresas que apoiam e lutam por causas sociais as quais elas também acreditam, ou em pessoas que vivem em contextos de dificuldades e descobrem empresas que investem para melhorar realidades semelhantes. Do outro lado, os sentimentos de admiração e gratidão podem ser despertados nas pessoas que efetivamente recebem os investimentos. Esses sentimentos podem estimular nas pessoas a criação de um modelo de empresa ideal para trabalhar ou impulsionar comportamentos como o marketing “boca a boca” espontâneo e positivo, a divulgação das ações em redes sociais e a procura de informações destas empresas em sites oficiais e redes profissionais como o LinkedIn para saber-se mais à respeito delas.

Estes aspectos lógicos, porém baseados em pressupostos de sentimentos e entendimentos, podem caracterizar aquilo que o LinkedIn chamou de “sonho”.

Portanto, considerando que existem estudos que verificaram que os consumidores estão dispostos a pagar 10% a mais no preço de produtos de uma empresa que desenvolve práticas socialmente responsáveis; que as pessoas em geral são movidas por sentimentos de indignação externalizados por meio de boicotes e protestos diante de situação de irresponsabilidades sociais; que a Responsabilidade Social pode ser utilizada como

estratégia de marketing para melhoria da imagem da marca; que cada vez mais as empresas estão verdadeiramente investindo em práticas e projetos socialmente responsáveis, para além da legislação e da filantropia, e que 76% das Top Companies 2019 divulgam em seus sites que são empresas que agem com Responsabilidade Social, pode-se propor, teoricamente, que exista uma influência direta –mesmo que mínima e condicionada à outros fatores- destas práticas e do posicionamento socialmente responsáveis com o sonho dos brasileiros em trabalhar nestas empresas.

Propõe-se por fim, o desenvolvimento de trabalhos futuros acerca da verificação quantitativa da importância da Responsabilidade Social na composição dos sonhos dos brasileiros em relação às empresas e da análise de quais os demais fatores que integram e despertam esse sonho. Propõe-se ainda um estudo de caso nas *Top Companies* para identificar à qual(is) fator(es) elas atribuem o fato de estarem neste ranking e assumirem as respectivas posições.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVON. Disponível em: <https://www.avon.com.br/>. Acesso em: 13 abril. 2019.

BANCO BRADESCO. Disponível em: <https://banco.bradesco/html/classic/index.shtm>. Acesso em: 06 maio. 2019.

BANCO SANTANDER. Disponível em: <https://www.santander.com.br/>. Acesso em: 08 maio. 2019.

BARBIERI, J. C. CAJAZERA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo. Saraiva, 2009.

BAYER. Disponível em: <https://www.bayer.com.br/>. Acesso em: 08 maio. 2019.

BRMALLS. Disponível em: <https://brmalls.com.br/>. Acesso em: 06 maio. 2019.

BTG PACTUAL. Disponível em: <https://www.btgpactual.com/>. Acesso em: 08 maio. 2019.

CERVEJARIA AMBEV. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/>. Acesso em: 06 maio. 2019.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <http://unoeste.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050476/pages/61>. Acesso em: 13 abril. 2019.

CHEIBUB, Z. LOCKE, R. **Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas**. In: KIRSCHNER, G. CAPPELLIN (Org.). Empresa, empresários e globalização. Rio de Janeiro. RelumeDumará, FAPERJ, 2002.

COMUNITAS. **Porque investir socialmente e analisar os impactos?** Disponível em: <http://www.comunitas.org/portal/o-bisc/>. Acesso em: 08 maio. 2019.

CRUZ, B. P. A. BOICOTE DE CONSUMIDORES EM RELAÇÃO À RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: PROPOSIÇÕES A PARTIR DO CONTEXTO BRASILEIRO. Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 19-34, jan./abr. 2013. Disponível em: <https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/547>. Acesso em: 06 maio. 2019.

FÉLIX, L.F.F. O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável. In: ORCHIS, M. A.; YUNG, M.T.; MORALES, S.C. Responsabilidade Social das Empresas. V.2, São Paulo: Editora Fundação Peirópolis, 2002.

GIFE, GRUPO DE INSTITUIÇÕES FUNDAÇÕES E EMPRESAS. GIFE lança o Mapa da Atuação do Investimento Social Privado em Educação. 2019. Disponível em: <https://gife.org.br/gife-lanca-o-mapa-da-atuacao-do-investimento-social-privado-em-educacao/>. Acesso em: 08 maio. 2019.

GOL LINHAS AÉREAS. Disponível em: <https://www.voegol.com.br/pt>. Acesso em: 06 maio. 2019.

GOLDSTEIN, I. S. **Responsabilidade social: das grandes corporações ao terceiro setor**. São Paulo. Atica, 2007.

GPA. Disponível em: <https://www.gpabr.com/pt/>. Acesso em: 06 maio. 2019.

GRAJEW, O. Prefácio. In: BARBIERI, J. C. CAJAZERA, J. E. R. (Org). **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo. Saraiva, 2009.

GRUPO HEINEKEN. Disponível em: <https://www.heineken.com/br>. Acesso em: 06 maio. 2019.

GRUPO XP. Disponível em: <https://institucional.xpi.com.br/sobre-a-xp/grupo-xp/>. Acesso em: 08 maio. 2019.

IBM. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt>. Acesso em: 08 maio. 2019.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. ISO 26000 Norma de Responsabilidade Social: Um guia para entendê-la melhor. 2011. Disponível em: [http://www.observatoriosocial.org.br/sites/default/files/07-01-2011\\_08-norma\\_iso\\_26000.pdf](http://www.observatoriosocial.org.br/sites/default/files/07-01-2011_08-norma_iso_26000.pdf). Acesso em: 03 abril. 2019.

ITAÚ UNIBANCO. Disponível em: <https://www.italu.com.br/>. Acesso em: 08 maio. 2019.

JOHNSON & JOHNSON. Disponível em: <https://www.jnjbrasil.com.br/>. Acesso em: 06 maio. 2019.

LINKEDIN. Top Companies 2019: onde os brasileiros sonham trabalhar. 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/top-companies-2019-onde-os-brasileiros-sonham-trabalhar-rafael-kato/>. Acesso em: 02 abril. 2019.

MIRANDA, G.P.C. Responsabilidade social corporativa e Marketing social: reflexão para um novo tempo. In: ORCHIS, M. A.; YUNG, M.T.; MORALES, S.C. Responsabilidade Social das Empresas. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis, 2002.

MOBILE. Disponível em: <https://mobile.blog/tag/grupo-mobile/>. Acesso em: 08 maio. 2019.

NATURA COSMÉTICOS. Disponível em: <https://www.natura.com.br/>. Acesso em: 15 abril. 2019.

NESTLÉ. Disponível em: <https://www.nestle.com.br/>. Acesso em: 06 maio. 2019.

NUBANK. Disponível em: <https://nubank.com.br/>. Acesso em: 06 maio. 2019.

OLIVEIRA, T. V.; MASCARENHAS, A. O.; TRONCHIN, G. R.; BAPTISTA, R. M. CONSUMO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL NO VAREJO DA MODA: ANALISANDO A INTENÇÃO DOS CONSUMIDORES DE DEIXAR DE COMPRAR DE EMPRESAS DENUNCIADAS POR ESCRAVIDÃO CONTEMPORÂNEA. Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 63-75, maio/ago., 2014. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/tania\\_veludo\\_-\\_consumo\\_socialmente\\_responsavel\\_-\\_oliveira\\_mascarenhas\\_tronchin\\_baptista\\_2014\\_consumo-socialmente-responsave\\_33645.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/tania_veludo_-_consumo_socialmente_responsavel_-_oliveira_mascarenhas_tronchin_baptista_2014_consumo-socialmente-responsave_33645.pdf). Acesso em: 06 maio. 2019.

RAÍZEN. Disponível em: <https://www.raizen.com.br/>. Acesso em: 08 maio. 2019.

REIS, A. C. F. **Marketing Cultural e Financiamento da Cultura**. São Paulo: Pioneira, 2003.

REIS, A. C. F.; RUBENS, da C. S. **“Patrocínio e Mecenato - Ferramentas de Enorme Potencial para as Empresas**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Anais do XIX ENANPAD, Setembro/1995, Vol.I, número 5, pp.77-91.

RESERVA. Disponível em: <https://www.usereserva.com/home>. Acesso em: 13 abril. 2019.

RESULTADOS DIGITAIS. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/>. Acesso em: 06 maio. 2019.

SAFRA BANCOS. Disponível em: <https://www.safra.com.br/>. Acesso em: 08 maio. 2019.

STONE PAGAMENTOS. Disponível em: <https://www.stone.com.br/>. Acesso em: 06 maio. 2019.



SUZANO. Disponível em: <http://www.suzano.com.br/suzano/>. Acesso em: 06 maio. 2019.

SYNGENTA. Disponível em: <https://www.syngenta.com.br/>. Acesso em: 06 maio. 2019.

TAYLOR, R. Balanço social: instrumental de avaliação de desempenho e correção do planejamento social na vida da empresa. In: GONÇALVES, E. L. (Org.). Balanço social da empresa na América Latina. São Paulo: Pioneira, 1980.

TOTVS. Disponível em: <https://www.totvs.com/>. Acesso em: 06 maio. 2019.

VIVO. Disponível em: <https://www.vivo.com.br/portalweb/appmanager/env/web#>. Acesso em: 06 maio. 2019.

**SÍNDROME DE *BURNOUT* NO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS:  
ASPECTOS RELACIONADOS ÀS FORMAS DE PREVENÇÃO*****BURNOUT* SYNDROME IN HUMAN RESOURCE PROFESSIONAL ASPECTS  
RELATED TO FORMS OF PREVENTION**

Hanna Clara Cesar Souza Da Silva  
Stephanie Basso Leao  
Joselene Lopes Alvim

**RESUMO**

O profissional de Recursos Humanos é o principal responsável pela conciliação dos interesses da empresa e dos colaboradores, fato que vem cobrar cada vez mais desses profissionais, de modo que compromete não só o seu bem-estar, mas também o das pessoas por eles atendidos. Assim, justifica-se a relevância deste estudo procurando mostrar que as ações preventivas são fundamentais para combater a Síndrome de *Burnout* e/ou reduzir seu efeito sobre os colaboradores, o objetivo deste artigo foi realizar um estudo sobre as causas que levam o profissional da área de Recursos Humanos a desenvolver estresse crônico a ponto de caracterizar-se como Síndrome de *Burnout* e apresentar as formas de prevenção. Para isso foi feito uma abordagem qualitativa, por intermédio da revisão de literatura, sendo que se utilizou da técnica de análise de conteúdo. Observou-se um impacto do trabalho no mundo contemporâneo e o adoecimento ocupacional como fator desencadeante da Síndrome de *Burnout*. Conclui-se a necessidade de conscientização da manifestação da Síndrome de *Burnout* a fim de mostrar as ações preventivas para combatê-la, de modo a considerar um cuidado em especial nas formas de trabalho do profissional de Recursos Humanos, pois se ele perder o prazer pelo trabalho realizado não poderá exercer com plenitude o cuidado dos demais profissionais dentro da organização.

**Palavras-chave:** Síndrome de *Burnout*; Gestão de Pessoas; Estresse Ocupacional.

**ABSTRACT**

The Human Resources professional is primarily responsible for reconciling the interests of the company and its employees, a fact that increasingly demands these professionals, so that it compromises not only their well-being, but also the people they serve. Thus, the relevance of this study is justified trying to show that preventive actions are fundamental to combat Burnout Syndrome and / or reduce its effect on employees. The objective of this article was to conduct a study on the causes that lead professionals in the field. Human Resources to develop chronic stress to the point of being characterized as Burnout Syndrome and presenting the forms of prevention. For this, a qualitative approach was made through literature review, using the technique of content analysis. There was an impact of work in the contemporary world and occupational illness as a triggering factor of Burnout. It concludes the need for awareness of the manifestation of Burnout Syndrome in order to show the preventive actions to combat it, so as to consider a special care in the ways of work of the Human Resources professional, because if he loses the pleasure for The work performed cannot fully exercise the care of other professionals within the organization.

**Keywords:** Burnout syndrome. People management; Occupational Stress.

## 1) INTRODUÇÃO

Em tempos em que a palavra estresse é comum em círculos de conversas sobre rotinas de trabalho, percebe-se que qualquer colaborador pode estar sujeito às pressões decorrentes de transformações cada vez mais rápidas e expressivas devido às inovações tecnológicas, mudanças nas leis e até mesmo ao contexto organizacional da maioria das empresas, onde o colaborador está sempre se esforçando para se adaptar e desenvolver diversas funções, tentando manter seu estado físico emocional e social equilibrado.

Muitos autores concordam que *burnout* é uma síndrome que possui como característica principal o meio laboral e que esse processo é uma resposta ao extremo cansaço ocupacional crônica que afeta os aspectos individuais, profissionais familiares e sociais (PEREIRA, 2010). O estado de *burnout* é causado por uma junção de aspectos internos e externos (VIVEIROS, 2019). Ainda que cada profissão seja diferente, a Síndrome do *Burnout* já é observada entre fisioterapeutas, psicólogos, enfermeiros, docentes, policiais militares, dentre outras profissões. Um profissional mal preparado e fatigado não consegue atingir as expectativas do cliente e até mesmo do seu empregador, acarretando falta de comprometimento e, em alguns casos, a Síndrome de *Burnout*.

Diante do exposto, questiona-se: quais as causas e as consequências que levam os profissionais da área de Recursos Humanos a desenvolver estresse a ponto de caracterizar-se como Síndrome de *Burnout* e quais as formas de prevenção?

Na perspectiva de responder essa problemática, busca-se por meio deste artigo identificar as causas que levam o profissional da área de Recursos Humanos a desenvolver estresse crônico apresentando as formas de prevenção. Como objetivos específicos almeja-se: compreender o impacto do trabalho nesse profissional; analisar as características e os sintomas da Síndrome de *Burnout*; buscar alternativas para evitar o estresse ocupacional; e levantar fatores que influenciam o profissional a desenvolver Síndrome de *Burnout*.

A Síndrome de *Burnout* atua de maneira lenta e silenciosa e acomete diversas categorias profissionais. Dessa forma, verificou-se a importância de reunir dados de pesquisas por meio da revisão de literatura para compreender como se manifesta a Síndrome de *Burnout*

Sendo assim, justifica-se a relevância deste estudo procurando mostrar que as ações preventivas são fundamentais para combater a Síndrome de *Burnout* e/ou diminuir o seu efeito sobre os profissionais, justificando a existência desta pesquisa que visa discutir as questões mencionadas acima, beneficiando não só os profissionais, mas também as organizações nas quais estão inseridos.

## 2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O Trabalho no Mundo Contemporâneo e o Adoecimento Ocupacional

O trabalho ocupa papel expressivo e indispensável na vida do ser humano, uma menção ao próprio modo de ser dos mesmos na sociedade. Para Antunes (2009), o trabalho torna-se categoria central para compreensão que figura o ser social desde a sua existência, cumprindo com o conjunto de reprodução da base material da sociedade.

Paulo Netto e Braz (2008) apontam que a sociedade, por meio dos indivíduos que a compõe, cria produtos que satisfazem as suas necessidades com aquilo que extrai da natureza e esse processo é intitulado como trabalho. Corroborando com as ideias dos autores acima citados, Lukács (1980, p.04-05 apud ANTUNES, 2009, p.136) acrescenta que a centralidade do trabalho apresenta um significado muito forte e presente na vida de todos, pois é no decorrer dele que o homem produz e se reproduz na sociedade. É no trabalho que se manifesta a excelência humana ante os demais seres vivos. Ele seria a ação do próprio homem, a origem de toda riqueza e bem material. Haja vista que, a centralidade do trabalho para o homem proporciona sentido à vida do trabalhador, possibilitando sua interação e a relação entre os seres.

De acordo com Lukács (1981, p.14 apud COSTA, 2007, p.21), o trabalho é uma necessidade do homem e tem papel fundamental na construção de sua existência, sendo ele um mediador para as relações interpessoais. Com tal característica, Abrahão e Torres (2004) evidenciam que o trabalho constitui elemento fundamental da existência humana, pois permite que o homem revele características especificamente humanas, abrindo espaço para a capacidade de criação e produção, bem como a inserção do sujeito em um contexto social em função da atividade a ser executada, o que justifica o papel do trabalho nos processos consciente e inconsciente do ser humano. Por conseguinte, o trabalho

frequentemente é revelado ora como um fator que contribui para o bem-estar, ora como um fator que facilita a manifestação de sintomas que afetam a saúde de modo negativo.

Assim, o trabalho está presente na vida do homem ao longo de sua evolução, em diversas formas, atendendo suas necessidades a cada momento, isto é, o homem utiliza de suas habilidades para transmutar a natureza para sua sobrevivência. Porém, ele se preserva como uma situação de efetivação de relações sociais, tendo em vista a produção e reprodução da humanidade. Isto é, o trabalho precede à sociedade capitalista e teve formas distintas nos diferentes períodos históricos, ou seja, o trabalho é indispensável à sobrevivência e organização social (RIBEIRO, 2005).

Antunes (2009) ressalta que o caráter humanizador do trabalho transformou-se com o advento do capitalismo, por meio da atividade remunerada como fonte de perda de sentido pelo trabalhador e como trabalho obrigatório, ou seja, parou de ser o essência da vida do indivíduo e passou a ser o meio pelo qual se garante a subsistência, transformando-se em produto de troca para exaltar o capital e criar novos produtos. Nesse formato, o trabalho configura-se como alienante, pois, além de não proporcionar ao trabalhador um reconhecimento do que produz, ele também não promove um reconhecimento da ação produtiva.

Partindo da ideia de que as características do capitalismo permeiam expressivamente a sociedade atual, pode-se dizer que as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, ao longo dos anos, têm ecoado no bem-estar dos colaboradores. Com as ascensões tecnológicas ocorridas, os ambientes de trabalho foram transformando-se, o que provocou mudanças expressivas na organização, nas condições e nas relações de trabalho, uma vez que, ao desempenhar uma atividade muito intensa, nutre um esgotamento físico e mental dos trabalhadores (ELIAS; NAVARRO, 2006).

Dessa forma, Lhuillier (2005 apud SOLDERA, 2016) apresenta que esse não reconhecimento se dá devido à sobrecarga tarefas a se realizarem, exigindo uma dedicação excessiva do trabalhador que, ao mesmo tempo, não consegue aprender devido à intensidade da atividade determinada pela organização, de modo a caracterizar-se em uma atividade desqualificada. Isso exteoriza que as transformações ocorridas na sociedade capitalista, segundo Assunção (2003), refletem nas condições de trabalho, uma vez que a organização da atividade pode formar novos compassos, conduzido pela exigência do

consumidor e pela exigência de qualificação do trabalhador e por maior produtividade, características essas de um contexto de flexibilização.

Além disso, como apontam Zanelli e Silva (2008), uma das ideias de trabalho vinculasse ao emprego, uma vez que é por meio das atividades remuneradas que a maioria das pessoas procura atender às suas necessidades, considerando a atividade de trabalho como um meio de sobrevivência, mesmo diante da realidade das condições de trabalho dos últimos anos. Dessa forma, os trabalhadores trocam sua força produtiva por um salário. Assim, os autores ressaltam que, quando o trabalhador concebe à sua atividade um caráter instrumental, ele perde a noção do que está produzindo e a importância do resultado dessa produção para si e para os outros, pois não se reconhece nem é reconhecido nesse produto provocando, então, uma perda de significado.

Dentro desse contexto, houve o interesse pelo estudo da relação do trabalho com os processos do consciente e inconsciente, a qual teve origem a partir da Primeira Guerra Mundial, com as repercussões do taylorismo na saúde dos trabalhadores. Segundo Dejours (1987), nesse modo de trabalho houve separação entre o trabalho intelectual e o manual, neutralizando assim a atividade mental dos operários. De acordo com o autor, o corpo privado de seu protetor natural, que é o aparelho mental, se torna fragilizado, sem defesas, explorado.

As repercussões da aplicação dos princípios tayloristas na racionalização do trabalho se dão tanto na saúde física quanto mental. Os trabalhadores encontram-se diante de longos períodos de trabalho, ritmo acelerado de produção, esgotamento físico e, sobretudo, automação e não participação no processo produtivo e parcelamento das tarefas (MENDES, 1995). Portanto, há indícios de que a estruturação do trabalho contém elementos que apresentam consequências danosas ou favoráveis ao funcionamento psíquico do trabalhador.

De acordo com Dejours (1994), conforme citado por Mota (2002), no início dos seus estudos relacionados a saúde mental e trabalho, acreditava que o trabalho procedia ao sofrimento psíquico e que isso poderia levar o sujeito à loucura. Mais tarde, o próprio Dejours concluiu que o trabalho por si só não era capaz de produzir doenças mentais, mas que poderia provocar doenças psicossomáticas e distúrbios psíquicos. Constatou, também, que o ser humano tem uma tendência natural a buscar o prazer e evitar o sofrimento, buscando assim manter o equilíbrio psíquico.

Outra afirmação de Dejours (1994) é a de que os trabalhadores têm uma capacidade de desenvolver estratégias coletivas e/ou individuais para atenuar a consciência do sofrimento e que o prazer pode ser advindo da própria relação do indivíduo com o trabalho. Para Mota (2002), o prazer é advindo da transformação do sofrimento e/ou da própria relação do indivíduo com o trabalho.

De acordo com Katsurayama et al. (2013, p.375), a teoria de Christophe Dejours apresenta dois momentos:

- 1) Década de 70: na disciplina psicopatologia do trabalho, que abordou a interface homem/liberdade de imaginação e expressão dos desejos inconscientes do trabalhador - e organização do trabalho – sistema de imposições e restrições essencialmente técnicas e imóveis (taylorismo-fordismo);
- 2) Década de 90: denominada Psicodinâmica do Trabalho que caracteriza a organização do trabalho pela mobilidade e mutabilidade, e o funcionamento psíquico pela mobilização subjetiva.

Segundo ressaltado pelos autores, a teoria de Dejours procurou mostrar os problemas psíquicos envolvidos na relação do sujeito com a realidade dentro da organização de trabalho.

Por organização do trabalho entende-se a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (na medida que ele dela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando e controle, as relações de poder, as questões de responsabilidade, definição de cadências, o modo operatório prescrito (DEJOURS, 1987).

Dejours; Abdoucheli e Jayet (1990) consideram que a organização do trabalho resulta das relações intersubjetivas e sociais dos trabalhadores com as organizações. Parte-se, então, do princípio que cada categoria profissional está submetida a um modelo específico de organização do trabalho, o qual pode conter elementos facilitadores ou não da saúde mental do trabalhador, na dependência dos interesses econômicos, ideológicos e políticos de atores que dominam o processo produtivo (MENDES, 1995).

Partindo desses conceitos, Guareschi e Grisci (1993 apud MENDES, 1995, p.35) apresentam o sofrimento de caráter físico e o sofrimento de caráter psíquico, manifestados diferentemente em cada indivíduo, de modo que os fatores internos integram os fatores externos a ele. Assim, se haverá sofrimento ou prazer no trabalho consistirá das condutas e ações dos colaboradores permitidos pela organização do trabalho. No entendimento de Mendes (1995), de acordo com a psicodinâmica do trabalho, a relação homem-trabalho não deve ser estudada apenas do ponto de vista patológico.

Diante da prescrição da tarefa, cabe ao trabalhador fazer uso de suas estratégias defensivas a fim da manutenção do seu equilíbrio diante do real do trabalho, ou seja, o imprevisto, o inesperado. As estratégias defensivas representam uma tentativa de evitar o sofrimento, buscando transformar, modificar e minimizar a percepção da realidade que o faz sofrer, sendo um processo especificamente mental, já que não modifica a realidade na qual está inserido (MENDES, 1995).

Portanto, pode-se dizer que o trabalho produz ação, mas nem toda ação é trabalho se não tiver um significado, se não se fizer útil. É preciso existir uma relação entre o sujeito e o resultado de sua produção, bem como entre eles e o significado dado ao que foi realizado, visto que é uma atividade mediadora entre o homem e a natureza, e é uma atividade responsável pela manutenção da sobrevivência do indivíduo e, portanto, não pode ser ignorada.

Desse modo, observa-se que o significado do trabalho está atrelado à saúde do trabalhador, pois, ao ter significado e ao ser útil e livre para agir, o indivíduo mostra-se saudável. Por outro lado, quando preso a regras impostas pelas condições e organizações de trabalho, assume-se um caráter de inutilidade e insignificância, o que concerne ao indivíduo o sofrimento psíquico por ter que bloquear suas vontades e expressões.

## 2.2 Síndrome de *Burnout*: Definição, Características e Sintomas

Normalmente, quando as pessoas começam uma atividade profissional, a tendência é ficarem cheias de expectativa. No entanto, é comum surgirem as dificuldades, mas nem sempre as organizações, sejam públicas ou privadas, preparam aquele trabalhador para enfrentar estas situações. Partindo dos fatores citados é que surgem as dificuldades de se estabelecer uma harmonia entre o trabalhador e seu trabalho, podendo iniciar nesse momento os processos de adoecimento em consequência das adversidades que surgem no decorrer do exercício da atividade e da percepção que esse profissional tem da realidade que o envolve.

A Síndrome de *Burnout* foi identificada em 1974, nos Estados Unidos, pelo pesquisador e médico psicanalista Hebert Freuderberger a partir da observação de desgastes no humor e na motivação de profissionais de saúde com os quais trabalhava, apresentando esses profissionais um processo de despersonalização, alteração do humor,



exaustão emocional, cinismo, perda de prazer pelo trabalho e isolamento social (NASCIMENTO, 2017).

Dessa forma, o primeiro a utilizar o termo *burnout* para descrever esse sentimento de total exaustão foi o psicanalista Freudenberg, em 1974. Porém, ele não foi o primeiro a identificar e caracterizar os sintomas de esgotamento físico e mental e ainda os comportamentos disfuncionais que tomavam conta de alguns trabalhadores, principalmente na área da saúde (BENEVIDES- PEREIRA, 2002).

De lá para cá muitos profissionais já pesquisaram esse fenômeno, entretanto, mesmo sendo conhecida pela ciência a sua gênese e já definidas as suas características sintomatológicas, a Síndrome de *Burnout* ainda não foi muito difundida e é muito pouco estudada no meio acadêmico, dificultando com isso o seu diagnóstico por parte dos profissionais da saúde.

Acredita-se que, a gênese dessa psicopatologia, pode remontar ao início do processo de criação e implantação do sistema capitalista, caracterizado pela divisão de classes antagônicas, propriedade privada, divisão social do trabalho e consequente desumanização do homem por meio da alienação do trabalho. Essa alienação priva o homem do fruto do produto do seu trabalho. Conforme asseveram Saviani e Duarte (2010), o trabalho é essencial à vida; no entanto, há uma controvérsia ao transformá-lo em uma moeda de troca na qual por meio da venda deste ele dá continuidade à sua subsistência.

Maslach e Jackson (1981, apud BORGES; CARLOTTO, 2004, p.46), a respeito da Síndrome de *Burnout*, definiram-na como sendo um efeito psicológico composto pela exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional, características essas do esgotamento e da autoavaliação negativista de si mesmo.

Conforme pode ser observado na definição dos autores, o lugar onde o indivíduo trabalha, bem como as condições organizacionais, propiciam o aparecimento de *Burnout*, fazendo com que o colaborador se sinta desmotivado, apresentando o desejo de abandonar seu trabalho, sua vida profissional.

Essa síndrome, segundo Harrison (1999 apud CARLOTTO, 2002, p.21), pode ser entendida como um estresse crônico que ocorre gradualmente advindo de situações relacionadas ao trabalho, como é o caso da pressão emocional pelo constante envolvimento com pessoas, de modo que o indivíduo perde o prazer pelo trabalho e dê respostas negativas a ele. Dessa forma, vale salientar que o cuidado com o trabalhador é

necessário, mas é remediativo. Então, o que precisa ser cuidado, na verdade, é o trabalho, para que o trabalhador se sinta saudável no que faz.

Quanto à relação existente entre a Síndrome de *Burnout* e o estresse, estudos têm mostrado que *burnout* é uma patologia desencadeada exclusivamente pelos fatores ligados à atividade laboral dos indivíduos; no entanto, os profissionais de saúde, quando se deparam com situações que evidenciam essa patologia, encontram uma dificuldade de estabelecer uma relação causal com a atividade profissional, o que acaba gerando um diagnóstico inadequado, como depressão, estresse ou ansiedade crônica, pois os sintomas apresentam semelhança com essas psicopatologias. A respeito da Síndrome *Burnout*, fica evidente que esta não pode ser confundida com estresse, uma vez que se trata de uma doença ligada diretamente ao trabalho (ABRANCHES; MUROFUSE; NAPOLEÃO, 2005).

*Burnout* é um termo que pode ser traduzido para o português como “apagar-se” ou “queimar-se”. De forma geral, trata-se de uma síndrome que interfere na relação do homem com trabalho, de modo que este não tenha mais sentido para ele (MAYER, 2006). Ainda nessa linha, Abranches, Murofuse e Napoleão (2005) afirmam que, no caso de *burnout*, o indivíduo apresenta comportamentos contraproducentes aos que estão envolvidos com a organização. Quanto ao estresse, “trata-se de um esgotamento pessoal com interferência na vida do indivíduo e não necessariamente na sua relação com o trabalho”.

As principais características dessa síndrome são a exaustão emocional, a despersonalização e a ineficácia. Devido à sobrecarga de trabalho e à necessidade que o indivíduo sente de ter que dar conta, ele começa a ter dificuldade nas relações interpessoais e sente os seus recursos emocionais diminuindo, ocorrendo a exaustão emocional (MASLACH, SCHAUFELI E LEITER, 2001). Em consequência, surge a instabilidade emocional do profissional, que passa a tratar as pessoas do seu meio profissional, familiar e social de forma inadequada, com agressividade, caracterizando um processo de despersonalização.

No entendimento de Mayer (2006), ao considerar uma pesquisa clínica, *burnout* é um estado de estafa decorrente do trabalho desenfreado, dificultando o desenvolvimento das tarefas, pois pode fazer com que os profissionais vivenciem uma situação de baixa autoestima, desmotivação, abominem a profissão e percam o interesse no trabalho. Daí o não conhecimento dessa doença pode fazer com que esses profissionais sejam vistos como incompetentes e despreparados ou, no senso comum, “preguiçoso”. Citado

anteriormente por Mayer (2006), *burnout* é um termo originário da cultura anglo-saxônica, e que, dentre as várias definições, pode ser traduzido para o português como “apagar-se” ou “queimar-se”, isso porque é assim que o indivíduo acometido se sente, como se um fogo interno lhe estivesse consumindo todas as suas energias e a sensação é de que está se apagando.

Importante considerar que todo o sentimento e sensações ocorrem em uma relação direta com a atividade laboral do indivíduo, que está relacionada ainda com o estresse que a essa atividade está gerando para o trabalhador. É como se a atividade laboral ganhasse uma cor escura, sem vida, sem perspectiva, sem prazer e o trabalho pode perder o seu sentido original quando os resultados, que deveriam ser prazerosos e enriquecedores, passam a não importar.

Para Mayer (2006), todos os esforços que são articulados no sentido de auxiliar o indivíduo acometido para que este possa sair do estado de adoecimento acabam constituindo-se em realizações sem resultados satisfatórios e inúteis para modificar ou reverter a situação que se instalou, pois a pessoa sente-se como se não tivesse mais recursos internos para voltar a sentir prazer pelas ocupações laborais, já que suas reservas psicológicas e emocionais foram consumidas e estão esgotadas.

Para Edelwich e Brodsky (1980 apud CARLOTO, 2011, p.08), *burnout* traz consigo sérias implicações psicológicas que prejudicam ou até inviabilizam o desempenho do trabalho, de modo a considerá-lo um descaminho dos planos traçados, que acomete os profissionais que lidam intensamente com pessoas.

Numa visão organizacional, Benevides-Pereira (2002) diz que o *burnout* é falta de um ajuste entre as necessidades do funcionário e os objetivos das empresas. Nesse sentido, o desequilíbrio na saúde do profissional traz consequências na qualidade dos serviços e na produção, o que acaba prejudicando os resultados esperados pela instituição. Haja vista que, segundo Vieira (2006), Freudenberger, em 1974, descreveu o *burnout* como uma combustão decorrente da alta competitividade no mercado atual, de modo a afetar negativamente a relação emocional com o trabalho.

Alguns estudiosos consideram o *burnout* como a síndrome do final de século e os profissionais mais vulneráveis a desenvolverem essa patologia se relacionam em atividades de cuidar de outros, como Recursos Humanos, docentes, médicos, policiais, bombeiros, agentes penitenciários, ou seja, profissões cujas características envolvem um

intenso processo de relação interpessoal. O modo de manifestação da Síndrome de *Burnout* em cada indivíduo é diferente, porém, de um modo geral, a pessoa vai perdendo o prazer pelo trabalho e o sentimento de bem-estar referente a ele torna-se algo desconfortável, fazendo com que o indivíduo acredite estar vivendo um conflito pessoal (CARLOTO, 2011).

Em relação aos sintomas, Vieira (2006) destaca que os mais comuns são aqueles relacionados à falta de sono, ansiedade, déficit de atenção, alteração no apetite, nervosismo e desinteresse. As consequências em razão desses estados patológicos são: absenteísmo, abandono do emprego, baixa produtividade, isolamento, aumento no consumo de substâncias, alcoolismo e outros.

Dessa forma, continuar no exercício da atividade constitui-se para o indivíduo um sacrifício indescritível, pois a exaustão emocional é tamanha que, nesse momento, o que o indivíduo mais deseja é não ter que voltar mais ao exercício daquela atividade, pois entende que não há mais ganho pessoal e nem mais o que oferecer de si para a continuação daquela atividade.

Segundo Benevides-Pereira (2002), é de fundamental importância o conhecimento sobre essa síndrome e as suas estratégias de prevenção e tratamento, não apenas por profissionais que trabalham em atividades que oferecem um nível maior de predisposições para o desenvolvimento dessa psicopatologia, mas sim por profissionais da área de saúde em geral, cuja atividade esteja voltada para lidar com a coletividade. A autora esclarece ainda que tal importância se acentua atualmente em virtude dos sistemas de competitividades reinantes entre as instituições, fazendo com que estas estejam a cada dia mais exigindo dos seus trabalhadores um comportamento que resulte em maior lucratividade, agilidade, aceitabilidade e pensamento rápido.

A maneira como é encarado o trabalho e seu significado para a pessoa e a sociedade está intimamente ligada ao bem-estar e à satisfação com a vida. Desse modo, o sentido atribuído ao trabalho e à satisfação com ele corresponde a uma necessidade humana, ao prazer de viver (ROSSI, 2013).

Diante do que foi exposto até aqui se pode perceber que as possibilidades de ocorrer o sofrimento psíquico correspondem à diminuição da autonomia do indivíduo nas suas atividades na organização (poder de agir); novas tecnologias; precarização do trabalho (relações) e novas formas de organização do trabalho (ritmo, intensidade).

### 3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como ponto de partida o presente trabalho teve como base o método de pesquisa qualitativa que, segundo Godoy (1995), “não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques”.

Diferentemente da pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa não visa contabilizar os dados obtidos, podendo-se utilizar desde entrevistas e até mesmo apenas observações quanto ao objeto de pesquisa, tendo em vista que ela é “[...] um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2010, p. 43).

A opção por essa metodologia baseia-se na vantagem de que, quando a pesquisa qualitativa é bem aproveitada, concede melhor análise de dados, além de possibilitar que o mesmo assunto seja abordado de diferentes maneiras e, ainda assim, garantir uma grandeza de significados.

Este estudo também utilizou a pesquisa bibliográfica, pois, além de constituir um dos primeiros passos para iniciar a pesquisa, ela é uma fonte indispensável de informações. Considerando o tema a ser estudado, será reunido um referencial teórico que irá nortear e sustentar todo o tema.

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é construída usando referências teóricas já utilizadas e por meio dela. Pode-se ter um maior número de informação e conteúdo a oferecer para os leitores, podendo buscá-los em livros, entrevistas e livros digitalizados, sendo que essas informações servirão para a construção de sólida pesquisa. Seu objetivo é trazer informações para o pesquisador, fazendo com que tenha um contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando-o em suas análises e podendo, assim, alterar algumas concepções que ele acreditava, referentes ao assunto abordado na pesquisa.

Com base nisso, realizou-se uma análise de conteúdo, que é o instrumento utilizado, o qual auxiliará para compreender os mais diferentes aspectos abordados se relacionando com o tema encontrado em nossa pesquisa, pois, “[...] através da análise de conteúdo, podemos caminhar na descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo

além das aparências do que está sendo comunicado” (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2008, p. 84).

Sendo assim, esses foram os métodos e caminhos utilizados para alcançar os objetivos do trabalho, beneficiando não só os profissionais, mas também as organizações nas quais estão inseridos.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

A finalidade desta seção está em expor os resultados encontrados conforme os critérios mencionados na última etapa “métodos da revisão de literatura”. Em relação aos periódicos pesquisados foram utilizados 50 achados, contendo entre eles conteúdos relacionados ao trabalho, organização, estresse, Síndrome de *Burnout*, gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho.

Os estudos mostraram, por meio de Antunes, Paulo Neto e Lukács, que o trabalho é considerado um meio que o homem utiliza para a satisfação das suas necessidades, possibilitando as interações e relações interpessoais, assim sendo, essencial na vida do mesmo, bem como corroborado por Marx (2004), para os quais, por um lado, o trabalho é o centro da vida humana e, por outro, o começo do capitalismo.

Com o advento da sociedade capitalista o trabalho tornou-se uma atividade remunerada, refletindo de modo significativo na saúde do trabalhador. Sendo assim, o trabalho apresenta elementos que trazem consequências danosas ou favoráveis ao funcionamento psíquico e físico do trabalhador (HERNANDEZ, 2007). Portanto, o trabalho está diretamente relacionado à saúde do trabalhador, uma vez que a autoexigência do ambiente externo e interno sobre/pela organização faz com que o indivíduo se desgaste, levando-o a um sentimento de exaustão e, conseqüentemente, perda do prazer pelo trabalho. Dessa forma, foi aplicado o termo *burnout* para descrever esse sentimento (MILLS & HUEBNER, 1998).

Foi observado também que há poucos estudos em relação à Síndrome de *Burnout*, dificultando assim o seu diagnóstico; essa dificuldade ocorre devido a semelhança dos sintomas com outras doenças. Considerando isso, caracteriza-se *burnout* pela exaustão emocional, despersonalização e ineficácia devido à sobrecarga de trabalho e às necessidades que os indivíduos sentem de ter que dar conta de tudo que lhe é cobrado,

surgindo assim instabilidade emocional e, conseqüentemente, implicações no desempenho prejudicando os resultados esperados pela organização, bem como definido e reafirmado por Maslach, Schaufeli e Leiter (2001). Sendo assim, a Síndrome de *Burnout* está relacionada com o trabalho e o trabalhador, diferentemente do estresse, que é o esgotamento pessoal em junção da sua vida particular, não sendo ligado diretamente ao trabalho (SANTOS, 2006).

*Burnout* é um processo de perda do prazer, do entusiasmo e da dedicação, vivenciado pelos profissionais que trabalham intensamente com o cuidado de pessoas, como é o caso do profissional responsável pelo setor do Departamento Pessoal e de Recursos Humanos de uma organização (TIRONE, 2005). A realização de formas de prevenção está ligada à mudança de rotinas, aperfeiçoamento profissional e ao ambiente de trabalho e distribuição das funções, de acordo com que foi estipulado para cada funcionário, sendo fundamentais para evitar a Síndrome de *Burnout* (CUNHA; DE SOUZA; MELLO, 2012). Dessa forma, é necessário que haja um cuidado com o desenvolvimento do trabalho de modo que ele não venha impactar negativamente o trabalhador, oferecendo autonomia aos indivíduos para a realização de suas atividades e novas formas de organização do trabalho

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi realizar um estudo sobre as causas que levam o profissional da área de Recursos Humanos a desenvolver estresse crônico a ponto de caracterizar-se como Síndrome de *Burnout* e apresentar as formas de prevenção. A partir da revisão da literatura e da análise dos conteúdos pesquisados foi possível compreender os sintomas, analisar as características, buscar alternativas para evitar e levantar fatores que influenciam o profissional a desenvolver Síndrome de *Burnout*.

Portanto, este estudo veio contribuir para a conscientização, tanto por parte do profissional, quanto da organização, de como se dá o fenômeno da manifestação da Síndrome de *Burnout*, mostrando as ações preventivas para combatê-la, de modo a reduzir seu efeito sobre os colaboradores. Dessa maneira, é necessário maior cuidado com as formas de trabalho do profissional de Recursos Humanos, pois se este perder o prazer pelo

trabalho realizado não poderá exercer com plenitude o cuidado dos demais profissionais dentro da organização, bem como saber identificar os sintomas da Síndrome de *Burnout* quando em desenvolvimento, a qual pode ser confundida com outras doenças.

Como limitação do presente estudo, foram encontrados, em sua maioria, artigos relacionados à Síndrome de *Burnout* nos profissionais da saúde e educação. Para tanto, fica a observação para estudos futuros a utilização de entrevistas e questionários para maiores informações, de modo a complementar o tema em questão, bem como disposição para mais estudos sobre a Síndrome de *Burnout* no profissional de Recursos Humanos.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (APA ou ABNT)

ABRAHÃO, J. I.; TORRES, C. C. Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. *Revista Produção*, v. 14, n. 3, p. 67-76, 2004.

ABRANCHES, S. S.; MUROFUSE, N. T.; NAPOLEÃO, A. A. Reflexões sobre estresse e *Burnout* e a relação com a enfermagem. **Rev. Latino Am Enfermagem**, v. 13, n. 2, p. 255-261, mar/abr., 2005.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed.; 10 reimp. rev. e ampl. São Paulo: Boitempo, 2009.

ASSUNÇÃO, A. A. Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde e trabalho. **Ciênc. saúde coletiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 1005-1018, 2003.

BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T. **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BORGES, A.M.B.; CARLOTTO, M.S. Síndrome de *Burnout* e fatores de estresse em estudantes de um curso técnico de enfermagem. **Aletheia**, Canoas, v.19, n.1, p. 45-56, jun./2004.

CARLOTTO, M.S. A síndrome de *Burnout* e o trabalho docente. **Psicol. estud.**, Maringá, v.7, n.1, p.21-29, jun./2002.

COSTA, G.M. **Indivíduo e Sociedade** - sobre a teoria de personalidade em Georg Lukács. Maceió: EDUFAL, 2007.

CARLOTTO, Mary Sandra. Fatores de risco da síndrome de *burnout* em técnicos de enfermagem. **Revista da SBPH**, v. 14, n. 2, Rio de Janeiro, jul/dez., 2011.



CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DA CUNHA, Ana Paula; DE SOUZA, Emanuelle Marques; MELLO, Rosâne. Os fatores intrínsecos ao ambiente de trabalho como contribuintes da síndrome de burnout em profissionais de enfermagem. **Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online**, v. 4, p. 29-32, 2012.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez/Oboré, 1987.

DEJOURS, Christophe. Maria Irene Stocco Betiol (Coord.) **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1990.

ELIAS, M.A.; NAVARRO, V.L. A relação entre o trabalho, a saúde e as condições de vida: negatividade e positividade no trabalho das profissionais de enfermagem de um hospital escola. **Rev. Latino-am Enfermagem**; 14(4): 517-25, jul./ago. 2006.

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

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

HERNANDEZ, Juliana Donato et al. Impactos da percepção de saúde organizacional no bem-estar no trabalho. 2007.

KATSURAYAMA, M. et al. Trabalho e sofrimento psíquico na estratégia saúde da família: uma perspectiva Dejouriana. **Cad. saúde colet.**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, p. 414-419, 2013.

MARX, Karl. Processo de trabalho e processo de valorização. **A dialética do trabalho: escritos de Marx e Engels**. São Paulo: Expressão Popular, p. 29-56, 2004.

MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P. Job burnout. **Annual review of psychology**, v. 52, n. 1, p. 397-422, 2001.

MAYER, V.M. **Síndrome de Burnout e qualidade de vida profissional em policiais militares de Campo Grande-MS**. 2006, 177f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Católica Dom Bosco. Campo Gande-MS, 2006.

MENDES, A.M.B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 15, n. 1-3, p. 34-38, 1995.

MILLS, Lane B.; HUEBNER, E. Scott. A prospective study of personality characteristics, occupational stressors, and burnout among school psychology practitioners. **Journal of school psychology**, v. 36, n. 1, p. 103-120, 1998.

MINAYO, M.C.S.; DESLANDES, S.F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27. ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MOTA, L.M.O. **Treinamento e prazer-sofrimento psíquico no trabalho**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.

MUROFUSE, Neide Tiemi; ABRANCHES, Sueli Soldati; NAPOLEÃO, Anamaria Alves. Reflexões sobre estresse e Burnout e a relação com a enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 13, n. 2, p. 255-261, 2005.

NASCIMENTO, C. L. S. **SÍNDROME DE BURNOUT: Percepção de enfermeiros que atuam na docência da Faculdade de Itaituba - FAI**. Itaituba: FAI 2017.

NASCIMENTO, J.L.S. **Representações sociais da Síndrome de Burnout por professores do ensino fundamental de escolas públicas do Rio de Janeiro em situação de readaptação**. 2017. 35f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2017.

NETTO, José Paulo; BRAZ, Marcelo. Categorias da (crítica da) Economia Política. **Economia Política: uma introdução crítica**. 8ª Ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PEREIRA, A. M. T. B. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

RIBEIRO, H.P. **O juiz sem a toga: um estudo da percepção dos juízes sobre trabalho, saúde e democracia no judiciário**. Florianópolis: Lagoa, 2005.

ROSSI, A.M. **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: melhorando a saúde e o bem-estar do funcionário**. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, Kionna Oliveira Bernardes et al. **Estresse ocupacional e saúde mental: desempenho de instrumento de avaliação em população de trabalhadores na Bahia, Brasil**. 2006.

SAVIANI, D.; DUARTE, N. A formação humana na perspectiva histórico-ontológica. **Revista Brasileira de Educação**, v. 15, n. 45, p.422-590, set./dez. 2010.

SOLDERA, Lucas Martins. Breve compêndio conceitual e metodológico da Psicodinâmica do Trabalho e da Psicossociologia. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 243-253, 2016.

TIRONI, M. O. S. **A Síndrome de Burnout em médicos pediatras: um estudo em duas organizações hospitalares** [Dissertation]. Salvador: Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, 2005.

VIEIRA, Isabela et al. Burnout na clínica psiquiátrica: relato de um caso. **Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul**, v. 28, n. 3, p. 352-356, 2006.

VIVEIROS, M. Excesso de trabalho pode provocar a Síndrome de "Burnout". **Folha de São Paulo**, 04 nov. 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/equilibrio/noticias/ult263u3808.shtml>> Acesso em: 11 set. 2019.

ZANELLI, J.C.; SILVA, N. **Interação Humana e Gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Cap. 6, p. 107-126

## A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES

### THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A COMPETITIVE FACTOR IN ORGANIZATIONS.

Ingrid Mariana Dos Santos Almeida  
Pedro Lucas Gomes Amorim  
Marcos Rangel Rodrigues Zanoni  
Lorena Restani Lima  
João Paulo Teles Santos  
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira

#### RESUMO

A inteligência emocional mostrou-se muito importante para o crescimento das empresas, com valorização do trabalhador e das relações interpessoais no contexto organizacional. Com o desenvolvimento do controle emocional o trabalho em equipe é desenvolvido com mais harmonia, proporcionando maior rendimento e produtividade na organização. Este estudo tem como objetivo demonstrar a importância da inteligência emocional para a consecução dos objetivos e metas organizacionais. O método de pesquisa utilizado nesse estudo será uma pesquisa bibliográfica exploratória. Conclui-se até o momento que a inteligência emocional se mostrou muito importante para o crescimento das empresas.

**Palavras-chave:** 1. Inteligência emocional; 2. Gestão de pessoas; 3. Relacionamento interpessoal.

#### ABSTRACT

Emotional intelligence proved to be very important for the growth of companies, with appreciation of workers and interpersonal relationships in the organizational context. With the development of emotional control teamwork is developed more harmoniously, providing greater performance and productivity in the organization. This study aims to demonstrate the importance of emotional intelligence in achieving organizational goals and targets. The research method used in this study will be an exploratory bibliographical research. It is concluded so far that emotional intelligence has proved to be very important for business growth.

**Keywords:** 1. Emotional intelligence; 2. people management; 3. Interpersonal Relationship.

**A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA FUTUROS  
EMPREENDEDORES****THE IMPORTANCE OF A BUSINESS PLAN FOR FUTURE ENTREPRENEURS**

Vitória Aparecida Guerreiro  
Vitor Barboza Silva  
Marcela Giovana Rodrigues Medina  
Rafaela Aparecida Rocha Miralha  
Lucas De Sá Melo  
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira

**RESUMO**

O trabalho irá mostrar a implantação de um plano de negócios para futuros empreendedores, descrevendo como é importante para a abertura de uma empresa, de cada detalhe para que não ocorra nada de errado. Algumas empresas iniciam e encerram suas atividades muito rápido. Portanto, esse planejamento é lento e oneroso, ou seja, realizar o detalhadamente de cada processo tem custos altos. O principal objetivo é sanar os obstáculos e auxiliar novos empreendedores a ingressar no ramo de negócio, com um plano pontual quando se inicia sua empresa. O trabalho será utilizado um método descritivo bibliográfico, com o uso de fontes primárias e secundárias para uma análise detalhada do estudo.

**Palavras-chaves:** Plano de Negócios; Empreendedorismo; Futuro; Administração.

**ABSTRACT**

The paper will show the implementation of a business plan for future entrepreneurs, describing how important it is to start a company, every detail so that nothing goes wrong. Some companies start and end their activities very fast. Therefore, this planning is slow and costly, that is, carrying out the detail of each process has high costs. The main objective is to remedy the obstacles and help new entrepreneurs to enter the business, with a punctual plan when starting your company. The work will be used a descriptive bibliographic method, using primary and secondary sources for a detailed analysis of the study.

**Keywords:** Business Plan; Entrepreneurship; Future; Administration.

**A MULHER COM O PERFIL DE EMPREENDEDORA E SEUS OBSTÁCULOS  
ENFRENTADOS ATUALMENTE****THE WOMAN WITH THE ENTREPRENEUR PROFILE AND HIS OBSTACLES  
CURRENTLY FACED**

Thais Isabele Da Silva Santos  
Fernanda Marques De Sá Bocal  
Gabrielle Ladeira De Amorim  
Amanda Lima Souza Conceição  
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira

**RESUMO**

Todo empreendedor deve assumir características que lhes proporcione atingir o sucesso através da criação de empreendimentos inovadores. Na antiguidade, a mulher tinha o papel de dona de casa, responsável pelo zelo e bem-estar dos filhos. Já na atualidade as mulheres buscam pelo seu lugar no mundo do empreendedorismo e alcançar igualdade no mercado de trabalho. A principal motivação para sustentar o presente projeto de pesquisa reside na importância que o tema possui para a sociedade atual, já que as mulheres vêm conquistando mais espaço na criação e liderança de empresas, mas ainda precisam enfrentar alguns obstáculos. O objetivo geral deste trabalho refere-se a analisar a mulher como empreendedora e quais são as suas características. A metodologia utilizada para a pesquisa é a descritiva e bibliográfica. Ao término deste trabalho, espera-se conseguir impactar as pessoas de forma positiva, sobre o mundo do empreendedorismo e quais são as dificuldades enfrentadas pelas mulheres neste meio e mostrar como são capazes de enfrentá-los.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Mulher; Características; Obstáculos.

**ABSTRACT**

Every entrepreneur must take on characteristics that enable them to achieve success by creating innovative entrepreneurship. In ancient times, the woman had the role of housewife, responsible for the zeal and welfare of children. Already today women seek for their place in the world of entrepreneurship and achieve equality in the labor market. The main motivation for sustaining the present research project is the importance that the theme has for today's society, as women have been gaining more space in the creation and leadership of companies, but still have to face some obstacles. The general objective of this paper is to analyze women as entrepreneurs and what are their characteristics. The methodology used for the research is descriptive and bibliographic. At the end of this work, it is expected to be able to positively impact people on the world of entrepreneurship and what are the difficulties faced by women in this environment and show how they are able to cope with them.

**Keywords:** Entrepreneurship; Woman; Characteristics; Obstacles.

## **A VIRTUALIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA DIMINUIR CUSTOS E A MELHORIA DAS EMPRESAS.**

### **VIRTUALIZATION AS AN AID TO DECREASE COSTS AND IMPROVEMENT OF BUSINESS.**

Raul Batista De Campos Júnior  
Fabison Andrea De Souza  
Paula Beatriz Da Silva Affine

#### **RESUMO**

O objetivo principal deste projeto é usar servidores virtuais para melhorar a usabilidade de máquinas virtuais, em contraste aos servidores físicos, para diminuir os custos de uma empresa buscando resolver as necessidades dela, assim auxiliando aos desenvolvedores a ter menos dificuldades para mexer com servidores físicos e suas características como: o seu tamanho, sua extensão sua manutenção e principalmente seu custo. Além disso, esta pesquisa justifica tal necessidade de virtualizar um servidor que tem como meta virtualizar o máximo possível de computadores tornando a rede mais maleável, compacta e barata. Para isso será utilizado a virtualização de servidores, utilizando o *software VirtualBox*. O *VirtualBox* é um *software* que é utilizado para virtualização de sistemas operacionais, também chamadas de *VM's*, *virtual machines*, basicamente é um sistema dentro de outro sistema, e essas máquinas são como se fossem sistemas virtuais e esses aparelhos têm seu completamento, pois com o *VirtualBox* é possível gerenciar uma rede inteira, devido a não haver limites de máquinas (a serem virtualizadas) no *software*.

#### **ABSTRACT**

The goal of this Project is use virtual servers to improve the usability of virtual machines, opposed to physical servers to decrease costs of business searching how to solve all its needs, thus aid the developers to have less difficulties to handle physical servers and its features like: your size, extension, maintenance and above all, your cost. This research justify that need to virtualize a server has the point of virtualize as much as possible of computers and it becomes a network more tractable, more well-set and cheaper. To do it we are going to use the server virtualization, using *VirtualBox* software. *VirtualBox* software is in use of virtualization in operational systems also called *V.M.'s*, basically is a system inside of another system and these machines it's kind of virtual systems and these gadgets have your completion because with *VirtualBox* is possible to manage a complete network, since there's no limit for machines (to be virtualized) in *VirtualBox*.

**ACESSIBILIDADE SÓCIO AMBIENTAL- JARDIM SENSORIAL****SOCIAL AND ENVIRONMENTAL ACCESSIBILITY**

Lucas Alves Da Silva Prudente

Aline Santos Alves Dos Reis

Caio Aguera Zanini Pereira

**RESUMO**

A implantação de um espaço Jardim Sensorial tem como intuito de inclusão social e cultural, propiciar os cinco sentidos das sensações que a natureza traz a sociedade. Acessibilidade é um atributo essencial do ambiente que garante a melhoria da qualidade de vida das pessoas. O espaço Jardim Sensorial contribui com resultados sociais positivos para o desenvolvimento inclusivo e sustentável para impulsionar uma nova forma de pensar, agir, construir, comunicar e utilizar recursos públicos para garantir a realização dos direitos e da cidadania. A fim de possibilitar a pessoa com deficiência viver de forma independente e participar plenamente de todos os aspectos da vida e da comunidade.

**Palavras-chave:** inclusão social, acessibilidade, sustentabilidade, cidadania.

**ABSTRACT**

The implantation of a Sensory Garden space aims at social and cultural inclusion, provide the five senses of the sensations that nature brings to society. Accessibility is an essential attribute of the environment that ensures the improvement of people's quality of life. The Sensory Garden space contributes positive social outcomes to inclusive and sustainable development to drive a new way of thinking, acting, building, communicating and use public resources to ensure the realization of rights and citizenship in order to enable the disabled person to live independently and participate fully in all aspects of life and the community.

**Keywords:** social inclusion, accessibility, sustainable, citizenship.



**ANALISE E DESENVOLVIMENTO DE ESTUDO CASO DE VIABILIDADE  
EMPRESARIAL NO RAMO ALIMENTÍCIO VEGANO.****STUDY ANALYSIS AND DEVELOPMENT CASE OF BUSINESS FEASIBILITY IN  
VEGAN FOOD**

Lucas Alves Da Silva Prudente  
Ândrea Caroline Borgo Lima  
Mariana Aparecida Alves

**RESUMO**

O veganismo vai muito além de um estilo e uma filosofia de vida para muitas pessoas por estar associado à de proteção e direito dos animais. Com o aumento no número da população vegana, novas oportunidades no ramo empreendedor também surgem. Estabelecimentos especializados em alimentos de totalmente naturais, sem uso de agrotóxicos, fertilizantes e grande preocupação com origem dos produtos estão ganhando espaço no meio empresarial. Com isso, todos sabemos, que toda empresa além do lucro se tem também algumas dificuldades como por exemplo, viabilidade do empreendimento, valores a serem repassados ao consumidor, fornecedores compromissados com as questões ambientais e localização do estabelecimento. A partir deste ponto, foi feita uma pesquisa de mercado comparando preços de produtos naturais com o objetivo de verificar a viabilidade do negócio sob o ponto de vista empreendedor englobando também a maiores dificuldades encontradas para que seus produtos cheguem a mesa do consumidor.

**Palavras-chave:** Veganismo; Alimentos; Viabilidade; Estabelecimento.

**ABSTRACT**

Veganism goes far beyond a style and philosophy of life for many people because it is associated with animal protection and animal rights. With the increase in the number of the vegan population, new opportunities in the entrepreneurial field also appear. Establishments that specialize in all-natural foods, without the use of pesticides, fertilizers and great concern about the origin of the products are gaining space in the business environment. With this, we all know that every company beyond profit has also some difficulties such as viability of the enterprise, values to be passed on to consumers, suppliers committed to environmental issues and location of the establishment.

**Keywords:** Veganism; Foods; Viability; Establishment.

**APLICAÇÃO DA MATÉRIA DE FÍSICA ATRAVÉS DE UM JOGO PARA REDUZIR A DIFICULDADE E O DESINTERESSE DOS ALUNOS DO ENSINO MÉDIO.****APPLICATION OF THE PHYSICS SUBJECT THROUGH A GAME IN ORDER TO HELP IN THE DIFFICULTIES AND LEARNING THE SUBJECT.**

Guilherme Lopes Pinheiro Da Silva

Carlos Eduardo Tenório Daguano

Luis Gustavo Betoni Silva

Flávio Claudino De Araujo

**RESUMO**

Esse projeto tem como objetivo, a criação de um jogo para auxiliar a reduzir a dificuldade dos alunos do Ensino Médio, quando encarando os conteúdos apresentados na matéria de física. O jogo utilizará de desafios lógicos ligados à matéria de física, fazendo uso de fórmulas e teoremas representados no 1º ano do Ensino Médio, com base na teoria de David Ausubel e na pesquisa realizada na Universidade Federal do Paraná, serão criadas fases relacionadas às lições do 1º ano do Ensino Médio, com a introdução de Mecânica. Exemplos: uso de Força; Velocidade; Aceleração; Roldanas móveis e fixas; Empuxo e Atrito.

**ABSTRACT**

This Project comes with the objective of creating a game to help reducing High School students' difficulties in physics. The game will utilize vários logic challenges connected with the subject, using formulas and theorems presented in the 1st year of High School, having as a basis David Ausubel's theory and a research conducted at the Federal University of Parana, there will be created stages related to the content of High School, mainly Mechanics. i.e: Force; Speed; Acceleration; Pulleys; buoyancy and Friction.

**AUTOMATIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO E LOCALIZAÇÃO DE VAGAS LIVRES DA  
LEI MUNICIPAL DE CONTROLE DE ESTACIONAMENTOS DENOMINADO “ZONA  
AZUL”.****AUTOMATION OF THE OPERATION AND LOCATION OF FREE PARKING SPACES  
OF THE MUNICIPAL PARKING CONTROL LAW CALLED THE “BLUE ZONE”.**

Luiz Fernando Gomes Vieira  
Bruna Oliveira Pelegrino  
João Pedro Silva Cruz  
João Pucci Neto  
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza

**RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo desenvolver um sistema Web para automatizar o pagamento entre usuários e vendedores da Zona Azul e propor fácil localização de vagas, para assim, melhorar sua rotatividade e aumentar formas de pagamentos, otimizando assim um dos serviços mais usados entre os moradores de Presidente Prudente. Visto que o gerenciamento atual de vagas, compras e estacionamentos da Zona Azul é manual e feito no papel, sendo assim, através deste projeto, buscou-se sanar questões como, por exemplo, de que maneira melhoramos a rotatividade da zona azul? Como anteciparmos o pagamento de tal? Como digitalizar um dos serviços mais usados entre os moradores? Para a resolução de tais perguntas, foi desenvolvido um site capaz de realizar esses processos.

**Palavras-chave:** Estacionamento Rotativo; Sistema Web; Zona Azul.

**ABSTRACT**

This work aimed to develop a web system to automate payment between users and sellers of the Blue Zone and propose easy location of vacancies, thus improving their turnover and increase forms of payment, thus optimizing one of the most used services among residents of Prudent President. Given that the current management of vacancies, purchases and parking lots in the Blue Zone is manual and paper-based, so through this project, we sought to address issues such as how do we improve Blue Zone turnover. How do we anticipate the payment of such? How to scan one of the most used services among residents? For the resolution of such questions, a website was developed capable of performing these processes.

**Keywords:** Rotary Parking; Web system; Blue zone.

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DA  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA MICROEMPRESAS.****PERFORMANCE EVALUATION: THE IMPORTANCE OF IMPLEMENTATION OF  
PERFORMANCE EVALUATION FOR MICRO BUSINESSES.**

Mabiane Silva De Marge  
Michele Da Silva Mariano  
Maura De Oliveira Alves  
Maria Vitória Souza Costa  
Giovana Almeida Da Silva  
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira

**RESUMO**

O presente artigo é identificar o processo de avaliação de desempenho nas microempresas, tendo como objetivo a importância de análise dos colaboradores, que possam ter dentro do contexto claro e amplo para que possam melhorar o ambiente interno e externo. Para isso, poderá auxiliar a poder subir de cargo e poder se aperfeiçoar mais ainda na função que está designado, dessa forma, é possível ter uma visão mais apurada e ampla das micros empresas e seu quadro de colaboradores, de suas fragilidades e de seus pontos fortes e fracos, oferecer os tipos de avaliação. Para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, será utilizado um método descritivo bibliográfico com o uso de fontes primárias e secundárias para uma análise do estudo da pesquisa. Portanto, será considerado que avaliação de desempenho é um meio que a empresa tem de avaliar e obter resultados esperados.

**Palavras-chave:** Avaliação; Desempenho; Colaboradores.

**ABSTRACT**

The present article is to identify the process of performance evaluation in micro companies, aiming at the importance of employee analysis, which they may have within the clear and broad context so that they can improve the internal and external environment. To do so, you can help you get out of your position and improve yourself further in the function you are assigned, so you can have a more accurate and broader view of the micro companies and their staff, their weaknesses and their strengths. and weak, offer the types of assessment. To achieve the objectives proposed in this research, a descriptive bibliographic method will be used with the use of primary and secondary sources for an analysis of the research study. Therefore, it will be considered that performance appraisal is a means for the company to evaluate and obtain expected results.

**Keywords:** Evaluation; Performance.; Collaborators.

**COLETORES DE RESÍDUOS URBANOS E SUA PERCEPÇÃO SOBRE OS RISCOS AMBIENTAIS NO SEU PROCESSO DE TRABALHO.****URBAN WASTE COLLECTORS AND THEIR PERCEPTION OF ENVIRONMENTAL RISKS IN THEIR WORK PROCESS.**

Lucas Alves Da Silva Prudente  
Denislei Pereira Da Silva  
Joice Elen Lucas  
Isabela Veronezi Goncalves

**RESUMO**

Hoje o consumo e a busca por produtos industrializados estão se tornando cada vez mais frequentes, seja ele em casa, em escolas, em hospitais ou no meio rural, acarretando grande quantidade de resíduos, sendo a grande maioria considerada “descartável”, isso vem ocasionando um dos maiores problemas hoje enfrentados pela sociedade que é a coleta e a disposição final destes resíduos. O volume expressivo desses resíduos e a forma de manuseio, armazenamento, transporte e descarte inadequados causam graves impactos ambientais, sociais e econômicos. Sendo assim, a presente busca analisar e contribuir para o estudo sobre os riscos à saúde dos trabalhadores da coleta de resíduos sólidos, avaliar seus riscos ocupacionais e identificar seus hábitos gerais de saúde; e propor medidas mitigadoras que possam minimizar os seus riscos à saúde, identificando os equipamentos de proteção individual necessários. Identificar se o atual procedimento de trabalho da profissão Coletor de Lixo é adequado perante os preceitos da Higiene e Segurança Ocupacionais previstos pelo Ministério do Trabalho e Emprego por meio das Normas Regulamentadoras, avaliar os riscos inerentes à exposição dos trabalhadores no manuseio de resíduos sólidos. Promover e garantir a saúde e segurança pros coletores de resíduos.

**Palavras-chave:** Coleta de resíduos; EPIs; Saúde no Trabalho.

**ABSTRACT**

Today consumption and the search for industrialized products are becoming more and more frequent, be it at home, in schools, in hospitals or in rural areas, causing a large amount of waste, being the vast majority considered “disposable”, this has been causing One of the biggest problems facing society today is the collection and disposal of these wastes. The significant volume of these wastes and the improper handling, storage, transportation and disposal cause serious environmental, social and economic impacts. Thus, the present study seeks to analyze and contribute to the study of the health risks of solid waste collection workers, to evaluate their occupational risks and to identify their general health habits; and propose mitigating measures that can minimize their health risks by identifying the necessary personal protective equipment. Identify if the current working procedure of the Garbage Collector profession is adequate in view of the Occupational Hygiene and Safety precepts provided by the Ministry of Labor and Employment through the Regulatory Standards, assess the risks inherent to workers' exposure to solid waste handling. Promote and ensure health and safety for waste collectors.

**Keywords:** Waste collection; PPE; Occupational Health;

**COMPOSTAGEM DOS RESÍDUOS SÓLIDOS PROVENIENTES DAS PODAS DE  
ÁRVORES DO MUNICÍPIO DE PIRAPOZINHO-SP****COMPOSTATION OF SOLID WASTE FROM TREE POWDER IN PIRAPOZINHO-SP**

José Aparecido Ribeiro  
Lucas Alves Da Silva Prudente  
Luciano Bispo Monteiro  
Murilo Dos Santos Viana

**RESUMO**

A compostagem feita a partir do resto (triturado) das podas de arvores do município é uma alternativa para reciclagem dos resíduos orgânicos. Dentre os métodos de aplicação, a compostagem apresenta algumas vantagens devido a instalação do sistema e uso do composto final ocorrer no mesmo local onde é gerado o resíduo, o que leva uma série de recursos financeiros e melhorias no meio ambiente. Existem alguns impactos ambientais negativos podem estar associados a falta de critério na operação do sistema, como na proporção de resíduos utilizados da mistura encaminhada para tratamento. Conclui-se que o estudo realizado contribui para o avanço de critérios operacionais para processos de tratamento de resíduos orgânicos dos municípios. Dentro desta perspectiva, vários estudos com sistemas de compostagem podem ser desenvolvidos, buscando meios de viabilizar a aplicação de tecnologias de forma eficiente, segura e, muito rentável, colaborando assim com o sistema de gestão de resíduos sólidos urbanos (galhos de arvores) e, sustentabilidade do ambiente.

**Palavras-chave:** Compostagem; Plano de Negócios; Viabilidade; Sustentabilidade; Meio Ambiente.

**ABSTRACT**

Composting from the rest (crushed) of tree pruning in the municipality is an alternative for recycling organic waste. Among the application methods, composting has some advantages because the installation of the system and the use of the final compost occurs in the same place where the waste is generated, which takes a lot of financial resources and improvements in the environment. There are some negative environmental impacts that may be associated with lack of criteria in system operation, such as the proportion of waste used from the mixture sent for treatment. It is concluded that the study contributes to the advancement of operational criteria for organic waste treatment processes of the municipalities. Within this perspective, several studies with composting systems can be developed, seeking ways to enable the application of technologies in an efficient, safe and very profitable way, thus collaborating with the urban solid waste management system (tree branches) and, sustainability of the environment.

**Keywords:** Composting; Business plan; Viability; Sustainability; Environment.

**CRIAÇÃO DE UM JOGO ELETRÔNICO PARA AUXILIAR NO DESENVOLVIMENTO  
PSICOSSOCIAL DE PESSOAS COM DÉFICIT DE ATENÇÃO.****CREATION OF AN ELECTRIC GAME TO HELP PSYCHOSOCIAL DEVELOPMENT OF  
PERSONS WITH ATTENTION DEFICIT.**

Eduardo Tadashi Kawaguchi  
Amado Felipe Neto  
Flávio Claudino De Araujo

**RESUMO**

O jogo será baseado em ajudar usuários com déficit de atenção. O objetivo é utiliza-lo como uma forma de tratamento para a doença. O Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade, também conhecido como TDAH, é um transtorno neurobiológico, de causas genéticas, que aparece na infância e na maioria dos casos acompanha o indivíduo por toda a sua vida. Ele se caracteriza por sintomas de desatenção, inquietude e impulsividade. Ele é chamado às vezes de DDA (Distúrbio do Déficit de Atenção). Em inglês, também é chamado de ADD, ADHD ou de AD/HD. O gênero do jogo é Point and click. O jogo contará a história de um investigador de polícia com déficit de atenção. O objetivo é o usuário mover o personagem pela cidade em busca de crimes para solucionar. Na cena do crime o usuário deve observar o local e cumprir os objetivos (no estilo jogos do CSI). A cada crime solucionado o personagem muda de fase. Essa dinâmica de jogo forçará o usuário a manter a concentração e controlar a ansiedade.

**ABSTRACT**

The game will be based on helping users with attention deficit. The goal is to use it as a form of treatment for the disease. Attention Deficit Hyperactivity Disorder, also known as ADHD, is a neurobiological, genetic disorder that appears in childhood and in most cases accompanies the individual throughout his or her life. It is characterized by symptoms of inattention, restlessness and impulsiveness. It is sometimes called ADD (Attention Deficit Disorder). In English, it is also called ADD, ADHD, or AD / HD. The genre of the game is Point and click. The game will tell the story of an attention-deficit police investigator. The goal is for the user to move the character around the city in search of crimes to solve. At the crime scene the user must observe the location and fulfill the objectives (CSI style games). With each crime solved the character changes phase. This game dynamics will force the user to maintain concentration and control anxiety.

**CRIAÇÃO DE UM SERVIDOR WEB PARA HOSPEDAGENS DE TRABALHOS  
DESENVOLVIDOS PELOS DISCENTES DA ETEC PROF. ADOLPHO ARRUDA MELLO  
DO CURSO TÉCNICO DE INFORMÁTICA PARA INTERNET [ETIM/VENCE]**

**CREATION OF A WEB SERVER FOR HOSTING WORKS DEVELOPED BY STUDENTS  
FROM ETEC PROF. ADOLPHO ARRUDA MELLO FROM WEB COMPUTING  
TECHNICAL COURSE [ETIM/VENCE]**

Felipe César Silva Cuba  
Paula Beatriz Da Silva Affine

**RESUMO**

A proposta deste trabalho é criar um servidor web para a instituição de ensino Etec Prof. Adolpho Arruda Mello, especificando o curso de informática para a internet. Afim de estabelecer uma nova forma de avaliação dos trabalhos realizados pelos alunos deste curso, onde após terminarem suas atividades, colocarem elas a público através do servidor, para que sejam avaliadas pela comunidade escolar, assim os docentes responsáveis poderão atribuir uma nota pelas opiniões oferecidas. Além disso também serão capazes de identificar os alunos promissores no ramo, e podendo assim indica-los para estágios futuros ou até trabalhos fixos.

**Palavras-Chaves:** Alunos; Trabalhos; Atividades; Servidor Web; Professores;

**ABSTRACT**

The purpose of this project is to create a web server for the educational institution Etec Prof. Adolpho Arruda Mello, specifying the web computing course. In order to establish a new form of evaluation of the work done by the students of this course, where after finishing their activities, publish them to the public through the server, so that they can be evaluated by the school community, so that the responsible teachers can give a grade for the opinions offered. In addition they will also be able to identify promising students in the field, and thus be able to indicate them for future stages or even steady jobs.

**Keywords:** Students; Works; Activities; Web Server; Teachers.



**CRIAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE SERVIDORES VIRTUAIS PARA EQUIPE DE JOGOS DA ETEC ADOLPHO ARRUDA MELLO.****MAKING OF A VIRTUAL SERVERS STRUCTURE FOR DEVELOPMENT TEAM FROM GAMING COURSE FROM ETEC ADOLPHO ARRUDA MELLO.**

Sérgio Júnior De Oliveira Souza  
Paula Beatriz Da Silva Affine

**RESUMO**

O presente projeto foi desenvolvido observando algumas necessidades dos cursos de Redes de Computadores e Jogos digitais da Etec Adolpho Arruda mello, após a análise destas necessidades foi assimilado elas a um projeto interativo com a equipe de jogos. Após à análise dos recursos financeiros das equipes foi decidido que será utilizado no projeto programas gratuitos, onde será utilizado o "VirtualBox" para a virtualização dos servidores e do "CentOS 7" para a criação dos mesmos. Após uma análise Técnica foi decidido a criação de 5 servidores, sendo eles: Servidor *web*; Servidor FTP; Servidor de correio eletrônico; Banco de dados e Servidor de *Backup*

**Palavras-chave:** Etec Adolpho Arruda Mello; Redes de Computadores; Jogos Digitais; Servidor *web*; Servidor FTP; Servidor Backup; VirtualBox; CentOS 7; virtualização.

**ABSTRACT**

The curent Project was developed observing some needs of Network Computing course and Digital Games from Etec Adolpho Arruda Mello and after a analysis of its needs was assimilated to them a interactive Project with Gaming team. After a financial resources analysis of the teams. The teams decided that will be used in free programs Project, where will used "VirtualBox" software for server virtualisation and that for "CentOS 7" for their creation. And after a technical analysis was decided the making of 5 servers, listing: web server; ftp server; mail server; database; backup server.

**Keywords:** Etec Adolpho Arruda Mello; Computer network; Digital games; Web server; FTP server; Backup server; VirtualBox; CentOS 7; virtualization.

**DESENVOLVIMENTO DE APLICATIVO DE INFORMAÇÕES ESCOLARES PARA AS ESCOLAS TÉCNICAS DO CENTRO PAULA SOUZA (ETECS)****DEVELOPING SCHOOL INFORMATION APP FOR CENTRO PAULA SOUZA TECHNICAL SCHOOLS (ETECS)**

Larissa Fernanda De Souza Lima  
Vanessa Vazzi Tomaz  
Aluis Correa De Freitas Junior

**RESUMO**

Propõem-se desenvolver um aplicativo por meio do qual a comunidade escolar das Etecs possa não só acessar informações, mas ter um canal de comunicação e troca de conhecimentos entre alunos, professores e funcionários, alinhados com a proposta pedagógica e informacional da instituição. Assim, busca-se reunir as informações escolares de interesse de alunos, professores e funcionários em um aplicativo responsivo e com usabilidade simples e intuitiva. O aplicativo propõe promover maior interação dos alunos, troca de experiências e conhecimentos por meio de fóruns de discussão; permitir que alunos, professores e funcionários tenham acesso fácil a informações pertinentes à atividades, eventos e projetos idealizados e promovidos pela instituição escolar; fortalecer o vínculo de alunos, professores e funcionários com a instituição por meio informação e transparência nos processos, fomentando um espaço de auto reconhecimento e estimulando o sentimento de pertencimento à comunidade escolar (objetivo) Criar um canal de comunicação ágil entre alunos, professores e funcionários fazendo com que processos sejam otimizados ;(métodos) Foi realizada uma pesquisa de campo, fundamentando-se em dados obtidos junto aos estudantes de uma escola técnica do interior do estado de São Paulo, por meio de pesquisa Quali-Quantitativa via formulários Google. O mercado de smartphones está em crescente expansão. A corrida em busca das melhores tecnologias é constante, todos os anos as empresas disputam em seus lançamentos implementar novas funcionalidades com o objetivo de revolucionar o segmento.

**Palavras-chave:** Aplicativos; Etecs; Escolas; Celular; Desenvolvimento.

**ABSTRACT**

They propose to develop an application through which the Etecs school community can not only access information, but also have a communication and knowledge exchange channel between students, teachers and staff, aligned with the institution's pedagogical and informational proposal. Thus, we seek to gather school information of interest to students, teachers and staff in a responsive application with simple and intuitive usability. The application proposes to promote greater student interaction, exchange of experiences and knowledge through discussion forums; allow students, teachers and staff to have easy access to information pertaining to activities, events and projects designed and promoted by the school institution; strengthen the bond of students, teachers and staff with the institution through information and transparency in the processes, fostering a space of self-recognition and stimulating the sense of belonging to the school community (objective) Create an agile communication channel between students, teachers and employees making processes optimized; (methods) A field research was conducted, based on data obtained from students of a technical school in the interior of the state of São Paulo, through Quali-Quantitative research via Google forms. The smartphone market is growing rapidly. The race for the best technologies is constant, every year companies compete in their releases to implement new features in order to revolutionize the segment.

**Keywords:** Applications; Etecs; Schools; Cell phone; Development.

**DESENVOLVIMENTO DE UM *WEBSITE* ADMINISTRATIVO E VITRINE VIRTUAL  
PARA UMA BARBEARIA****DEVELOPMENT OF A VIRTUAL ADMINISTRATIVE AND VITRINE WEBSITE FOR A  
BARBER SHOP**

João Pucci Neto  
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza  
José Fernandes Alvares Neto  
Luis Gustavo Costa Antunes  
Pedro Henrique De Camargo Luz

**RESUMO**

A empresa Arruda Barber Shop, localizada em Presidente Prudente – SP, é uma barbearia que vem crescendo no ramo e busca maior qualidade em todos os aspectos. Porém, após uma série de análises, detectamos alguns problemas na atividade, tais como mau uso das redes sociais para ganhar visibilidade, dificuldade em comunicação com o cliente e ausência de segurança de dados, já que eram todos feitos em papéis. O presente estudo teve por objetivo trazer um *web site* para a barbearia, que pudesse melhorar a relação empresa-cliente, aumentar a visibilidade e apresentar maior praticidade ao cliente através de um sistema de agendamento *online*, gerenciamento *online* de dados dos serviços e imagens referentes ao ambiente e serviços da barbearia.

**Palavras-chave:** Barbearia; *Web site*; Arruda Barber Shop.

**ABSTRACT**

Arruda Barber Shop, located in Presidente Prudente - SP, is a barber shop that has been growing in the business and seeks higher quality in all aspects. However, after a series of analyzes, we detected some problems in the activity, such as misuse of social networks to gain visibility, difficulty in communicating with the customer and lack of data security, since they were all made on paper. The aim of the present study was to bring a web site to the barber shop that could improve the business-customer relationship, increase visibility and make the customer more practical through an online scheduling system, online service data management and images. environment and barber shop services.

**Keywords:** Barber Shop; Web site; Arruda Barber Shop.

**DESENVOLVIMENTO DE UM WEBSITE COM A FUNÇÃO DE VITRINE VIRTUAL DOS  
PRODUTOS E EVENTOS DA LOJA MYSTERY****DEVELOPMENT OF A WEBSITE WITH THE FUNCTION OF VIRTUAL SHOWCASE OF  
PRODUCTS AND EVENTS BY MYSTERY STORE**

João Pucci Neto  
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza  
Ellis Silva De Oliveira  
Leonardo Da Silva Ferreira  
Amanda Lissa Sugimoto

**RESUMO**

O desenvolvimento de uma vitrine virtual para a loja Mystery veio com o intuito de facilitar o acesso de seus clientes aos seus produtos e propagar o nome da loja na região onde ela está situada. Para isso, constatamos que alguns dos problemas da loja eram a falta de reconhecimento e de informação disponível sobre a mesma, dado esse fator, a construção de uma imagem virtual que abrange muito além do que o simples boca-a-boca veio a calhar em nossa problemática, já que com apenas alguns cliques o usuário terá informações sobre sua localização, quais são os produtos disponíveis, entre outras facilidades. Desenvolvemos um *website* no formato de vitrine virtual para poder expandir a popularidade da loja Mystery, expondo seus serviços com o intuito de atingir um maior público alvo, instigá-los a conhecer mais sobre a loja. Proporcionar aos seus clientes um meio de visualizar de maneira prática e com maior comodidade, os seus produtos. Usamos a pesquisa exploratória para tomar conhecimento sobre o tema *rock* e sobre a loja, que até então não conhecíamos de fato, usando uma abordagem analisamos neste estudo, que os clientes que tivessem interesse em consumir produtos de *rock* da empresa, tinham certa dificuldade na localização e uma defasagem da empresa em ampliar a visibilidade para novos clientes. Diante disso, desenvolvemos o site para suprir todas essas necessidades, além de ceder ao dono da loja, Sr. Eugênio Balan, um controle melhor de seus produtos.

**Palavras-chave:** Mystery; *rock*; loja; vitrine virtual; site.

**ABSTRACT**

The development of a virtual showcase for the Mystery store came with the aim to facilitate the access of its customers to its products and propagate the name of the store in the region where it is located. For this, we found that some of the problems of the store were the lack of recognition and information available about it, given this factor, the construction of a virtual image that covers much more than what the simple word of mouth came in handy in our problem, since with just a few clicks the user will have information about its location, which are the products available and among other facilities. We developed a website in the format of a virtual showcase to be able to expand the popularity of the Mystery store, exposing its services in order to reach a larger target audience, encouraging them to know more about the store. Provide your customers a way to view more easily and comfortably, their products. We used exploratory research to learn about the theme of rock and the store, which until then we did not really know, using an approach we analyzed in this study, that customers who were interested in consuming the company's rock products, had some difficulty in locating and a lag of the company in expanding the visibility to new customers. Before that, we developed the site to supply all these needs, besides giving to the store owner, Mr. Eugênio Balan, a better control of its products.

**Keywords:** Mystery; *rock*; shop; virtual showcase; website.

**DESENVOLVIMENTO DE UM WEBSITE EXPOSITIVO E ACADÊMICO PARA A  
ESCOLA DE IDIOMAS ENGLISH NOW****DEVELOPMENT OF AN EXHIBITION AND ACADEMIC WEBSITE FOR THE  
LANGUAGE SCHOOL ENGLISH NOW**

João Pucci Neto  
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza  
Rebeca Santos Silva  
Bianca Alves De Carvalho  
Júlia Melissa Claudio Silva

**RESUMO**

A escola de idiomas *English Now* não possuía um veículo de divulgação próprio, utilizando apenas recursos como o *Facebook* e *Instagram*. Visto que, várias empresas de diferentes áreas possuem um *Website*, e que esse, por sua vez, é um excelente meio de divulgação e visibilidade, foi realizado o desenvolvimento de uma página na internet contendo informações a respeito dos cursos ofertados pela escola em questão, visando assim a busca por uma maior notoriedade da instituição. No *website*, foi desenvolvido também, áreas com *login* e senha para o administrador, alunos e professores, com o intuito desses poderem se organizar e situar melhor, já que, anteriormente, a escola registrava a maior parte de seus dados em papéis, tendo consciência do risco de perda dos mesmos diante de diversas situações. Com a identificação de problemas, o desenvolvimento de um *website* visa a solução de impasses, atendendo os principais objetivos, totalizando assim, um site funcional que agrade aos usuários e seja um meio eficaz para que mais pessoas conheçam a *English Now*.

**Palavras-chave:** escola de idiomas; controle de faltas; *website*.

**ABSTRACT**

The English Now language school did not have its own publicity vehicle, using only resources such as Facebook and Instagram. Since many companies in different areas have a website, and this in turn is an excellent means of publicizing and visibility, a web page has been developed containing information about the courses offered by the school in question, aiming at the search for a greater notoriety of the institution. In the website, areas with login and password for the administrator, students and teachers were also developed, in order to better organize and situate themselves, since, previously, the school recorded most of its data in roles, being aware risk of loss in the face of various situations. With the identification of problems, the development of a website aims at solving deadlocks, meeting the main objectives, thus totaling a functional website that appeals to users and is an effective way for more people to know English Now.

**Keywords:** language school; fault control; *website*.

**DESENVOLVIMENTO DE UM WEBSITE PARA A DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS  
“AMIGÃO ATACADISTA”.****DEVELOPMENT OF A WEBSITE FOR A FOOD DISTRIBUTOR “AMIGÃO  
ATACADISTA”.**

João Pucci Neto  
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza  
Júlia Alves Lopes  
Aryany Klen Soares  
Luma Paixão Chaves

**RESUMO**

O website trata-se de uma vitrine online para uma distribuidora de alimentos, que auxilia na divulgação e visualização dos produtos da empresa Amigão Atacadista, a qual não dispunha de uma ferramenta que melhor atendesse o público-alvo, ficando a encargo de orçamentos via telefone e registros via papel. Com o site, os clientes podem ver os catálogos dos produtos, facilitando o pedido do orçamento que será enviado através de uma lista de desejos para o e-mail da empresa, à fim de receber o valor da soma dos itens encomendados. Para facilitar a visualização do objetivo a ser alcançado, adotou-se um estudo descritivo do caso, aplicado em forma de questionário, tendo como objeto de estudo a empresa do site em questão. Logo, a criação do site, além de facilitar a divulgação da distribuidora e encomenda de produtos pelo cliente, também digitalizou os registros dos orçamentos, que antes feitos no papel, passaram a ser guardados em um banco de dados da empresa e podem ser visualizados pelo administrador, contendo informações mais específicas, como data e hora exatas do pedido, além de ser mais fácil de encontra-los.

**Palavras-chave:** Vitrine *online*; distribuidora; alimentos.

**ABSTRACT**

The website is an online showcase for a food distributor, which aids in the dissemination and visualization of Amigão Atacadista's products, which did not have a tool that best served the target audience, being in charge of budgets via telephone. With the site, customers can view product catalogs, making it easy to request a quote that will be sent through a wish list to the company's email in order to receive the full value of the items ordered. To facilitate the visualization of the objective to be achieved, a descriptive study of the case was adopted, applied in the form of questions, having as object of study the company of the site in question. Thus, the creation of the site, in addition to facilitating the distribution of the distributor and ordering products by the customer, also digitized the budget records, which before made on paper, are now stored in a company database and can be viewed by administrator, containing more specific information such as exact order date and time, and easier to find.

**Keywords:** Online showcase; distributor; food.

**DESENVOLVIMENTO DE WEBSITE PARA ADMINISTRAÇÃO DE ESTÁGIOS DA  
ETEC PROF. ADOLPHO ARRUDA MELLO****WEBSITE DEVELOPMENT OF INTERNSHIPS ADMINISTRATION FOR ETEC PROF.  
ADOLPHO ARRUDA MELLO**

João Pucci Neto  
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza  
Rafael Rubio Mauri  
Gabriel Antônio Ribeiro Silva  
Natanael Menezes Martins

**RESUMO**

Nos dias atuais, fazer um estágio é muito favorável para estudantes, já que os prepara para situações que enfrentarão ao adentrar a fase adulta. Dessa maneira, estudar o atual gerenciamento de estágios da escola é um fator decisivo para a elaboração de um novo sistema, observando os hábitos do público, um site será criado com o objetivo de elaborar uma comunicação mais eficaz com o público desejado. O site tem o intuito de melhorar a organização desde o cadastro, controle e disponibilização de estágios. Houve uma pesquisa qualitativa em sites e uma pesquisa quantitativa realizada na própria ETEC. Também aconteceu uma análise documental de arquivos referentes à estágios e de dados institucionais. Ao analisarmos todo o conjunto, criamos um site que melhorou o intermédio comunicativo entre os alunos e as empresas. A criação desse site auxiliou no funcionamento administrativo deste setor na ETEC Prof. Adolpho Arruda Mello. Com este projeto foi possível identificar que a ETEC Prof. Adolpho Arruda Mello utilizava de métodos manuais no gerenciamento de estágios. Observando todos esses aspectos, surgiu a necessidade de uma ferramenta web que agilizará a administração, a tornando rápida e prática, sendo um método possível se feito pelo meio digital, que foi o site que produzimos funcionando de maneira adequada para seu uso.

**Palavras-chave:** Estágios; Etec; Gerenciamento; Site.

**ABSTRACT**

Nowadays, doing an internship is very favorable for students, who already prepare the situations that involve entering an adult phase. Thus, studying the current management of school resources is a decisive factor for the creation of a new system, observing the habits of the public, a website will be created in order to elaborate a more effective communication with the available public. The site aims to improve the organization from registration, control and availability of resources. There was a qualitative research on websites and a quantitative research conducted at ETEC itself. There was also a documentary analysis of files related to stages and institutional data. By analyzing the whole set, it creates a website that best or the medium of communication between students and businesses. The creation of this site helped in the administrative functioning of this sector at ETEC Prof. Adolpho Arruda Mello. The project was able to identify Prof. Adolpho Arruda Mello, from ETEC, which uses manual methods in stage management. Observing all these aspects, the need arose for a web tool that would speed up the administration, the quick and practical application, being a method that could be done by digital means, which was the site that produced easy to use execution methods.

**Keywords:** Internships; Etec; Management; Site.

**DIAGNÓSTICO SOBRE OS FATORES QUE INFLUENCIAM NA DECISÃO DE  
LOCAÇÃO DE IMÓVEIS.****DIAGNOSIS ON THE FACTORS THAT INFLUENCE IN THE RENTAL DECISION.**

Cíntia Andrade Rodrigues Silva  
Valdevino Molinari Batista  
Vanessa Maria De Souza Silva  
Aparecido Marinho Silva Junior  
Fernanda Quineli Alves Nagao

**RESUMO**

Observando o quadro atual da cidade de Presidente Prudente, constatou-se um aumento relevante do número de empresas imobiliárias. Um imóvel para moradia ainda é o grande sonho de parte da população, sendo ele próprio ou não, mas pode se tornar uma frustração caso não tenha o devido planejamento e orientação adequada de profissionais capacitados e competentes. O artigo propõe uma pesquisa com o intuito de averiguar o motivo de muitas negociações comerciais de imóveis não chegarem a concretização com êxito, evidenciando os benefícios de seguir corretamente os passos necessários para uma negociação de sucesso, esclarecendo os fatores que envolvem o processo, almejando assistir à todos de maneira clara e objetiva.

**Palavras-chave:** Imobiliárias; Negociação; Concretização; Presidente Prudente.

**ABSTRACT**

Looking at the current situation of the city of Presidente Prudente, there was a significant increase in the number of real estate companies. A property for housing is still a big dream on the part of the population, whether or not it is itself, but can become a frustration if you do not have the proper planning and proper guidance of skilled and competent professionals. The article proposes research to find out why many commercial real estate negotiations fail to be successful, highlighting the benefits of correctly following the steps necessary for a successful negotiation, clarifying the factors that involve the process, aiming to assist to all clearly and objectively.

**Keywords:** Real estate; Negotiation; Concretion; Prudente President.



**ELEMENTOS QUE PROVOCAM O DESENQUADRAMENTO DE UM  
MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL PARA UMA MICROEMPRESA.****ELEMENTS THAT TRIGGER THE DISENGAGEMENT OF AN INDIVIDUAL  
MICROENTERPRISE FOR A MICROENTERPRISE.**

Gabriel Bravo De Siqueira  
Matheus Henrique Ferreira  
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza  
Diogo Ramos Bezerra

**RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar os principais aspectos que levam um microempreendedor individual (MEI) a migrar para microempresa (ME) e como objetivo específico apresentar os novos regimes tributários disponíveis para sua nova categoria empresarial. Trata-se de um trabalho descritivo que utiliza como metodologia pesquisas bibliográficas, elaboradas a partir de leis, livros e materiais já publicados, onde apresentou-se os motivos que levam a essa transição e a principal mudança sofrida por esse empreendedor. Feitas as pesquisas, foram obtidos os resultados que comprovam o crescente número de microempreendedores individuais carentes de informações e sendo desenquadrados dessa forma jurídica especial, portanto constatamos que existe uma grande população que desconhece o regulamento do microempreendedor individual.

**Palavras-chave:** Microempreendedor Individual. Microempresa. Empreendedor.

**ABSTRACT**

This paper aims to analyze the main aspects that lead an individual microenterprise (MEI) to migrate to microenterprise (ME) and its specific objective to present the new tax regimes available for their new business category. This is a descriptive work that uses as a methodology bibliographical research, elaborated from laws, books and materials already published, which presented the reasons that lead to this transition and the main change suffered by this entrepreneur. Having done the research, we obtained the results that prove the growing number of individual microentrepreneurs lacking information and being out of compliance with this special legal form, so we find that there is a large population that is unaware of the regulation of individual microentrepreneurs.

**Keywords:** Individual Microentrepreneur. Micro enterprise. Entrepreneur.

**ENDOMARKETING: COMO APLICAR AS TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS MICROEMPRESAS.****ENDOMARKETING: HOW TO APPLY INTERNAL COMMUNICATION TECHNIQUES IN MICRO-ENTERPRISES.**

Marcos André Domingos Do Mar  
Amanda Cristina Coladello  
Felix Everton Dos Santos Rizzo  
Mariana Gregório Pereira  
Paulo Andre Pimentel Porto  
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira

**RESUMO**

Entende-se por comunicação, sendo o primórdio de tudo que vem a ser de grande importância para nós seres racionais, que necessitam dela para diversas maneiras de se expressar. Pretende-se aplicar dentro das microempresas uma comunicação efetiva e eficaz como ferramenta para o mercado competitivo. Atualmente, a comunicação interna visa melhorar a produtividade para o alcance das metas e objetivos. O objetivo geral deste projeto é implementar técnicas de endomarketing dentro das microempresas. Para alcançar os objetivos propostos neste projeto será utilizado o método descritivo-bibliográfico com uso de fontes primárias e secundárias. A análise deste estudo será relevante diante de levantamentos bibliográficos através de livros, artigos e revistas científicas em sites, com total veracidade. Portanto, conclui-se até o momento, que a comunicação interna poderá trazer bons resultados e até mesmo evoluções para as organizações.

**Palavras-chave:** 1. Comunicação; 2. Endomarketing; 3. Microempresas.

**ABSTRACT**

Communication is understood to be the beginning of all that is of great importance to us rational beings who need it for various ways of expressing themselves. The aim is to apply effective and effective communication within micro companies as a tool for the competitive market. Currently, internal communication aims to improve productivity to achieve goals and objectives. The overall objective of this project is to implement internal marketing techniques within micro companies. To achieve the objectives proposed in this project will be used and descriptive-bibliographic method using primary and secondary sources. The analysis of this study will be relevant in the face of bibliographic surveys through books, articles and scientific journals in websites, with total veracity. Therefore, it is concluded so far that internal communication can bring good results and even evolutions for organizations.

**Keywords:** 1.Communication; 2.Endomarketing; 3. micro-enterprises.

**ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO DE ECOPONTO DE RECOLHIMENTO DE PNEUS  
USADOS NO MUNICÍPIO DE PIRAPOZINHO (SP).****STUDY OF IMPLEMENTATION OF COLLECTION OF TIRES USED IN PIRAPOZINHO  
(SP).**

Lucas Alves Da Silva Prudente  
Igor Fernando Pereira De Souza  
Tamires Marina Felipe  
Mateus Henrique Nunes Rocha

**RESUMO**

O crescimento contínuo da população de Pirapozinho vem proporcionando o aumento de veículos na cidade, com isso vem o aparecimento de uma série de questões relacionadas ao meio ambiente e a saúde. Uma delas é a grande quantidade de pneus que são descartados de formas irregulares causando impactos negativos tanto quanto no meio ambiente quanto a saúde da população. A questão principal é conscientizar e mostrar para a população os benefícios que a implantação de um ecoponto de pneus pode trazer para o município para minimizar os descartes irregulares.

**Palavras-chave:** Pneu, reutilização, reciclagem, eco ponto e Meio Ambiente

**ABSTRACT**

The continued growth of Pirapozinho's population has led to the increase of vehicles in the city, with the emergence of a series of issues related to the environment and health. One is the large amount of tires that are disposed of irregularly, causing negative impacts both on the environment and the health of the population. The main issue is to raise awareness and show the population the benefits that the implementation of an ecopoints of tires can bring to the municipality to minimize irregular discharges.

**Keywords:** Tire, Reuse, Recycling, Eco Point and Environment.

**ESTUDO DA VIABILIDADE DA CRIAÇÃO DE UMA ONG DE PROTEÇÃO AOS ANIMAIS NO MUNICÍPIO DE PIRAPOZINHO****FEASIBILITY STUDY ON THE CREATION OF AN ANIMAL PROTECTION NGO IN THE MUNICIPALITY OF PIRAPOZINHO**

Lucas Alves Da Silva Prudente  
Ana Beatriz Dos Santos Ferreira  
Daniela Queiroz Pereira  
Deyse Karine Dos Santos Nascimento  
Tatiany Ribeiro De Oliveira

**RESUMO**

Uma ONG tem o intuito de ajudar um grupo social que está à deriva sem a ajuda do governo, acolhendo e garantindo os seus direitos de vida, esta organização não possui interesses lucrativos sobrevivendo apenas com o auxílio de voluntários, criado como meio de ajudar nosso público alvo que seria o mundo pet. Este trabalho é justificado com a comprovação de efeitos positivos para o município, devido aos inúmeros casos de abandono e maus-tratos aos animais. Tem como objetivo auxiliar os interessados em resgatar animais de rua na cidade de Pirapozinho, instruindo a forma correta de iniciar um projeto como esse, prestando apoio aos que desejam criar uma organização de terceiro setor. Sob essa conjectura, foi utilizada como metodologias a área de estudo e o plano de negócio. Localizada no interior do estado de São Paulo há uma grande demanda de animais em situação de abandono, gerando conflitos neste ambiente. O plano de negócio vem para ajudar a organizar todas as ideias surgidas durante esse processo, desta forma colocando todos os pontos a serem discutidos na folha, evitando assim que sejam cometidos erros na empresa. Por fim, pode-se concluir através da realização de um plano de negócio, que apesar dos custos e despesas e do valor necessário para o investimento inicial, é viável a criação deste projeto. O futuro da organização será de fato gratificante, com os meios já planejados de solucionar os problemas, que virão o sucesso desta empresa de terceiro setor é inevitável com uma boa administração.

**Palavras-chave:** ONGs; Acolhimento de animais; direitos dos animais; plano de negócio.

**ABSTRACT**

An NGO is meant to help a drifting social group without government help, welcoming and guaranteeing their life rights, this organization has no lucrative interests surviving only with the help of volunteers, created as a means to help our public target that would be the pet world. This work is justified by the evidence of positive effects for the municipality, due to the numerous cases of abandonment and abuse to animals. It aims to assist those interested in rescuing stray animals in the city of Pirapozinho, instructing the correct way to start such a project, providing support to those who wish to create a third sector organization. Under this conjecture, the study area and the business plan were used as methodologies. Located in the interior of the state of São Paulo there is a great demand for animals in abandonment situation, generating conflicts in this environment. The business plan comes to help organize all the ideas that came up during this process, thus putting all the points to be discussed on the sheet, thus avoiding mistakes in the company. Finally, it can be concluded by carrying out a business plan that despite the costs and expenses and the amount required for the initial investment, the creation of this project is feasible. The future of the organization will indeed be rewarding, with the already planned means of solving the problems that the success of this third sector company is inevitable with good management.

**Keywords:** NGOs; Reception of animals; animal rights; business plan.

**ESTUDO DAS AVALIAÇÕES DE IMÓVEIS MAIS UTILIZADAS NA REGIÃO DE  
PRESIDENTE PRUDENTE****STUDY OF PROPERTY ASSESSMENTS MOST USED IN THE PRESIDENTE  
PRUDENTE REGION**

Carlos Henrique Correia  
Tony Gustavo Almeida Cruz  
Aparecido Marinho Silva Junior  
Fernanda Quineli Alves Nagao

**RESUMO**

Será feito um estudo dos métodos de avaliações imobiliárias, e de acordo com estudos, será exposto o método que atinge melhores resultados, sendo assim o mais utilizado na região de Presidente Prudente, explicando sua metodologia e seus fatores chegando a conclusão do motivo deste ser o método mais reconhecido pelos corretores de imóveis que possuem o CNAI (Conselho Nacional de Avaliadores de Imóveis) para avaliação, com base na ABNT NBR 14653/2011. A avaliação de um imóvel vai além de um valor apenas expressado com base no conceito que um cliente tem de sua propriedade, assim podendo executar uma venda precisa com base em um laudo avaliativo, cuja sua metodologia irá pontuar um valor real, possibilitando assim uma negociação sem perdas para ambos os lados, tanto comprador quanto vendedor, demonstrando o quanto é necessária a atuação de um perito avaliador para quem pretende negociar seu imóvel. Faremos também uma pesquisa com base em um questionário elaborado a profissionais do ramo, os quais falarão sobre a necessidade e precisão do valor que se pode chegar em uma avaliação feita por um profissional habilitado, além da confiabilidade que o laudo fornecido apresenta ao preponente comprador, expondo assim características fundamentadas e não apenas baseadas em um 'achismo' ou conceito.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Imóveis; Método Comparativo; Método Evolutivo; Presidente Prudente.

**ABSTRACT**

In the work in question we will cite the methods of real estate appraisals, and according to studies we will expose the method that achieves the best results, thus being the most used in the region of Presidente Prudente, explaining its methodology and its factors reaching the conclusion of why this is the method most recognized by realtors who have the National Council of Real Estate Appraisers (CNAI) for appraisal, reports based on ABNT NBR 14653 / 2011, explaining that the appraisal of a property goes beyond a value only expressed based on the concept that a customer owns his property, thus being able to execute an accurate sale based on a report whose methodology will score a real value, thus allowing a lossless negotiation for both sides, both buyer and seller, demonstrating how much is necessary to performance of an appraiser expert for those who want to negotiate your property. We will also conduct a survey based on a questionnaire designed for industry professionals, who will talk about the need and accuracy of value that can be assessed by a qualified professional, and even on the reliability that the report provided presents to the prospective buyer. thus exposing grounded characteristics and not just based on an 'achism' or concept.

**Keywords:** Property Appraisal; Comparative Method; Evolutionary Method; Presidente Prudente.

**ESTUDO DE MARKETING PARA PROSPECÇÃO DE CLIENTES NO SETOR  
IMOBILIÁRIO DE PRESIDENTE PRUDENTE****MARKETING STUDY FOR CUSTOMER PROSPECTION IN THE PRUDENTE  
PRESIDENT REAL ESTATE SECTOR**

Rosa Maria Santos Volpato  
Maria Roseli Dos Santos  
Aparecido Marinho Silva Junior  
Fernanda Quineli Alves Nagao

**RESUMO**

O presente trabalho aborda o tema Marketing para prospecção de clientes no setor imobiliário na cidade de Presidente Prudente, tendo como objetivo utilizar ferramentas de marketing buscando fidelizar seu cliente. A pesquisa propõe, em um primeiro momento, fazer um resgate histórico, ainda que sucinto, acerca do marketing de relacionamento, caracterizando este segmento que atua em um mercado promissor. Em um segundo momento, a pesquisa busca respaldo teórico para propor ações de marketing visando a fidelização do cliente. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica e coleta de dados em sites das empresas que regulamentam o setor Imobiliário. Por fim, a contribuição dada pelo presente trabalho foi na elaboração de sugestões na área de marketing de relacionamento com propostas de ações que visam um maior contato com o cliente através de ações presenciais e metas para serem alcançadas nos próximos anos.

**Palavras-chave:** Marketing Imobiliário; Satisfação do Cliente; Fidelidade.

**ABSTRACT**

This paper addresses the topic Marketing for prospecting clients in the real estate sector in the city of Presidente Prudente / SP, aiming to use marketing tools seeking to build customer loyalty. The research proposes, at first, to make a historical, albeit succinct, redemption about relationship marketing, characterizing this segment that operates in a promising market. Secondly, the research seeks theoretical support to propose marketing actions aimed at customer loyalty. The methodology used was the literature review and data collection on websites of companies that regulate the Real Estate sector. Finally, the contribution made by the present work was in the elaboration of suggestions in the area of relationship marketing with action proposals that aim at a greater contact with the client through face-to-face actions and goals to be achieved in the coming years.

**Keywords:** Real Estate Marketing; Customer Satisfaction; Fidelity.

**ESTUDO SOBRE A VIABILIDADE DO USO DE EMBALAGEM RETORNÁVEL RefPET  
E VIDRO EM UMA PIZZARIA DE PIRAPOZINHO****STUDY ON THE FEASIBILITY OF USING RefPET AND GLASS RETURNABLE  
PACKAGING IN A PIZZERIA IN THE CITY OF PIRAPOZINHO**

Lucas Alves Da Silva Prudente  
Eloiza Do Nascimento Fazinazzo  
Gabrieli Moura De Souza  
José Jackson Alves Dos Santos

**RESUMO**

Este trabalho apresenta um estudo sobre a viabilidade da substituição de refrigerantes de embalagem PET descartável por refrigerantes de embalagem retornável em uma Pizzaria da cidade de Pirapozinho-SP. Foi realizada uma entrevista com o proprietário da pizzaria para fazer o levantamento das informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho. Os resultados mostram os ganhos gerados se forem substituídos os refrigerantes de embalagem PET por embalagem retornável, tanto ganhos econômicos como ambientais.

**Palavras-chave:** RefPET; Refrigerante; Retornável; Reutilizar; Vidro.

**ABSTRACT**

This paper presents a study on the feasibility of replacing disposable PET packaging soft drinks with returnable packaging soft drinks in a pizza restaurant in Pirapozinho-SP. An interview was conducted with the owner of the pizzeria to survey the information necessary for the development of the work. The results show the gains generated by replacing PET packaging refrigerants with returnable packaging, both economic and environmental gains.

**Keywords:** RefPET; Soft Drink; Returnable; Reuse; Glass.

**GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA  
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS INDIVÍDUOS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.****PEOPLE MANAGEMENT: THE IMPORTANCE OF DEVELOPING EMOTIONAL  
INTELLIGENCE IN INDIVIDUALS WITHIN**

Berta Lúcia Da Silva Almeida  
Lorrayne Daiara De Oliveira Novais  
Karina Aparecida Abril  
Gabriel Cassimiro De Souza  
Vinícius Pereira Da Silva  
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira

**RESUMO**

Aplicar a inteligência emocional é uma ação complexa, pois exige conhecimento e disposição para mudanças. Segundo os especialistas, ela está relacionada a habilidades, tais como automotivação, persistir em face de frustrações, controlarem impulsos, administrar emoções, despertando seus talentos, com o objetivo de obterem melhores resultados no âmbito pessoal e profissional. O presente trabalho apresenta uma proposta significativa em relação ao controle e inteligência emocional desenvolvida que é capaz de compreender e gerenciar as próprias emoções e também de aprender a lidar com as emoções e sentimentos das pessoas a sua volta, com o objetivo de alcançar resultados positivos, não só na vida pessoal, como também na profissional. Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, será utilizado um método descritivo bibliográfico sobre o tema, em livros, artigos, revistas científicas, dentre outros assuntos pertinentes. Conclui-se até o presente momento que a inteligência emocional é um pré-requisito ao bom desempenho do trabalhador, uma vez que ter o controle das suas emoções, saber lidar com situações inesperadas e indesejáveis é fundamental para um relacionamento sadio e produtivo dentro de uma empresa.

**Palavra-chave:** 1. Inteligência emocional, 2. Gestão de pessoas, 3. Habilidades 4. Conhecimentos.

**ABSTRACT**

Applying emotional intelligence is a complex action, as it requires knowledge and a willingness to change. According to experts, it is related to skills such as self-motivation, persisting in the face of frustrations, controlling impulses, managing emotions, arousing their talents, in order to achieve better personal and professional results. This paper presents a significant proposition regarding control and developed emotional intelligence that is capable of understanding and managing one's own emotions and also learning to deal with the emotions and feelings of those around you in order to achieve positive results, not only in personal life, but also in professional life. To achieve the objectives proposed in this study, a descriptive bibliographic method on the theme will be used in books, articles, scientific journals, among other pertinent subjects. It is concluded to date that emotional intelligence is a prerequisite for the good performance of workers, since having control of their emotions, knowing how to deal with unexpected and undesirable situations is fundamental for a healthy and productive relationship within a company.

**Keyword:** 1. Emotional 2. Intelligence, 3. People management, 3. Skills, 4. Knowledge.



**GESTÃO DE RH: SETOR DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES  
COM DEFICIÊNCIA****HR MANAGEMENT: RECRUITMENT AND SELECTION OF EMPLOYEES WITH  
DISABILITIES**

Lucas Alves Da Silva Prudente  
Adrieli Barbosa Dos Santos Sales  
Cristina Francisca De Jesus  
Rosa Geralda Rodrigues Queiroz

**RESUMO**

Esse trabalho tem como objetivo analisar a história do Recursos Humanos e contratações de Pessoas com deficiência nas empresas, analisando a forma de recrutamento e contratação de pessoas com deficiência. Com as dificuldades de contratações presente no mercado de trabalho para pessoas PcDs, surgiu a necessidade de abordar o presente tema para melhoria da situação. Uma vez que a empresa contrate uma pessoa com deficiência além de estar ajudando essa pessoa, ela mesma se enquadra nas normas trabalhistas trazendo o bem tanto para pessoa quanto para a empresa. O trabalho foi desenvolvido através de pesquisas bibliográficas em alguns autores e lei, mostrando um pouco da história do RH.

**Palavras-chave:** Recrutamento; Inclusão; Pessoas com Deficiência; Mercado de trabalho.

**ABSTRACT**

This paper aims to analyze the history of Human Resources and hiring people with disabilities in companies, analyzing the recruitment and hiring of people with disabilities. With the difficulties of hiring present in the job market for people with disabilities, the need arose to address the present theme to improve the situation. Once the company hires a person with disabilities in addition to helping that person, it fits in with the labor standards, bringing good to both the person and the company. The work was developed through bibliographical research in some authors and law, showing a little of HR history.

**Keywords:** Recruitment; Inclusion; Disabled people; Labor market.

**IMPLANTAÇÃO DE HOSTELS NA CIDADE DE PRESIDENTE PRUDENTE****HOSTEL DEPLOYMENT IN THE PRUDENTE PRESIDENT CITY**

LARISSA  
DENISE DE SOUZA MARQUES SILVA  
RAQUEL BENTO DA SILVA  
APARECIDO MARINHO SILVA JUNIOR  
FERNANDA QUINELI ALVES NAGAO

**RESUMO**

O presente trabalho irá estudar a implantação de um hostel na cidade de Presidente Prudente. O hostel conhecido como antigo “albergue” hoje modernizado e muito procurado, vem trazendo expectativas no crescimento do empreendimento. Analisando outros hotéis, sendo eles em cidades turísticas de grande comércio, faculdades, pode-se entender o crescimento neste ramo no setor imobiliário. O trabalho como um todo vem trazendo uma análise sobre a viabilidade do mesmo, assim pode-se entender como um investimento em um imóvel já pronto ou até mesmo a opção de construí-lo. Tornou-se tendência mundial e tem foco na economia compartilhada, e por isso vem ganhando espaço e preferência para pessoas que gosta de viajar pelo mundo afora.

**Palavras-chave:** Hostel; Empreendimento; Viabilidade; Implantação; Economia.

**ABSTRACT**

This paper will study the implementation of a hostel in the city of Presidente Prudente. The hostel known as the former modernized and sought after hostel has been bringing expectations to the growth of the enterprise. Looking at other hotels, being them in big tourist cities, colleges, one can understand the growth in this area in the real estate sector. The work as a whole has been bringing an analysis of its viability, so it can be understood as an investment in a ready-made property or even the option to build it. It has become a global trend and has a focus on the shared economy, so it is gaining space and preference for people who like to travel around the world.

**Keywords:** Hostel; Enterprise; Viability; Implantation; Economy.

**INCLUSÃO DE UM MÉTODO SUSTENTÁVEL DE DESCARTE CORRETO DE  
RESÍDUOS ORGÂNICOS EM UMA EMPRESA DE PIRAPOZINHO.****INCLUSION OF A SUSTAINABLE CORRECT DISPOSAL METHOD OF ORGANIC  
WASTE IN A PIRAPOZINHO COMPANY.**

Lucas Alves Da Silva Prudente  
Raiane Mitiura Dos Santos  
Luiz Henrique Salu Correa

**RESUMO**

O lixo orgânico é um material de origem biológica, pode ser proveniente da vida animal ou vegetal. Os restos de verduras, frutas e outros alimentos. Diante disso a compostagem surge para ajudar no tratamento e no possível reuso desse resíduo. O objetivo do trabalho foi trazer algo de sustentabilidade benefícios que a compostagem pode trazer não só para a empresa, mas também que poderia contribuir para uma maneira correta de descartar os resíduos das empresas e os para o meio ambiente e também analisar o quanto as empresas da importância a possíveis métodos com aplicação de viabilidade. Sendo que a partir da compostagem o lixo reciclado pode ser transformado em adubo orgânico que pode ser usado nas plantas ou em jardins.

**Palavras-chave:** Lixo orgânico, Sustentabilidade, Benefícios, Compostagem.

**ABSTRACT**

Organic waste is a material of biological origin, can come from animal or plant life. The remains of vegetables, fruits and other foods. Given this composting comes to help in the treatment and possible reuse of this waste. The objective of the work was to bring something of sustainability that could contribute to a correct way to dispose of company waste and the benefits that composting can bring not only to the company, but also to the environment and also to analyze how much the companies of the company. importance to possible viable methods. Since from composting recycled waste can be transformed into organic fertilizer that can be used in plants or gardens.

**Keywords:** Organic waste, Sustainability, Benefits, Composting.

## **KATIO APP APLICATIVO REVOLUCIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DA POLUIÇÃO NO MEIO AMBIENTE**

### **KATIO APP REVOLUTIONARY APP FOR ENVIRONMENTAL POLLUTION IDENTIFICATION**

Poliana Maria Chagas De Lima  
Aparecida Pereira Da Silva  
Eduardo Katio Batista  
Issara Jaqueline Chagas De Lima  
Allan De Araujo Felipe

#### **RESUMO**

A tecnologia da realidade aumentada, trata-se de uma evolução da realidade virtual, onde se sincroniza o mundo virtual ao mundo de hoje. Numa imagem que mescla essas duas realidades. Por sua vez, a realidade virtual passa a responder em tempo real os acontecimentos do mundo, como movimentações, toques, imagens, vídeos etc. Todas as informações de qualidade do ar que você deseja, em um só lugar. Essa perspectiva será realizada por um aplicativo que utilize desta tecnologia para informar o ar de determinada localidade, com abas de informações dentro do App. em um momento crítico do planeta buscasse a solução e conscientização de problemas por meio de um aplicativo. Torna-se relevante a conscientização da população sobre riscos à saúde e possíveis poluentes, no que tange os efeitos de má qualidade do ar, fator NÃO tão visível se comparado com a poluição dos rios e mares, acúmulo de lixo e tantos outros problemas ambientais observados no ambiente em geral. Tenha como propósito a medição do nível de poluição local, com enfoque nas empresas que possuem um alto índice de poluição e utilidade de recursos naturais sem retorno ao planeta. Contudo o propósito é orientar quanto a possibilidade de diminuição dos níveis de poluição do ambiente local. Pesquisas por meio de referenciais e notícias atualizadas sobre populações e meio ambiente. Que o katio app possa mudar a poluição de determinadas regiões trazendo resultados positivo e sempre sendo bem visto no mercado solução para um problema gravíssimo e cotidiano de saúde, soluções para esse problema foi pensada e solucionada por meio de testes e pesquisas com cientistas e médicos com intuito do melhoramento da vida populacional.

**Palavras-chave:** Inovação Tecnologia meio ambiente revolução conscientização

#### **ABSTRACT**

Augmented reality technology is an evolution of virtual reality, where the virtual world is synchronized with today's world. In an image that merges these two realities. In turn, virtual reality responds in real time to world events such as movements, ringtones, images, videos, etc. All the air quality information you want in one place. This perspective will be realized by an application that uses this technology to inform the air of a particular location, with information tabs within the App. At a critical moment on the planet sought to solve and raise awareness through an application. It is relevant to raise awareness of health risks and possible pollutants regarding the effects of poor air quality, a factor not so visible compared to pollution of rivers and seas, accumulation of waste and many other environmental problems observed. In the environment in general. Aim to measure the level of local pollution, focusing on companies that have a high rate of pollution and utility of natural resources with no return to the planet. However, the purpose is to advise on the possibility of reducing pollution levels in the local environment. Research through references and updated news about populations and environment. That the katio app can change the pollution of certain regions bringing positive results and always being well regarded in the market. Solution to a serious and daily health problem, solutions to this problem was thought and solved through tests and research with scientists and doctors with improving population life.

**Keywords:** Innovation Technology environment revolution awareness.

**MARKETING DE EMBALAGENS: VANTAGENS E DESVANTAGENS DE TER UMA EMBALAGEM INOVADORA.****PACKAGING MARKETING: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF INNOVATIVE PACKAGING.**

Inae Barros Arrais Da Silva  
Junior Guerreiro  
Thiago Henrique Da Silva Santos  
David Lima Da Silva  
Jovana Luz Barrozo  
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira

**RESUMO**

O Marketing de embalagens é uma estratégia importante para a produção de embalagens inovadoras, as embalagens com determinada inovação tecnológica, tem mais chances de serem adquiridas, e é fundamental que o produto chame a atenção do cliente. É de extrema importância que as empresas estudem as embalagens de seu produto. O objetivo deste trabalho é compreender como as técnicas das embalagens aplicadas nas empresas e como se beneficiam, da produtividade e consecutivamente a lucratividade de vendas do empresário.

**Palavras-chave:** Marketing; Embalagens; Inovação.

**ABSTRACT**

Packaging marketing is an important strategy for the production of innovative packaging, packaging with certain technological innovation is more likely to be acquired, and it is essential that the product catches the customer's attention. It is of utmost importance that companies study the packaging of their product. The aim of this paper is to understand how the techniques of packaging applied in companies and how they benefit, productivity and consecutive profitability of sales of the entrepreneur.

**Keywords:** Marketing; Packaging; Innovation.

**O DESCARTE CORRETO DE PRODUTOS SEM AFETAR O MEIO AMBIENTE E SEUS BENEFÍCIOS USANDO A LOGÍSTICA REVERSA****PROPER DISPOSAL OF PRODUCTS WITHOUT IMPACTING THE ENVIRONMENT AND ITS BENEFITS USING REVERSE LOGISTICS**

Gisele Caetano Jacintho  
Silmara Rodrigues Da Conceição Camargo  
Solange Cristina De Moura Silva  
Elisabete Ribeiro Carvalho  
Danilo Jose Gomes Ross

**RESUMO**

Logística reversa é um procedimento inovador que vem crescendo, sendo o processo de descarte correto dentro de empresa e comércio. O objetivo do projeto será, por meio de estudos, analisar o ciclo de vida de cada produto, usando a logística reversa, dando um destino correto para seu descarte, sem prejudicar o meio ambiente e aquecendo a economia.

**Palavras-chaves:** Logística Reversa; Descarte; Vida do Produto; Economia; Meio Ambiente.

**ABSTRACT**

Reverse logistics is an innovative procedure that is growing, being the correct disposal process within the company and commerce. The objective of the project will be, through studies, to analyze the life cycle of each product, using reverse logistics, giving a correct destination for its disposal, without harming the environment and warming the economy.

**Keywords:** Reverse Logistics; Discard; Product Life; Economy; Environment

**O IMPACTO DO MEI NA ATUAL ECONOMIA BRASILEIRA****THE IMPACT OF MEI ON THE CURRENT BRAZILIAN ECONOMY**

Lucas Rodrigues Pereira  
Thalis Ferreira Blaya Silva  
Sarah Pontes Martins Soares  
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira  
Aparecido Marinho Silva Junior

**RESUMO**

No Brasil a informalidade empresarial se apresenta como um grande problema, pois os negócios informais não geram arrecadações nas mesmas proporções daqueles formalizados. Este problema está relacionado a diversos fatores, tais como, falta de recursos do empreendedor, extrema burocratização, tanto para a abertura quanto para o encerramento de empresas, e as altas taxas tributárias existentes no país. Sendo assim, a permanência na informalidade é uma situação inevitável e desvantajosa para o trabalhador que, por sua vez, não conta com benefícios do governo. O Brasil está diante de um novo momento econômico com a criação da Lei Complementar nº. 128, de 2008, que vislumbra a figura do Microempreendedor Individual (MEI). Resultado de uma parceria entre os governos e o SEBRAE, a Lei tem permitido o crescimento cada vez mais notório de empreendedores que estão saindo da informalidade, além do surgimento de novos empreendedores no mercado. Como consequência da formalidade, o empreendedor conseguiu vários benefícios garantidos. Nesse sentido pode-se afirmar que a Lei nº 128/2008 oportunizou a regularização de milhares de negócios que se encontravam no mercado informal, tornando-se totalmente legalizados sob a figura jurídica do MEI, o qual passou a usufruir dos benefícios adquiridos com esta nova legislação, como, por exemplo, alíquotas tributárias reduzidas.

**Palavras-chave:** Informalidade Empresarial; Microempreendedor Individual; Investimento; Formalização.

**ABSTRACT**

In Brazil, business informality presents itself as a major problem, because informal businesses do not generate revenues in the same proportions as those formalized. This problem is related to several factors, such as lack of entrepreneurial resources, extreme bureaucratization, both for starting and closing businesses, and the high tax rates in the country. Thus, staying in informality is an inevitable and disadvantageous situation for the worker, who in turn has no government benefits. Brazil is facing a new economic moment with the creation of Complementary Law no. 128, 2008, which envisions the figure of the Individual Microentrepreneur (MEI). As a result of a partnership between governments and SEBRAE, the Law has allowed the increasingly noticeable growth of entrepreneurs emerging from informality, as well as the emergence of new entrepreneurs in the market. As a consequence of the formality, the entrepreneur has achieved several guaranteed benefits. In this sense, it can be stated that Law No. 128/2008 allowed the regularization of thousands of businesses that were in the informal market, becoming fully legalized under the legal framework of MEI, which now benefits from this new business. such as reduced tax rates.

**Keywords:** Business Informality; Individual Microentrepreneur; Investment; Formalization.

**O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA PARA AS ORGANIZAÇÕES.****THE ROLE OF INTERNAL AUDIT FOR ORGANIZATIONS.**

Mayara Vieira Martelli  
Nayara De Jesus Almeida  
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza

**RESUMO**

A auditoria interna é uma ferramenta de extrema importância para empresas no processo de tomada de decisão. Este fato aliado as ocorrências de erros e fraudes, que ocasionalmente ocorrem dentro das organizações, torna esta técnica indispensável para que as empresas produzam relatórios fidedignos. Tendo em vista a necessidade dos empreendedores obterem informações gerenciais sobre sua empresa, bem como para a tomada de decisão, torna-se de extrema importância a realização da auditoria interna e da disponibilidade total de informações pelos gestores para os profissionais auditores realizarem as devidas análises. Assim, propõem-se, com a presente pesquisa, demonstrar a importância da auditoria interna para as empresas, demonstrando que elas interferem nos resultados da empresa. Tendo também como objetivos específicos, evidenciar as diferenças entre auditoria interna e externa; demonstrar os diferentes tipos de auditoria; e o possível resultado que ela pode trazer para as empresas. Para tanto, a pesquisa terá caráter descritivo através de estudo bibliográfico e consulta às normas de auditoria e contabilidade expedidas pelos organismos oficiais e responsáveis. Fundamentada em uma abordagem qualitativa e partindo dos conceitos apresentados por autores da contabilidade, o trabalho analisará estes materiais empíricos, compreendendo o trabalho que já realizaram, assim como a importância que possuem para todas as empresas. Conclui-se que para o bom andamento de uma empresa, precisa –se ter fiel controle financeiro, por meio da auditoria interna nas organizações, o que certamente influencia na lucratividade da empresa.

**Palavras-chave:** Auditoria Interna. Auditoria Externa. Transparência. Tomada de Decisão.

**ABSTRACT**

Internal auditing is an extremely important tool for companies in the decision making process. This fact, coupled with the occurrences of errors and fraud that occasionally occur in organizations, makes this technique indispensable for companies to produce reliable reports. Given the need for entrepreneurs to obtain managerial information about their company and decision making, it is extremely important to perform internal audit and managers' full availability of information for audit professionals to perform the appropriate analysis. Thus, we propose, with this research, to demonstrate the importance of internal auditing for companies, demonstrating that they interfere in the company's results. Also having as specific objectives, highlight the differences between internal and external audit; demonstrate the different types of auditing; and the possible outcome it can bring to companies. Therefore, the research will be descriptive through bibliographic study and consultation of auditing and accounting standards issued by the official and responsible bodies. Based on a qualitative approach and based on the concepts presented by the accounting authors, the paper will analyze these empirical materials, understanding the work they have already done and the importance they have for all companies. It is concluded that, for the good progress of a company, it is necessary to have a faithful financial control through internal audit in organizations, which certainly influences the profitability of the company.

**Keywords:** Internal Audit. External audit. Transparency. Decision making.



**O USO DA FERRAMENTA PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NAS PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS DE PRESIDENTE BERNARDES.**

**THE USE OF TOOL BUSINESS PLAN AS A MANAGEMENT TOOL: AN EXPLORATORY STUDY ON SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS AT PRESIDENTE BERNARDES.**

Elidia Tereza Kimura  
Idalina Raimundo De Oliveira  
Taiane Patrícia Banci  
Renata Barbieri

**RESUMO**

O número de novos empreendimentos tem aumentado significativamente ao longo dos últimos anos, e o uso plano de negócios é indispensável para que os empreendedores possam planejar a abertura e/ou reposicionamento de seus empreendimentos. Todavia muitos empreendedores não fazem uso de ferramentas de gestão, sobretudo em pequenas e médias empresas. Diante do exposto o presente estudo visa identificar se os microempreendedores da cidade de Presidente Bernardes fazem uso da ferramenta plano de negócios para abertura de seus empreendimentos. Para tal, está sendo realizada uma pesquisa de campo exploratória-descritiva com abordagem quantitativa.

**Palavras-chave:** 1. Empreendedorismo 2. Análise de Viabilidade 3. Pequenas e Médias Empresas 4. Plano de Negócios

**ABSTRACT**

The number of new ventures has increased significantly over the last few years, and business plan use is indispensable for entrepreneurs to plan the opening and / or repositioning of their ventures. However, many entrepreneurs do not use management tools, especially in small and medium enterprises. Given the above, this study aims to identify whether micro entrepreneurs in the city of Presidente Bernardes make use of the business plan tool to open their ventures. For this, an exploratory-descriptive field research with quantitative approach is being performed.

**Keywords:** 1. Entrepreneurship 2. Feasibility Analysis 3. Small and Medium Enterprises 4. Business Plan

**O USO DE JOGOS DIGITAIS PARA APRIMORAR O RACIOCÍNIO LÓGICO.****THE USE OF DIGITAL GAMES TO IMPROVE LOGICAL REASONING**

Gabriel Aparecido Grizostino Pereira Da Silva  
Vitor Hugo Rossi Martinez  
Luis Fernando Barros Souza  
Flávio Claudino De Araujo

**RESUMO**

Será desenvolvido um jogo de estratégia que ajudará as pessoas a melhorarem o raciocínio lógico e a velocidade de pensamento através de missões no modo campanha ou partidas no multijogador. A nossa justificativa são os casos de alunos que têm dificuldade de acompanhar matérias que exigem lógica como a matemática, por exemplo, já que nem todos conseguem compreender esses conteúdos, seja por falta de afinidade, incentivo ou dificuldade. O objetivo é fazer com que o usuário possa jogar um jogo que exija muito pensamento e estratégia, mas que ao mesmo tempo seja divertido, para que ele exercite o seu cérebro de uma forma agradável. O jogo incentivará as pessoas a gastarem os recursos disponível com cautela e a organizar com inteligência as defesas da base e os ataques.

**Palavras-chave:** Raciocínio lógico.

**ABSTRACT**

A strategy game that will help people to improve logical reasoning and the speed of thinking through missions in campaign mode or multiplayer matches will be developed. Our justification are the cases of students who have difficulty in understanding subjects that require logic such as mathematics, for example, since not everyone can understand these contents, either for lack of affinity, encouragement or difficulty. The goal is to make the user play a game that requires a lot of thinking and strategy, but at the same time is fun, so that he exercises his brain in a pleasant way. The game will encourage people to spend the available resources with caution and organize base defenses and attacks with intelligence.

**Keywords:** Logical reasoning.

**OS REFLEXOS DO FINANCIAMENTO MINHA CASA MINHA VIDA NA CIDADE DE  
PRESIDENTE PRUDENTE****REFLECTIONS OF FINANCING MY HOME MY LIFE IN THE PRESIDENTE PRUDENTE  
CITY**

Marília Marques De Sa Pinheiro  
Angélica Aparecida De Moura Souza Sabino  
Katieli Lins Dias  
Aparecido Marinho Silva Junior  
Fernanda Quineli Alves Nagao

**RESUMO**

Com a disponibilidade de crédito, o setor imobiliário se expande e gera reflexos na cidade de Presidente Prudente. Na atualidade a modalidade que mais se destaca na cidade de Presidente Prudente é o Programa Minha Casa Minha Vida (MCMV). A cidade por ser promissora e considerada a capital do Oeste Paulista, atrai diversas construtoras, incorporadoras, e investidores de outras cidades e estados, o que estimula a consolidação e o crescimento do mercado imobiliário. O presente trabalho irá demonstrar através de mapa a localização como esses empreendimentos estão influenciando a expansão urbana incidida na cidade de Presidente Prudente. O MCMV é de grande importância para a expansão da cidade, pois através do plano diretor, que destina as regiões leste, oeste e norte para habitação popular, gera aquecimento no mercado imobiliário, e a medida em que os lotes são menores, maiores são a quantidade de imóveis para venda.

**Palavras-chave:** Financiamento; Mercado Imobiliário; FGTS; MCMV; Presidente Prudente.

**ABSTRACT**

With the availability of credit, the real estate sector expands and generates reflexes in the city of Presidente Prudente. Currently, the most outstanding sport in the city of Presidente Prudente is the Minha Casa Minha Vida Program (MCMV). Because the city is promising and considered the capital of Oeste Paulista, it attracts several builders, developers, and investors from other cities and states, which stimulates the consolidation and growth of the real estate market. The present work will demonstrate by map the location as these enterprises are influencing the urban expansion in the city of Presidente Prudente. MCMV is of great importance for the expansion of the city, because through the master plan, which destines the east, west and north regions for popular housing, it generates heating in the real estate market, and the smaller the plots, the bigger the amount of real estate for sale.

**Keywords:** Financing, Real Estate Market, FGTS, MCMV, Presidente Prudente.

**PAISAGISMO SUSTENTÁVEL: UMA PERSPECTIVA APLICÁVEL A UMA EMPRESA****SUSTAINABLE LANDSCAPE: A PERSPECTIVE APPLICABLE TO A COMPANY**

Lucas Alves Da Silva Prudente  
Alaia Correia Dos Santos  
Andrea Rita Dos Santos  
Renan Renato Oliveira Da Silva  
Ruan Pedro Cunha Sapia

**RESUMO**

O Paisagismo Sustentável se refere à integração da beleza, conforto, adaptação e o respeito ao meio ambiente, já que estabelece o uso de recursos sustentáveis de maneira consciente, tendo como benefícios o baixo custo, preservação ambiental, valorização e estética do ambiente. Por meio desse projeto é possível ver a adaptação da realidade em que será inserido, onde possibilitará o bem estar de colaboradores e empresários em um ambiente comercial. Nesse sentido a proposta é de demonstrar as funcionalidades que um planejamento de paisagismo sustentável pode proporcionar de bem estar para os colaboradores da organização.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Paisagismo; Economia; Meio ambiente; Bem estar.

**ABSTRACT**

The Sustainable Landscaping principle considers the green area as an environmental education space for companies to create integrated spaces. In the cultural issue, it aims to harmoniously integrate a green area, considering the original characteristics of existing buildings and uniting the local vegetation, mineral resources and human resources (crafts and sculptures). When it comes to economics, Sustainable Landscaping adheres to efficient planning by selecting recyclable materials for the creation of structures, considering their life cycle, and the insertion of native plants to avoid the need for frequent maintenance and lower water demand. Remembering that, the most important in the environmental issue, is to carry out the project considering the climatic conditions of the region, taking advantage of the water conditions, ventilation and permeability.

**Keywords:** Sustainability; Landscaping; Economy; Environment; Welfare.

## PLANO DE MARKETING PARA DESENVOLVIMENTO DE UM APLICATIVO CONTRA VIOLÊNCIA

### MARKETING PLAN FOR DEVELOPING A VIOLENCE APP

Isabelly Costa Silva  
Ana Caroline Sousa Pereira

#### RESUMO

A violência se tornou um dos maiores terrores para a população, pois vem sem aviso e sem precedentes. Sendo assim, almeja-se desenvolver um aplicativo que se refere a uma alternativa viável e segura para a sociedade, sendo utilizada da mais alta tecnologia para identificar situações que possam ser potencialmente perigosas para que assim, o usuário possa desfrutar de um serviço que reúna inteligência, tecnologia, facilidade e segurança. Nessa perspectiva, almeja-se com o desenvolvimento desse aplicativo, suprir parte da necessidade da sociedade, no que tange a falta de segurança e de apoio dos governos, onde deveriam atuar para manter a integridade dos cidadãos. Após a implementação do aplicativo espera-se que a população o veja como uma saída para situações potencialmente perigosas e associe ao mesmo uma função de “ajuda instantânea” para assim podermos ver resultados na diminuição do número de vítimas cotidianas.

**Palavras-chave:** Violência; Segurança; Possibilidades; Facilidade; Tecnologia.

#### ABSTRACT

Violence has become one of the biggest terrors for the population as it comes without warning and without precedent. Thus, it aims to develop an application that refers to a viable and safe alternative for society, using the highest technology to identify situations that could be potentially dangerous so that the user can enjoy a service that gathers intelligence, technology, ease and safety. From this perspective, the aim is to develop this application to meet part of the need of society, regarding the lack of security and support from governments, where they should act to maintain the integrity of citizens. After the implementation of the application, it is expected that the population will see it as a way out of potentially dangerous situations and associate it with an “instant help” function so that we can see results in reducing the number of daily victims.

**Keywords:** Violence; Safety; Possibilities; Facility; Technology.

**PLANO DE MARKETING PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM APLICATIVO  
PRESTADOR DE SERVIÇO S.O.S.****MARKETING PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF A S.O.S. SERVICE PROVIDER**

Gisele Cristina Amâncio Vieira  
Gabriele Ribeiro Silva  
Camilla Freitas Soares

**RESUMO**

Diante do alto nível de desemprego no Brasil, chegando a mais de 1,2 milhões de pessoas desempregadas, devido à crise que o país está passando pretende-se criar um aplicativo S.O.S. que gerará ofertas de serviços. O S.O.S. tem a ideia de facilitar a procura de profissionais qualificados para as áreas de manutenção, beleza, cuidador e limpezas em geral. Trazendo também oportunidades para pequenos empreendedores, divulgando seus serviços prestados. A proposta é que esse aplicativo esteja disponível para as plataformas iOS e Android. O objetivo do S.O.S é para socorrer nos momentos de urgência trazendo a oportunidade de você ser seu próprio chefe, fazer seu próprio horário, oferecendo assim, flexibilidade e comodidade tanto para a pessoa que procura um profissional específico à sua necessidade e também para os próprios prestadores de serviços da página trazendo segurança e qualidade.

**Palavras-chave:** Oportunidades; Urgência; Aplicativo; Propostas; Profissionais.

**ABSTRACT**

Given the high level of unemployment in Brazil, reaching more than 1.2 million unemployed people, due to the crisis that the country is going through, it is intended to create an application S.O.S. that will generate service offerings. S.O.S. has the idea of facilitating the search for qualified professionals in the areas of maintenance, beauty, caregiver and cleaning in general. Also bringing opportunities for small entrepreneurs, publicizing their services. The proposal is for this app to be available for both iOS and Android platforms. The goal of SOS is to help in times of urgency by bringing you the opportunity to be your own boss, make your own schedule, thus offering flexibility and convenience for both the person looking for a professional specific to their needs and also for the providers themselves. of page services bringing safety and quality.

**Keywords:** Opportunities; Urgency; App; Proposals; Professionals.

## PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ERÓTICOS

### MARKETING PLAN FOR AN EROTIC PRODUCER DISTRIBUTOR

Sandy Batista Nascimento  
Iasmim Lorraine Moreira  
Maria Clara Dellaqua Pusso

#### RESUMO

A Beautiful Sex vem com intuito de romper os tabus do mercado erótico, por que a sociedade impõe este ambiente sexual deve ser reprimido. Com isso, a criação desta distribuidora de produtos eróticos na região, torna-se um passo para este rompimento. O mercado erótico está crescendo ano após ano, e isso gera-se uma oportunidade de empreender deste ramo. Com o objetivo geral de se refere a Beautiful Sex que será criada com o intuito de ser a primeira distribuidora de produtos eróticos na região. Distribuir física e jurídica, abrangendo o mercado erótico na região e fazendo com que haja mais empregos, tendo como objetivo específicos: Realizar pesquisa de mercado, visando identificar a necessidade de produtos eróticos, na região; Capacitação dos revendedores, para que os clientes sejam bem atendidos e se sintam confortáveis para dizer o que realmente precisam sem constrangimento; Investimento de 25 mil reais em produtos, no ambiente e em treinamento para os revendedores; Investimento em catálogos/revista e amostras dos óleos essenciais e fragrâncias de produtos para os clientes; Cartão fidelidade de compra a cada 5 produtos comprados ganha um voucher de 50% nos produtos que desejar; Contratação inicial de 10 membros para a equipe de vendas; Investimento em premiação para o melhor vendedor da equipe, buscando ser realizado a cada 3 meses. O projeto seja viável ao público desta região, para que investidores deste ramo apoiem esta proposta de empresa inovadora. Afim de fazer este ramo de empreendedorismo crescer mais, em nossa região.

**Palavras-chave:** Distribuidora; Empreendedorismo; Tabus; Erótico; Revenda.

#### ABSTRACT

Beautiful Sex comes with the intention of breaking the taboos of the erotic market, because society imposes this sexual environment must be repressed. With this, the creation of this distributor of erotic products in the region, becomes a step towards this break. The erotic market is growing year after year, and this creates an opportunity to undertake this branch. With the overall goal of referring to Beautiful Sex that will be created to be the first distributor of erotic products in the region. Distribute physical and legal, covering the erotic market in the region and creating more jobs, with the specific objective of: Conducting market research to identify the need for erotic products in the region; Empowering resellers so that customers are well served and comfortable to say what they really need without embarrassment; Investment of 25 thousand reais in products, the environment and training for dealers; Investment in catalogs / magazine and samples of essential oils and product fragrances for customers; Loyalty card for every 5 products purchased gets a 50% voucher on the products you want; Initial hiring of 10 members for the sales team; Investment in awards for the best seller of the team, seeking to be held every 3 months. The project is viable to the public of this region, so that investors in this area support this innovative company proposal. In order to make this branch of entrepreneurship grow more in our region

**Keywords:** Distributor; Entrepreneurship; Taboos; Erotic; Resale.

## **POSSIBILIDADE DE DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE APLICATIVO VOLTADO PARA VENDA E ENTREGA DE ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA O CONSUMO DE NARGUILÉ.**

### **POSSIBILITY OF DEVELOPMENT AND APPLICATION OF APPLICATION FOR THE SALE AND DELIVERY OF ESSENTIAL ELEMENTS FOR NARGUILÉ CONSUMPTION.**

Lucas Gonçalves Santos  
Wellington Bouvier De Oliveira  
Brenno Oliveira Rocha  
Gabriel Ferreira Da Silva  
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza

#### **RESUMO**

O narguilé se assemelha a um vaporizador, na qual se principal intuito é o consumo de tabaco aromatizado, raramente utilizado para consumir outros tipos de drogas como maconha e ópio. O primeiro tipo de narguilé encontrado no mundo foi no oriente, porém possui algumas variações de nomes pelos lugares onde passou, o principal é de origem persa chamado de Xixa (shisha) e na Índia conhecido como Hookah. Chegou ao Brasil em meados do século XX, entretanto começou a se popularizar por volta de 2000, analisando esse crescimento gradativo da indústria tabagista no Brasil. Assim, busca-se desenvolver um aplicativo que tenha a proposta de distribuir produtos essenciais para a utilização do narguilé. Então o desenvolvimento deste aplicativo justifica-se, pois, a comercialização de produtos para consumo de narguilé é um ramo que está em ascensão, e devido à dificuldade de encontrar os produtos essenciais para o consumo do cachimbo, torna-se importante auxiliar estes usuários a comprarem estes produtos com maior facilidade. Espera-se que os clientes do aplicativo tenham seu tempo poupado quando o assunto é encontrar recursos para o uso de tabaco aromatizado por meio do narguilé. Para que este objetivo seja alcançado com êxito, será realizada uma pesquisa prática com empreendedores do segmento de tabacaria, contudo, para os usuários, os benefícios da utilização do aplicativo seria a diminuição do tempo de aquisição destes produtos e a praticidade para realizar seu consumo.

**Palavras-chave:** Narguilé; Aplicativo; Tabaco; Praticidade.

#### **ABSTRACT**

The hookah resembles a vaporizer, whose main purpose is the consumption of flavored tobacco, rarely used to consume other types of drugs such as marijuana and opium. The first type of hookah found in the world was in the East, but it has some name variations from the places where it passed, the main one is of Persian origin called Xixa (shisha) and in India known as Hookah. It arrived in Brazil in the middle of the twentieth century, however began to become popular around 2000, analyzing this gradual growth of the tobacco industry in Brazil. Thus, we seek to develop an application that has the proposal to distribute essential products for the use of hookah. So the development of this application is justified because the commercialization of products for hookah consumption is a growing branch, and due to the difficulty of finding the essential products for the consumption of pipe, it becomes important to help these users to buy these products more easily. App customers are expected to have their time saved when it comes to finding resources for using hookah-flavored tobacco. For this goal to be successfully achieved, a practical survey will be conducted with tobacco entrepreneurs, however, for users, the benefits of using the application would be the reduction of the time of purchase of these products and the practicality to consume them.

**Keywords:** Hookah; App; Tobacco; Practicality.



## PROPOSTA PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA MÓVEL VOLTADA PARA A SUSTENTABILIDADE

### PROPOSAL TO IMPLEMENT A MOBILE COMPANY FOR SUSTAINABILITY

Linnidy Gabrielly Lima Gomes  
Nathalia Vilela Munhoz  
Anne Beatriz De Assis

#### RESUMO

A sociedade na atualidade tem enfrentando grandes problemas relacionados com o lixo, fator que impacta o meio ambiente com a poluição de lençóis freáticos –águas subterrâneas-, mares (causando mortes de animais marinhos), entupimento de esgotos (ocasionando enchentes), poluição do ar (causado pela queima de lixo em locais incorretos) todos esses problemas citados podem então afetar diretamente ou indiretamente o ser humano. Assim, o presente trabalho justifica-se pelo propósito de buscar auxiliar na sustentabilidade local através de uma oficina móvel, reutilizando materiais que muitas vezes são descartados incorretamente pela sociedade, conseqüentemente causando diversos impactos ambientais. A mesma terá a finalidade de desenvolver e incentivar a criatividade e conscientização de crianças e adultos, através da reutilização dos descartáveis que se tornarão produtos. Diante desse esgotamento de recursos naturais pretende-se implantar uma empresa de reutilização de embalagens plásticas para a construção de produtos inovadores e sustentáveis. Assim, os objetivos específicos são: aquisição do trailer para o funcionamento da oficina móvel; fazer a coleta de embalagens plásticas em geral; reutilizar garrafas pets, canudos e variedades de materiais feitos de plástico; ensinar maneiras de reutilizá-los, fazendo objetos de decoração, brinquedos e afins, criando produtos inovadores através da reutilização dos mesmos. Enfim, espera-se conseguir desenvolver uma empresa que possua um sistema de reutilização de embalagens plásticas para a construção de produtos inovadores e sustentáveis, para gerar a conscientização da população, ensinando também formas reutilizáveis de objetos descartáveis, para crianças e adultos.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Reutilização; Inovação; Problemas ambientais; Conscientização.

#### ABSTRACT

A society today faces major problems related to waste, a factor that impacts the environment with groundwater chemicals - groundwater -, mares (marine animal deaths), sewage involvement (causing floods), (burned by burning waste in places incorrect) all these problems can then be directly or indirectly affected by the human being. Thus, the present work is justified by the objective of seeking help in local sustainability through a mobile vehicle, reusing materials that are often incorrectly discarded by society, consequently, various negative effects. It will develop and encourage creativity and awareness of children and adults, through the reuse of disposables that will become products. Faced with this depletion of natural resources, it is possible to set up a plastic packaging reuse company to build innovative and sustainable products. Thus, the specific objectives are: acquisition of the trailer for the workshop operation; make a collection of plastic packaging in general; reuse pet bottles, straws and varieties of materials made of plastic; learn ways to reuse them, make decorations, toys and the like, create innovative products by reusing them. Finally, it is expected to develop a company that has a system of reuse of plastic packaging for the construction of innovative and sustainable products, to generate awareness of the population, also teaching reusable forms of disposable objects, for children and adults.

**Keywords:** Sustainability; Reuse; Innovation; Environmental problems; awareness.

**PROTÓTIPO DE DESENVOLVIMENTO DE UM JOGO MUSICAL.****MUSICAL GAME DEVELOPMENT PROTOTYPE.**

João Paulo Da Silva  
Lucas Murilo Souza De Oliveira  
Flávio Claudino De Araujo

**RESUMO**

A proposta deste projeto, baseia-se em criar um protótipo de um jogo musical para auxiliar pessoas que possuem dificuldades em ter percepções auditivas para escutar e entender o que está transmitindo a música, ao mesmo tempo ajudando também basicamente a compreender de forma interativa e dinâmica o lado científico da educação musical, mesclado tudo isso com vídeo game, uma forma de passar o tempo aprendendo e se divertindo, no decorrer mostra, alguns itens que complemente a ideia do tema apresentado. São como peças chaves para a construção do objetivo. É importante constar a metodologia de pesquisa utilizada para este estudo, que se aplica de forma importante para esta proposta apresentada.

**Palavras-chave:** jogos eletrônicos; educação musical; vídeo game.

**ABSTRACT**

The purpose of this project is to create a prototype of a musical game to help people who have difficulty with hearing perceptions to hear and understand what is transmitting on the music, while also helping to understand interactively and dynamically the scientific side of music education, mixed with video games, a way to spend time learning and having fun, shows some items that complement the idea of the theme presented. These are like key pieces for the construction of the objective. It is important to include the research methodology used for this study, which is important for this proposal.

**Keywords:** electronic games; musical education; video game.

**PROTÓTIPO DE UM JOGO DE ENIGMAS VOLTADO A AUXILIAR O APRENDIZADO DE HISTÓRIA.****PROTOTYPE OF A PUZZLE GAME TO HELP HISTORY LEARNERS**

Christian Trombeta Reis  
Matheus De Oliveira Scarmagnani  
Thiago Scarmagnani Arques  
Flávio Claudino De Araujo

**RESUMO**

Jogo voltado a melhorar o ensino de história com o raciocínio lógico. A escolha de “História” como tema principal do jogo é porque nos dias atuais “um dos desafios do professor de História é despertar o interesse dos alunos, mais interessados no presente e nas novidades tecnológicas do que no estudo do passado”, como é dito pela Mestre em História Social pela PUC-SP, Joelza Ester Domingues. Percebe-se que alunos do ensino médio não valorizam o ensino de história como os de matemática e língua portuguesa e achamos que esse quadro é agravante pois não sabendo do passado, os mesmos erros voltam a ser cometidos.

**Palavras-chave:** Enigmas; Raciocínio Lógico; História.

**ABSTRACT**

Puzzle game designed to improve people's logical thinking, involving history. It can be concluded that logical reasoning is very important, and nothing better than a game, which is one of the best ways to work it, to help in this process. The choice of “History” as the main theme of the game is because nowadays “one of the challenges of the History teacher is to arouse the interest of the students, more interested in the present and the technological innovations than in the study of the past”, as it is said. Master in Social History from PUC-SP, Joelza Ester Domingues. We, as high school students from the State of São Paulo, realize within our own classrooms that the teaching of history is not valued as much as the math and Portuguese language classes and we think this picture is aggravating because we do not know the past, the same mistakes are made again.

**Keywords:** Puzzles; Logical Reasoning; Story.

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: COMO AGREGAR TALENTOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO SETOR VAREJISTA.****RECRUITMENT AND SELECTION: HOW TO ADD TALENT TO SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE RETAIL SECTOR.**

Wilian Felipe Da Costa Pontes  
Gabriel Souza Correia  
Carlos Junior Amorim Lessa  
Gabriel Torquato Guerrero  
Ana Carla Silva Pellin  
Sílvia Letícia Bento  
Renata Barbieri

**RESUMO**

A gestão de pessoas assume protagonismo no atual contexto das organizações, uma vez que as altas taxas de rotatividade impõem inúmeros desafios para a retenção de talentos. O recrutamento realizado de forma indevida pode resultar na contratação de funcionários sem as qualificações requeridas e prejudicar a produtividade da empresa. Este estudo visa identificar métodos eficazes para recrutar e selecionar vendedores em pequenas e médias empresas voltadas ao varejo de roupas. Para tal, será realizada uma pesquisa de campo exploratória e descritiva. Os resultados indicam que o uso de métodos de recrutamento e seleção adequados geram benefícios a empresa.

**Palavras-chave:** 1. Gestão de pessoas; 2. Seleção e recrutamento; 3. Pequenas e médias empresas; 4. Varejo; 5. Rotatividade

**ABSTRACT**

People management plays a leading role in the current context of organizations, as high turnover rates pose numerous challenges for talent retention. Improper recruitment can result in hiring employees without the required qualifications and impairing company productivity. This study aims to identify effective methods for recruiting and selecting vendors in small and medium clothing retail businesses. For this, an exploratory and descriptive field research will be performed. The results indicate that the use of adequate recruitment and selection methods generates benefits to the company.

**Keywords:** 1. Personal management; 2. Selection and recruitment; 3. Small and medium enterprises; 4. Retail; 5. Turnover

**REDE DE COMPUTADORES, UM ESTUDO DE CASO, A REDE SEM FIO DA ETEC  
PROFº ADOLPHO ARRUDA MELLO****COMPUTER NETWORK, A CASE STUDY, ETEC PROFº ADOLPHO ARRUDA  
MELLO'S WIRELESS NETWORK.**

Lucas De Toledo Leme Ferreira  
Laion Cesar Da Silva Lima  
Rafael De Souza Ferreira  
Paula Beatriz Da Silva Affine

**RESUMO**

A proposta desse trabalho é desenvolver um estudo de caso sobre a possibilidade de uma implantação de uma rede sem fio para a escola técnica Etec Prof. Adolpho Arruda Mello. O objetivo é proporcionar o acesso a uma rede sem fio de qualidade para seus alunos e professores para que possam desenvolver projetos, pesquisas na própria escola sem depender da utilização dos laboratórios de informática, pois o único lugar com disponibilidade de um melhor ambiente e de internet é a biblioteca da escola, que atualmente possui apenas 4 computadores ligados na internet, sendo que um desses não funciona. O presente projeto busca criar um levantamento através de pesquisa com os alunos da escola e pesquisa bibliográfica de referência na área de redes e apresentar uma proposta via estudo de caso sobre a viabilidade de implementação de rede sem fio na Etec Prof. Adolpho Arruda Mello.

**Palavras-chave:** Rede sem fio, estudo de caso.

**ABSTRACT**

The purpose of this work is to develop a case study on the possibility of a wireless network deployment for the Etec Prof. Adolpho Arruda Mello. The goal is to provide access to a better wireless network for their students and teachers so that they can develop projects, research in their own school without the use of computer labs, as this is the only place with availability of a better environment and internet is the school library, which currently has only 4 computers connected to the internet, one of which does not work. This project aims to create a survey through research with school students and reference bibliographic research in the area of networks and presents a proposal via case study on the feasibility of wireless network implementation at Etec Prof. Adolpho Arruda Mello.

**Keywords:** App; Wireless Network, Case Study

**RESPONSABILIDADE SOCIAL DO PROFISSIONAL DE CONTABILIDADE****ACCOUNTING PROFESSIONAL SOCIAL RESPONSIBILITY**

Elen Caroline De Oliveira Dias  
Gabriel Fernando Cardoso Viana  
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza

**RESUMO**

A contabilidade tem tomado rumos diferentes daqueles que percorreria quando surgia na idade média, o contador passou de simples “contador de rebanho” ou “guardador de livros” a CEO de grandes empresas ou Controller de multinacionais, essa mudança se deve a necessidade presente, cada dia mais, na sociedade, de um controle mais rigoroso e também transparência, nas finanças de empresas públicas e privadas. Com o advento da revolução industrial as famílias se tornaram independentes das grandes empresas e com isso o papel de seus dirigentes vai além do simples fato de gerir somente a empresa, mas influencia diretamente a vida social. O profissional de contabilidade toma esse papel para si ao assumir o cuidado com o patrimônio das corporações, as grandes atribuições que o profissional adquiriu com o tempo o torna responsável e com grandes responsabilidades vem a grande necessidade da ética como guia e como base. Partindo da ideia de que “ao exercer sua profissão, o profissional da contabilidade pratica uma função nitidamente social, como um autêntico médico de empresas e instituições, e ao mantê-las sadia, cuida, também, da riqueza social” (SÁ, 2009), pensando nas várias definições de ética, aplicando-as no âmbito do profissional e analisando suas consequências sociais. Guiando-se pela definição de Platão em que “Virtude é a disposição de um indivíduo a praticar o bem”, propõe-se traçar uma única questão: como o profissional da contabilidade influencia no dia-a-dia de uma sociedade?

**Palavras-chave:** Contabilidade; Responsabilidade Social; Ética Profissional; Responsabilidade Profissional; Setor Econômico.

**ABSTRACT**

The general ledger has taken a course different from the ones he had when it was built in the middle ages and the counter has gone from a simple count of the herd,” or the “keeper of the books” the CEO's of major companies or the Controller of a corporations, this change is due to the need to the present day, in the company of a more rigorous control and also transparency in the finances of state-owned enterprises and the private sector. With the advent of the industrial revolution, the families have become independent of the big corporations, and the role of its leaders, it goes beyond the simple fact that you manage only the company, but it has a direct influence on the life of the community. The accounting professional takes on this role for you to take care of, the stockholders of the corporation, are the major tasks that the professional has acquired, over time, the person becomes responsible for it, and with great responsibility comes a great need of ethics as a guide and as a basis for. Based on the idea that “in the exercise of their profession, the accounting professional has a role, clearly social-oriented medical companies and institutions, as well as to keep them healthy, takes care of, as well as the wealth of society” (SÁ, 2009), in considering the various definitions of ethics, and to apply them in the context of the professional and examining their consequences for social order. Referring to the definition of Plato that “Virtue is the disposition of a person to do good things”, it is proposed to draw a single point: as, the professional of the accounting of influence on the day-to-day life of a society as a whole?

**Keywords:** Account Management; Social Responsibility; Professional Ethics; Professional Accountability; The Sector Of The Economy.

**SEGURANÇA DE REDE EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE****SECURITY OF WEB IN COMPANIES OF SMALL AND MEDIUM HEIGHT**

Gustavo Alexandre Zanutto De Souza  
Lucas Dos Santos Romanelli  
Paula Beatriz Da Silva Affine

**RESUMO**

Nesse trabalho foi realizado um estudo de caso, sendo feito um reconhecimento da rede interna da empresa e a melhorando, procurando erros e/ou falhas na rede visando uma melhora na rede, deixando-a mais segura e melhor estruturada, com melhores e mais novos dispositivos de rede para que a rede seja usada da melhor forma, mais rápida e segura, assim que a os usuários possam se sentir mais seguros sem que os seus dados possam ser roubados e vendidos para outras empresas concorrentes, ou que a rede seja derrubada.

**Palavras-chaves:** dispositivos, segura, rede, estruturada, empresas.

**ABSTRACT**

In this work a case study will be conducted, being made a recognition of the internal network of the company and improving it, looking for errors and / or failures in the network aiming at an improvement in the network, leaving it safer and better structured, with better and newer. Network devices to make the network use better, faster and more secure, so users can feel safer without their data being stolen and sold to other competing companies, or the network being dropped.

**Keywords:** devices, secure, network, structured.

**SEGURANÇA DE REDES: RANSOMWARE, A IMPORTÂNCIA DA PREVENÇÃO NAS  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO.****NETWORK SECURITY: RANSOMWARE, THE IMPORTANCE OF PREVENTION IN  
TEACHING INSTITUTIONS**

Robson Dias Bragante  
Mario José Ramos Da Silva  
José Carlos Santana  
Paula Beatriz Da Silva Affine

**RESUMO**

Com o aumento da população conectada à internet, e a facilidade da inclusão digital leva à tona um problema de proporções gigantescas, os chamados crimes cibernéticos. A segurança em redes é desde muito tempo um assunto muito discutido no ambiente corporativo porque o que está em jogo é o patrimônio tanto material quanto intelectual. Falhas na segurança podem até mesmo danificar a imagem da corporação. Portanto, o trabalho tem o objetivo de esclarecer quanto aos riscos das vulnerabilidades a que estão expostos quanto ao uso da internet e os ataques do malware e ransomware.

**Palavras-chave:** Cibernético; Malware; Ransomware.

**ABSTRACT**

With the increase in the population connected to the internet, and the ease of digital inclusion, a problem of gigantic proportions, the so-called cybercrimes, has surfaced. Network security has long been a hot topic in the corporate environment because what is at stake is both material and intellectual assets. Security breaches can even damage the corporate image. Therefore, the paper aims to shed light on the risks of the vulnerabilities to which they are exposed regarding internet use and malware and ransomware attacks.

**Keywords:** Cybercrimes; Malware; Ransomware.



**SERVIDOR VIRTUAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS.****VIRTUAL SERVER AND YOUR IMPORTANCE FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES.**

Jean Thiago Gomes Da Silva  
Guilherme Rodrigues Silva  
Paula Beatriz Da Silva Affine

**RESUMO**

Nos últimos anos têm crescido o número de empresas que não tem nenhum tipo de controle sobre seus produtos, sejam eles roupas, remédios, mercadorias perecíveis e não-perecíveis, entre outras. Simplesmente pelo fato da falta de tecnologia dentro das mesmas, ou seja, o intuito desta pesquisa, a princípio, é demonstrar a possibilidade de se obter melhor controle de seus conteúdos obtendo um servidor próprio, sem necessitar de muita verba ou com custos altos de manutenção e suporte com os mesmos, juntamente com a segurança e cuidados que se deve obter ao implementar um servidor em sua empresa.

**Palavras-chave:** Virtualização; servidor; tecnologia; sistema operacional; manutenção.

**ABSTRACT**

In recente year, the number of business that have no control over their products has been growing, whether they are clothin, medicine, perishable and non-perishable goods, among others. Simply because of the lack of technology inside them, that is, the purpose of this research, in principle, is to demonstrate the possibility of obtaining better controlo f its contentes by obtaining its own server, without requiring much money or with high maintenance costs and support with them. Also show security and care with your internal data.

**Keywords:** Virtualization; server; technology; operational system; maintenance.

**SISTEMA DE REGISTRO DE TAREFAS DIÁRIAS DA ETEC PROF. ADOLPHO  
ARRUDA MELLO DE PRESIDENTE PRUDENTE – SP****DAILY TASK REGISTRATION SYSTEM FROM ETEC PROF. ADOLPHO ARRUDA  
MELLO OF PRESIDENTE PRUDENTE - SP**

João Pucci Neto  
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza  
Eloisa Nicolý Santana Ramalho  
Amanda Amaro Julião

**RESUMO**

Tendo em vista a quantidade de alunos da escola (que gira em torno de 400), e através de entrevistas realizadas no departamento responsável pelo controle das atividades dos alunos, este trabalho tem como objetivo geral, proporcionar um benefício de controle das atividades dos alunos para a Etec Prof. Adolpho Arruda Mello, por meio do desenvolvimento de uma ferramenta *Web* (site) de gerenciamento de tais atividades que possa facilitar aos professores o lançamento de tais e de suas respectivas notas, tornando assim, o processo mais rápido e seguro. Esse sistema evitará alguns problemas, tais como perdas das atividades entregues no formato escrito em papel, pelos alunos; economizará tempo tornando o controle mais fácil e prático, pois com alguns relatórios, por exemplo, se tornará possível localizar a matéria ou o aluno, e suas atividades relacionadas. Em qualquer estabelecimento sempre existe a necessidade de atualização e a informatização das atividades proporcionará um melhor funcionamento da sistemática.

**Palavras-chave:** Controle; Atividades; Sistema; Aluno; Gerenciamento.

**ABSTRACT**

Given the number of students in the school (which is around 400), and through interviews conducted at the department responsible for controlling student activities, this paper aims to provide a benefit of controlling student activities to Etec Prof. Adolpho Arruda Mello, through the development of a Web site management tool for such activities that can make it easier for teachers to launch such and their grades, thus making the process faster and safer. This system will avoid some problems, such as loss of activities delivered by students on paper; It will save time by making tracking easier and more practical, as with some reports, for example, it will be possible to locate the subject or student and their related activities. In any establishment there is always a need for updating and computerization of activities will provide a better operation of the system.

**Keywords:** Control; Activities; System; Management.

**SITE DE AUXILIO ÀS ATIVIDADES ACADÊMICAS DOS COORDENADORES DE  
CURSOS DA ETEC PROF ADOLPHO ARRUDA MELLO.****WEBSITE AID TO THE ACADEMIC ACTIVITIES OF ETEC PROF ADOLPHO COURSE  
COORDINATORS ARRUDA MELLO.**

João Pucci Neto  
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza  
Nelson Lopes Gimenez  
Adenilson José De Souza

**RESUMO**

O presente projeto teve como objetivo informatizar o monitoramento de Registro escolares e Evasão e disponibilizar a geração de relatórios. Anteriormente, o processo era todo realizado por meio de registros em arquivos de papel, tornando o trabalho demorado e com riscos de perdas dos arquivos. Dentre as tarefas do coordenador de curso, está a de registrar em uma tabela tudo o que vai avaliar e então discorrer ali o necessário e após isso armazena-la em pastas. O presente projeto conta com as seguintes funções de monitoramento de registros acadêmicos, evasão de alunos, cadastro dos cursos, cadastro das disciplinas, dos docentes, dos alunos e outros. Com isso o coordenador de curso poderá avaliar quando quiser e emitir relatórios com os resultados. Com o site desenvolvido, o trabalho será dinamizado e com maior segurança no armazenamento de dados.

**Palavras-chave:** Monitoramento; Segurança de dados; Informatização de escola.

**ABSTRACT**

This project aimed to computerize the monitoring of school records and dropout and make available the generation of reports. Previously, the process was all done through records in paper files, making work time consuming and risky of file loss. One of the tasks of the course coordinator is to record in a table everything that will be evaluated and then to discuss what is needed there and then store it in folders. This project has the following functions of monitoring academic records, student dropout, course registration, subject registration, teachers, students and others. This allows the course coordinator to evaluate at any time and report on the results. With the site developed, work will be streamlined and with greater security in data storage.

**Keywords:** Monitoring; Data security; School computerization.

**SITE DE CONTROLE E EXPOSIÇÃO VIRTUAL PARA O EVENTO GEEK ETEC****CONTROL SITE AND VIRTUAL EXPOSURE FOR THE GEEK ETEC EVENT**

Camilly Midori Tanitsu Trombin  
Matheus Fernandes Magalhães Da Silva  
Willians Mackel Cesar Souza Da Silva  
João Pucci Neto  
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza

**RESUMO**

Geek Etec é um evento geek (sinônimo de nerd, e muitas são muitas vezes usadas para caracterizar pessoas com um jeito peculiar, que exercitam diversas atividades intelectuais e que costumam ter muita afinidade com tecnologia, eletrônica, jogos ou tabuleiro) e pop (sinônimo de amantes da nova cultura popular) que vem se destacando por seu número emergente de participantes ao próprio evento da cidade de Presidente Prudente - SP, sendo esses amantes da cultura geek e pop. Visando isso, um site seria de forma ideal para tais necessidades, a criação de um site aparente seria ideal para reais motivos, e com esse intuito de evento Geek Etec deixa ocorrer essa perda por não haver um site tanto para uso dos participantes e para uma organização do evento. Assim, criar um site para o evento Geek Etec, usar tanto para gerenciar organizadores, como auxiliares de fornecedores e patrocinadores de eventos (número de participantes, patrocínios, propaganda, etc), também para participantes e participantes do evento (base de informações, registros de campeonatos, dúvidas frequentes) entre outras formas de atender a demandas / reclamações do evento. Assim, ter um relacionamento maior entre os participantes e o próprio evento, para um aprimoramento melhor, ou o auxílio em dobro para obter satisfação do público, também pode ser usado para outros fins como propaganda, cadastros de usuários, entre outras funcionalidades.

**Palavras-chave:** Geek Etec; Evento; Nerd.

**ABSTRACT**

Geek Etec is a geeky event (synonymous with geeks, which are slang words used to characterize people in a peculiar way, who perform a variety of intellectual activities and who often have a strong affinity for technology, electronics, board games or electronics) and pop (synonymous with lovers of the new popular culture) that has been highlighted by the emerging number of participants of the event itself in the city of Presidente Prudente - SP, being these lovers of nerd and pop culture. To do this, a site would be ideal for these needs, creating a site seems ideal for real reasons, and to that end, the Geek Etec event allows this absence to occur because there is no site for participants to use. and for the organization of the event. This will create a website for the Geek Etec event, benefiting from both the management of the organizers as well as the help of the event suppliers and sponsors (number of attendees, sponsorships, advertising etc.) as well as stakeholders and attendees of the event. (basic information, championship registration, frequently asked questions), among other ways to meet the demand / complaints of the event. Thus, having a greater relationship between the participants and the event itself, for a better improvement, the help in doubts that seek public satisfaction, can also be used for other purposes, such as advertising, user registration, among other resources.

**Keywords:** Geek Etec; Event; Nerd.

**SITE PARA DIVULGAÇÃO E CONTROLE DA ACADEMIA DE DANÇA “STUDIO  
LUZES”****SITE FOR DISSEMINATION AND CONTROL OF THE DANCE ACADEMY "STUDIO  
LUZES"**

Ricardo Toshio Kuroiwa  
Felipe De Oliveira Silva  
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza  
João Pucci Neto  
Matheus Aparecido Ferreira Rossetto

**RESUMO**

É fato que hoje em dia as pessoas estão cada vez mais interligadas à tecnologia, tornando assim a citação do físico Albert Einstein **“Se tornou aparentemente óbvio que nossa tecnologia excedeu nossa humanidade”**, algo totalmente real e presente na sociedade. Proprietários de empresas devem atentar-se e seguir essas novas tendências para proporcionar um melhor atendimento a seus clientes. Em virtude disso, no início do desenvolvimento deste projeto na parte da pesquisa, entramos em contato com o proprietário da academia “Studio Luzes” e analisamos que todo o atendimento de alunos era feito através de anotações em papéis, o que poderia resultar em exposição aos mais diversos fatores adversos, como incêndio, perda de documentos e outros. A partir desse pressuposto, fizemos algumas pesquisas em outros sites dessa mesma área para tomar como base para o desenvolvimento de nosso projeto e com isso percebemos que um website poderia servir tanto para divulgação da academia quanto para fazer um controle de aulas, matrículas, alunos e professores.

**Palavras-chave:** Dança; Academia; Controle de aulas.

**ABSTRACT**

It is a fact that today people are increasingly intertwined with technology, thus making the quote from physicist Albert Einstein “It has become apparently obvious that our technology has exceeded our humanity,” something totally real and present in society. Business owners need to pay attention and follow these new trends to provide better customer service. As a result, at the beginning of the development of this project in the research part, we contacted the owner of the Studio Lights academy and analyzed that all student care was done through paper notes, which could result in exposure to various adverse factors such as fire, loss of documents and others. Based on this assumption, we did some research on other sites in the same area to base our project development on, and we realized that a website could serve both to promote the academy and to control classes, enrollment, students and teachers.

**Keywords :** Dance; Academy; Class control

**WebSite Vitrine de Produtos da Loja de Quadrinhos Gibilândia****Product Display Website for the Comic Book Store Gibilândia**

Álvaro Ascenço Coslovsky

**RESUMO**

A figura do comércio moderno constitui muito mais que o espaço físico que o mesmo ocupa, por isso, temos como objetivo, introduzir um veículo alternativo de propaganda e catalogação para a loja Gibilândia. No seu estado atual, a loja funciona apenas com propagandas no espaço físico e em páginas em mídias sociais. Este trabalho será realizado para que a loja tenha um outro veículo de comunicação e catalogação de produtos mais integrado a contemporaneidade, para poder mostrar a marca da loja em um espaço virtual exclusivo para a mesma. Este projeto será feito utilizando a ferramenta de gerenciamento de conteúdo e criação de sites *Wordpress*, que alimenta já boa parte dos sites de *e-commerce* da Internet. Após o desenvolvimento do *website*, o apresentamos ao dono da loja, que ficou satisfeito com o resultado, e está entusiasmado em utilizar o *site* no seu negócio. Concluimos que apesar do custo, fazer um site para uma marca a destaca e melhora a imagem da mesma, e no caso do *e-commerce*, ajuda em formas práticas a empresa.

**Palavras-chave:** Site; E-commerce; Gibilândia.

**ABSTRACT**

The figure of the modern business extends far beyond than the physical space it occupies, because of that, we have as our objective to introduce an alternative and modern method of merchandising and cataloging products to the comic book store Gibilândia. In its current state, the store only works with physical advertising and virtual pages in social media, it doesn't have a space to call its own. This work is being done to modernize the store's vehicle of merchandising and selling to its customers. To do that, it is being used the content management and website creating platform *Wordpress*, a platform that already provides for a good portion of *e-commerce* websites. After the end of the development stage, we presented the product to the owner of the store, who was satisfied with the results and was enthusiastic about using the website right away. After the completion of this project, we conclude that modern businesses need to integrate with the virtual space, and that websites are the best way to boost your business' morale.

**Keywords:** Website; E-commerce; Gibilândia.

**TREINAMENTO EM VENDAS PARA PEQUENAS EMPRESA: A FALTA DE  
TREINAMENTOS EM VENDAS NAS PEQUENAS EMPRESAS****SALES TRAINING FOR SMALL BUSINESSES: THE LACK OF SALES TRAINING IN  
SMALL BUSINESSES**

Cristine Avellaneda Pinto  
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira  
Aparecido Marinho Silva Junior

**RESUMO**

A proposta deste trabalho é verificar as necessidades e a falta de implementação de treinamentos em vendas em pequenas empresas.

Neste âmbito, pesquisar e abordar os conceitos de vendas, necessidades dos clientes, qualidade nos atendimentos e treinamentos específicos, que possam adequar a necessidade do administrador de maneira eficaz, trazendo resultados positivos a sua empresa.

**Palavra-chave:** Gestão de pessoas; Treinamento em Vendas.

**ABSTRACT**

The proposal of this work and to verify the needs and lack of implementation of sales training in small companies. In this context, research and address sales concepts, customer needs, quality of specific service and training, which can effectively adapt the administrator's need, bringing positive results to your company.

**Keyword:** People management; Sales Training.

## UTILIZAÇÃO DE JOGOS DIGITAIS PARA O AUXÍLIO A PESSOAS COM PROBLEMAS PSICOLÓGICOS.

### USE OF DIGITAL GAMES TO HELP PEOPLE WITH PSYCHOLOGICAL PROBLEMS.

Isabelle Siqueira Do Nascimento Silva  
Yasmin Ramos Sales  
Felipe Pretti  
Flávio Claudino De Araujo

#### RESUMO

Esse projeto tem como objetivo desenvolver um jogo que possa ajudar em diversos tipos de transtornos psicológicos, utilizando um sistema de escolhas, onde o jogador terá que pensar no futuro antes de fazer cada escolha, já que as mesmas terão grande impacto na história, sendo ela positiva ou negativa, podendo até mesmo causar a morte de outro personagem. O objetivo é conscientizar os jogadores de que qualquer descuido em relação a esses problemas pode ser fatal para quem os tem e que sempre deve-se buscar alguma ajuda médica para melhor tratar os problemas.

**Palavras chave:** Ajuda, conscientizar, problemas psicológicos.

#### ABSTRACT

This project aims to develop a game that can help in various types of psychological disorders, using a choice system, where the player can think about the future before making each choice, since they are the ones that have the biggest impact on the story, being it positive or negative, can commit the same cause the death of another character. The goal is to make players aware that any problem with these problems can be fatal to anyone who has or should never seek medical help to treat the problems.

**Keywords:** *Help, raise awareness, psychological problems.*



**VANTAGENS E DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL****ADVANTAGES AND CHALLENGES OF INDIVIDUAL MICRO-ENTREPRENEUR**

Ana Carolina Costa Palmeira  
Jean Lucas Garrido Scaioni  
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza

**RESUMO**

O presente trabalho tem por objetivo compreender e visualizar os motivos que cada vez mais levam as empresas a buscar atuar tanto fisicamente como no e-commerce, já que as empresas físicas na atualidade, estão identificando uma grande oportunidade de ampliação de seus negócios por meio do e-commerce assim, demonstrando desta forma que este é um assunto de interesse de todas as empresas. A partir da pesquisa teórica e de campo constatou-se que relativamente poucas empresas, realizaram essa migração, mostrando que embora haja pouca mudança imediata, há uma grande aceitação por parte dos empreendedores para uma possível alteração neste cenário.

**Palavras-chave:** MEI; Simples Nacional; Vantagens; Desafio; LC nº. 128/2008.

**ABSTRACT**

This paper aims to understand and visualize the reasons that increasingly lead companies to seek to act both physically and e-commerce, as physical companies today are identifying a great opportunity to expand their business through of e-commerce thus demonstrating that this is a matter of interest to all companies. From the theoretical and field research it was found that relatively few companies performed this migration, showing that although there is little immediate change, there is a large acceptance by entrepreneurs for a possible change in this scenario.

**Keywords:** MEI; Simple national; Benefits; Challenge; LC no. 128/2008.

**WEBSITE DE CONTROLE ADMINISTRATIVO E CARDÁPIO VIRTUAL DE UMA  
PIZZARIA****ADMINISTRATIVE CONTROL WEBSITE AND VIRTUAL HEART OF A PIZZERIA**

João Pucci Neto  
Sergio Eduardo Brugnolo De Souza  
Gustavo De Osti Garcia Badan  
Julio Cesar Da Silva Moro  
Lucas Dias Borro

**RESUMO**

As pizzarias estão inseridas no mercado há muito tempo e após uma pesquisa foi verificado que muitas não possuem um sistema informatizado de propaganda de seus produtos, controle de vendas e estoque e de cardápio *online*. Com base nisso, foi desenvolvido um projeto de criação de um site de uma pizzeria em específico, realizando então a integração com o meio *online*. O desenvolvimento se baseia em três pontos: Apresentação do cardápio e seus serviços, reserva e atendimento online; Armazenamento de dados dos clientes em um banco de dados, tais como nome, telefone, e-mail. O projeto proposto visou resolver esse problema, haja visto que por meio de pesquisas, foi demonstrado que as pessoas se sentem cada vez menos atraídas pelos métodos antigos de ligação por exemplo, e estão se adaptando ao meio digital. Com o desenvolvimento do site, proporcionará não somente uma vitrine virtual, mas também servirá para as transações de vendas e controle de estoque. A partir do momento que adotar um meio digital a pizzeria poderá alcançar também uma forma de “reposicionamento” no mercado e atingir talvez a concorrência que já existe através de websites.

**Palavras-chave:** *website*; sistema; pizzeria.

**ABSTRACT**

Pizzerias have been in the market for a long time and after a survey it was found that many do not have a computerized system of advertising their products, sales and inventory control and online menu. Based on this, a project was created to create a site for a specific pizzeria, integrating with the online environment. The development is based on three points: Presentation of the menu and its services, reservation and online service; Store customer data in a database such as name, phone, email. The proposed project aimed at solving this problem, as research has shown that people are becoming less and less attracted to old-fashioned connection methods, for example, and are adapting to the digital medium. With the development of the site, it will not only provide a virtual showcase, but will also serve for sales and inventory control transactions. By adopting a digital medium, the pizza parlor could also achieve a form of “repositioning” in the market and perhaps reach the competition that already exists through websites.

**Keywords:** *website*; system; pizzeria.

**A ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS NA TOMADA DE DECISÃO****ANALYSIS OF FINANCIAL STATEMENTS IN DECISION-MAKING**

Jovanna De Melo Paterno  
Patricia Aparecida Souza Pinho  
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza

**RESUMO**

A Contabilidade pode ser uma poderosa aliada para a gestão de uma empresa, pois ela faz parte do dia a dia das organizações. Com o propósito de ressaltar a importância da Contabilidade como ferramenta indispensável no processo de tomada de decisão, ressaltamos a pertinência que a análise das informações financeiras, produzidas pelo sistema contábil tem para suprir as necessidades dos gestores. Nesse sentido, busca-se demonstrar a análise das demonstrações financeiras como uma ferramenta imprescindível e estratégica nas tomadas de decisões. Sendo capaz de auxiliar a entidade a alcançar seus objetivos e se manter competitiva no mercado; bem como demonstrar para o empresário a importância do papel do contador e do analista no processo de tomada de decisão. Diante da pesquisa foi possível perceber que a contabilidade é importante ferramenta para todo o processo decisório das organizações, pois auxilia e fornece aos usuários informações econômicas e patrimoniais para apoiar nas suas decisões.

**Palavras-chave:** Contabilidade, Análise, Tomada de Decisão.

**ABSTRACT**

Accounting can be a powerful ally for the management of a company, because it is part of the daily life of organizations. With the purpose of highlighting the importance of Accounting as an indispensable tool in the decision-making process, it is emphasized the relevance that the analysis of financial information produced by the accounting system has to meet the needs of managers. In this sense, we seek to demonstrate the analysis of financial statements as an essential and strategic tool in decision-making. Being able to help the entity achieve its goals and remain competitive in the market; as well as demonstrate to the entrepreneur the importance of the accountant and analyst role in the decision making process. Given the research it was possible to realize that accounting is an important tool for the entire decision making process of organizations, as it helps and provides users with economic and equity information to support their decisions.

**Keywords:** Accounting, Analysis, Decision Making.

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NAS MICROEMPRESAS.****THE IMPORTANCE OF INTERNAL CONTROL IN MICROENTERPRISES.**

Artemisia Solano Do Nascimento  
Débora Lima Da Costa Aquino  
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza  
Maria Gabriely Da Silva Santana

**RESUMO**

A contabilidade é uma ciência que estuda os fatos relativos ao patrimônio das organizações e por essa razão se tornou uma grande aliada na gestão operacional das microempresas. No entanto o uso indevido de alguns procedimentos pode acarretar em prejuízos nas informações contábeis, conseqüentemente à própria empresa e a terceiros e por isso as medidas preventivas, assim conhecidas como sistemas de controle interno, são indispensáveis. Nessa perspectiva, a presente pesquisa irá demonstrar os sistemas de controle interno, como prática de gestão, e as suas funcionalidades quanto à possibilidade de redução de erros e/ou fraudes para o sucesso e longevidade da empresa, tendo também como objetivos específicos, expor a importância do Controle Interno; demonstrar às microempresas a necessidade de um sistema de controle interno; apresentar ferramentas de Controle Interno, e sua eficiência para coibir erros e fraudes. Assim se mostra perceptível a importância do Controle Interno.

**Palavras-chave:** Controle Interno. Redução de Erros. Redução de Fraudes. Sucesso Empresarial.

**ABSTRACT**

Accounting is a science that studies the facts related to the assets of organizations and for this reason has become a great ally in the operational management of micro enterprises. However, the improper use of some procedures may lead to losses in accounting information, consequently to the company itself and to third parties and therefore preventive measures, thus known as internal control systems, are indispensable. From this perspective, this research will demonstrate the internal control systems, as a management practice, and their functionalities regarding the possibility of reducing errors and / or fraud for the company's success and longevity, also having as specific objectives, exposing the importance of internal control; demonstrate to micro enterprises the need for an internal control system; introduce Internal Control tools, and their efficiency to curb errors and fraud. This shows the importance of Internal Control.

**Keywords:** Internal control. Error Reduction. Fraud Reduction. Business success.

**CRIAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM APLICATIVO VOLTADO PARA PESSOAS COM TRANSTORNO DE BIPOLARIDADE.****CREATION OF A MARKETING PLAN FOR DEVELOPING AN APPLICATION FOCUSING ON BIPOLARITY DISORDERS.**

Gabriel Alves Pereira Santos  
Victor Hugo Vieira De Almeida  
Flávio Claudino De Araujo

**RESUMO**

A proposta deste projeto, baseia-se em criar um aplicativo para auxiliar pessoas que possuem transtorno de bipolaridade à monitorarem seu dia-a-dia, por meio de um mini questionário diário, com perguntas sobre o humor, horas de sono, alimentação, entre outras. Tendo como justificativa a falta de ferramentas que monitoram o humor e as condições psicológicas de pessoas que possuem transtorno de bipolaridade. Assim, o objetivo geral deste projeto se refere a construção de um plano de marketing voltado para um que irá listar as condições psicológicas de um usuário, de forma que ao clicar em uma opção de resposta terá o diagnóstico de sua situação diária, não perdendo tempo para construção desse relatório. Ao término do projeto, espera-se efetivamente criar o aplicativo para indivíduos que possuem Transtorno de Bipolaridade, com o intuito de que esses indivíduos possam se conhecer e ter o autocontrole de suas oscilações de humor, para que assim, consigam entender mais de seu problema, podendo apresentar e disponibilizar o relatório gerado pelo aplicativo para seu médico, ou simplesmente utiliza-lo como uma "agenda de humor".

**Palavras-chave:** Aplicativo; Transtorno de Bipolaridade; Plano de Marketing.

**ABSTRACT**

The purpose of this project is to create an application to help people with bipolar disorder to monitor their daily lives, through a daily mini questionnaire, with questions about mood, sleep, food, among others. Given the lack of tools that monitor the mood and psychological conditions of people who have bipolar disorder. Thus, the overall objective of this project concerns the construction of a marketing plan aimed at one that will list the psychological conditions of a user, so that clicking on a response option will diagnose his daily situation, wasting no time. to build this report. At the end of the project, it is expected to effectively create the application for individuals who have Bipolar Disorder, so that these individuals can know each other and have the self-control of their mood swings, so that they can understand more of their problem. and can present and make the report generated by the app available to your doctor, or simply use it as a "mood calendar".

**Keywords:** App; Bipolar disorder; Marketing plan.

**CRIAÇÃO DE UM JOGO FOCADO EM TRABALHAR O USO LÓGICO DO CÉREBRO****CREATING A GAME FOCUSED ON THE WORK OF LOGIC BRAIN USE**

Igor Leonardo Lisboa Mendonça  
Flávio Claudino De Araujo

**RESUMO**

O uso do raciocínio lógico representa um papel importantíssimo em diversas áreas da vida, porém é muito comum encontrar pessoas que possuam algum nível de dificuldades em resolver problemas que necessitem desta habilidade. Fundamentando nisto, foi aprofundado um entretenimento que, atraísse o usuário pela diversão e ao mesmo tempo exercitasse suas capacidades focando principalmente no raciocínio lógico. O jogo sustenta-se em um tabuleiro com as “casas” viradas para baixo, na borda direita do tabuleiro haverá uma espécie de recipiente contendo um líquido que começará a descer a procura de algum caminho para atravessar o tabuleiro e chegar ao outro lado, o objetivo do jogador é virar as “casas” a procura de peças de canos escondidas e assim elaborar uma trilha para que o líquido conclua seu objetivo. Algumas destas “casas” esconderá armadilhas que atrapalhará o jogador em seu percurso, fases mais avançadas teremos líquidos menos denso, o que aumenta a velocidade do mesmo e conseqüentemente a dificuldade do jogo. Uma das maneiras para perder no jogo é deixar o líquido escorrer pelo cano sem que tenha outro para continuar, outra forma é fazer o líquido encostar nas armadilhas. Para ganhar basta conduzir o líquido de maneira segura até que chegue ao seu destino.

**Palavras-chave:** casas; tabuleiro; jogo.

**ABSTRACT**

The use of logical reasoning plays a very important role in many areas of life, but it is very common to find people who have some level of difficulty in solving problems that needs this skill. Basing on this, it was deepened an entertainment that could attract the user for the fun and at the same time exercise their skills focusing mainly on logical reasoning. The game rests on a board with the "squares" facing downwards, on the right edge of the board there will be a kind of container containing a liquid that will start to come down looking for some way to cross the board and reach the other side, the The goal of the player is to turn the "squares" looking for hidden pipe pieces and thus draw up a trail for the liquid to complete its goal. Some of these "houses" will hide the traps that will hinder the player in their course, more advanced stages will have less dense liquids, which increases the speed of the game and consequently the difficulty of the game. One way to lose in the game is to let the liquid drain down the pipe without having another to continue, another way is to make the liquid touch the traps. To win just drive the liquid safely until it reaches its destination.

**Keywords:** smartphones; games; Puzzle game.

**A IMPORTÂNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS PARA AS IMOBILIÁRIAS DE PRESIDENTE PRUDENTE****THE IMPORTANCE OF SOCIAL MEDIA FOR PRESIDENTE PRUDENTE REAL ESTATE AGENTS**

Natanael Vitor Silva  
Jefferson Diego Sestari Magro  
Odilmo Dos Santos Magro  
Aparecido Marinho Silva Junior  
Fernanda Quineli Alves Nagao

**RESUMO**

Informar a importância das redes sociais para as imobiliárias, pois por meio delas é possível aumentar a visibilidade da imobiliária e dos seus anúncios de uma forma que consequentemente irá aumentar suas vendas, ou seja, as imobiliárias que utilizam estas mesmas ferramentas tendem a atingir um número maior de pessoas e aumentar sua carteira de clientes, pois como as pessoas de Presidente Prudente estão cada vez mais conectadas é só andar na rua que dá pra perceber que essa é uma ótima forma de alavancar as vendas das imobiliárias de Prudente e região.

**Palavras-chave:** Mídias Sociais; Marketing Digital; Divulgação; Imobiliárias; Presidente Prudente.

**ABSTRACT**

Inform the importance of social networks for real estate, because through them it is possible to increase the visibility of real estate and its ads in a way that will consequently increase their sales, ie, real estate companies using these same tools tend to reach a number larger number of people and increase its client base, because as Presidente Prudente's people are increasingly connected, just walking down the street shows that this is a great way to leverage sales of real estate Prudente and region.

**Keywords:** Social Media; Digital Marketing; Disclosure; Real Estate; Presidente Prudente.

**ANÁLISE DA EXPANSÃO RESIDENCIAL URBANA DO MUNICÍPIO DE PRESIDENTE PRUDENTE ENTRE 2008 A 2018.****ANALYSIS OF URBAN RESIDENTIAL EXPANSION OF THE PRESIDENTE PRUDENTE CITY FROM 2008 TO 2018.**

Bruna Yuri Eto  
César Mauricio Luz Pinna  
Kátia Luciane De Campos  
Aparecido Marinho Silva Junior  
Fernanda Quineli Alves Nagao

**RESUMO**

A prestação de serviço de transações imobiliárias trabalha na administração de bens imóveis, sendo responsável por investigar, moldar estratégias ou realizar consultorias sobre uso e ocupação do solo para lotes urbanos e áreas rurais. Iniciamos nossa pesquisa a partir do ano de 2008, mesmo período que o quarto maior banco de investimentos dos Estados Unidos o Lehman Brothers pediu concordata, e teve como resultado o abalo econômico de diversos países investidores, pois a maior destes investimentos foram em crédito imobiliário. Porém, a reação do Brasil foi inversa destes países que entraram em estado de alerta econômica, e apresentou um aumento significativo para o mercado imobiliário nacional, por causa da expansão dos créditos de FGTS e outros recursos financeiros para aquisição de imóveis. Para melhor compreender o movimento do mercado imobiliário, este trabalho apresenta um estudo sobre o comportamento da expansão residencial do município de Presidente Prudente, que pode identificar quais fatores históricos auxiliaram no seu desenvolvimento e seu crescimento, no período de 2008 a 2018. Ao unir o histórico de desenvolvimento urbano residencial do município de Presidente Prudente, com mapas ilustrativos que representam o espaço físico do território do município pode-se analisar o seu comportamento mercadológico imobiliário, que corresponde a sua classificação comparativa do IQM (2019) realizado em escala nacional. Por fim, apresentamos um prognóstico relacionado ao movimento de empreendimentos imobiliários residenciais.

**Palavras-chave:** Mercado; Imobiliário; Infraestrutura; Valorização.

**ABSTRACT**

Real estate transaction services work in real estate management, being responsible for investigating, shaping strategies or conducting consultations on land use and occupation for urban lots and rural areas. We began our research from the year 2008, the same period as the fourth largest investment bank in the United States Lehman Brothers filed for bankruptcy, and resulted in the economic shock of several investing countries, as the largest of these investments were in real estate credit. , Brazil's reaction was the reverse of these countries that went into economic alertness, and showed a significant increase for the national real estate market, due to the expansion of FGTS credits and other financial resources for the acquisition of real estate. To better understand the movement of the real estate market, a study was conducted on the behavior of the residential expansion of the municipality of Presidente Prudente, which can identify which historical factors helped its development and growth, from 2008 to 2018. of residential urban development of the municipality of Presidente Prudente, with illustrative maps that represent the physical space of the municipality's territory can be analyzed its real estate marketing behavior, which corresponds to its comparative classification of the IQM (2019) performed on a national scale. Finally, we present a prognosis related to the movement of residential real estate developments.

**Keywords:** Market; Real estate; Infrastructure; Appreciation.



## **ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM CONDOMÍNIO DE INTERESSE SOCIAL NA CIDADE DE PRESIDENTE PRUDENTE**

### **ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF A CONDOMINIUM OF SOCIA INTEREST IN THE CITY OF PRESIDENTE PRUDENTE**

Éverson Rodrigo Da Silva  
Wesley De Souza Neves  
Gustavo Fernandes Ribeiro  
Aparecido Marinho Silva Junior  
Fernanda Quineli Alves Nagao

#### **RESUMO**

A habitação é um bem de consumo de características únicas, sendo um produto potencialmente durável onde muito frequentemente são observados tempos de vida útil superior a 50 anos, de acordo com Ornstein (1992). Com a crise econômica existente, a desigualdade social e a população crescente, é possível observar a necessidade pela imediata habitação para atender a crescente demanda populacional. O termo HIS (Habitação de Interesse Social) define uma série de soluções de moradias voltadas à população de baixa renda. Existem instituições e agências que atendem ao programa Minha Casa Minha Vida (M.C.M.V). Este presente trabalho baseia-se nas normas vigentes, como a norma técnica ABNT NBR 9050/2015, a lei federal 11.124 dispõe sobre sistema nacional de habitação o plano diretor da cidade de Presidente Prudente/SP, com as análises das tipologias das construções voltadas a este presente trabalho, verificou-se que a tipologia mais econômica e que atende a maior demanda com custo baixo, são as tipologias prediais, conforme as já existentes e amplamente construídas pelas empreiteiras. O trabalho irá mostrar ainda as áreas em potencial de construção, conforme o plano diretor, e a lei de zoneamento, que garante conforme a constituição Brasileira, aonde todos os cidadãos tem o direito a dignidade, moradia, saúde e educação, deste modo podemos construir moradia nessas áreas com a ajuda do Governo e município para a construção de moradias de baixo custo e atender à crescente demanda populacional com dignidade.

**Palavras-chave:** Viabilidade de Implantação; Valorização da Intervenção Imobiliária; Minha Casa Minha Vida.

#### **ABSTRACT**

Housing is a consumer product of unique characteristics and is a potentially durable product where life spans of over 50 years are often observed, according to Ornstein (1992). With an existing economic crisis, social inequality and a growing population, it is possible to see the need for immediate accommodation to meet a growing population demand. The term HIS (Social Interest Housing) defines a range of housing solutions for the low-income population. Institutions and agencies serving the Minha Casa Minha Vida (M.C.M.V) program. This work is based on the current norms, such as the technical standard ABNT NBR 9050/2015, a federal law 11.124, on the national housing system or master plan of the city of Presidente Prudente, with the statistics of the typologies of the buildings aimed at this. In the present work, it was found that the most economical typology and that meets the highest demand with low cost, are the building typologies, as already existing and widely built by the contractors. The work will also show as potential areas of construction, according to the master plan, and the zoning law, which guarantees the Brazilian constitution, all citizens have the right to dignity, housing, health and education, as well as to use housing in these areas. with the help of the government and the municipality to build low cost housing and meet the growing population demand with dignity.

**Keywords:** Deployment Feasibility; Appreciation of Real Estate Intervention; My Home My Life

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE UMA FRANQUIA IMOBILIÁRIA EM  
PRESIDENTE PRUDENTE****ECONOMIC FEASIBILITY ANALYSIS OF A REAL ESTATE AGENCY IN PRUDENT  
PRESIDENT**

Diego Christopher Amnon Dior Dos Anjos Domingos  
Aparecido Marinho Silva Junior  
Fernanda Quineli Alves Nagao

**RESUMO**

Surgia um novo conceito na Austrália, há 35 anos, que revolucionou a disposição e organização das empresas imobiliárias, nascia então à franquia imobiliária. O modelo rapidamente conquistou adeptos em várias partes do mundo. Atualmente nos Estados Unidos o modelo Australiano se tornou um grande sucesso, superando mais de 14 mil unidades franqueadas. A possibilidade de utilizar uma marca sólida em sua área de atuação representa a força do franqueado, o conhecimento e a influência na comunidade são fatores importantes e decisivos para a atração de negócios e clientes. O mercado imobiliário teve um crescimento de 10% no ano de 2018 e apresenta um panorama otimista para 2019. Segundo estudos, a operação estruturada como franquia gera negócios superiores a 40% em comparação com uma imobiliária comum. Uma das vantagens do modelo de franquia é a troca de experiências e informações sobre o mercado, que aprimoram o *know-how* entre os franqueadores com o intuito de criar habilidades e técnicas desejadas para efetivarem os negócios com sucesso. Alguns modelos de franquias serão analisados, sendo, portanto, relacionado as vantagens e desvantagens deste modelo de negócio que vem crescendo constantemente no Brasil. Através de pesquisas bibliográficas apresentaremos um estudo com as principais características deste método.

**Palavras-chave:** Mercado Imobiliário; Modelo de Franquias; Franchising.

**ABSTRACT**

A new concept was emerging in Australia 35 years ago that revolutionized the arrangement and organization of real estate companies, and was then born to the real estate franchise. The model quickly gained supporters in various parts of the world. Currently in the United States the Australian model has become a big hit, surpassing over 14,000 franchised units. The ability to use a solid brand in your area represents the strength of the franchisee, knowledge and influence in the community are important and decisive factors for attracting business and customers. The real estate market grew by 10% in the year 2018 and presents an optimistic outlook for 2019. According to studies, the franchise-structured operation generates business in excess of 40% compared to a common real estate. One of the advantages of the franchise model is the exchange of experience and information about the market, which enhances the know-how among franchisors in order to create the desired skills and techniques to successfully conduct business. Some franchise models will be analyzed and the advantages and disadvantages of this business model that is constantly growing in Brazil are related. Through bibliographical research we will present a study with the main characteristics of this method.

**Keywords:** Real Estate Market; Franchise Model; Franchising

**ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS VOLTADOS  
PARA CONSULTORIA DE PEQUENOS E MICROEMPREDIMENTOS NA CIDADE DE  
ADAMANTINA****STUDY FOR IMPLEMENTATION OF A SERVICE PROVIDER FOCUSING ON SMALL  
AND MICROPROPERTY CONSULTING IN ADAMANTINA CITY.**

Alvaro Miguel Nogueira Quaglio  
Amanda Caroline Bazilio Da Silva  
Danilo Teles De Araujo  
Natália Cristina Da Silva Neves  
Paula Francisco Escalianti  
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza

**RESUMO**

O empreendedorismo no Brasil é formado por um cenário onde cada vez mais e mais pessoas estão dispostas a realizar projetos idealizados de muitos anos, e escolhem agir, colocar suas ideias em prática e batalhar por elas por meio de seu negócio próprio. Em uma visão mais simplista, empreender é sair da área do sonho e partir para ação. As pequenas empresas atuam aquecidamente no mercado, são centenas de pessoas empreendendo com suas habilidades, o que esses empreendedores às vezes não compreendem, é o fato de que empreender não significa apenas começar um novo negócio, significa elencar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestão para planejar, organizar, dirigir e controlar o sucesso da futura empresa. Nesse sentido, este trabalho buscará demonstrar a proposta da Khatam, uma empresa prestadora de serviços a terceiros, que trabalhará com o propósito de identificar as necessidades do mercado pequenos e médios empreendimentos atuais para apresentação de possibilidades para tomadas de decisões assertivas e até mesmo a novos investimentos, levando-as à lucratividade. Minuciosamente a empresa buscará atuar no planejamento de abertura de uma nova empresa e passar uma compreensão direcionada aos empreendedores, atendendo às suas necessidades individualmente, os instruindo nas tomadas de decisões e gerência da empresa visto que pequenas e médias empresas têm papel fundamental de participação na economia brasileira. Acredita-se diante dos dados levantados que o investimento em uma empresa no segmento de prestação de serviços para pequenos empreendedores pode ser uma possibilidade de um negócio lucrativo e rentável para a cidade de Adamantina.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, consultoria, assistência administrativa, gestão, pequenas empresas

**ABSTRACT**

Entrepreneurship in Brazil is formed by a scenario where more and more people are willing to carry out idealized projects of many years, and choose to act, put their ideas into practice and work for them through their own business. In a simplistic view, to undertake is to get out of the dream area and into action. Small businesses are hot in the market, hundreds of people are entrepreneurs with their skills, what these entrepreneurs sometimes do not understand, is the fact that entrepreneurship is not just about starting a new business, it means listing a set of knowledge, skills and attitudes. management to plan, organize, direct and control the success of the future company. In this sense, this paper will seek to demonstrate the proposal of Khatam, a third-party service company, which will work to identify the market needs of small and medium-sized enterprises to present possibilities for assertive decision making and even new ones. investments, leading them to profitability. Thoroughly the company will seek to act in the planning of opening a new company and pass on an understanding directed to the entrepreneurs, meeting their individual needs, instructing them in the decision making and management of the company since small and medium companies play a fundamental role of participation in the Brazilian economy. It is believed in light of the data raised that investing in a company in the segment of services for small entrepreneurs may be a possibility of a profitable and profitable business for the city of Adamantina.

**Keywords:** Entrepreneurship, consulting, administrative assistance, management, small business.

**A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA REVERSA PARA A EMPRESA.****THE IMPORTANCE OF REVERSE LOGISTICS FOR THE COMPANY.**

Karen Monyke Fialho De Lima  
Marcelo Henrique De Oliveira Santos  
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza  
Fernanda Oliveira Lima Pereira  
Rodrigo De Aguiar

**RESUMO**

Em virtude das transformações ocorridas na legislação ambiental, as empresas passaram não só a se preocupar com o uso de materiais recicláveis, mas também, com a forma no qual os produtos no final de sua vida útil estão sendo descartados. Diante dos impactos que a Logística Reversa traz para a contabilidade da empresa, torna-se relevante analisar quais isenções são oferecidas por esta prática, bem como identificar as consequências nos resultados financeiros das organizações. O objetivo geral deste estudo é analisar de que forma a implementação da logística reversa implica na contabilidade da empresa e qual o custo benefício provocado pela mesma. O método de desenvolvimento deste estudo envolve o levantamento bibliográfico, cuja abordagem terá como base as principais teorias sobre logística reversa contábil. Desta forma, no estudo apresentado, entende-se que a contabilidade abrange uma área muito maior do que é imaginado, isto é, além de todas as ferramentas conhecidas, deve ser compreendida também como uma modalidade gerencial, de modo que a implementação da logística reversa pode ser uma consequência positiva para a empresa em razão da opção de escolhas sustentáveis.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Inovação; Custo-benefício.

**ABSTRACT**

Due to changes in environmental legislation, as companies are not only concerned with the use of recyclable materials, but also with an unskilled format for end products, their useful life is being discarded. Given the impacts that Reverse Logistics brings to the company's accounting, it becomes relevant to analyze what are the main advantages offered by this practice, as well as identify as consequences on the financial results of the activities. The general objective of this study is to analyze how the implementation of reverse logistics implies the accounting of the company and what is the benefit caused by it. The method of development of this study involves the bibliographic survey, which deals with the main theories about accounting reverse logistics. Thus, in the study presented, it is understood that accounting covers a much larger area than imagined, that is, in addition to all the tools used, it should also be understood as a managerial form, so that the implementation of reverse logistics. This can be a positive consequence for a company because of its sustainable choice.

**Keywords:** Sustainability; Innovation; Cost benefit.

**CRIAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM APLICATIVO VOLTADO PARA PESSOAS COM TRANSTORNO DE BIPOLARIDADE.****CREATION OF A MARKETING PLAN FOR DEVELOPING AN APPLICATION FOCUSING ON BIPOLARITY DISORDERS.**

Marcelly Gonçalves  
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza

**RESUMO**

A proposta deste projeto, baseia-se em criar um aplicativo para auxiliar pessoas que possuem transtorno de bipolaridade à monitorarem seu dia-a-dia, por meio de um mini questionário diário, com perguntas sobre o humor, horas de sono, alimentação, entre outras. Tendo como justificativa a falta de ferramentas que monitoram o humor e as condições psicológicas de pessoas que possuem transtorno de bipolaridade. Assim, o objetivo geral deste projeto se refere a construção de um plano de marketing voltado para um que irá listar as condições psicológicas de um usuário, de forma que ao clicar em uma opção de resposta terá o diagnóstico de sua situação diária, não perdendo tempo para construção desse relatório. Ao término do projeto, espera-se efetivamente criar o aplicativo para indivíduos que possuem Transtorno de Bipolaridade, com o intuito de que esses indivíduos possam se conhecer e ter o autocontrole de suas oscilações de humor, para que assim, consigam entender mais de seu problema, podendo apresentar e disponibilizar o relatório gerado pelo aplicativo para seu médico, ou simplesmente utiliza-lo como uma "agenda de humor".

**Palavras-chave:** Aplicativo; Transtorno de Bipolaridade; Plano de Marketing.

**ABSTRACT**

The purpose of this project is to create an application to help people with bipolar disorder to monitor their daily lives, through a daily mini questionnaire, with questions about mood, sleep, food, among others. others. Given the lack of tools that monitor the mood and psychological conditions of people who have bipolar disorder. Thus, the overall objective of this project concerns the construction of a marketing plan aimed at one that will list the psychological conditions of a user, so that clicking on a response option will diagnose his daily situation, wasting no time. to build this report. At the end of the project, it is expected to effectively create the application for individuals who have Bipolar Disorder, so that these individuals can know each other and have the self-control of their mood swings, so that they can understand more of their problem. and can present and make the report generated by the app available to your doctor, or simply use it as a "mood calendar".

**Keywords:** App; Bipolar disorder; Marketing plan.

**A APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA UMA MELHOR EFICIÊNCIA  
NA ADMINISTRAÇÃO DE CUSTOS AGROPECUÁRIOS.****THE APPLICATION OF MANAGEMENT TOOLS FOR BETTER EFFICIENCY IN THE  
MANAGEMENT OF AGRICULTURAL COSTS.**

Gustavo Henrique Delvechio Borges  
Fabiana Pereira Da Silva  
Jacqueline Pereira Dos Santos Souza  
Jean Carlos De Marins Candido  
Larissa De Souza  
Maria Beatriz De Souza Lima

**RESUMO**

A Contabilidade pode ser uma poderosa aliada para a gestão de uma empresa, pois ela faz parte do dia a dia das organizações. Com o propósito de ressaltar a importância da Contabilidade como ferramenta indispensável no processo de tomada de decisão, ressalta-se a pertinência que a análise das informações financeiras, produzidas pelo sistema contábil tem para suprir as necessidades dos gestores. Nesse sentido, busca-se demonstrar a análise das demonstrações financeiras como uma ferramenta imprescindível e estratégica nas tomadas de decisões. Sendo capaz de auxiliar a entidade a alcançar seus objetivos e se manter competitiva no mercado; bem como demonstrar para o empresário a importância do papel do contador e do analista no processo de tomada de decisão. Diante da pesquisa foi possível perceber que a contabilidade é importante ferramenta para todo o processo decisório das organizações, pois auxilia e fornece aos usuários informações econômicas e patrimoniais para apoiar nas suas decisões.

**Palavras-chave:** Contabilidade, Análise, Tomada de Decisão.

**ABSTRACT**

Accounting can be a powerful ally for the management of a company, because it is part of the daily life of organizations. With the purpose of highlighting the importance of Accounting as an indispensable tool in the decision-making process, it is emphasized the relevance that the analysis of financial information produced by the accounting system has to meet the needs of managers. In this sense, we seek to demonstrate the analysis of financial statements as an essential and strategic tool in decision-making. Being able to help the entity achieve its goals and remain competitive in the market; as well as demonstrate to the entrepreneur the importance of the accountant and analyst role in the decision making process. Given the research it was possible to realize that accounting is an important tool for the entire decision making process of organizations, as it helps and provides users with economic and equity information to support their decisions.

**Keywords:** Accounting, Analysis, Decision Making.

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO PARA OS MICROEMPREENDEDORES.****THE IMPORTANCE OF THE BUSINESS PLAN FOR THE MICRO ENTREPRENEURS.**

Maria Eduarda Neves De Souza  
Caio Vinicius Da Silva  
Pedro Heitor Dos Santos Maia  
Eduardo Veira Bastos Lago  
Kethelyn Silva Argona  
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira

**RESUMO**

Pretende-se com este trabalho analisar a importância de se implementar um Plano de Negócio para microempreendedores e identificar seus fatores eficazes dentro das organizações. Diante de tantas indagações a problemática do presente projeto é analisar qual a importância de elaborar um plano de negócios para microempreendedores? O objetivo deste projeto é propor uma Implementação de um Plano de Negócios para microempreendedores e sua importância para o alcance das metas das empresas. Os procedimentos metodológicos terão como objetivo investigar a percepção dos empreendedores a respeito da diversidade e adotar o método de pesquisa qualitativa, de caráter descritivo-bibliográfico com fontes primárias e secundárias, o mais apropriado para o tipo de análise metodológica. Até o momento, conclui-se que a implementação do plano de negócio para microempreendedores qualifica a empresa e pode-se avaliar a evolução do empreendimento de maneira mais eficaz.

**Palavras-chave:** 1. Plano de negócios; 2. Microempreendedores; 3. Pequenas e Médias Empresas.

**ABSTRACT**

This paper aims to analyze the importance of implementing a Business Plan for micro entrepreneurs and identify their effective factors within organizations. Faced with so many questions, the problem of the present work is to analyze what is the importance of elaborating a business plan for micro entrepreneurs? The objective of this project is to propose an Implementation of a Business Plan for micro entrepreneurs and its importance to the achievement of the company's goals. The methodological procedures will aim to investigate the perception of entrepreneurs about diversity and adopt the qualitative research method, descriptive-bibliographic with primary and secondary sources, the most appropriate for the type of methodological analysis. So far it is concluded that the implementation of the business plan for micro entrepreneurs qualifies the company and one can evaluate the evolution of the enterprise more effectively.

**Keywords:** 1. Business plans; 2. Micro entrepreneurs; 3. Small and Medium Enterprises.

**CRIAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM APLICATIVO VOLTADO PARA PESSOAS COM TRANSTORNO DE BIPOLARIDADE.****CREATION OF A MARKETING PLAN FOR DEVELOPING AN APPLICATION FOCUSING ON BIPOLARITY DISORDERS.**

Ane Caroline Da Silva Sanvezzo  
Ellen Rodrigues Pinheiro  
Alana Raquel Silva Dos Santos  
Leticia Aparecida De Oliveira Silveira  
Edilene C. Weffort Lourenço De Oliveira

**RESUMO**

O presente trabalho tem como tema marketing digital, com avanço da tecnologia e popularização da internet e a importância das mídias sociais, os consumidores são expostos a diversas propagandas no meio digital, através desse método de promoção, mostrando o quanto os acessos online influenciam no consumo e as empresas tem aderido cada vez mais às mídias sociais, tem como ferramenta estratégia de marketing e de comunicação, e como uma nova abordagem empresarial para fidelizar clientes, cada vez mais exigentes. Desse modo, o estudo demonstrou como objetivo característico, marketing digital e de desenvolvimento da internet. Assim, pretende-se fazer parte de um amplo material para promover discussões quanto ao futuro da internet e principalmente o caminho que seguirá ao lado do marketing. Para identificar esses aspectos, utiliza-se algumas metodologias como pesquisa descritiva e bibliográfica. De acordo com o estudo, pretende-se discorrer um plano de marketing de um aplicativo voltado para pessoas com transtornos bipolares.

**Palavras – chave:** Marketing Digital; Internet; Comunicação; Mídias Digitais.

**ABSTRACT**

The present work has as its theme digital marketing, with advancement of technology and popularization of the internet and the importance of social media, consumers are exposed to various advertisements in the digital environment, through this method of promotion, showing how online access influences consumption and companies are increasingly adhering to social media, marketing and communication strategy as a tool, and as a new business approach to building loyal customers. Thus, the study demonstrated as a characteristic objective, digital marketing and internet development. Thus, it is intended to be part of a broad material to promote discussions about the future of the internet and especially the path that will follow the marketing side. To identify these aspects, some methodologies are used as descriptive and bibliographic research. According to the study, it is intended to discuss an application marketing plan aimed at people with bipolar disorders.

**Keywords:** Digital marketing; Internet; Communication; Digital Media.



**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA COMERCIAL NO RAMO DE PET SHOP PROSPECTANDO A MUDANÇA DE LAYOUT****PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA COMERCIAL NO RAMO DE PET SHOP PROSPECTANDO A MUDANÇA DE LAYOUT**

Elaine Aparecida Dell Bianchi Matsumoto  
Bruna Prevedello  
Vânia Zeferino Da Costa

**RESUMO**

A organização Avicultura centro está situada no mercado a 17 anos. Sendo uma empresa no ramo comercial com atividade inerente a pet shop. Diante de tantos anos estabelecidos no mercado, identificou-se a necessidade de fazer a reestruturação da loja por conter algumas irregularidades sendo observadas pelos próprios proprietários. Diante do crescimento significativo da organização, identificou-se a necessidade de implantar algumas mudanças para o crescimento e desenvolvimento da empresa no que tange a marca e suas atribuições. O desenvolvimento de um plano de marketing para uma empresa que está situada no mercado a aproximadamente 17 anos, pretende-se desenvolver algumas sugestões no que tange o layout, atendimento, e espaço físico com o propósito de reestruturar a empresa sendo que o ramo tem tido um crescimento significativo. O objetivo deste estudo é reestruturar o layout de uma empresa no ramo comercial com atividade inerente a pet shop. Para tanto será necessário, identificar a percepção dos clientes, quanto ao layout atual. Assim, será construído um plano de marketing, visando inovar os ambientes e, criar estratégias sensoriais desenvolvendo um elo de relacionamento entre a empresa, os clientes e seus pets, visando alcançar um número maior de consumidores. Nesse sentido, busca-se agregar visibilidade à empresa e consequentemente aumentar sua lucratividade.

**Palavras-chave:** Oportunidades; Diferenciação; Qualidade; Fidelização.

**ABSTRACT**

The organization Poultry Center is located in the market for 17 years. Being a company in the business with inherent activity in pet shop. Given so many years established in the market, we identified the need to restructure the store because it contains some irregularities being observed by the owners themselves. Given the significant growth of the organization, we identified the need to implement some changes to the company's growth and development regarding its brand and its attributions. The development of a marketing plan for a company that is approximately 17 Over the years, we intend to develop some suggestions regarding layout, service, and physical space in order to restructure the company and the industry has had significant growth. The purpose of this study is to restructure the layout of a company in the business with pet shop activities. This will require identifying customer perceptions of the current layout. Thus, a marketing plan will be built, aiming at innovating the environments and creating sensory strategies developing a relationship link between the company, the customers and their pets, aiming to reach a larger number of consumers. In this sense, it seeks to add visibility to the company and consequently increase its profitability.

**Keywords:** Opportunities; Differentiation; Quality; Loyalty